

Juha Kansikas

Myyjiä, tuotekehittäjiä ja tuotejohtajia

Tuotepäälliköiden tehtävärakenteen heijastuminen
tuotekehitysprojektissa sisäiseen yrittäjyyteen ja
intuitiiviseen päätöksentekotyylisiin kuuluviin tekijöihin

Esitetään Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi yliopiston vanhassa juhlasalissa (S212)
huhtikuun 29. päivänä 2004 kello 12.



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

JYVÄSKYLÄ 2004

Myyjiä, tuotekehittäjiä ja tuotejohtajia

Tuotepäälliköiden tehtävärakenteen heijastuminen tuotekehitysprojektissa sisäiseen yrittäjyyteen ja intuitiiviseen päätöksentekotyylin kuuluviin tekijöihin

Juha Kansikas

Myyjiä, tuotekehittäjiä ja tuotejohtajia

Tuotepäälliköiden tehtävärakenteen heijastuminen
tuotekehitysprojektissa sisäiseen yrittäjyyteen ja
intuitiiviseen päätöksentekotyylisiin kuuluviin tekijöihin



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

JYVÄSKYLÄ 2004

Editors

Tuomo Takala

School of Business and Economics, University of Jyväskylä

Pekka Olsbo, Marja-Leena Tynkkynen

Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

ISBN 951-39-1753-3 (nid.)

ISSN 1457-1986

Copyright © 2004, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2004
and ER-paino Ky, Lievestuore 2004

ABSTRACT

Kansikas, Juha

Sales people, product developers and product champions – product managers' responsibilities and job roles in a product development project and their reflection to intrapreneurship and intuitive decision making style

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2004, 258 pp.

(Jyväskylä Studies in Business and Economics

ISSN 1457-1986; 33)

ISBN 951-39-1777-0

Diss.

The focus of the present study is on product managers' responsibilities and job roles in product development projects. The aim of the research is to define how these responsibilities and job roles reflect joint intrapreneurial and intuitive characteristics in product development.

The approach is quantitative. The concepts of product manager, product managers' responsibilities and job roles, intrapreneurship and intuitive decision making style are defined in the framework. Product development project is an innovation process that lasts two to three years. Goals in this kind of projects are typically commercially successful products. Product development projects are based on team organizations. These projects need vision and innovativeness in order to create commercial success.

Product managers work usually with marketing or product development as middle-managers. They might work as co-operation specialists between marketing and product development. They can also act as product champions, who are responsible for the whole product development project. Intuitive decision making style makes companies effective and successful. In different contexts firms need flexible ways of acting. In most cases companies need fast decision making and effective time managing. Intuition is based on experience. It is useful when dealing with large issues and ideas. Intrapreneurship and intuitive decision making style have got joint characteristics. As a result of a conceptual part of this study it is possible to say that the typical common abilities are knowledge, innovativeness, vision, long term responsibility, creativity, opportunity recognition, goal setting, independence, risk-taking and sharing responsibility and power.

The questionnaire was mailed to 1218 product managers representing for the database of FEMDI (JTO). Altogether 316 of them responded. The response rate was 25,9 %. The results show that product managers in the technology industry work mainly with the product development. In the trade and service sector, product managers deal with marketing and sales management. They take responsibility of sales, costs and finance. In trade and service product managers are more likely product champions. They take long-term responsibility like product managers in the technology industry. In other industries, product managers work mainly with marketing and seeking new products. They assume short-term responsibility and they do not have intuitive and intrapreneurial characteristics as individuals and in the organizations. In the technology industry intrapreneurial and intuitive features exist in the organizations. Product managers as individuals are conservative, non-intuitive and non-intrapreneurial in the product development based technology sector. In the sales and service product managers have as individuals intuitive and intrapreneurial characteristics. Organizations encourage also to these features in the trade and service.

Keywords: intrapreneurship, intuition, decision making, job roles, responsibility, product manager, product development

Author's address

Juha Kansikas
University of Jyväskylä
School of Business and Economics
tel. +358-14 260 2924
e-mail: kansikas@econ.jyu.fi

Supervisor

Professor Matti Koiranen
University of Jyväskylä
School of Business and Economics

Reviewers

Professor Iiris Aaltio
Lappeenranta University of Technology

Professor Martin Lindell
Swedish School of Economics and Business Administration

Opponent

Professor Iiris Aaltio
Lappeenranta University of Technology

ESIPUHE

Tuotepäällikkö-ammattinimikettä on käytetty pitkään yrityksissä, ja heitä toimii maassamme tuhansia eri tavoin painottuvissa tehtävissä. Analysoimalla tuotepäälliköiden työssä sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteisiä tekijöitä tutkitaan liiketoimintaa edistäviä ilmiöitä.

Tuotepäälliköiden työtä kartoittamalla pystytään komparatiivisesti tutkimaan työntekijöiden muodostamia ryhmiä, jotka toimivat markkinoinnin lisäksi tuotannon ja tuotekehityksen tehtävissä. Tämä edesauttaa menestyksekkään tuotekehityksen tutkimista. Vertailemalla teknologiateollisuutta, muun teollisuuden ja kaupan ja palveluiden toimialaryhmiä saadaan tietoa Suomen elinkeinoelämälle tärkeiden alojen lisäksi tuotekehityksestä sekä tuotepäälliköiden työstä.

Kiitän esitarkastajiani professori Iris Aaltiota ja professori Martin Lindeliä työstä ja kommentteista väitöskirjan kehittämiseksi. Kiitos kannustamisesta, työstä, tuesta ja ideoista työn ohjaajalle professori Matti Koiraselle. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan yrittäjyyden henkilökunnan ja jatko-opiskelijoiden kanssa käymäni keskustelut ovat omalta osaltaan auttaneet tämän tutkimuksen valmistumisessa. Professori Hannu Niittykankaan ja professori Paula Kyrön kanssa käymäni keskustelut yrittäjyyden tutkimuksesta ovat vieneet työtä eteenpäin. Kiitos professori Kyrölle mahdollisuudestani käyttää Jönköping International Business Schoolin kirjastoa tutkimuskirjallisuuden keruuvaiheessa. Erittäin tärkeää palautetta, ideoita ja kehitysehdotuksia ovat antaneet professori Iris Aaltio ja dosentti Visa Huuskonen edeltäneen lisensiaattityöni tarkastajina.

Työtä käynnistettäessä sain kannustavia ideoita ja tukea Johtamistaidon Opiston johtaja Pauli Juutilta, kehittämispäällikkö Harri Ruissalolta ja kehittämisasiantuntija Ville Saarikoskelta, tutkija Mika Tuunaselta ja atk-keskuksen suunnittelija Jukka-Pekka Kesoselta. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan dekaani ja professori Tuomo Takala julkaisusarjan tieteellisenä toimittajana sekä Jyväskylän yliopiston Julkaisupalvelujen yliopistosarjojen toimituksen Pekka Olsbo ja Marja-Leena Tynkkynen ovat auttaneet työn teknisessä toteuttamisessa ja julkaisemisessa.

Kiitän oheisen tutkimuksen toteuttamisen mahdollistaneita Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekuntaa, Jönköping International Business Schoolia, Johtamistaidon Opistoa, Jyväskylän Kauppalaisseuran Säätiötä, Suomen Kulttuurirahaston Keski-Suomen Rahastoa ja Artturi ja Ellen Nyysösen Säätiötä.

Väitöskirjan tekeminen ei olisi ollut mahdollista edellä mainittujen asiantuntijoiden ja organisaatioiden lisäksi ilman perheeni, sukulaisteni ja läheisten tukea. Omistan tämän väitöskirjan Piialle.

Jyväskylässä, 16.3.2004

Juha Kansikas

SISÄLLYS

ABSTRACT

ESIPUHE

SISÄLLYS

KUVIOT JA TAULUKOT

TUTKIMUKSESSA KÄYTETTÄVÄT LYHENTEET

1	JOHDANTO.....	21
1.1	Tutkimusongelma ja kohdeilmiö	21
1.2	Tutkimuksen rakenne	24
1.3	Tutkimuksen kohteena olevat toimialaryhmät	25
1.4	Käsiteanalyttinen tutkimus metodina ja nomoteettinen tutkimusote.....	28
	1.4.1 Nominaali-, reaali-, ja denotaatiomääritelmä.....	28
	1.4.2 Käsiteanalyttisen tutkimuksen tavoitteet	30
2	TUOTEPÄÄLLIKÖIDEN TYÖROOLIT JA VASTUU TYÖPAIKALLA.....	34
2.1	Tuotekehitysprojekti innovaatioprosessina.....	34
	2.1.1 Tuotekehitys, innovaatio ja keksintö	34
	2.1.2 Tuotepäälliköiden työn organisointi tuotekehityksessä.....	36
	2.1.3 Edellytykset ja suunnittelu	38
2.2	Tuotepäällikön tehtävä rakenne	41
	2.2.1 Työroolit ja vastuu työpaikalla	41
	2.2.2 Tuotepäällikkö keskijohdon tehtävissä	43
	2.2.3 Tuotekehitysprojektin tehtävät.....	45
2.3	Vastuu tuotekehityksessä	48
	2.3.1 Tuotekehitysprojektin koordinaattori	48
	2.3.2 Tuotejohtajan tehtävä rakenne.....	50
3	SISÄISEN YRITTÄJYYDEN OMINAISUUDET JA ESIINTYMISMUODOT.....	53
3.1	Sisäinen yrittäjyys osana yrittäjyyden tutkimusta.....	53
	3.1.1 Yrittäjyyden tutkimussuunnat.....	53
	3.1.2 Tutkimusalueet verkostona.....	55
3.2	Sisäinen yrittäjä yksilönä	57
	3.2.1 Sisäisen yrittäjän ominaisuudet.....	57
	3.2.2 Toimintatavat ja roolit.....	60
3.3	Luovia, proaktiivisia ja innovatiivisia toimijoita	62
	3.3.1 Luovuus osana sisäistä yrittäjyyttä	62
	3.3.2 Innovatiivisuus ja proaktiivisuus osana sisäistä yrittäjyyttä	64
3.4	Sisäinen yrittäjyys organisaatiossa.....	67

3.4.1	Työpaikalla esiintyvät ominaisuudet	67
3.4.2	Sisäistä yrittäjyyttä tukevat ja heikentävät tekijät.....	69
3.4.3	Liiketoiminnan menestyminen pitkällä aikavälillä	73
3.5	Sisäisen yrittäjyyden ilmeneminen tuotekehitysprojekteissa	73
3.5.1	Sisäiseen yrittäjyyteen perustuvan liiketoiminnan onnistuminen	73
3.5.2	Sisäiseen yrittäjyyteen pohjautuva tuotekehitys.....	75
4	INTUITIOON PERUSTUVA PÄÄTÖKSENTEKOTYÖLI	77
4.1	Intuitio osana päätöksentekotyöliä	78
4.1.1	Intuition määrittely	78
4.1.2	Päätöksentekotyöliä	80
4.1.3	Intuitiivisuus ja reagointi.....	82
4.2	Intuitiivisen päätöksentekotyölin ominaisuudet	84
4.2.1	Intuitiivinen työntekijä	84
4.2.2	Intuitiivisen päätöksentekotyölin edut	85
4.2.3	Päätöksentekotyölin käyttäminen.....	87
4.2.4	Hiljaisen tietämyksen rooli intuitiivisessa päätöksentekotyölyssä	88
4.3	Päätöksentekotyöliin vaikuttavat tekijät tuotekehityksessä	90
4.4	Intuitiivisen päätöksentekotyölin ja sisäisen yrittäjyyden erot sekä samankaltaisuudet.....	92
5	KÄSITEANALYYTTISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET	94
5.1	Tuotepäällikön tehtävärakenne tuotekehitysprojektissa.....	94
5.2	Tuotekehitysprojekti käsitteenä.....	95
5.3	Sisäisen yrittäjyyden käsite	96
5.4	Intuitiivisen päätöksentekotyölin käsite	97
5.5	Käsitteanalyttisen osuuden validiteetin arviointi	99
6	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA AINEISTON KERÄÄMINEN.....	101
6.1	Tutkimusongelma.....	101
6.2	Aineiston hankinta ja aineistonkeruutapa	101
6.3	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	103
6.4	Kyselylomakkeen, muuttujien ja mittareiden laadinta	105
6.5	Aineiston analyysi	108
6.6	Faktorianalyysi ja muuttujaryhmien muodostaminen	109
6.7	Tutkimusaineiston kuvailu	111
7	TULOKSET	114
7.1	Tulokset kaikkien tuotepäälliköiden osalta	114
7.1.1	Toimialaryhmien jakauma	114
7.1.2	Tuotepäälliköiden tehtävärakenne koko aineiston osalta	115
7.1.3	Vastuu työpaikalla.....	117

7.1.4	Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteiset tekijät yksilön tasolla	118
7.1.5	Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteiset tekijät organisaation tasolla	118
7.1.6	Faktorianalyysi tuotepäälliköiden tehtävärakenteen ja sisäisen yrittäjyyden sekä intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteisiin tekijöihin liittyen	120
7.2	Ryhmien välisten erojen analyysi	125
7.2.1	Kruskal-Wallis testit	125
7.2.2	Mann-Whitneyn testi	125
7.3	Tulokset tuotepäälliköiden osalta toimialaryhmittäin	127
7.3.1	Taustamuuttujat	127
7.3.2	Alojen tehtävärakenne	128
7.3.3	Eri teollisuudenalojen tuotepäälliköiden vastuunkantaminen omasta työstä	131
7.3.4	Tuotepäälliköiden sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteisten yksilötekijöiden esiintyminen	133
7.3.5	Sisäiseen yrittäjyyteen ja intuitiiviseen päätöksentekotyöliin kuuluvien tekijöiden esiintyminen organisaation tasolla toimialaryhmittäin	135
7.4	Alojen tilastolliset testit	137
7.4.1	Faktorianalyysi teknologiateollisuuden tuotepäälliköille	137
7.4.2	Kruskal-Wallis ja Mann-Whitneyn testit teknologiateollisuuden tuotepäälliköille	140
7.4.3	Muun teollisuuden sekä kaupan ja palveluiden alan faktorianalyysit	140
7.4.4	Kruskal-Wallis ja Mann-Whitneyn testit muussa teollisuudessa ja kaupan ja palveluiden alalla	143
8	TUTKIMUSTULOSTEN JA TUTKIMUSONGELMIEN VASTAUSTEN TARKASTELU	145
8.1	Työroolit tuotekehityksessä ja muissa toiminnoissa	145
8.2	Tuotepäälliköiden vastualueet	148
8.3	Tuotepäälliköiden tehtävärakenne ja sisäisen yrittäjyyden sekä intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteiset tekijät yksilön ja organisaation tasoilla	152
8.4	Tehtävärakenteen heijastuminen sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin tekijöihin tuotekehitysprojektissa	157
9	DISKUSSIO	161
9.1	Tutkimuksen toteuttamisen arviointia	161
9.2	Tutkimustulosten hyödyntäminen	163
9.3	Jatkotutkimusaiheet	164

SUMMARY	166
LÄHTEET	172
LIITTEET	193

KUVIOT

KUVIO 1	Käsitteen määritelmä tässä tutkimuksessa Varton (1992, 114) mallin mukaan	30
KUVIO 2	Teorian asema käsiteanalyysissa (Uusitalo 1991, 61).....	31
KUVIO 3	Käsiteanalyysin rakenne (Näsi 1980, 13)	32
KUVIO 4	Tutkimusasetelma.....	33
KUVIO 5	Tuotekehitysprojektin tavoite ja tehtävät.....	41
KUVIO 6	Tuotepäälliköiden vastuuseen kuuluvat tekijät tuotekehityksen koko elinkaaren osalta (Di Benedetto 1999, 540).....	47
KUVIO 7	Tuotepäällikön tehtävä rakenne toimittaessa tuotekehitysprojektissa	51
KUVIO 8	Yrittäjyyden tutkimus (Cunningham & Lischeron 1991,49-53)	56
KUVIO 9	Sisäinen yrittäjyys yksilön ja organisaation tasoilla käyttämällä Antoncicin ja Hisrichin (2001) mallia	57
KUVIO 10	Sisäisen yrittäjän keskeisimmät ominaisuudet.....	62
KUVIO 11	Luovuus, innovatiivisuus ja aloitekyky osana sisäistä yrittäjyyttä (Lampikoski & Emden 1997, 69).....	63
KUVIO 12	Sisäiseen yrittäjyyteen kuuluvaan luovuuteen liittyvät tekijät	65
KUVIO 13	Menestyksekkäissä visiossa huomioitavat tekijät (Lounsbury & Glynn 2001, 553).....	66
KUVIO 14	Proaktiivisuus (Knight 1997, 216)	67
KUVIO 15	Lumpkinin ja Dessin mukaan (1996, 157-158) sisäistä yrittäjyyttä tukevan organisaation ominaisuudet.....	68
KUVIO 16	Organisaatiossa sisäiseen yrittäjyyteen liittyvät tekijät.....	74
KUVIO 17	Sisäinen yrittäjyys tuotekehitysprojektissa hyödynnettynä (Jensen & Harmsen 2001, 42).....	75
KUVIO 18	Tuotepäällikön käsite tässä tutkimuksessa	95
KUVIO 19	Tuotepäällikkö sisäisenä yrittäjänä	96
KUVIO 20	Tuotepäällikkö sisäisenä yrittäjänä ja intuitiivisena päätöksentekijänä	97
KUVIO 21	Konstruoitu viitekehys tuotepäällikön tehtävä rakenteesta, sisäisestä yrittäjyydestä ja intuitiivisesta päätöksentekotyylillä kohteena olevassa empiirisessä kontekstissa.....	98
KUVIO 22	Toimialajakauma JTO:n tietokannan ja toteutetun tutkimuksen toimialaryhmien osalta	115
KUVIO 23	Vastuun kantamisen aikaväli	118
KUVIO 24	Organisaation ominaisuudet tuotepäälliköiden keskuudessa	119
KUVIO 25	Tuotepäälliköiden työyhteisöjen ominaisuudet.....	119
KUVIO 26	Faktoreiden keskiarvot	124
KUVIO 27	Tuotepäälliköiden ikäjakauma toimialaryhmissä.....	128
KUVIO 28	Liikevaihtotoimialaryhmissä	128
KUVIO 29	Tuotekehitystoimialaryhmissä	130
KUVIO 30	Vastuu rahoituksesta, myyntikatteesta ja kustannuksista aloittain tarkasteltuna	131
KUVIO 31	Vastuun aikaväli	132
KUVIO 32	Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisten tekijöiden esiintyminen yksilön tasolla eri toimialaryhmissä	134

KUVIO 33 Tieto, uusien toimintatapojen etsiminen ja ideointi omassa työssä	135
KUVIO 34 Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteiset tekijät organisaatiossa	136
KUVIO 35 Työyhteisön ominaisuudet.....	136
KUVIO 36 Summamuuttujan keskiarvot teknologiateollisuuden osalta.....	139
KUVIO 37 Muun teollisuuden ja kaupan ja palveluiden alan summamuuttujien keskiarvot.....	143
KUVIO 38 Toimialaryhmien työroolit	148
KUVIO 39 Tehtävärakenne eri aloilla	151
KUVIO 40 Tehtävärakenne ja yksilötekijät	154
KUVIO 41 Tehtävärakenne ja organisaatiotekijät	156
KUVIO 42 Tehtävärakenteen heijastuminen sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteisiin tekijöihin toimialaryhmittäin vertailtuna	159

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Tässä tutkimuksessa tuotepäällikköön liittyvät käsitteet	52
TAULUKKO 2 Intraprenöörin roolit (Block & MacMillan 1995, 38)	60
TAULUKKO 3 Tässä tutkimuksessa esiintyvät sisäiseen yrittäjyyteen liittyvät käsitteet	76
TAULUKKO 4 Tässä tutkimuksessa esiintyvät intuitiiviseen päätöksentekotyöliin liittyvät käsitteet.....	91
TAULUKKO 5 Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin ominaisuudet.....	92
TAULUKKO 6 Tehtävärakenne ja ominaisuudet tuotepäälliköiden keskuudessa teknologiateollisuuden, kaupan ja palveluiden alan tai muun teollisuuden organisaatioissa (sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin ominaisuusryhmät 1-6).....	98
TAULUKKO 7 Mittariston muodostaminen.....	106
TAULUKKO 8 Työn tilastolliset menetelmät ja niiden tarkoitus	108
TAULUKKO 9 Tutkimuksen aineiston taustamuuttujat.....	111
TAULUKKO 10 Tuotekehitys tuotepäälliköiden keskuudessa.....	116
TAULUKKO 11 Tuotekehittäjän ominaisuudet	116
TAULUKKO 12 Vastuu kustannuksista, myyntikatteesta ja rahoituksesta	117
TAULUKKO 13 Vastuun kantaminen omasta työstä	117
TAULUKKO 14 Tuotejohtajan tehtävärakenne(faktori1)	121
TAULUKKO 15 Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteiset tekijät organisaation tasolla (faktori2).....	121
TAULUKKO 16 Tuotekehitysprojekti(faktori3).....	122
TAULUKKO 17 Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteiset tekijät yksilön tasolla (faktori4)	122
TAULUKKO 18 Analyttinen tuotekehittäjä (faktori 5)	122
TAULUKKO 19 Myyntityö(faktori6)	123
TAULUKKO 20 Itsenäinen tuotekehittäjä(faktori7)	123

TAULUKKO 21 Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteisiä tekijöitä heikentävät tekijät (faktori 8)	123
TAULUKKO 22 Faktoreiden korrelaatio (Pearsonin korrelaatiokerroin).....	124
TAULUKKO 23 Kruskal-Wallis testi summamuuttujien osalta	125
TAULUKKO 24 Mann-Whitney testi tuotejohtaja-summamuuttujan osalta.....	126
TAULUKKO 25 Teknolomiteollisuuden tuotepäälliköiden vastuun kantaminen eri aikaväleillä omasta työstä	132
TAULUKKO 26 Muun teollisuuden tuotepäälliköiden vastuun kantaminen eri aikaväleillä omasta työstä	133
TAULUKKO 27 Kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköiden vastuun kantaminen eri aikaväleillä omasta työstä	133
TAULUKKO 28 Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteiset tekijät teknolomiteollisuudessa (faktori1).....	137
TAULUKKO 29 Myyntiteknolomiteollisuudessa (faktori2)	137
TAULUKKO 30 Tuotejohtajan vastuu teknolomiteollisuudessa (faktori 3).....	138
TAULUKKO 31 Yksilön sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteisten tekijöiden esiintyminen teknolomiteollisuudessa (faktori4)	138
TAULUKKO 32 Analyyttinen tuotekehittäjä teknolomiteollisuudessa (faktori 5).....	138
TAULUKKO 33 Kannustavuus sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteisenä piirteenä teknolomiteollisuudessa (faktori 6)	139
TAULUKKO 34 Kruskal-Wallis testi teknolomiteollisuuden summamuuttujien osalta	140
TAULUKKO 35 Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteiset tekijät organisaation tasolla muussa teollisuudessa (faktori 1).....	141
TAULUKKO 36 Kehittämiseen liittyvä tehtävä rakenne(faktori2)	141
TAULUKKO 37 Analyyttinen tuotekehittäjä muussa teollisuudessa (faktori 3).....	141
TAULUKKO 38 Tuotejohtajan vastualueet (faktori4)	142
TAULUKKO 39 Myynti tehtävä rakenteena (faktori5).....	142
TAULUKKO 40 Tuotejohtajan ominaispiirteet kaupan ja palveluiden toimialaryhmässä (faktori 1)	142
TAULUKKO 41 Kehittäminen tehtävä rakenteena kaupan ja palveluiden alalla (faktori 2)	143
Liite 2 Tulokset kaikkien tuotepäälliköiden osalta	203
TAULUKKO 42 Tuotepäälliköiden tehtävä rakenteen jakauma.....	203
TAULUKKO 43 Yksilöiden sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteiset tekijät.....	203
TAULUKKO 44 Innovaatioiden suunnittelija	204
TAULUKKO 45 Päätöksentekijä.....	204
TAULUKKO 46 Konservatiivinen.....	204
TAULUKKO 47 Rauhallinen.....	204
TAULUKKO 48 Riskien ottaja.....	204
TAULUKKO 49 Sääntöjen noudattaja	204
TAULUKKO 50 Diplomaattinen.....	205
TAULUKKO 51 Hengenluoja.....	205
TAULUKKO 52 Oma luova työskentely	205

TAULUKKO 53	Halu osallistua aikaisempaa enemmän uusien tuotteiden kehittämiseen tai etsimiseen.....	205
TAULUKKO 54	Halu tehdä töitä ryhmässä tai tiimissä	205
TAULUKKO 55	Vastuun kantaminen omasta työstä.....	205
TAULUKKO 56	Ideointi, innovointi ja tieto	206
TAULUKKO 57	Organisaation sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteiset tekijät	206
TAULUKKO 58	Organisaation sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteiset tekijät (jatkoa).....	207
	Liite 3 Tulokset toimialoittain	208
TAULUKKO 59	Teknolohiateollisuuden tuotepäälliköiden tehtävärakenne	208
TAULUKKO 60	Muun teollisuuden tuotepäälliköiden tehtävärakenne	208
TAULUKKO 61	Kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköiden tehtävärakenne	208
TAULUKKO 62	Tuotekehitys teknolohiateollisuuden tuotepäälliköiden keskuudessa.....	209
TAULUKKO 63	Tuotekehitys muun teollisuuden tuotepäälliköiden keskuudessa.....	209
TAULUKKO 64	Tuotekehitys kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköiden keskuudessa.....	209
TAULUKKO 65	Vastuu kustannuksista, myyntikatteesta ja rahoituksesta teknolohiateollisuuden tuotepäälliköiden osalta	210
TAULUKKO 66	Vastuu kustannuksista, myyntikatteesta ja rahoituksesta muun teollisuuden tuotepäälliköiden osalta	210
TAULUKKO 67	Vastuu kustannuksista, myyntikatteesta ja rahoituksesta kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköiden osalta	210
TAULUKKO 68	Vastuun kantaminen omasta työstä teknolohiateollisuuden tuotepäälliköiden osalta	210
TAULUKKO 69	Vastuun kantaminen omasta työstä muun teollisuuden tuotepäälliköiden osalta	211
TAULUKKO 70	Vastuun kantaminen omasta työstä kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköiden osalta	211
TAULUKKO 71	Yksilötekijät teknolohiateollisuudessa.....	211
TAULUKKO 72	Yksilötekijät muussa teollisuudessa.....	212
TAULUKKO 73	Yksilötekijät kaupan ja palveluiden alalla.....	212
TAULUKKO 74	Teknolohiateollisuus(ideointi, innovointi, tieto)	213
TAULUKKO 75	Muu teollisuus (ideointi, innovointi, tieto)	213
TAULUKKO 76	Kauppa ja palvelut (ideointi, innovointi, tieto)	213
TAULUKKO 77	Tuotekehittäjä teknolohiateollisuudessa	213
TAULUKKO 78	Tuotekehittäjä muussa teollisuudessa	214
TAULUKKO 79	Tuotekehittäjä kaupan ja palveluiden alalla	214
TAULUKKO 80	Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteiset tekijät yksilön tasolla teknolohiateollisuuden organisaatioissa	214
TAULUKKO 81	Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteiset tekijät yksilön tasolla muun teollisuuden organisaatioissa	215
TAULUKKO 82	Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteiset tekijät yksilön tasolla kaupan ja palveluiden alan organisaatioissa.....	215

TAULUKKO 83 Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteiset tekijät yksilön tasolla teknologiateollisuuden organisaatioissa (jatkoa).....	216
TAULUKKO 84 Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteiset tekijät yksilön tasolla muun teollisuuden organisaatioissa (jatkoa).....	216
TAULUKKO 85 Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteiset tekijät yksilön tasolla kaupan ja palveluiden alan organisaatioissa (jatkoa).....	217
TAULUKKO 86 Komponenttimenetelmän ja varimax-rotation perusteella syntyneiden faktoreiden korrelaatiojakauma	218
TAULUKKO 87 Faktorianalyysin kommunaliteetti	219
TAULUKKO 88 Faktorianalyysi(selitysasteet)	221
TAULUKKO 89 Faktorianalyysi	221

LIITTEET

LIITE 1 Kyselylomake	193
LIITE 2 Tulokset kaikkien tuotepäälliköiden osalta	203
LIITE 3 Tulokset toimialaryhmittäin	208
LIITE 4 Reliabiliteettianalyysi	227
LIITE 5 Summamuuttujien normaalijakaumatesti ja jakaumienvertailu.....	232
LIITE 6 Faktorianalyysi teknologiateollisuuden tuotepäälliköille	240
LIITE 7 Varianssien selitysaste (teknologiateollisuus)	242
LIITE 8 Reliabiliteettianalyysi (teknologiateollisuus).....	244
LIITE 9 Muun teollisuuden tuotepäälliköiden faktorianalyysi.....	247
LIITE 10 Varianssien selitysaste (Muu teollisuus)	249
LIITE 11 Reliabiliteettianalyysi (Muu teollisuus).....	251
LIITE 12 Kaupan ja palveluiden alan faktorianalyysi	254
LIITE 13 Varianssien selitysaste (kaupan ja palveluiden ala)	256
LIITE 14 Reliabiliteettianalyysi (kaupan ja palveluiden ala).....	258

TUTKIMUKSESSA KÄYTETTÄVÄT LYHENTEET

AIKA1K	Kannan omassa työssäni tuloksista vastuuta enemmän viikon aikavälillä kuin vuosien aikavälillä (käännetty muuttuja)
AIKA3K	Kannan työni tuloksista vastuuta muutaman päivän tai viikon (käännetty muuttuja)
Aloitteet	miten lähin esimiehenne suhtautuu aloitteellisuuteen omassa työssänne (kuvio 25 ja 35)
An.tkehitt	analyyttinen tuotekehittäjä (koko aineisto, faktori 5)
ETLA	Elinkeinoelämän keskuslaitos
Etsiminen	Haluan etsiä työhöni liittyviä uusia asioita (Kuvio 33)
FEMDI	The Finnish Employers' Management Development Institute (Johtamistaidon opisto)
Ideointi	Haluan ideoida uusia toimintatapoja (Kuvio 33)
Innovat	kannustaako yrityksenne innovaatioiden synnyttämiseen ja tilaisuuksien etsimiseen (kuvio 25 ja 35)
Intuitiivisuus	Omaan nopeasti käsityksen asiasta kuin asiasta (Kuvio 32)
INTENAIS	Itsenäinen tuotekehittäjä (summamuuttuja koko aineiston osalta, taulukko 20, faktori 7 ja liite 5)
Itsenäisyys	Teen mielelläni töitä itsenäisesti (Kuvio 32)
Its. Tkehitt.	Itsenäinen tuotekehittäjä (koko aineisto, faktori 7)
JTO	Johtamistaidon opisto (The Finnish Employers' Management Development Institute)
Ka	Keskiarvo
Ka & Pa	Kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköiden vastaukset (kuviot 27-35)
KEHITTAS	Analyyttinen tuotekehittäjä (summamuuttuja koko aineiston osalta, taulukko 18, faktori 5 ja liite 5)
Keskustelu	kyetääkö ristiriidat selvittämään keskustelemalla (kuvio 25 ja 35)
kk	Kuukausi
KPkehitt	Kehittäminen tehtäväkentteenä kaupan ja palveluiden toimialaryhmässä (kaupan ja palveluiden ala, faktori 2)
KPTuotejoht	Tuotejohtajan ominaispiirteet kaupan ja palveluiden toimialaryhmässä (kaupan ja palveluiden ala, faktori 1)
ks.	katso
K & P	Kyselyyn vastanneet kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköt (Kuvio 22)
K&P JTO	JTO:n tietokannan kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköt (Kuvio 22)
KOLLEK1	miten uudistukset/ muutokset otetaan vastaan (muuttuja)
KOLLEK2	miten työpaikkanne ilmapiiri kannustaa teitä luovaan toimintaan (muuttuja)

KOLLEK3	kyetääkö ristiriidat selvittämään keskustelemalla (muuttuja)
KOLLEK4	suvaitaanko yksikössänne virheitä (muuttuja)
KOLLEK5	tahtovatko työtoverinne ottaa vastuuta työstään (muuttuja)
KOLLEK6	miten lähin esimiehenne suhtautuu aloitteellisuuteen omassa työssänne (muuttuja)
KOLLEK7	onko työyhteisönne valmis ottamaan riskejä omassa työssään (muuttuja)
KOLLEK8	kannustaako yrityksenne innovaatioiden synnyttämiseen ja tilaisuuksien etsimiseen (muuttuja)
KOLLEK9	onnistuuko työyhteisössänne avoin kommunikaatio (muuttuja)
Kustannukset	Vastuuni työyksikköni kustannuksista (kuvio 30)
Lis. Tavoitteet	Haluan lisää omaan työhöni liittyviä tavoitteita (Kuvio 32)
Lopputulos	Lopputulos on tärkeämpää kuin tiettyjen tapojen noudattaminen (Kuvio 32)
Luovuus	miten työpaikkanne ilmapiiri kannustaa teitä luovaan toimintaan (kuvio 25 ja 35)
Mantk	analyyttinen tuotekehittäjä muussa teollisuudessa (muu teollisuus, faktori 3)
masentum	masennun kohdatessani ongelmia omassa työssäni (kuvio 24 ja 34)
Mkehitt	Kehittämiseen liittyvä tehtävärakenne (muu teollisuus, faktori 2)
Mmyynti	Myynti tehtävärakenteena (muu teollisuus, faktori 4)
Msiorg	Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät organisaation tasolla muussa teollisuudessa (muu teollisuus, faktori 1)
Mtuotejoht	Tuotejohtajan vastuualueet (muu teollisuus, faktori 3)
MUU	Muun teollisuuden tuotepäälliköiden vastaukset (kuviot 27-35)
Muu	Kyselyyn vastanneet kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköt (Kuvio 22)
MuuJTO	JTO:n tietokannan muun teollisuuden tuotepäälliköt (Kuvio 22)
Myynti	Myyntityö (koko aineisto, faktori 6)
Myyntikate	Vastuu työyksikköni myyntikatteesta (kuvio 30)
MYYNTIS	Myyntityö (summamuuttuja koko aineiston osalta, taulukko 19, faktori 6 ja liite 5)
N	lukumäärä (vastaajia)
PAIKKA1	visioin usein omaan työhön liittyviä asioita (muuttuja)
PAIKKA5K	Haluan tutustua rauhallisesti ja kiireettömästi asioihin ennen päätöstäni (käännetty muuttuja)
PAIKKA6	omaan nopeasti käsityksen asiasta kuin asiasta (muuttuja)
PIIRRE1	analyyttinen (muuttuja)
PIIRRE3	itsenäinen (muuttuja)
PIIRRE5	tieteellinen (muuttuja)
PIIRRE6	matemaattinen (muuttuja)
PIIRRE9	riippumaton (muuttuja)
Pitkä aikaväli	Haluaisin kantaa vastuuta pitemmällä aikavälillä työni tuloksista, vaikka se lisäisikin oman työni määrää (kuvio 31)

PK-sektori	Pienet ja keskisuuret yritykset
Päivät, viikot	Kannan työni tuloksista vastuuta muutaman päivän tai viikon (kuvio 31)
Rahoitus	Vastuu työyksikköni rahoituksesta (kuvio 30)
Rauhallisuus	Haluan tutustua rauhallisesti ja kiireettömästi asioihin ennen päätöstäni (Kuvio 32)
Riskit	onko työyhteisönne valmis ottamaan riskejä omassa työssään (kuvio 25 ja 35)
R & D	Research and development (tutkimus ja kehitys)
s	Keskihajonta
siheikent	Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteisiä tekijöitä heikentävät tekijät (koko aineisto, faktori 8)
SIHEIKS	Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteisiä tekijöitä heikentävät tekijät (summamuuttuja koko aineiston osalta, taulukko 21, faktori 8 ja liite 5)
siorg	Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteiset tekijät organisaation tasolla (koko aineisto, faktori 2)
SIORGS	Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteiset tekijät organisaation tasolla (summamuuttuja, komponenttimenetelmä, taulukko 86)
SIORGS2	Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteiset tekijät organisaation tasolla (summamuuttuja koko aineiston osalta, taulukko 15, faktori 2 ja liite 5)
SIYKSILS	Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteiset tekijät yksilön tasolla (summamuuttuja koko aineiston osalta, taulukko 17, faktori 4 ja liite 5)
SISYR1	haluan etsiä työhöni liittyviä uusia asioita (1), en halua muutoksia (5) (muuttuja)
SISYR2	haluan ideoida uusia toimintatapoja (1), haluan noudattaa sääntöjä (5) (muuttuja)
SIYKS	Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yksilön ominaisuudet (summamuuttuja, komponenttimenetelmä, taulukko 86)
siyks	Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteiset tekijät yksilön tasolla (koko aineisto, faktori 4)
stressi	stressaannun työssäni epävarmuutta aiheuttavista tekijöistä (kuvio 24 ja 34)
SYTYOP1K	työpaikalla pitäisi lisätä työn valvontaa (käännetty muuttuja)
SYTYOP2	tavoitteet ovat tärkeitä minulle työssäni (muuttuja)
SYTYOP3K	stressaannun työssäni epävarmuutta aiheuttavista tekijöistä (käännetty muuttuja)
SYTYOP4	haluan olla tuottava työssäni, vaikka se lisääkin vastuutani omista tuloksista (muuttuja)
SYTYOP5	työn uudistaminen on tarpeellista (muuttuja)
SYTYOP6K	Masennun kohdatessani ongelmia työssäni (käännetty muuttuja)

SYTYOP8K	säännöt ovat hyvä tapa kontrolloida työntekijöitä (käännetty muuttuja)
sääntöjä	säännöt ovat hyvä tapa kontrolloida työntekijöitä (Kuvio 24 ja 34)
Tantuok	analyyttinen tuotekehittäjä teknologiateollisuudessa (teknologiateollisuus, faktori 5)
tavoitteet	työn olisi oltava motivoivampaa (kuvio 24 ja 34)
TEHTÄVÄS	Tehtävärakenne (summamuuttuja, komponenttimenetelmä, taulukko 86)
TEKN	Teknologiateollisuuden tuotepäälliköiden vastaukset (kuvio 27-35)
Tekn	Kyselyyn vastanneet kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköt (Kuvio 22)
TeknJTO	JTO:n tietokannan teknologiateollisuuden alan tuotepäälliköt (Kuvio 22)
Tieto	Tieto on tärkeä elementti työssäni (Kuvio 33)
Tkprojekti	Tuotekehitysprojekti (koko aineisto, faktori 3)
Tmyynti	Myynti teknologiateollisuudessa (teknologiateollisuus, faktori 2)
Tsiorg	Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteiset tekijät organisaation tasolla teknologiateollisuuden alalla (teknologiateollisuus, faktori 1)
Tsiorgkann	kannustavuus sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteisenä piirteenä teknologiateollisuudessa (teknologiateollisuus, faktori 6)
Tsiyks	Yksilön sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteisten tekijöiden esiintyminen teknologiateollisuudessa (teknologiateollisuus, faktori 4)
Ttjoht	Tuotejohtajan vastuu teknologiateollisuudessa (teknologiateollisuus, faktori 3)
Tulokset	tulosten saavuttaminen omassa työssäni on minulle tärkeää (kuvio 24 ja 34)
Tuotejoht	Tuotejohtajan tehtävärakenne (koko aineisto, faktori 1)
TUOTEJS	Tuotejohtajan tehtävärakenne (summamuuttuja koko aineiston osalta, taulukko 14, faktori 1 ja liite 5)
TUOTEKES	Tuotekehitys (summamuuttuja, komponenttimenetelmä, taulukko 86)
TUOTEKES2	Tuotekehitysprojekti (summamuuttuja koko aineiston osalta, taulukko 16, faktori 3 ja liite 5)
Tuottavuus	haluan olla tuottava työssäni, vaikka se lisäisikin vastuutani omista tuloksista (kuvio 24 ja 34)
TYOKUVA1	uusien tuotteiden etsiminen (muuttuja)
TYOKUVA2	uusien tuotteiden kehittäminen (muuttuja)
TYOKUVA3	vanhojen tuotteiden markkinointi (muuttuja)
TYOKUVA4	vanhojen tuotteiden karsinta (muuttuja)
Työn uud	työn uudistaminen on tarpeellista (kuvio 24 ja 34)
Ut. Etsim	uusien tuotteiden etsiminen (kuvio 29)

Ut. Kehittäm.	uusien tuotteiden kehittäminen (kuvio 29)
Uudistukset	miten uudistukset/ muutokset otetaan vastaan (kuvio 25 ja 35)
valvontaa	työpaikalla pitäisi lisätä työn valvontaa (kuvio 24 ja 34)
vastuu	tahtovatko työtoverinne ottaa vastuuta työstään (kuvio 25 ja 35)
VASTUU1	Vastuu työyksikköni kustannuksista (muuttuja)
VASTUU2	Vastuu työyksikköni myyntikatteesta (muuttuja)
VASTUU3	Vastuu työyksikköni rahoituksesta (muuttuja)
VASTUUS	Vastuu tehtävärakenteena (summamuuttuja, komponenttimenetelmä, taulukko86)
viestintä	onnistuuko työyhteisössänne avoin kommunikaatio (kuvio 25 ja 35)
viikot>vuodet	kannan omassa työssäni tuloksista vastuuta enemmän viikon aikavälillä kuin vuosien aikavälillä (kuvio 31)
virheet	suvaitaanko yksikössänne virheitä (kuvio 25 ja 35)
visiointi	visioin usein omaan työhöni liittyviä asioita (Kuvio 32)
vt. Karsinta	vanhojen tuotteiden karsinta (kuvio 29)
vt. Markk.	vanhojen tuotteiden markkinointi (kuvio 29)
vt. Uud. Innov.	Vanhojen tuotteiden uudelleen innovointi (kuvio 29)
WORKDAY1	Myyntityö (muuttuja)
WORKDAY2	Myyntityön johtaminen (muuttuja)
WORKDAY3	Tuotannon suunnittelu (muuttuja)
WORKDAY4	Tuotekehitys (muuttuja)
WORKDAY5	Rahoituksen suunnittelu (muuttuja)
WORKDAY8	Budjetin suunnittelu (muuttuja)
WORKDA10	Tiedotus (muuttuja)
WORKDA11	Kouluttaminen (muuttuja)
WORKDA12	Oma kouluttautuminen (muuttuja)
WORKDA16	Henkilöstönhallinta (muuttuja)

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimusongelma ja kohdeilmiö

Tutkimuksessa vertaillaan teknologiateollisuuden, muun teollisuuden sekä kaupan ja palveluiden organisaatioiden välillä sitä,

miten tuotekehitysprojektissa toimivien tuotepäälliköiden tehtävärakenne heijastuu sisäiseen yrittäjyyteen ja intuitiiviseen päätöksentekotyyliin kuuluvien tekijöiden esiintymiseen?

Työn kohteena ovat tuotepäälliköiden työn kuvaaminen sekä liiketoimintaa edistävien sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisten tekijöiden heijastumisen mittaaminen kohderyhmän tehtävärakenteeseen. Työn empiiristä osaa edeltävän käsiteanalyttisen vaiheen tutkimuskysymykset voidaan esittää seuraavasti:

1. Mikä on tuotepäällikön tehtävärakenne?
2. Mikä on tuotekehitysprojekti?
3. Miten sisäinen yrittäjyys määritellään?
4. Miten intuitiivinen päätöksentekotyyli määritellään?

Kyseiset tekijät ovat menestyksekkääseen tuotekehitykseen ja liiketoimintaan kuuluvia ilmiöitä. Ylimmän ja keskitason johdon, kuten tuotepäälliköiden, on havaittu käyttävän intuitiota päätöksenteossaan erityisesti menestyvissä ja kasvavissa yrityksissä. (Agor 1990a, 39; Parikh 1994, 113; Rowan 1986, 46). Ilmiötä on syytä tutkia juuri tuotekehityksen kontekstissa, sillä päätöksentekoon osallistumisen voidaan katsoa olevan erään keskeisimmistä periaatteista toimittaessa tuotekehitysprojekteissa. Intuitiivinen päätöksentekotyyli on kokonaisvaltaista, nopeaa ymmärtämystä, johon voi kuulua päätöksenteon tai tietyn tilanteen ennakointi. Erityisesti kokeneemmat työntekijät käyttävät intuitiivista päätöksentekotyyliä omassa työssään. Intuitiivinen päätöksentekotyyli perustuu nopeaan, kokemukseen perustuvaan ratkaisuun tai välittömään oivallukseen eli

intuitioon päätöksentekotilanteessa. Sisäinen yrittäjyys ja intuitiivinen päätöksentekotyölii liittyyvät tuotekehitykseen, joten niiden yhteisten ominaisuuksien analysointi tuo tietoa tuotekehityksen organisoimisesta.

Sisäiseen yrittäjyyteen kuuluvat luovuus ja innovatiivisuuteen kannustaminen tukevat menestyksestä tuotekehitystä (Martins & Terblanche 2003, 64-65). Yrityksen tuotekehitysprojektin onnistuminen liittyy yrityksen arvon kasvamiseen (Kelm, Narayanan & Pinches 1995, 392) sekä tuottavuuden parantamiseen (Pisano 1994, 95). Tuotekehityksen menestymisen kannalta projektissa kokemuksen (Kuprenas & Jung & Fakhouri & Jreij 2000, 50-51) voidaan katsoa olevan tärkeä menestystä mittaava tekijä.

Tuotepäällikkö on liiketoiminnassa pitkään käytetty nimike, jota on käytetty ennen tuotekehityksen tiimityön yleistymistä. Tuotepäällikkö oli tällöin ennen kaikkea tuotekategorioiden johtaja. Tuotekehitystiimit ovat korvanneet tuoteryhmäajattelun. Tämä on merkinnyt siirtymistä asiakkaiden tarpeiden analysoimiseen ja asiakaskeskeiseen ajatteluun tuotekehityksessä. (Achrol & Kotler 1999, 149). Tämä johtaakin kysymykseen siitä, mikä tuotepäällikön nimikkeellä olevien työntekijöiden tehtävä rakenne on tällä hetkellä. Oheisessa tutkimuksessa selvitetäänkin eri toimialaryhmien osalta sitä, mihin tuotepäällikön nimikkeen muutos tuotekategorioiden tuotekehitystä valvovasta henkilöstä on johtanut.

Tuotepäällikköiden tutkiminen tuottaa lisää tietämystä, joka tukee organisaatioiden taloudellista menestymistä. Tuotejohtamisen tutkiminen voi auttaa kilpailun kiristyessä tietyllä toimialalla. Segmentit ovat fragmentoituneet 1990-luvun ja 2000-luvun aikana yhä enemmän ja tuotteita sekä palveluita on täytyntä räätälöidä entistä pienemmille kohderyhmille. Tuotepäällikköiden työhön vaikuttavat tämän lisäksi kustannusten leikkaamiseen, tietyn laatutason ylläpitämiseen ja palveluiden sekä tuotteiden suorituskykyyn liittyvät haasteet. Organisaatioilla, jotka käyttävät enemmän investointeja tuotteiden tutkimus- ja kehitystyöhön, on havaittu olevan suurempi liikevaihdon kasvu, tehokkuus ja tuottavuus. (Copenhagen 1999, 84).

Tuotepäällikköiden tehtävä rakenteen osalta Suomessa ei ole tehty juurikaan tieteellistä tutkimusta, joten ammattiryhmän työn tutkiminen tuo uutuusarvoa alan tieteelliselle tutkimukselle Suomessa. Intuitiivisen päätöksentekotyöliin ja sisäisen yrittäjyyden yhteisten tekijöiden analysointi liiketoimintaa edistävinä tekijöinä voidaan katsoa käsiteanalyttiseksi ja empiiriseksi lisäarvoksi tutkimuksessa. Toisaalta työn käytännön substanssiarvona on tuotepäällikköiden koulutuksen mahdollinen ideointi tulosten perusteella.

Sisäinen yrittäjyys on käsitteenä liitetty yrityksen taloudelliseen menestymiseen. Kyseinen ilmiö on keskeinen osa liiketoimintaosaamista voimakkaasti muuttuvissa olosuhteissa. Tämä merkitsee sitä, että toimialoilla, joilla vallitsee voimakas kilpailu, yritykset hyötyvät sisäisen yrittäjyyden tuomista kilpailueduista. Uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisen on havaittu lisäävän yrityksen taloudellista menestymistä pitkällä aikavälillä. (Zahra & Covin 1995, 55). Tutkimus- ja kehitysyksiköiden itsenäisyyden ja kontrolloimisen ongelmiin (Copenhagen 2000, 82; Morgan 1986, 112) sisäinen yrittäjyys voi osoittautua

erääksi tavaksi organisoida liiketoimintaa tehokkaasti. Birdin (1989) mallissa, jota Anttiroiko ja Tiura (1997, 19-21) ovat käyttäneet, yrittäjyyden ilmeneminen on jaettu sekä sisäisellä että ulkoisella tasolla seuraaviin ryhmiin:

- 1) Yksilöt - eli ne, joilla on potentiaalia ja jotka haluavat käyttää voima varoja.
- 2) Organisaatiot - uudet mallit, urakehitys, tuotteet ja menestyminen.
- 3) Yrittäjyyden prosessi - keksiminen, innovointi, organisoituminen ja suorittaminen.
- 4) Yrittäjyyden ympäristö - yhteiskunta, kansantalous, kulttuuri ja teknologia.

Kuten on esitetty (Wood 1991, 715; Swanson 1999, 516), organisaatio vaikuttaa yksilöiden toimintaan siten, että siinä vallitsevat arvot, asenteet ja mielipiteet muokkaavat yksilöiden työskentelyä, sisäistä yrittäjyyttä ja intuitiivista päätöksentekotyyliä. Tämä merkitsee sitä, että tässä työssä tutkitaan sisäistä yrittäjyyttä ja intuitiivista päätöksentekotyyliä sekä yksilöiden että organisaatioiden tasolla.¹ Työssä tutkitaan nimenomaan intuitiiviseen päätöksentekotyyliin liittyviä ominaisuuksia keskittymättä muuhun intuitiiviseen johtamiseen. Tuotekehityksen, sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin liiketoimintaa edistävien tekijöiden voidaan katsoa olevan tärkeitä tutkimusteemoja.

Toimialaryhmät² heijastavat sekä kaupallisten että teknologisten alojen tuotepäällikköiden sisäistä yrittäjyyttä, intuitiivista päätöksentekotyyliä ja tehtävärakennetta. Kyseessä on erityisesti sekä myyntiin että tuotantoon keskittyvien yritysten vertailu kohdeilmion osalta. Tavoitteena on ominaispiirteiden saaminen esille vertailemalla toimialaryhmiä. Toisaalta kyseessä ovat työllisyyden kannalta merkittävät kohderyhmät (ks. kappale 1.2), joiden osalta tuotepäällikköiden työtä voidaan vertailla komparatiivisesti. Tutkimuksessa esitetään tuloksia siitä, miten toimialaryhmien tehtävärakenne heijastuu liiketoimintaa ja

¹ Tutkittaessa sisäistä yrittäjyyttä ja intuitiivista päätöksentekotyyliä yksilön ja organisaation tasolla tarkoitetaan työntekijän ja koko organisaation välistä eroavaisuutta. Yksilö ja organisaatio voidaan kuvata tasoina, joilla päätöksenteko tapahtuu. Intuitiivinen päätöksentekotyyli voi lisätä organisaatiossa tapahtuvaa tehokkuutta, jolloin se tukee koko työyhteisön menestymistä (Ks. esim. Walck 1997; Walck 1996). Tällöin kyseessä on organisaatiossa tapahtuva tyyli tehdä päätöksiä ja työskennellä. Toisaalta sisäistä yrittäjyyttä voi esiintyä sekä yksilöiden keskuudessa että koko työyhteisön parissa (ks. esim. Birkinshaw 2000). Ero yksilön ja organisaation tasoissa on näkökulmien ero työntekijän ja organisaation välillä. Tasolla tarkoitetaan yksittäisten työntekijöiden ja kokonaisen työyhteisön välistä eroa analysoitaessa sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin esiintymistä. Näiden ilmiöiden voidaan katsoa heijastuvan yksilöiden, työyhteisön ja ympäristön välillä toisiinsa.

² Toimialaryhmä tarkoittaa toimialoista koottuja joukkoja eli teknologiateollisuutta, kaupan ja palveluiden alaa sekä muuta teollisuutta. Näistä käytetään tässä työssä systemaattisesti toimialaryhmä-käsitettä sekä sen synonyymejä ala tai ryhmä. Toimiala-käsitteellä tarkoitetaan työssä ainoastaan spesifiä ryhmää yrityksiä. Tällainen voi olla tarkemmin määritelty joukko yrityksiä, kuten esimerkiksi vaateteollisuuden toimialan edustajat. Teknologiateollisuus, kaupan ja palveluiden ala sekä muu teollisuus käsittävät tässä tutkimuksessa yhteensä 15 toimialaa.

tuotekehitystä edistäviin ominaisuuksiin. Tällöin tutkitaan erityisesti sitä, miten eri tehtävissä toimivien tuotepäälliköiden työ tehtävärakenteena muokkaa juuri niitä ominaisuuksia, joita tarvittaisiin tuloksekkaaseen liiketoimintaan. Olosuhteita, joissa sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät esiintyvät, ei selvitetä, vaan pelkästään se, miten tehtävärakenne heijastuu molempien ilmiöiden ominaisuuksiin.

Tutkimusongelmaan vastataan kvantitatiivisen kokonaistutkimuksen keinoin käyttämällä Johtamistaidon Opiston (JTO) tietokantaa tuotepäälliköistä. Toteutetun postikyselyn myötä saatavat tulokset voidaan yleistää JTO:n tietokantaa koskeviksi tiedoiksi. Tietokanta on kaupallisia tarkoituksia varten kerätty asiakasrekisteri, joka koostuu JTO:n koulutuksiin osallistuneista tuotepäälliköistä. Määrällisen aineiston kokonsaamiseksi valmis tietokanta antaa mahdollisuuden kvantitatiiviseen tutkimukseen, vaikka se rajoittaaakin itsessään tutkimuskohdetta ja vastaajien ominaisuuksia. Työn käytännön kontribuutiona ideoidaan tuotepäälliköiden koulutuksen kehittämistä, joten aikaisemmin yrityskoulutuksiin osallistuneet henkilöt antavat tietoa asiakkaan näkökulmasta koulutuksen suunnitteluun. Toisaalta tietokanta edustaa heterogeenisesti eri toimialoja ja kuvastaa tuotepäälliköiden työtä monipuolisesti. Tietokannan kohdeyritykset sijoittuvat ympäri Suomea, joten kokonaiskuva tuotepäälliköistä on pyritty saamaan mahdollisimman kattavaksi käyttämällä valtakunnallisen koulutusorganisaation rekisteriä. Tiedonkeruun ja tiedon yleistettävyyden kannalta valtakunnallisen tietokannan käyttäminen on kattavampi keino tutkia tuotepäälliköiden työtä kuin keskittyä omaan tiedonkeruuseen. Esimerkiksi kyselylomakkeen toimittaminen yksittäisille suuryrityksille ja heidän tuotepäälliköillensä ei anna yhtä monipuolista tulosta tuotepäälliköiden työstä kuin valtakunnallisen koulutusrekisterin käyttäminen.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu yhdeksästä pääkappaleesta, joita on jaoteltu yhden ja kahden desimaalin asteikoilla alaotsikoiksi. Käsitemallien³ kappaleiden 2-5 jälkeen esitellään työt tulokset ja johtopäätökset. Ensimmäisessä johdantokappaleessa on esitetty työn kohdeilmion, tutkimusongelman ja tavoitteiden lisäksi tutkimuksen kohteena olevat toimialaryhmät ja niiden ominaispiirteet. Ennen työn teoreettista viitekehystä on esitetty käsitemallinen ote metodina sekä käsitteiden määrittely nominaali-, denotaatio- ja reaalmääritelmänä.

³ Tutkimuksessa käsitemallilla tarkoitetaan kappaleita 2-5, jotka tämentävät käytössä olevaa kieltä ja kirjallisuutta sekä luovat empiirisen tutkimuksen avuksi tarkennetun tutkimusasetelman. Tarkemmin käsitemallista tutkimuksesta ks. kappale 1.4.

Toinen kappale käsittelee viitekehyksenä tutkimuksen kohderyhmän eli tuotepäälliköiden tehtävärakennetta. Tällöin määritellään tuotepäälliköiden tehtävärakenne, tuotekehitysprojekti sekä tuotekehitys ja sen tehtävät. Kappaleessa esitellään myös tuotepäälliköiden roolia työpaikoilla sekä vastuu tuotekehityksessä. Tuotejohtajan asemaa ja tehtävärakennetta analysoidaan osana tuotekehitystä.

Tutkimuksen kolmas luku muodostuu sisäisen yrittäjyyden ominaisuuksista sekä esiintymismuodoista. Kappaleessa esitetään yrittäjyyden tutkimussuuntia, sisäisen yrittäjän rooli yksilönä, toimintatavat, luovuus, innovatiivisuus ja proaktiivisuus osana ilmiötä. Sisäinen yrittäjyys organisaatiossa edustaa työpaikalla esiintyviä ominaisuuksia. Luvussa käsitellään sisäistä yrittäjyyttä tukevia ja heikentäviä tekijöitä sekä sisäisen yrittäjyyden ilmenemistä tuotekehitysprojektissa.

Intuitiota analysoidaan käsiteanalyttisesti päätöksentekotyylinä kappaleessa neljä. Tällöin määritellään intuition lisäksi päätöksentekotyylin, intuitiivisuus, reagointi, intuitiivisen päätöksentekotyylin ominaisuudet sekä päätöksentekotyylin vaikuttavat tekijät tuotekehityksessä että intuitiivisen päätöksentekotyylin ja sisäisen yrittäjyyden yhteiset ominaisuudet.

Viidennessä kappaleessa esitetään käsiteanalyttisen tutkimuksen tulokset eli tuotepäällikön tehtävärakenne tuotekehityksessä, tuotekehitysprojekti käsitteenä, sisäinen yrittäjyys ja intuitiivinen päätöksentekotyylin. Empiirisen tutkimuksen toteutus on aiheena kappaleessa kuusi. Tällöin kerrotaan kyselylomakkeen, muuttujien ja mittareiden toteuttamisesta sekä aineiston hankkimisesta että aineistonkeruutavasta. Tutkimusaineistoa sekä aineiston analyysia kuvailaan kappaleen aikana. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti määritellään empiirisen tutkimuksen osalta.

Tuloksia esitellään kappaleessa seitsemän. Ne on eritelty ensin koko aineiston sekä sen jälkeen toimialaryhmien mukaisesti. Aineistolle on toteutettu kuvailevien tunnuslukujen lisäksi faktorianalyysi ja ryhmien välisiä eroja mitattavia epäparametrisiä testejä. Kahdeksannessa kappaleessa tarkastellaan tutkimustulosten ja tutkimusongelmien vastauksia sekä koko aineiston että alojen osalta. Yhdeksännessä luvussa arvioidaan tutkimuksen toteuttamista sekä tutkimustulosten hyödyntämistä.

1.3 Tutkimuksen kohteena olevat toimialaryhmät

Tutkimuksessa ei pyritä etsimään toimialakohtaista tietoa vaan tarkoituksena on vertailla teknologiateollisuuden, kaupan ja palveluiden sekä muun teollisuuden yritysten tuotepäälliköiden tehtävärakennetta sekä sisäistä yrittäjyyttä ja intuitiivista päätöksentekotyylin. Kyse on toimialaryhmistä, jotka muodostuvat toimialoista. Kaupan ja palveluiden ala sekä teknologiateollisuus on valittu niiden keskeisen aseman vuoksi Suomen elinkeinoelämässä. Muulla teollisuudella tarkoitetaan teollisia toimialoja, joiden avulla voidaan verrata teknologia-

teollisuuden ja kaupan ja palveluiden ominaispiirteitä ja pyrkiä löytämään niiden tuotepäälliköiden oma profiili.

Teknolomiteollisuuden yritykset voidaan jakaa kolmeen toimialaan (www.teknolomiteollisuus.fi):

1. elektroniikka- ja sähköteollisuus
2. kone- ja metalliteollisuus
3. metallien jalostus

Toimialaryhmä työllistää 185 000 henkilöä Suomessa. Se muodostaa merkittävän osan suomalaisesta teollisuudesta, sillä se työllistää 44 % koko teollisuuden työvoimasta noin 3 000 yrityksen voimin. (www.mol.fi/tietoa/ammattiala/00/75.html). Ryhmää on tarpeellista tutkia, koska sen voidaan katsoa olevan eräs merkittävimmistä Suomen teollisuuden osa-alueista.

Teknolomiteollisuuden työllistävin ja liikevaihdoltaan suurin toimiala on ollut kone- ja metallituoteteollisuus. Se käsittää metallituotteiden, koneiden ja laitteiden sekä kulkuneuvojen tuotannon. Sähkö- ja elektroniikkateollisuus ovat kasvaneet sen lisäksi osaksi teknolomiteollisuuden toimialoja viime vuosien aikana. Metalliteollisuuden monipuolinen tuotanto sisältää eri toimialoilla tarvittavia tuotteita. Metallien jalostukseen kuuluvat teräs-, värimetalli- ja valimoteollisuus. Jalostamoissa valmistetaan esimerkiksi muun metalliteollisuuden sekä muiden teollisuuden alojen tarvitsemia raaka-aineita.

Suomessa oli 1990-luvun lopussa noin 2 400 kone- ja metallituoteteollisuusalan yritystä. Toimiala työllisti 120 000 ihmistä. Elektroniikka- ja sähköteollisuuteen kuuluvat alatoimialoina elektroniikkateollisuus, sähkötekninen teollisuus ja instrumentit. Elektroniikka- ja sähköteollisuus kasvoi 1990-luvun loppupuolella teknolomiteollisuuden suurimmaksi toimialaksi ohittamalla perinteisesti tuotannollaan suurimman toimialan eli kone- ja metallituoteteollisuuden. Tämä johtui tietoliikenteen ja informaatioteknologian kasvamisesta. Elektroniikka- ja sähköalan yrityksiä oli 1990-luvun loppupuolella noin 600. Elektroniikka- ja sähköteollisuus työllistää noin 65 000 henkilöä. Tähän vaikuttaa työn automatisointiaste. Teknolomiteollisuuden työpaikat kasvoivat 1990-luvulla yli 50 %. Kasvua tapahtui erityisesti elektroniikkateollisuudessa.

Muutoksia metalli- ja koneteollisuudessa ovat aiheuttaneet tuotannon automatisointi, tietotekniikan yleistymisen, asiakkaiden tarpeet ja työn organisoimisen muutokset. Alan tuotteet ovat muuttuneet monimutkaisemmiksi, mikä on vaikuttanut tuotannon muotoutumiseen. Tuotannon muuttuminen on johtanut teknolomiteollisuuden kaikilla aloilla työntekijöiden ja toimihenkilöiden rajan hämärtymiseen. Tämä on merkinnyt sitä, että työtehtäviin kuuluu laaja-alaisuus tuotannollisten tehtävien sisältäessä esimerkiksi suunnittelua ja päätöksentekoa. (<http://www.mol.fi/webammatti.cgi?ammattialanumero=75&kieli=00>).

Suurimmat toimialat vuoden 2001 aikana voidaan jakaa Tilastokeskuksen (2003) mukaan seuraaviin ryhmiin:

- 1) Yksityiset palvelut (37,0 % työllisistä eli 856 100 henkilöä ja 45,1 % bkt:sta)
- 2) Julkinen toiminta (24,7 % työllisistä eli 571 100 ja 17,8 % bkt:sta)
- 3) Teollisuus (20,0 % työllisistä eli 462 100 henkilöä ja 25,6 % bkt:sta)
- 4) Rakentaminen (6,8 % työllisistä eli 157 500 henkilöä ja 5,9 % bkt:sta)
- 5) Muut (11,6 % työllisistä eli 268 200 henkilöä ja 5,6 % bkt:sta)

Yksityiset palvelut kuuluvat Suomen talouden keskeisimpiin toimialoihin teollisuuden lisäksi. Näiden toimialojen tutkiminen on tärkeää, koska kyseiset toimialat työllistävät merkittävän osuuden Suomen työvoimasta sekä käsittävät keskeisen osan Suomen bruttokansantuotteesta. Yksityisiin palveluihin kuuluvat esimerkiksi kauppa, ravintola- ja hotellitoiminta, liikenne, kiinteistö- ja huoltopalvelut sekä vakuutus- ja rahoitusala. (http://www.palvelutyonantajat.fi/kj.nsf/suomi/yksityiset_palvelut.html). Kauppa ja palvelut sekä teknologia-teollisuus edustavat Suomen kahta työllistävintä ja liikevaihdoltaan suurinta toimialaryhmää. Muun teollisuuden toimialaryhmä edustaa heterogeenisiä eri teollisuuden osa-alueita, jotka eivät kuulu teknologiateollisuuden ja kaupan sekä palveluiden piiriin.

Yksityiseen palvelusektoriin kuuluvat toimialoina kauppa (sisältäen moottoriajoneuvojen kaupan, tukkukaupan sekä vähittäiskaupan), ravitsemus- ja majoitustoiminta, kuljetus, varastointi ja tietoliikenne, rahoitus- ja vakuutus-toiminta, kiinteistö- ja liike-elämän palvelut, yksityinen konsultointi- eli koulutustoiminta, yksityiset terveydenhuolto- ja sosiaalialan palvelut sekä muut yhteiskunnalliset ja henkilökohtaiset palvelut. (http://www.palvelutyonantajat.fi/kj.nsf/suomi/yksityiset_palvelut.html). Yksityiset palvelut ovat kasvaneet voimakkaasti. Kysyntää ovat lisänneet esimerkiksi kansainvälistyminen, kuluttajien ostovoiman kasvu, väestörakenteen muuttuminen eli ikääntyminen sekä liike-elämän palvelujen ulkoistaminen. Kyseessä on ollut kasvava toimiala vuosien 1991-2001 välisenä aikana lukuun ottamatta lamavuosia. Palvelujen osalta eniten ovat kasvaneet posti- ja teleliikenne, liike-elämän palvelut, kiinteistöpalvelut sekä yksityiset sosiaali- ja terveysalan palvelut. Työllisten määrällä mitattuna yksityiset palvelut ovat Suomessa suurin toimiala. Vuonna 2001 toimialaan kuului 856 100 työntekijää.

Työpaikkoja on syntynyt eniten yritystoimintaa palvelevilla aloilla, kun yritykset ovat keskittyneet ydinosaamiseensa ja ulkoistaneet omia toimintamallejaan. Tämä merkitsee sitä, että esimerkiksi lainopillinen ja taloudellinen konsultointi, tutkimuspalvelut, kiinteistöjen hoito ja tietojenkäsittelypalvelut sekä yksityinen terveydenhuolto ja sosiaalipalvelut ovat muodostaneet uusia kasvavia työnantajaryhmiä. (http://www.palvelutyonantajat.fi/kj.nsf/suomi/tuotannon_kehitys.html).

Yksityinen palvelutoimiala säilyy ETLA:n mukaan lähivuosinakin talouden suurimpana työllistäjäsektorina. Uusista työpaikoista noin 80 prosenttia syntyy yksityisiä palveluita tarjoaviin yrityksiin. Yksityisten palveluiden osalta kaupan toimiala ja liike-elämän palvelut kasvavat eniten. Tähän vaikuttavat ostovoiman kehitys ja se, että yritykset ulkoistavat ydinliiketoimintansa ulko-

puolisia toimintojaan. (http://www.palvelutyonantajat.fi/kj.nsf/suomi/tyolisyden_arvioitu_muutos.html).

Yksityiset palvelut ovat kasvaneet hitaammin kuin vastaavasti teollisuuden tuotanto, mutta toisaalta nopeammin kuin rakennusalan tuotanto. Suurimmat kasvutoimialat, jotka kuuluvat yksityisiin palvelualoihin, ovat rahoitus- ja vakuutusalan palvelut, tietoliikenne sekä toisaalta liike-elämän ja kiinteistöpalvelut. Myynnin painopiste kaupan alalla keskittyy kestokulutustavaroiden myyntiin. Tämä merkitsee erikoistavara- ja tavaratalokaupan sekä tietotekniikan myynnin kasvua. Kauppa keskittyy yhä suurempiin ja monimuotoisempiin yksiköihin. Liike-elämän palvelualojen kehittymiseen vaikuttavat sekä teollisuuden että rakentamisen kehitys. (http://www.palvelutyonantajat.fi/kj.nsf/suomi/palvelualojen_tuotannon_kasvu.html).

1.4 Käsiteanalyttinen tutkimus metodina ja nomoteettinen tutkimusote

Oheiseen tutkimukseen kuuluu viitekehityksen käsiteanalyttinen konstruointi ennen työn empiiristä toteutusta. Käsiteanalyttista tutkimusta toteutettaessa voidaan huomioida käsitteiden analysointi nominaali-, reaali- ja denotaatiomääritelmänä. Ennen analyysia esitetään sen lähtökohdat ja tavoitteet.

Sisäisen yrittäjyyden teorioiden osalta työn keskeisimmiksi tutkimuksiksi voidaan esittää Pinchotin (1985), Kuratkon ja Hornsbyn (1993), Kuratkon, Hornsbyn, Naffzigerin ja Montagnon (1993) ja Kuratkon, Montagnon ja Hornsbyn (1990), Koirasen ja Pohjansaaren (1994), Antoncicin ja Hisrichin (2001) sekä Kaon (1991) ja Lessemin (1988) esittämät työt. Intuitiivisen päätöksentekotyylin osalta tärkeiksi teorioiksi voidaan esittää Agorin (1984; 1986a), Nurmisen (2000), Rowanin (1986) ja Burken ja Millerin (1999) tutkimukset. Tuotepäällikön tehtävärakenteen osalta Ecklesin ja Novotнын (1984), Randolphin (1986), Clarkin ja Fujimoton (1991) sekä Samlin ja Weberin (2000) työt ovat merkittäviä tutkimuksia.

1.4.1 Nominaali-, reaali- ja denotaatiomääritelmä

Weitzin (1988, 68) mukaan käsitteet voivat olla eri rooleissa. Näihin voivat kuulua

- 1) Tutkijan tiedostettuina kokonaisuuksina, kuten tarkoituksina, abstrakteina objekteina, määritelmänä tai suhteina tiettyjen asioiden välillä.
- 2) Tutkijan analysoimina henkisinä kokonaisuuksina tai asemina, kuten ideoina ja ajatuksina.
- 3) Tutkijan analysoimina neutraaleina kokonaisuuksina, jotka liittyvät sanoihin ja ajatuksiin.
- 4) Abstrakteina tekijöinä.

- 5) Tutkijan inhimillisiin kykyihin ja ominaisuuksiin liittyvinä tekijöinä.
- 6) Esille tuotujen ilmaisuiden ohessa esiintyvinä kokonaisuuksina.

Oheisen tutkimuksen käsiteanalyttisessä osassa käsitteet ovat tutkijan tiedostettuja kokonaisuuksia. Tämä ilmenee juuri määritelmänä tai suhteina tiettyjen käsitteiden välillä. Toisaalta käsitteet esiintyvät esille tuotujen ilmaisujen ohessa rakentuvina kokonaisuuksina.

Analysoitaessa käsitteitä on tärkeää erottaa toisistaan arkikieli ja tieteen kieli. Tämä merkitsee sitä, että tieteen kielessä käsitteisiin liittyvät muotoseikat ja esittämisvaatimukset ovat arkikieltä vaativampia. Käsiteanalyysi⁴ voi tarkoittaa käsitteiden roolin ja luonteen tutkimista. (Palomäki 1994, 52). Käsiteanalyysillä voidaan pyrkiä kohti tieteen perustavoitteita kuten luokkien muodostamista ja niiden vertailua toisiinsa. Tällöin analysoidaan eroja ja samankaltaisuuksia tutkittavien käsitteiden osalta ja tehdään johtopäätöksiä aineistosta. (Näsi 1980, 7). Käsiteanalyttisen tutkimuksen erääksi tehtäväksi voidaan asettaa tutkimuksen ongelmanasetteluvaiheessa esitettyjen käsitteiden määrittely (Erätuuli & Leino & Yli-Luoma 1994, 14), mikä on tässä tutkimuksessa merkittävä osa tutkimuksen viitekehysten konstruointia.

Varton (1992, 114) mukaan käsitteet voidaan määritellä käsiteanalyysissä nominaalimääritelmäksi, reaalinmääritelmäksi sekä denotaatiomääritelmäksi. Nominaalimääritelmään perustuva käsite määritellään toisen käsitteen avulla, kun taas reaalinmääritelmään sitoutuva käsite määritellään kertomalla käsitteen tunnusomaiset piirteet. Denotaatiomääritelmään rakentuva käsite määritellään osoittamalla yksi tai useampia esimerkkejä käsitteen alaan kuuluvista tapauksista. Oheisen tutkimuksen käsiteanalyttisessä osassa käytetään työkaluina erityisesti nominaali- ja reaalinmääritelmiä (ks. kuvio 1). Tällöin käsitteitä määritellään muiden käsitteiden avulla, mutta toisaalta kertomalla niiden tunnusomaisia piirteitä.

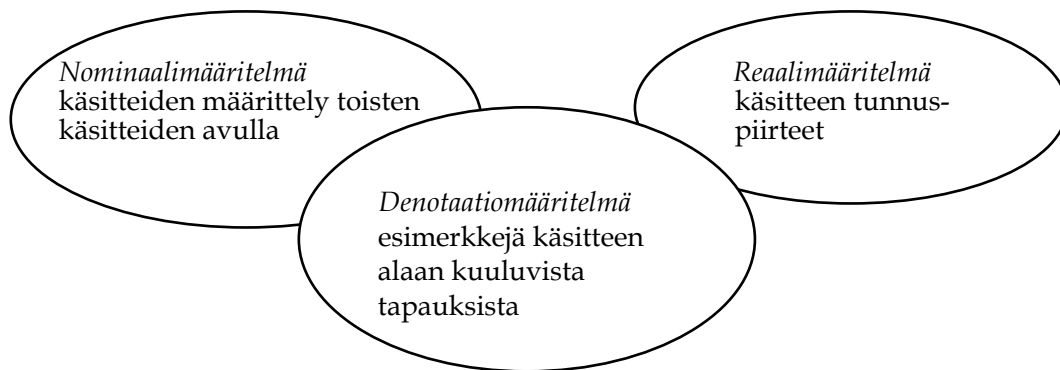
Käsite voidaan kuvata ajatteluun kuuluvana perusyksikkönä, johon kuuluu jokin idea tai niiden muodostama järjestelmä. Käsitteet ovat kuvitellun tai toisaalta objektiiviseksi koetun maailman symboleina tai termeinä kielen parissa esitettäviä ilmiöitä, jotka ovat ajattelun kuvasteita. Tällöin puhutaan erilaisen mielikuvien sekä toisaalta merkityssisältöjen tuottamisesta. (Palomäki 1994, 120). Käsitteellä tarkoitetaan tässä työssä erityisesti eri merkityssisältöjen yhdistämistä kielen parissa esiintyviin ilmiöihin. Tällöin syntyy symboleja tai termejä, joita voidaan nimittää käsitteiksi. Käsitteet rajaavat symboleina joko kuviteltuja tai objektiivisiksi miellettyjä ilmiöitä. Tässä tutkimuksessa käsitteiden väliset yhteydet ja heijastumat toisiinsa ovat myös osa käsiteanalyttistä tutkimusta, sillä tuotepäälliköiden työtä, sisäistä yrittäjyyttä ja intuitiivista päätöksente-

⁴ Käsiteanalyysillä tarkoitetaan useita tutkimuksen toteuttamisen vaihtoehtoja. Oheisessa työssä käytetään ilmaisua käsiteanalyttinen tutkimus. Tämä tarkoittaa empiirisen tutkimuksen tukemista tuottamalla tutkimusasetelma. Kyseessä ei ole kuitenkaan pelkästään ilmiön operationalisointi ja muuttujien muodostaminen vaan käsiteanalyttisessä tutkimuksessa on tässä työssä piirteitä ja rakenteita käsiteanalyysistä. Näiden piirteiden tuloksina voidaan saavuttaa käsiteanalyysissä saavutettavia reaali- ja nominaalimääritelmiä sekä käsitteitä, jotka ovat muuttuneita tai toisiinsa yhdistyneitä.

kotyyliä tutkitaan samoissa konteksteissa. Tämä merkitsee käsitteiden järjestelmien rakentumista, jolloin käsitteiden merkityssisällöt heijastuvat toisiinsa tutkittaessa tutkimuskohdetta.

Käsiteanalyysi voi perustua käsitteiden esittämiseen ja tutkimiseen analyysin ja synteesin avulla käyttäen aikaisemmin muodostettuja käsitteitä sekä oivallusta. Käsiteanalyysi voi edetä erittelemällä ja yhdistelemällä käsitteitä, mutta toisaalta myös luovasti johtopäätöksiä tekemällä. Tällöin ovat mahdollisia lisäykset ja muutokset käsitemaailmassa. Käsitteet ovat tällöin analyysin tuloksia. Lopputulokset voivat olla täysin uusia käsitteitä, muunnoksia tai yhdistelmiä entisistä käsitteistä tai uusia käsitteiden muodostamia järjestelmiä. (Näsi 1980, 9-10). Oheisen työn käsitteet ovat lopputuloksina erityisesti muunnoksia tai yhdistelmiä entisistä käsitteistä. Tutkimuksessa ei tavoitella täysin uusien käsitteiden syntymistä vaan olemassa olevien määrittelyä muunnoksina tai yhdistelminä empiirisen tutkimuksen tueksi. Käsitteet muodostavat tässä työssä toisaalta uusia käsitteiden järjestelmiä siltä osin, että ne heijastuvat toisiinsa ja vaikuttavat toisiinsa samoissa konteksteissa.

Varton (1992, 63) mukaan tutkimuksessa ydin- eli peruskäsitteet tulisi määrittellä eri tutkijoiden näkemyksiä vertailemalla. Käsitteen määrittely perustuu tutkijan omaan määritelmään eli siihen, miten hän itse ymmärtää ja määrittelee työssä käytettävät käsitteet. Kyse on analyysin tuloksesta. Käsitteitä voi täsmentää tutkimuksen kuluessa, mikä johtaa tutkimuskohteen syvempään ymmärtämiseen. Valmiiksi käyttöön otettavat käsitteet estävät käsiteanalyysin onnistumista ja johtavat työn toistamaan sellaista, mitä on jo aikaisemmin esitetty muissa tutkimuksissa.



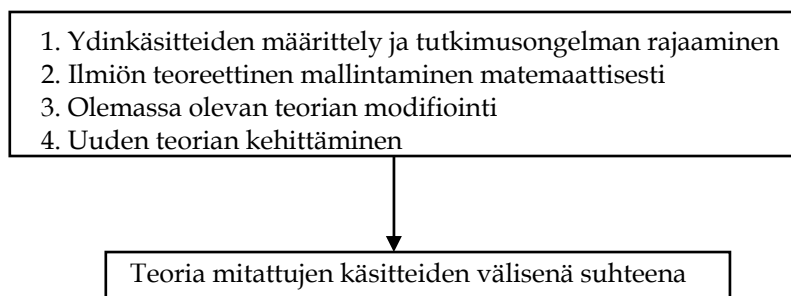
KUVIO 1 Käsitteen määrittelmä tässä tutkimuksessa Varton (1992, 114) mallin mukaan

1.4.2 Käsiteanalyttisen tutkimuksen tavoitteet

Käsiteanalyysi ei välttämättä vastaa siihen, mitä käsitteet itsessään reaalimääritelmänä ovat. Kyseessä on ennen kaikkea käsitteitä luokitteleva ja järjestävä analyysitapa. (Palomäki 1994, 56). Käsiteanalyysin tavoitteena voidaan usein pitää käsitteistä syntyvien järjestelmien konstruointia perustana käsiteanalyttinen tutkimus sekä toisaalta myös tarvittaessa empiirinen tutkimus. Koettelu ei perustu verifiointiin vaan argumentointiin eri käsitteiden ja tutkimustulosten vä-

lillä. Tutkimustulokset voivat olla suosittavia tai toteavia. (Näsi 1980, 31). Tässä työssä tavoitellaan juuri empiiristä tutkimusta käsiteanalyttisen tutkimuksen perusteella. Työssä on käsiteanalyttiseen otteeseen perustuva alkuosa, jonka tavoitteena on analysoida käytettävää kieltä sekä tuottaa empiirisen mittauksen tueksi tutkimusasetelma, jonka tavoitteena on luoda tutkimusaineistolle mielekäs konteksti. Tällöin pyritään tulosten mahdollisimman yksiselitteiseen tulkintaan.

Uusitalon (1991, 61) mukaan käsiteanalyysin tarkoituksena on ilmiön teoreettinen ja matemaattinen mallintaminen sekä toisaalta keskeisen käsitteistön määrittäminen. Käsiteanalyysiin kuuluvat aikaisemman teorian modifiointi eli tietyn teorian muokkaaminen nykyistä käsitystä vastaavaksi. Täysin uuden teorian kehittäminen on haasteellisin tehtävä käsiteanalyysin alueella (ks. kuvio 2). Myös Gilbertin (1996, 25) mukaan teoria voidaan määritellä mitattujen käsitteiden välillä osoitettuina suhteina, joskaan mitattavuuden vaatimusta ei voida asettaa ennakkohodoksi analyysin toteuttamiselle.



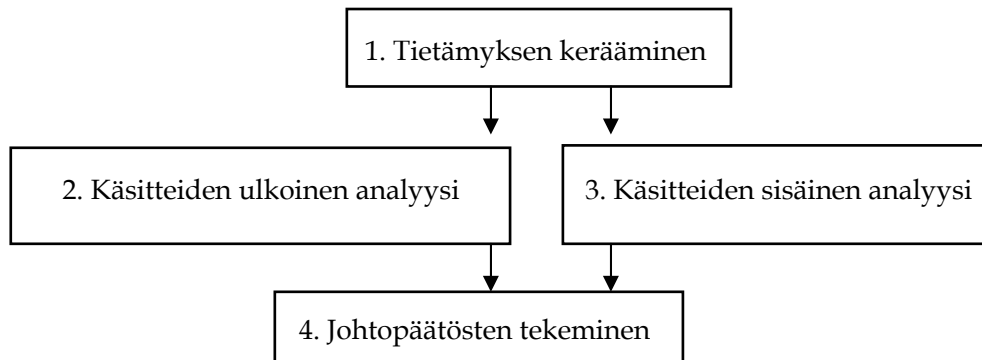
KUVIO 2 Teorian asema käsiteanalyysissä (Uusitalo 1991, 61)

Uusitalon malli (1991) teorian asemasta ja Gilbertin (1996) korostama mitattavuus käsiteanalyysissä liittyvät positivistiseen selitysmalliin. Käsitteiden mittaaminen ja ilmiön teoreettinen mallintaminen matemaattisesti voidaan nähdä ristiriidassa laadullisen tutkimustavan kanssa.

Käsiteanalyysiin kuuluvat tutkijan taito erotella omaan tutkimukseen kuuluva käsite sekä kyky pystyä erottamaan se muista lähisukuisista käsitteistä. Kysymyksenasettelu kuuluu tähän prosessiin. Analysoitaessa käsitteitä ne voidaan purkaa osiin. Tällöin pohditaan käsitteitä ja niiden osa-alueita. Tällöin on mahdollista suorittaa analyysissä päätelmien muodostaminen eli entisten käsitteiden hyväksyminen tai muuttaminen. Näin ollen uusien käsitteiden muodostaminen ja tulosten perusteleminen tutkimusongelmaan liittyen ovat mahdollisia. Käsiteanalyysin myötä voi syntyä käsitteitä, jotka voivat olla luonteeltaan kuvailevia. Muodostettaessa johdonmukaisia ajatusketjuja syntyy ajatelmia, joita käsiteanalyysissä voidaan sanoa päätteleviksi. Osa tuloksista voi olla suosittavia ja normatiivisia käsitteitä. (Näsi 1980, 11-12).

Kuten Näsi (1980, 13) on esittänyt, käsiteanalyysi etenee liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa neljän eri vaiheen kautta (ks. kuvio 3). Tietopohjan muodostaminen liittyy tieteenalalla olevien näkemysten kokoamiseen sen perusteella, mitä käsitteitä analysoidaan. Ulkoinen analyysi käsittelee tutkimuksen kohteena olevien käsitteiden jakaminen yläkäsitteisiin ja lähisukuisiin alakäsitteisiin.

siin. Sisäinen analyysi perustuu sen sijaan siihen, että tutkimuksen kohteeksi valitut käsitteet jaetaan osiin sekä niihin sidoksissa olevat näkökannat analysoidaan. Päätelmien muodostaminen johtaa käsitteiden hyväksymiseen tai muuttamiseen sekä tämän prosessin perusteella tapahtuvaan uusien käsitteiden muodostamiseen.



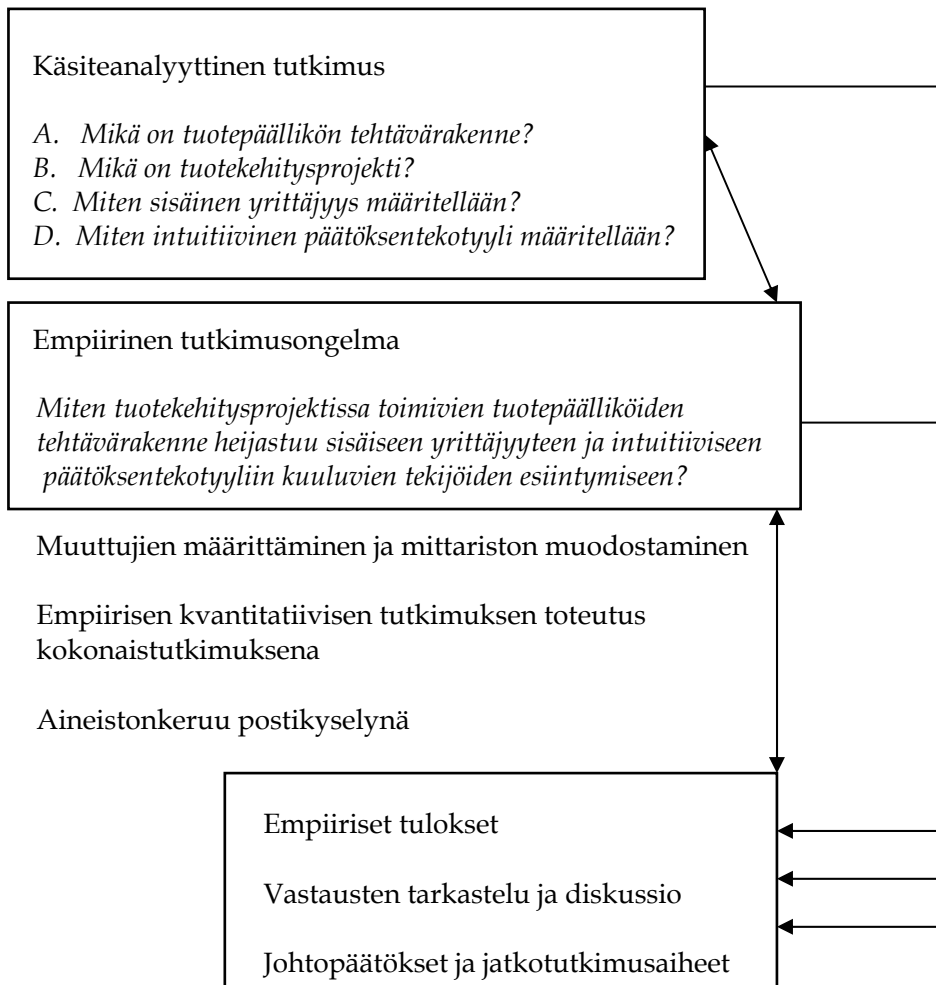
KUVIO 3 Käsiteanalyysin rakenne (Näsi 1980, 13)

Eriteltäessä muita liiketaloustieteellisiä tutkimusotteita voidaan havaita, että päätöksentekometodologisessa tutkimuksessa analysoidaan ilmiöön liittyviä ongelmia tavoitteena päätöksentekoon kuuluvan käyttäytymisen ymmärtäminen. Tutkimuksen lähtökohtana on tutkimusongelmaan liittyvä tilanne ja sen perusteella muodostettu päätöksentekoon liittyvä malli. Käsiteanalyysia pyritään käyttämään tällöin vallitsevan ilmiön formulointiin. Toiminta-analyytisessä tutkimusotteessa analysoidaan sen sijaan kunkin tarkastelijan todellisuuden sekä sen kuvaamisen yhteneväisyyttä ja sidoksia. Käsitteiden avulla käsitteään ja havainnoidaan näin ollen todellisuutta. (Näsi 1980, 33-34).

Käytettäessä nomoteettista tutkimusotetta käsitteitä ja todellisuutta voidaan eritellä toisistaan. Tällöin kyseessä on positivistinen tutkimussuuntaus, jolloin tavoitteena on analysoida käsitteiden välillä vallitsevia kausaalisia yhteyksiä. Tässä tutkimuksessa ei pyritä kausaalisten yhteyksien etsimiseen käsiteanalyysissa. Sen sijaan käsiteanalyysin rooli nomoteettisessa tutkimusotteessa perustuu tässä tapauksessa siihen, että se muodostaa koko tulevan empiirisen tutkimuksen perustan. Käsiteanalyysin tarkoituksena on näin ollen tutkimustavoitteiden täsmentäminen ja tehtävän rajaus. Tällöin pystytään tunnistamaan tutkittavat ilmiöt ja oliot sekä hypoteesit sekä toisaalta siirrytään ajatuksellisella tasolla kohti empirian mittausta. Kyseessä on viitekehyksen konstruointi, jonka tuloksena on tarkoitus aikaansaada määritelmiä ja hypoteeseja. Tämän työn käsiteanalyytisessä osassa ei ole tavoitteena hypoteesien tuottaminen vaan käsiteanalyytinen ote teoreettisen viitekehyksen muodostamiseksi ja käsitteiden määrittelemiseksi.

Käsiteanalyytinen ote perustuu tässä tutkimuksessa käsitteiden esittämiseen sekä analyysin että synteysin kautta käyttämällä apuna aikaisemmin tunnettuja käsitteitä sekä toisaalta oivallusta. Tällöin käsitteitä erotellaan muista lähisukuisista käsitteistä purkamalla ne osiin. Pohdittaessa niiden eri osia teh-

dään päätelmiä hyväksymällä tai muuttamalla entisiä käsitteitä. Tällöin saadaan muodostettua käsitteiden määritteet empiiriselle tutkimukselle ja mittauksen toteuttamiselle. Käsiteanalyttisen otteen tavoitteena on saada tutkittava ilmiö käsitteellisesti haltuun ja luoda empiiriselle tutkimukselle mittaristo (ks. kuvio 4). Tutkimusasetelman tavoitteena on tuoda vastaus tutkimusongelmaan ja tutkimustavoitteisiin. Tätä ennen muuttujien luonne ja valinnan perusteet selvitetään työn käsiteanalyttisessä osassa.



KUVIO 4 Tutkimusasetelma

2 TUOTEPÄÄLLIKÖIDEN TYÖROOLIT JA VASTUU TYÖPAIKALLA

Käsiteanalyttisen tutkimuksen ensimmäisenä vaiheena tarkastellaan tuotekehitysprojektiä ja tuotepäälliköiden tehtävärakennetta. Kappaleen tavoitteina ovat tuotekehityksen kuvaaminen ja analysointi sekä tuotepäälliköiden nimikkeen sekä heidän tehtäväkenttensä tutkiminen.

2.1 Tuotekehitysprojekti innovaatioprosessina

2.1.1 Tuotekehitys, innovaatio ja keksintö

Tuotekehitysprojekti on innovaation kehittämiseen perustuva hanke, jonka lopputuloksena syntyy kaupallisesti hyödynnettävä tuote. Tällöin tuotekehityksessä yhdistyvät sekä visiointi että teoreettinen argumentointi, innovaation kehittäminen sekä sen kaupallinen levitys. Siihen kuuluvat perinteisen käsikirjamaisen mallin mukaisesti sekä idean keksiminen, tekninen kehittäminen, tuottaminen että markkinointi. (Trott 1998, 49). O'Sullivanin, Munirin ja Doughertyn (1998, 268-270) mukaan tuotekehitysprojekti voidaan jakaa analyttisemmin markkinoinnin ja teknologian analysoimiseen, luovan ongelmanratkaisun tutkimiseen ja kehittämiseen, valvontaan, arviointiin sekä sitoutumiseen hankkeeseen. Markkinointia ja teknologiaa kehitettäessä on syytä ottaa huomioon tuotannon, teknologian, asiakkaiden tarpeiden ja markkinoiden rakenteen analysoiminen. Erityisesti uusia tuotteita kehitettäessä on otettava huomioon markkinoiden tarve tuotteen kehittämiseksi sekä teknologian ja kaupallisen osaamisen yhdistäminen onnistuneeksi ratkaisuksi (Lindell 1988, 169-171).

Innovaatio⁵ määritellään tässä tutkimuksessa uudeksi tuotteeksi, joka tar-

⁵ Innovaatiot jaetaan tuotteisiin ja palveluihin sekä prosesseihin, organisaation rakentamiseen ja sen hallintaan, yrityksen tuotantoon sekä markkinointiin liittyviin innovaatioihin (Trott 1998, 168). Radikaalilla innovaatiolla tarkoitetaan esimerkiksi tekniikan alueella merkittävän läpimurron tekevää tuotetta, joka on teknologisesti edistyneempi kuin vas-

jotaan markkinoille asiakkaiden tarpeiden mukaan. Innovointi tarkoittaa organisaation tuotantoon tai palveluihin liittyvää prosessia, jolla pyritään kehittämään liiketoimintaa. (Damanpour & Gopalakrishnan 1999, 142). Innovaatiot sekä tuotteina, palveluina että prosesseina on nähty keskeisiksi yrityksen pyrkiessä menestymään pitkällä aikavälillä (Georgellis, Joyce & Woods 2000, 13). Suurten yritysten kyky tuottaa innovaatioita on perinteisesti ollut vahva. Pienten ja keskisuurten yritysten kyky tuottaa kaupallisesti menestyneitä innovaatioita on kyseenalaistettu vielä osittain edellisten vuosikymmenien tutkimusperinteessä. (Rothwell, 1982, 26). Uusien tuotteiden tai palveluiden kehittämisen on huomattu lisäävän myyntiä ja liiketoiminnan tuottavuutta. Myynnin kasvaminen vahvistaa usein yritysten kilpailukykyä. Uusien tuotteiden tai palveluiden kehittäminen saattaa olla riskialtista, sillä puolet uusista tuotteista epäonnistuu ja hylätään niiden ensimmäisen käyttövuoden aikana. (Sivadas & Dwyer 2000, 38). Tuotekehitysprojektissa syntyvät tuotteet jaetaan usein täysin uniikkeihin ja ennen näkemättömiin tuotteisiin, yrityksille uusiin tuotteisiin, lisäyksiin vanhoihin tuotteisiin, kustannusleikkauksiin ja uudelleen asemoituihin sekä eri käyttötarkoitusta varten kehitettyihin vanhoihin jo olemassa oleviin tuotteisiin liittyviin hyödykkeisiin. Tuotekehitykseen osallistuvien työntekijöiden tehtävä rakenne liittyy uusien tuotteiden etsimiseen ja kehittämiseen. Toisaalta vanhojen tuotteiden markkinointi, karsinta ja uudelleen innovointi ovat osa tuotekehitystä. (Trott 1998, 83). Oheisessa tutkimuksessa mitataan tuotekehitystä sen perustehtävien eli markkinoinnin, uusien tuotteiden etsimisen ja kehittämisen kannalta. Kyseessä ovat tuotepäällikköiden tuotekehitystä kuvaavat perustehtävät. Tuotekehitys työroolina merkitsee tässä tutkimuksessa nykytuotteiden kehittämistä.

Kuten Hansén ja Wakonen (1997, 354) ovat osoittaneet, keksinnön ja innovaation käsitteet tulee erottaa toisistaan. Keksintö on jotain, joka keksitään ensimmäistä kertaa ja jolla pyritään ratkaisemaan teknologinen tai tieteellinen ongelma. Innovaatio on kaupallisesti hyödynnetty tuote tai palvelu. Kuczmar skin (1992, 83) mukaan keksintö voi olla olemassa ilman kaupallista menestymistä. Menestyksekkäs innovaatio synnyttää taloudellista etua ja liiketaloudellista voittoa. Innovaatio ei välttämättä ole keksintö.

Innovaatioiden ja sisäisen yrittäjyyden esiintyminen vaikuttavat positiivisella tavalla yrityksen taloudelliseen menestymiseen. Innovatiiviset yritykset suojelevat uusia liiketoimiaan kilpailulta, joka auttaa niitä saavuttamaan hallitsevan aseman markkinoilla. (Zahra & Covin 1995, 47). Yrityksen kilpailukyky on seurausta ainutlaatuisista resursseista ja kyvyistä, jotka ovat harvinaisia ja mahdottomia myydä sellaisenaan (Barney 2001, 115). Tieto ja tieteelliset kyvyt ovat osoittautuneet keskeisiksi resursseiksi kilpailukyvyn luomiseksi (Petraff 1993, 186-187; Jacob & Ebrahimpur 2001, 18). Tiedon käyttämiseen ja hyödyntämiseen kuuluu riskejä. Uudet tuotteet ja hankkeet, jotka tarvitsisivat täysin erilaisia resursseja organisaatiolta kuin aikaisemmin toteutetut hankkeet, saattavat vaarantaa tai tuhota aikaisemmin tuotetun liiketoiminnan. (Leonard-

taavat kilpailijoiden tarjoamat vaihtoehdot. Tällainen tuote saavuttaa johtavan aseman markkinoilla. (Ahuja & Lampert 2001, 522).

Barton 1992, 122-123).

Tuotekehitysprojekti on innovaatioprosessi, jonka lopputuloksena syntyy tuote. Innovaatioprosessin vaiheet jaetaan seuraaviin osa-alueisiin Hauschildtin (1999, 169) mukaan Chakrabartin ja Hauschildtin (1989) esittämän mallin mukaisesti:

- 1) Innovaatioprosessin käynnistäminen.
- 2) Ongelmanratkaisu.
- 3) Prosessin johtaminen.
- 4) Päätöksenteko.
- 5) Toteuttaminen.

2.1.2 Tuotepäälliköiden työn organisointi tuotekehityksessä

Yrityksen havainnoissa mahdollisuuksia ja asettaessa tavoitteita on korostettu oikeaa ajoitusta teknologian markkinoinnissa. Tällöin havaitaan tiettyjä vaihtoehtoja ja valintaa tulevaisuuden kehityskohteeksi. Muutokset teknologiassa, markkinoilla ja kilpailussa vaikuttavat tuotekehitykseen. Yritysten on pyrittävä tällöin kuvittelemaan markkinoita, joita ei ole tällä hetkellä olemassa. Tulevaisuuteen suuntautuminen ja visiointi ovat osa tuotekehitystä. (Hamel & Prahalad 1991, 83-85). Tuotekehitykseen ja mahdollisuuksien havainnoimiseen kuuluu strateginen pitkän aikavälin suunnittelu (Sharma 1999, 160; Rackham 1998, 202). Empiirisessä osassa analysoidaan tutkimusteemoja vertailemalla eri aikavälien työskentelyä. Vastuun kantamisen omasta työstä voidaan katsoa vaikuttavan tuotekehityksen menestymiseen.

Tuotekehitysprojektit ovat keskittyneet 1990-luvun aikana tiimeihin, jotka koostuvat kaikilta organisaation eri tasoilta olevista asiantuntijoista. Näin on pyritty turvaamaan kaikkien organisaation osien asiantuntijoiden mielipiteiden mukaan tuominen tuotekehityshankkeeseen. Tuotekehitys on organisoitu projekteiksi, jotka tyypillisesti kestävät 2-3 vuotta. (Ragatz ym. 1997, 192; Norrgren ja Schaller 1999, 380). Tuotekehitykseen kuuluvien tiimien tehtävä rakenne on ollut tapauskohtainen. Se on muodostettu niiden tarpeiden perusteella, joita yrityksellä on ollut tietyssä markkina-asemassa. Tuotekehitykseen kuuluvien tiimien tehtäviin on saattanut kuulua tutkimus- ja kehitystyön lisäksi tuotannollisia tehtäviä ja markkinointiin liittyviä toimia. (Jassawalla & Sashittal 1999, 58; Comer & Drollinger 1999, 18). Tuotekehitys on perustunut asiantuntijoista koottuihin tiimeihin, jossa työntekijöillä on ollut eri tehtävä rakenteita.

Tuotekehitykseen liittyen tuotepäälliköt toimivat tiimeiksi organisoiduissa asiantuntijaryhmissä. Heidän työnsä on usein kokopäiväistä koordinointia haasteiden ratkaisemiseksi ja hankkeen menestymisen turvaamiseksi. (Clark & Fujimoto 1991, 103). Tuotekehitys saattaa olla organisaatiolle oppimisprosessi, jossa yritysten ja erehdysten kautta edetään kohti lopullista tuotetta. Kyseessä ei ole lineaarinen prosessi vaan työskentelymuoto, joka etenee vaiheittain. (Lindell 1988, 173).

Tuotekehitys organisoidaan hankkeiksi, jossa asiantuntijatiimi pyrkii tehokkaaseen ja menestyksekkääseen tuotekehitykseen (Jensen & Harmsen 2001, 46-47). Innovaatioiden suunnittelemiselle ja toteuttamiselle ovat tyypillisiä yritysten väliset verkostot. Tällöin yritysten roolien selvittäminen hankkeessa on selvitettävä yhteistyön, resurssien allokoinnin ja tehokkuuden saavuttamiseksi. Verkostossa tuotekehitystä tekevien yritysten toimintamalliksi muodostuu erikoistuminen tiettyyn rajattuun alueeseen. Tämän johdosta projekti, johon tuotepäälliköt ja tuotejohtajat osallistuvat, koostuu useista pienistä keskenään yhteistyötä tekevästä yksiköistä. (Suarez-Villa 1998, 13).

Clarkin ja Fujimoton (1991, 101-104) mukaan tuotekehitys voidaan organisoida tuotepäälliköiden työn osalta seuraavasti:

- 1) Keskitetysti johdettu organisaatio
Tällöin kyseessä on esimerkiksi teknisen ongelman ratkaiseminen, jolloin tuotepäällikölle ei ole delegoitu resursseja hankkeen johtamiseen. Kyseessä on organisaatiomuoto, jossa työ on jaettu eri toimintojen kesken. Työtä ohjataan ja johdetaan tällöin ylimmän johdon toimesta keskitetysti.
- 2) Osittain hajautettu organisaatio
Tuotepäällikölle on annettu osittain joissakin tehtävissä enemmän valtaa ja vastuuta. Tällöin eri toimijoiden välillä on pyrkimys yhteistyöhön, vaikka se ei olekaan pääasiallinen tarkoitus. Projektin koordinaattorina oleva henkilö ei ole vastuussa koko projektin onnistumisesta vaan pääasiassa omasta työpanoksestaan. Tällöin hänellä ei ole olemassa suoraa kontaktia organisaation asiakkaisiin.
- 3) Hajautettu organisaatio
Projektin johtaja on itse vastuussa koko hankkeen onnistumisesta. Valta on jaettu eri projektien ja toimintojen kesken. Työyhteisön jäsen on vastuullinen projektin johtajalle eikä niinkään koko organisaation ylimmälle johdolle. Projektin johtajalla on suora kontakti yrityksen asiakkaisiin.
- 4) Itsenäisiin tiimeihin rakentuva organisaatio
Projektin johtajalla on kokonaisvastuu projektin onnistumisesta, Tällöin tiimillä on omat resurssinsa, jotka se hankkii ja joita se käyttää. Tällöin organisaation ylin johto ei virallisesti ole mukana tiimin toiminnassa tai sen johtamisessa. Tiimin asema on itsenäinen organisaatiosta erotettu yksikkö.

Tiimityö ja kyky tehdä yhteistyötä ovat korostuneet ominaispiirteinä kehitettäessä uusia tuotteita ja palveluita. Tällöin kommunikaatio ja yhteistyö ovat elementtejä yritysten menestymisessä ja taloudellisen kasvun turvaamisessa. (Koberg, Chesley & Heppard 2000, 267; Yukl 1994, 23-24; Clark & Wheelwright 1993, 37). Uusia tuotteita tai palveluita kehitettäessä tiimit on rakennettu joissakin tapauksissa eri puolelta organisaatiota olevista työntekijöistä (Barczak 1995, 230). Yksilön tasolla korostuvat tällöin ammattitaidon ja tiedon omaksuminen ja käyttäminen, avoimuus uusille ideoille ja halu kehittää sekä uudistaa tarvittavia asioita. Innovoinnin vastuun hyväksyminen on myös osa tuotekehityksessä toimivan yksilön työtä. Tällöin mahdolliset epäonnistumiset on pystyttävä hy-

väksymään. Organisaation tasolla tarvitaan selviä tavoitteita, avoimuutta ja tuotekehityksen tukemista sekä aineellisella että aineettomalla tasolla. (Forrester 2000, 42).

2.1.3 Edellytykset ja suunnittelu

Hauschildtin (1999, 171) käyttämän Gemündenin ja Walterin (1995) mallin mukaan innovaatioprosessi jaetaan tiettyihin resurssien ja vallankäytön muotoihin. Heidän mallissaan nämä osa-alueet jakautuvat seuraavasti:

- 1) Tietotaito.
- 2) Hierarkkinen potentiaali.
- 3) Resurssien kontrolloija.
- 4) Organisaation tunteminen.
- 5) Verkostojen tunteminen ja hyödyntäminen.

Tietotaito⁶ tuotepäällikön osalta voi liittyä paitsi markkinoiden myös teknologian tuntemiseen. Jälkimmäinen tarkoittaa yksilön kykyä tuntea tarvittava teknologia siltä osin, että hän pystyy suunnittelemaan sen käyttöönottoa projektin tueksi. Kyseisessä roolissa oleva henkilö on usein keksijä ja teknologian kehittäjä. Hierarkkinen potentiaali liittyy kykyyn johtaa asiantuntijoista koostuvaa tuotekehitysorganisaatiota. Tähän ominaisuuteen liittyvät kommunikaatioon liittyvät taidot ja kyky johtaa sekä ohjata ihmisiä kohti yhteisesti hyväksytyjä tavoitteita. (Tucker, Meyer & Westerman 1996, 52-53). Resurssien jakaminen sekä kontrollointi liittyvät kykyyn johtaa yksilöitä. Investoijan, yrittäjän ja liiketoiminnan kehittäjän roolit liittyvät resurssien kontrollointiin. Organisaation ja verkostojen tunteminen sekä henkilökohtaiset viestintätaidot liittyvät koko prosessin johtajan rooliin. Tällöin suhteiden ja verkoston käyttäminen ovat osa projektin toimivuuden takaamista ja kehittämistä. (Hauschildt 1999, 172). Kyky tehdä innovaatioita heijastaa yrityksen yksilöllisiä ja erikoistuneita ongelman ratkaisemiseen liittyviä resursseja. Kyseessä on ominaisuus, joka on ainutlaatuinen tietylle organisaatiolle. (Hitt & Ireland & Camp & Sexton 2001, 523). Uusien tuotteiden kehittäminen on avaintekijä yrityksen taloudelliselle menestymiselle. Tähän tarvitaan tieteellisiä, teknologisia ja johtamisen taitoja. (Deeds, DeCarolis & Coombs 1999, 218).

Menestyksekkäässä tuotekehitysprojektissa käytetään suunnitelmallista aikataulua. Markkinointisuunnitelman tekeminen ja sen toteuttaminen kuuluvat hankkeeseen. Tehokkuuden ja menestymisen mittaaminen sekä valvonta ovat usein osa tuotekehitysprojektin toteuttamista. Hankkeen aikana huomio kohdistetaan erityisesti itse tuotteeseen. (Morse 1994, 49-50). Projekti etenee harvoin lineaarisesti ideoimisvaiheesta tuotteen tai palvelun esittämiseen markkinoilla. Yritykset pyrkivät joustavuuteen ja mukautuvaisuuteen hankkeessa. Käyttämällä itseohjautuvia projektitiimejä, joihin kuuluu monia eri or-

⁶ Tässä työssä tietotaito tarkoittaa *knowhow*-termiä, tietämys *knowledge*-termiä ja tieto *data*- tai *information*-termejä.

ganisaation tason edustajia, yritys pystyy halutessaan parempaan tehokkuuteen tuotekehityksessä. Tuotekehityksessä toimiville työntekijöille on annettava valtaa ja vastuuta projektin luovaan toteuttamiseen. (Nonaka & Takeuchi 1995, 115).

Tuotekehitykseen vaikuttavat markkinoiden muuttumis- ja kasvunopeus. Nämä edellyttävät yritykseltä esimerkiksi halvemman tuotannon saavuttamista tai laadun parantamista tuotteiden tai palvelun osalta. Yritysten keskittymisen pelkkään aikataulun suunnitteluun ja valvontaan saattaa johtaa tuotteiden tai palvelun laadun heikkenemiseen. Tällöin on kyse siitä, että asiakkaan odotukset eivät ole vastanneet tuotekehitysprojektissa kehitettyä tuotosta. (Wind & Mahajan 1997, 70-72). Nopeampi tuotekehitys johtaa siihen, että tuotteita ja palveluita tarjotaan yhä joustavammin eri segmenteille. Yritys reagoi markkinoiden muutoksiin nopeammin. Tällöin asiakkaiden tarpeisiin vastataan toimittamassa lyhyellä aikavälillä. (Ali & Krapfel & LaBahn 1995, 64-65).

Yritykset pyrkivät toisinaan tehokkuuteen tuotekehityksen ulkoistamisella, jolla pystytään saavuttamaan kustannustehokkaammin esimerkiksi tietylle tuotteelle tarpeellisia elementtejä. Organisaation sisällä puretaan tehottomiksi osoittautuneita yrityksen osia. Tällöin yrityksellä on oltava läheiset suhteet ulkoistettuun tuotekehitysyksikköön, jolloin voidaan saavuttaa kilpailutilanteessa tarvittavaa joustavuutta. Tämä tilanne voidaan saavuttaa tekemällä yhteistyötä yksiköiden kanssa projektin eri suunnitteluvaiheissa. (Ragatz & Handfield & Scannell 1997, 196-197). Informaation jakaminen johtaa suhteiden parantamiseen tuotekehityshankkeen osapuolien kesken, mikä mahdollistaa yksilöiden välisen luottamuksen. Viestinnän kehittäminen osapuolten välillä lisää hankkeen onnistumista. (Dechamps & Nayak 1995, 127-128).

Tuotepäälliköt tarvitsevat myös markkinoiden ja markkinoinnin tuntemusta. Asiakkaat arvostavat tekniikan sijaan tuotteiden tai palveluiden tarjoamia etuja ja kykyä ratkaista ongelmia. (Wind & Mahajan 1997, 74). Mikäli tuotepäälliköt toimivat teknisinä tuotekehittäjinä, heidän tulisi olla selvillä käytettävistä resursseista ja organisaation kyvykkyydestä menestyksekkään tuotekehitysprojektin toteuttamiseen (Lindman 1997, 114). Tuotekehityksessä analysoidaan markkinoilta tulevia signaaleja tarkoituksena tutkia oman tuotekehityksen mahdollinen menestyminen tai epäonnistuminen. Käytännössä tämä on merkinnyt markkinointi-informaation keräämistä ja jakamista sitä tarvitseville projektin osapuolille. Markkinointiin, tutkimus- ja kehitystyöhön sekä tuotantoon liittyvän informaation jakaminen on osa menestyksestä tuotekehitysprojekteja. Markkinat, kilpailutilanne ja resurssit määrittelevät tuotekehityshankkeen onnistumisen. Heikko markkinoinnin tuntemus, tekniset ongelmat, huono ajoitus, asiakkaiden asenteiden muuttuminen ja kilpailijoiden reagointi saattavat olla syitä tuotekehityksen epäonnistumiseen. (Ottum & Moore 1997, 268-269).

Lopullinen päätös tuotteen kehittämisessä ja markkinoille tuonnissa on viimeinen osa hanketta. Tällöin tuotantoa suunnitellaan ja tuotteita testataan sekä kehitetään prototyyppejä. Tällöin panostetaan myös tuotteiden turvallisuuteen. (Chiesa & Manzini 1997, 480). Tuotteiden turvallisuuden ohella olisi

huomioitava myös tuotteiden ekologia kestävän kehityksen näkökulmasta.

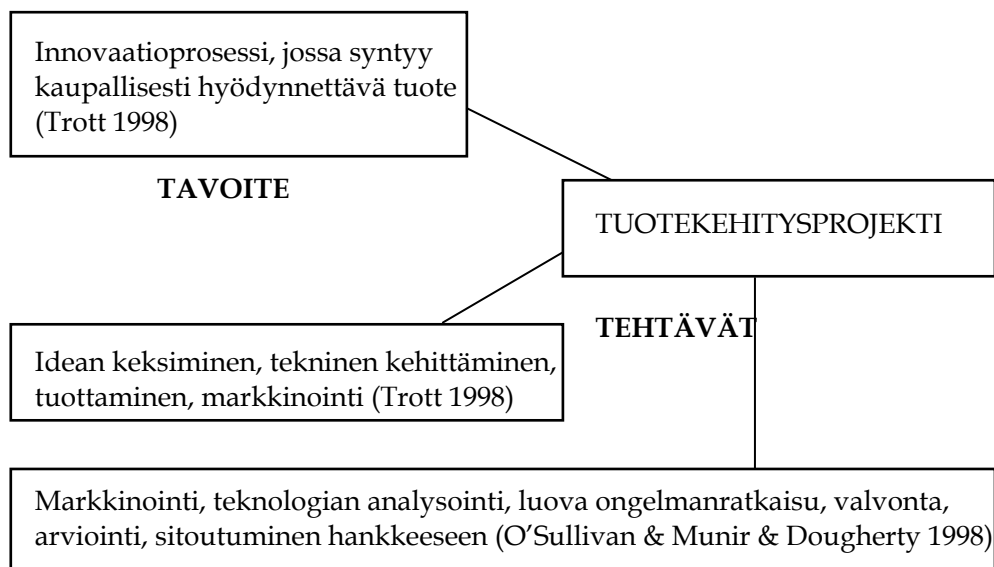
Teknologinen innovaatio vaatii lähes aina verkoston, jolla tietyt yritykset saavuttavat synergiaetuja tietoa ja resursseja jakamalla. Tällöin yhteistyöverkostoa käytetään myös tuotteiden jakelukanavana. (Campbell 1998, 90; Ridderstråle 1996, 117). Yrityksien tuotekehitysprojekteihin, joihin tuotepäälliköt osallistuvat, liittyy usein yrityksen ydinsaamisalueen muodostaminen. Tällöin tuotekehitysprojektin suunnittelun myötä ulkoistetaan tiettyjä tehtäviä, jotka eivät kuulu yrityksen ydinsaamisalueeseen. (Powell, Koput & Smith-Doerr 1996, 138-140). Resurssien niukkuus on tuotekehitysprojekteihin kuuluva ongelma. Se voi olla este innovaatioiden toteuttamiselle visiosta kaupallistetuiksi tuotteiksi. (Gobeli & Brown 1993, 42). Markkinointi on saattanut olla ongelma monille teknologiaan painottuneille yrityksille. Teknisillä toimialoilla toimivien yritysten tuotekehitysprojektien ongelmaksi osoittautuu joskus se, että ne keskittyvät pelkkään teknologian kehittämiseen huomioimatta markkinoinnin näkökulmaa ja tuotteen kaupallistamista. Tuotekehityshanke vie aikaa ja se vaatii investointeja. Innovaatioprosessi sisältää epävarmuutta ja riskejä, joita analysoidaan markkinoinnin suunnittelun avulla. (Lynn, Morone & Paulson 1996, 29-30). Markkinoinnin ja tuotekehityksen välistä yhteistyötä kehitetään tiedotusta parantamalla (Kahn & McDonough 1997, 161). Markkinointitutkimuksista saatavaa tietoa voidaan käyttää tutkimus- ja kehityspalveluissa (Griffin & Hauser 1996, 211; Moenath, Souder, DeMeyer & Deschoolmeester 1996, 604). Tällöin tutkimuksessa on ollut osoittaa, että tuotekehityksessä toimivat henkilöt tarvitsevat ymmärrystä ja tietoa markkinoinnin alueelta tehdäkseen oikeita ratkaisuja jo tuotetta tai palvelua visioidessa (Maltz, Souder & Kumar 2001, 77; Beckett 2000, 202).

Taloudellista kasvua tukevan tiedon käyttäminen on johtanut yritysten välisiin verkostoihin tuotekehitysprojekteissa. Kilpailuedun saavuttaminen edellyttää tiedon tunnistamista ja tuotteiden ja palveluiden kehittämistä kilpailuedun saavuttamiseksi. (Hamel & Prahalad 1994, 85; Krackhardt & Hanson 1997, 44). Yritysten strategiset allianssit, ulkoistaminen ja muiden verkostojen avulla saavutettava uuden tiedon hallitseminen tukevat uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämistä (Seufert, von Krogh & Bach 1999, 185; Pinto, Pinto & Prescott 1993, 1290).

Hankkeen on keskeyttävä itse tuotteen kehittämiseen ja sen kaupalliseen menestymiseen. Markkinoiden muuttumis- ja kasvunopeus ovat projektiin vaikuttavia tekijöitä. Markkinoinnin ja tuotekehityksen yhteistyön on katsottu olevan keskeinen tekijä tuotekehitysprojektien onnistumisessa. Tuotekehitys on saatettu ulkoistaa yrityksessä, jolloin hankkeeseen osallistuvat henkilöt eivät ole yrityksen omia työntekijöitä. Toisaalta osa projektin asiantuntijoista saattaa olla yrityksen ulkopuolelta osan heistä edustaessa organisaation työntekijöitä. Informaation jakaminen hankkeen sidosryhmille vaikuttaa projektin onnistumiseen.

Tuotekehitysprojektilla tarkoitetaan innovaatioprosessia, jossa kehitetään kaupallisesti hyödynnettävä ja menestyvä tuote. Projektin tehtäviin voi kuulua idean keksiminen ja visiointi (ks. kuvio 5). Tällöin teknologiaa on arvioitava ja panostettava luovaan ongelmanratkaisuun. Projektin valvonta, arviointi ja siinä

toimivien asiantuntijoiden sitoutuminen hankkeeseen johtavat usein menestyksekkääseen lopputulokseen. Sekä tekninen kehittäminen, tuottaminen ja markkinointi saattavat olla osa tuotekehitysprojektin tehtäviä. Jos nämä tekijät eivät kuulu tehtävärakenteeseen, ne on otettava kuitenkin huomioon kaikissa tuotekehitysprojektin vaiheissa. Hankkeen vaiheet ovat projektin käynnistäminen, ongelmanratkaisu, projektin johtaminen, päätöksenteko ja toteutus.



KUVIO 5 Tuotekehitysprojektin tavoite ja tehtävät

2.2 Tuotepäällikön tehtävä rakenne

2.2.1 Työroolit ja vastuu työpaikalla

Tuotepäällikön tehtävä rakennetta voidaan jäsentää työroolien (*job roles*) ja vastuun (*responsibility*) avulla. Kyseessä on tuotepäälliköiden työn analysointi *de facto* tehtävä rakenteena. Tällöin käsitettä ei analysoida kykyjen (*skills, competencies*) osalta vaan pelkästään vastuun ja roolien osalta. Rodriguesin (2001, 886) mukaan roolit ja vastuu rakentuvat työntekijöiden kykyihin ja ominaisuuksiin. Ne ovat heijastumia kyvyistä. Kykyjä kehitetään, sillä ne rakentuvat tietämykseen. Kykyjen ja ominaisuuksien kehittäminen liittyy tietämyksen lisäämiseen ja soveltamiseen liiketoiminnassa. Powersin ja Hahnin (2002, 119) mukaan kilpailukyvyyn käsite liittyy juuri työntekijöiden ominaisuuksiin ja osaamiseen. Työntekijöiden kyvyt luovat yrityksessä voimavaroja kilpailijoita vastaan.

Tuotepäällikön tehtävä rakennetta tutkittaessa on todettu, että joustavuus ja autonomia omaa työtä toteutettaessa vaikuttavat työroolin syntymiseen. Itsenäiseen vallankäyttöön perustuvassa työyhteisössä tuotepäälliköt muovaavat itse oman työroolinsa ja valitsevat sen, mistä asioista he ottavat vastuuta. (Strieter & Gupta & Raj & Wilemon 1999, 348-349).

Eri roolit työssä voivat olla tietyissä tilanteissa paradoksaalisia. Tämä merkitsee usein sitä, että ne edustavat ristiriitaisia vaatimuksia, joiden osalta tuotepäällikön tulisi tehdä päätöksiä omien resurssiensa osalta. (Shim & Lusch & Goldsberry 2002, 188). Työroolit vaihtelevat hyvin nopeasti uran aikana. Monilla toimialoilla kannustetaan siirtymään eri tehtäviin yrityksen sisällä tutustumalla moniin eri työtehtäviin. (McAdam & McCormack 2001, 126-127). Rooli on usein tekijä, joka on ideaalimalli muille työntekijöille. Vastuun kantaminen ja tiettyjen työtehtävien hoitaminen tietyn työroolin mukaan tuo muille työntekijöille tai yrityksille mallin siitä, mikä on paras tapa toimia tietyssä tilanteessa (Ford & Heaton & Brown 2001, 53-54). Lloydin (2002, 77) mukaan työrooli liittyy vastuun ottamiseen eri tehtävistä. Oheisessa tutkimuksessa tehtävärakenne jäsentyy sekä tuotepäälliköiden vastuuta että toisaalta tehtäviä mittaamalla.

Kyvyt⁷ on liitetty työroolin ja vastuun välineiksi, joita voidaan kehittää. Toisaalta kyvyt ovat myös resursseja, joita työntekijät käyttävät toteuttaessaan eri tehtäviä ja ottaessaan vastuuta tehtävärakenteestaan. (Mittal, Ross Jr. & Tsiros 2002, 457).

Työn ominaispiirteet jaetaan Shimin, Luschin ja Goldsberryyn (2002, 187-188) mukaan

- 1) Työn vaihtelevuuteen,
- 2) Autonomiaan,
- 3) Tehtävien identifioimiseen ja
- 4) Palautteeseen.

Työn vaihtelevuus liittyy eri vastuiden ja tehtävien vastaanottamiseen ja toteuttamiseen omassa työssä. Autonomia tarkoittaa työntekijän vapautta toimia omassa työssään. Tehtävien identifioiminen määritellään työntekijän kyvyksi havaita esimerkiksi tuotekehitysprojektissa työn eri vaiheet ja reagoida muutoksiin. Tässä tutkimuksessa keskitytään siihen, millaisia tehtäviä tuotepäälliköt toteuttavat omassa työssään työn vaihtelevuuden osalta. Toisaalta sisäiseen yrittäjyyteen kuuluu keskeisenä ominaisuutena autonomia työtehtävissä.

Työ voi olla tehtävien ja roolien osalta rakentuva kokonaisuus, jota tässä tutkimuksessa kutsutaan tehtävärakenteeksi. Tehtävärakenteella tarkoitetaan tuotepäällikön työhön liittyvien toimintokokonaisuuksien muodostamaa, erillisiä vastuita sisältävää rakenteellista yhdistelmää. Tähän ilmiöön vaikuttavat käyttäytyminen ja päivittäinen toiminta työpaikalla. Työrooli voidaan käsittää yksilön omissa tehtävissään tuottamana kokonaisuutena, joka heijastuu asiakaisiin ja työtovereihin. (Nijhof & de Rijk 1997, 248). Roolit liittyvät siihen, miten työpaikalla kommunikoidaan ja työskennellään. Ne ovat osa organisaa-

⁷ Tuotekehitysprojektissa tarvittaviin kykyihin luetaan prosessikyvyt, projektin johtamiseen liittyvät taidot, tiimityötaidot, tarpeen mukaan määräytyvät kyvyt sekä tuotesuunnittelun kyvyt (Simpson & Kollmannsberger & Schmalen & Berkowitz 2002, 197). Vallen ja Avellan (2003, 35-36) mukaan kommunikointikyvyt ja suunnitteluun liittyvät kyvyt saattavat vaikuttaa tuotekehitysprojektin onnistumiseen. Toisaalta johtajuuteen liittyvät kyvyt ovat usein merkittäviä tuotekehityksen onnistumiselle. (Handfield & Ragatz & Petersen & Monczka 1999, 80).

tiokulttuuria. (Yahya & Goh 2002, 459). Erikoistuessa tehtävärakenteen osalta eri työtehtäviin otetaan juuri tietty rooli omassa työssä (Hellström, Jacob & Malmqvist 2002, 177). Työroolit jaetaan operationaalisiin rooleihin sekä tehtäviin, jotka eivät ole yhtä näkyviä esimerkiksi tuotteen tai palvelun asiakkaille. Nämä näkymättömät roolit sisältävät usein tuotteen tuotantoon ja markkinointiin liittyviä tehtäviä. (Davis & Fisher 2002, 406).

Työ on muuttunut monissa tehtävissä yhä enemmän tietoon perustuvaksi. Tuotevalikoimien kasvaessa ja tuotteiden elinkaaren lyhetessä työntekijöiden on otettava liiketoiminnassa eri toimialoilla monia työrooleja ja erilaisia vastuita omista tehtävistään. (Parker & Wall & Cordery 2001, 426). Tuotepäälliköt ovat monissa eri työtehtävissä toimivina työntekijöinä, joiden tehtävärakenne on liiketoiminnassa rajoja ylittävä. Tällöin tuotepäälliköt toimivat erilaisissa tehtävärakenteissa saman liiketoiminnan osalta. (Katsanis 1999, 520).

2.2.2 Tuotepäällikkö keskijohdon tehtävissä

Tuotepäälliköt ovat toimineet tuotekehittäjän ja tuotekehitysprojektin johtamisen lisäksi markkinoinnin asiantuntijatehtävissä. Tuotepäälliköiden tyypillisiin tehtäviin kuului 1970-luvulla yrityksen aseman turvaaminen markkinoilla osallistumalla markkinoinnin suunnitteluun, kuten esimerkiksi hinnoitteluun. Toisaalta tuotteiden tuotantokustannusten ja menestymisen seuranta on liitetty tuotepäälliköiden työhön. Tämä ammattiryhmä on toiminut usein yhdyshenkilöinä tuotekehityksen ja markkinoinnin välillä. (Eckles & Novotny 1984, 74-75). Teolliset tuotepäälliköt työskentelevät tuotekehityksessä ja laaduntarkkailussa. Sen sijaan heidän vastuunsa rahoituksen suunnittelusta ja budjetista oli vähäinen. Myynnin johtaminen ja markkinointi kuvattiin merkitykseltään keskinkertaisiksi toimiksi lukuun ottamatta mainontaa ja markkinoinnin suunnittelua, johon tuotepäälliköt osallistuivat. (Ibid., 81-82). Ecklesin ja Novotнын teoriassa tuotepäälliköt työskentelivät teknisinä asiantuntijoina, jotka eivät osallistuneet keskeisesti myynnin ja markkinoinnin tehtäviin.

Teollisuuden parissa toimivat tuotepäälliköt ovat työskennelleet tuotestrategiaan ja suunnitteluun liittyvissä toimenkuvissa 1980-luvun aikana. Tuotestrategialla on tarkoitettu organisaatioissa markkinoiden tilanteen huomioimista liiketoiminnan strategiaa suunniteltaessa. Tuotesuunnittelulla on tarkoitettu erilaisten markkinointiin liittyvien toimintojen hallitsemista. Tämä on tarkoittanut tavoitteiden, myynnin, mainonnan ja tuoton suunnittelemista ja valvomista. Tuotepäälliköiden tehtävärakenteeseen on liittynyt myös tuotteen esittelyvaiheen hoitaminen, hinnoittelu ja jakelukanavien löytäminen. Tuotekehityksen hallinta sekä tuotekehitysprojektiin liittyvän rahoituksen suunnittelu ovat tyypillisiä heidän tehtävärakenteeseensa kuuluvia työtehtäviä. (Randolph 1986, 111). Tuotepäälliköt, jotka toimivat teollisilla toimialoilla, ovat liitetty tehtävärakenteeltaan tutkimus- ja kehitystehtäviin sekä tuotteiden laadun valvontaan. Heidän vastuunsa rahoituksesta on usein ollut vähäinen. Osallistuminen myynnin johtamiseen ja muuhun markkinointiin on ollut yleensä vähäinen perinteisessä teollisuudessa toimivilla tuotepäälliköillä. Markkinoinnin alueelta heidän on kuitenkin havaittu olevan kiinteästi yhteydessä markkinointitutki-

mukseen ja mainostamiseen. (Eckles & Novotny 1984, 82).

Teollisten tuotepäälliköiden tehtävä-rakenteeseen on liitetty esimerkiksi tuotesuunnittelu ja strategioiden valitseminen tuotteen tai palvelun menestymiseksi. Strategian suunnittelulla on tarkoitettu tässä yhteydessä pitkän aikavälin toimintamallin kehittämistä, jonka tarkoituksena on ollut kehitetyn tuotteen tai palvelun sovittaminen eri markkina-alueiden ja segmenttien vaatimuksiin. Tuotesuunnitteluun on liitetty vastuu tavoitteista, myynnistä ja tuotosta. Tuotepäälliköiden tehtävä-rakenteeseen liitetään usein markkinointiin kuuluvia tehtäviä, kuten tuotteen tai palvelun mainontaan, hinnoitteluun ja jakeluun osallistuminen. Tuotekehityksen valvonta on liitetty tuotepäällikön tehtävä-rakenteeseen. Ammattiryhmän vastuulle on sijoitettu tehdyille sijoitukselle tuoton turvaaminen. (Randolph 1986, 105). Randolphin esittämien tekijöiden perusteella todetaan, että hänen teoriassaan tuotepäälliköt toimivat yrityksessä kantaen pitkän aikavälin vastuuta tuotekehityksen strategiaan liittyen.

Tuotepäälliköt kuuluvat useissa tapauksissa keskijohtoon. Heidän mielipiteensä muokkaavat voimakkaasti koko työyhteisön asenteita. Keskijohdon työ on muuttuvaa, ja se edellyttää joustavuutta. Tällöin keskijohdon rooli ja tehtävä-rakenne työyhteisössä eivät ole pysyviä. Rajat keskijohdon sekä ylemmän että alemman johdon välillä ovat tällä hetkellä vähäisiä ja menestyksekkäät työyhteisöt pyrkivät työn tehokkuuteen pyrkimällä vähentämään hierarkkisia rakenteita organisaatiossa. Johdon töihin kuuluu ihmisten, mahdollisuuksien sekä resurssien yhdistäminen toimiviksi kokonaisuuksiksi. (Chapman 2001, 36). Keskijohdon osalta ei ole yhtä tiettyä määritelmää (Davis & Fisher 2002, 407), mutta siihen lasketaan kuuluviksi monia eri työtehtäviä omaavia työntekijöitä.

Keskijohdon osalta keskeisiksi tehtävä-rakenteeseen liittyviksi asioiksi luetaan Davisin ja Fisherin (2002, 411-412) mukaan tärkeysjärjestyksessä

- 1) Tuotanto, hankinnat
- 2) Tuotesuunnittelu, R & D, tekninen osaaminen
- 3) Hallinto
- 4) Markkinointi ja myynti
- 5) Laadun tarkkailu
- 6) Kustannuslaskenta ja rahoitus
- 7) HRM
- 8) Asiakaspalvelu

Keskijohto toimii tehtävä-rakenteeltaan useimmin tuotannon ja tekniseen osaamiseen liittyvissä asioissa. Huomioitavaa on se, että markkinoinnin ja myynnin tehtävissä toimivat keskimäärin keskijohdon tehtävissä verrattain harvat työntekijät.

Strieterin, Guptan, Rajn ja Wilemonin (1999, 346) tutkimuksessa mitattiin pankeissa toimivien tuotepäälliköiden tehtävä-rakennetta. Heidät samaistettiin keskijohtoon kuuluviksi työntekijöiksi. Merkittäviksi tehtävä-rakenteeseen kuuluviksi ryhmiksi muodostuivat seuraavat tekijät:

- 1) Uusien ja vanhojen tuotteiden hinnoittelu
- 2) Markkinointiohjelmien rakentaminen
- 3) Nykyisten tuotteiden parantaminen
- 4) Uusien tuotteiden kehittäminen
- 5) Asiakkaiden tarpeiden määrittely
- 6) Mainonta
- 7) Markkinointisuunnitelmat
- 8) Myyntiennusteet
- 9) Tuotteiden positiointi
- 10) Ympäristön havainnointi
- 11) Strateginen suunnittelu

Tutkimuksen kohteena olevien tuotepäälliköiden tehtävärakennetta suuntautuu markkinointiin. Kaikki keskeisimmät tutkimuksessa ilmoitetut tehtävät kuuluvat tuotteen kaupallistamisen ja markkinoinnin osaamiseen.

Organisaation menestyminen ja selviytyminen riippuu siitä, kuinka hyvin johtajat identifioivat tai luovat mahdollisuuksia uusille tuotteille ja palveluille sekä vanhojen tuotteiden kehittämiseksi. Menestyvät johtajat ovat sekä organisaation rakentajia että työntekijöiden luovuutta tukevia kannustajia. Tällöin on hallittava sekä resursseja että työntekijöitä ja toisaalta jatkuvan muutoksen johtamista. (Chapman 2001, 36).

Yinonin (1991, 481) mukaan keskijohdon työtehtäviin on usein liitetty varsinkin aloittavissa yrityksissä työtehtävien holistisuus. Koteyn ja Meredithin (1997, 57) mukaan aloittavien yritysten kyky kasvaa ja kehittyä riippuu pitkälti siitä, miten keskijohto ja ylin johto hoitavat näiden alueiden lisäksi yrityksen henkilöstöjohtamiseen kuuluvat kysymykset. Zucchinn ja Edwardsin (1999, 339) mukaan siirtyminen keskitetyistä organisaatioista hajautettuihin projekteihin perustuviin organisaatioihin on johtanut siihen, että erityisesti keskijohdon on ollut hankkeen alkuvaiheessa vaikea ymmärtää omaa tehtävärakennettaan. Tämä on merkinnyt sitä, että keskijohdon asema tuotekehitysprojektissa on saattanut olla epäselvä.

2.2.3 Tuotekehitysprojektin tehtävät

Tuotekehitysprojektin katsotaan tarvittavan erilaisia tehtäviä teknisen tuotesuunnittelun, tuotannon ja markkinoinnin osa-alueilla. Kustannusten huomiointi, hankintojen tekeminen ja asiantuntijaryhmän johtaminen voivat myös kuulua tuotekehitysprojektissa toimivien henkilöiden tehtäviin. Funktionaalinen tehtävä rakenne tuotekehityksessä vaihtelee toimialoittain. Tästä huolimatta tietyt tehtävät toistuvat lähes kaikissa tuotekehitysprojekteissa. Näihin kuuluvat Vallen ja Avellan (2003, 34) mukaan

- 1) Tuotesuunnittelu
- 2) Tekninen asiantuntijuus
- 3) Tuotanto ja
- 4) Markkinointi.

Markkinoinnin tehtävät sisältävät hinnoittelun, tuotekehityksen, jakelun, markkinointiviestinnän ja markkinoinnin suunnittelun lisäksi markkinointitutkimuksen toteuttamista ja sen avulla kerätyn tiedon analysoimista (Vorhies & Harker 2000, 170-171). Tässä työssä mitataan tehtävärakenteena markkinoinnin ja tuotannon, mutta toisaalta myös tuotesuunnittelun ja teknisen asiantuntijuuden tehtäviä uusien tuotteiden kehittämisen osalta.

Tuotekehitysprojekteissa organisaation alemmalla tasolla toimivat johtajat ovat toimineet usein neuvoa-antavissa tehtävissä. Ylemmät johtajat ovat keskittyneet strategiseen suunnittelemiseen liiketoiminnan tuoton kasvattamiseksi. Heidän vastuullaan on usein liiketoiminnan kannattavuus ja resurssien jakaminen eri puolille organisaatiota. (Gomez-Meija, McCann & Page 1985, 152; Abraham 2000, 174). Voimakkaasti hierarkisissa organisaatioissa yksilöiden on vaikeampi kommunikoida keskenään. Aloitekykyisyys, visiointi ja innovatiivisuus ovat vähäisempiä. (Yinon, Amsel & Krausz 1991, 484). Alemmalla tasolla organisaation näkyvässä tai näkymättömässä hierarkiassa olevien johtajien työ on usein tarkemmin määriteltyä ja sillä on lyhyemmän aikavälin tavoitteet. Korkealla yrityksen hierarkiassa olevilla johtajilla tehtävä rakenne ei ole tarkasti määritelty. Heidän pyrkimyksenään on varmistaa pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttaminen. (Cascio 1992, 168). Johtajilla on eri tasoilla erilaisia rooleja. Tähän vaikuttavat heidän työnsä, vastuunsa ja vaatimukset, joita heille asetetaan ja joita johtajat itse tavoittelevat. (Dubinsky, Mehta & Anderson 2001, 45).

Palacioksen ja Gonzalesin (2002, 101) mukaan tuotepäälliköiden on huomioitava seuraavia tekijöitä toimiessaan tuotekehitysprojektissa:

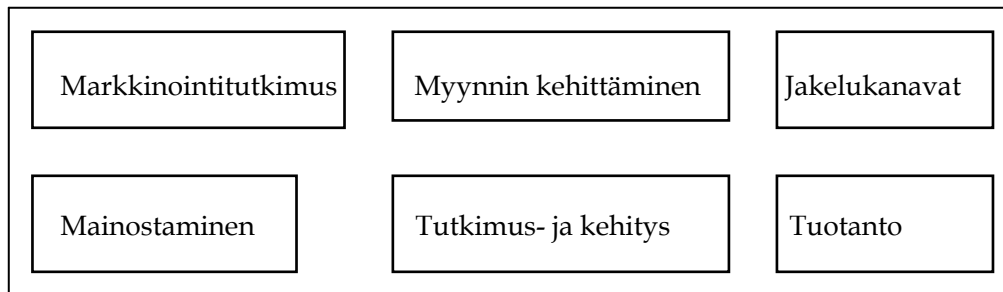
- 1) Aikataulutus ja tuotteen tai palvelun ajoittaminen markkinoille.
- 2) Tuotteiden menestyminen tietyllä toimialalla ja tulevaisuudennäkymät.
- 3) Markkinaosuudet ja myyntiennusteet.
- 4) Uusien tuotteiden mukaan tulo markkinoille ja teknologian kehittyminen.
- 5) Asiakastyytyväisyys.
- 6) Tuotteen tai palvelun laatu.
- 7) Budjetointi ja hinnoittelu.

Tuotekehityksen menestymisen eräs keskeinen osatekijä on liiketoiminnan tuottavuus ja markkinoinnin onnistuminen. Tällöin on otettava huomioon hinnoittelun onnistuminen ja asiakkaiden mielipiteiden ja tarpeiden huomioiminen. (Salavou 2002, 164). Tuotesuunnittelu käsittää itse tuotteen lisäksi esimerkiksi pakkauksen ja jakelun toteuttamisen asiakkaan tarpeisiin liittyen (Alexandre & Furrer & Sudharshan 2003, 50-52). Tuotekehitysprojektin onnistuminen vaatii usein organisaation muutosta. Uutta tietoa on hankittava liiketoiminnan kehittämiseksi. Projekti vaatii uusien työntekijöiden rekrytointia. (Drejer, 2002, 6).

Di Benedetto (1999, 540) mukaan tuotepäällikön vastuuseen saattaa kuulua koko tuotekehityksen elinkaari. Tällöin hänen on otettava huomioon tiedot sekä markkinointitutkimuksesta, myynnin kehittämisestä, jakelukanavien valit-

semisestä, mainostamisesta, tutkimus- ja kehitystyöstä sekä tuotantoon liittyvistä teknisistä tekijöistä (ks. kuvio 6).

TUOTTEIDEN ELINKAARI



KUVIO 6 Tuotepäälliköiden vastuuseen kuuluvat toiminnot tuotekehityksen koko elinkaaren osalta (Di Benedetto 1999, 540)

Di Benedetton malli liittyy markkinoinnin perinteiseen käsitykseen tuotteen elinkaaresta. Siinä ei ole otettu huomioon jälkimarkkinointia eikä kierrätystä ympäristöjohtamisen näkökulmasta. Di Benedetto näkee tuotepäällikön lähinnä myynnin funktion kautta toimivana tuotekehitykseen osallistuvana työntekijänä. Myös Bonnal, Gourc ja Lacoste (2002, 14) näkevät tuotekehityksessä vastuun kontrollointina. Tällöin tuotekehitykseen osallistuvan työntekijän vastuulla on se, että tuote on tietyille markkinoille kaupallisesti menestyvä ja tietyn laatustandardin täyttävä tuote.

Tuotepäällikön tehtäväkentteeseen voi kuulua markkinoinnin suunnittelu jo hankkeen varhaisessa vaiheessa. Viimeistään siinä vaiheessa, kun tuotteesta valmistetaan prototyyppi, markkinoinnin suunnittelua käytetään tuotekehitysprojektissa. Tuotepäälliköiden ja -johtajien on otettava huomioon markkinoinnin näkökulmat olennaisena osana hanketta. (Cooper 1993, 162). Markkinoinnin suunnittelun katsotaan liittyvän usein uusien asiakkaiden hankkimiselle yrityksen tuotteille tai palveluille (Birn 1992, 38). Tuotepäällikön tehtäväkentteeseen on liitetty esimerkiksi asiakastiedon analysointi ja sen huomioiminen tuotekehitysprojektissa. Tuotepäällikön tehtävät liittyvät usein markkinoinnin eri tehtäviin. (Strieter & Celuch & Kasouf 1999, 20-21).

Tuotepäällikkö tarvitsee toimiessaan esimerkiksi myynnissä ominaisuuksina ja kykyinä motivaatiota, asiakaskeskeisyyttä, tiimityöskentelytaitoja ja tuntemusta myynnin koordinoinnista. Innovatiivisuus ja luovuus on usein liitetty myyntityöhön. Myyntityössä toimivat henkilöt ovat uskollisempia ja motivoituneempia taloudelliseen menestymiseen yrityksessä. (Birn 1992, 174; Ford & Goia 2000, 717-718). Samlin ja Weberin (2000) mukaan uusien ideoiden ja tuotteiden kehittäminen sisältää riskejä. Tällöin tarvitaan juuri tuotejohtajan kaltaisia henkilöitä, jotka johtavat projektia delegoimalla tarvittavissa määrin resursseja asiantuntijoille.

Markkinointiin liittyvät tehtävät tuotekehityksessä jaetaan Dayn ja Montgomeryn (1999, 8-9) mukaan

- 1) Hinnoitteluun
- 2) Markkinointiviestintään
- 3) Tuotejohtamiseen
- 4) Jakelukanaviin
- 5) Brandijohtamiseen ja
- 6) Markkinoinnin suunnitteluun esimerkiksi asiakasanalyysien osalta.

Markkinoinnin tehtävärakenne tuotekehitysprojektissa on usein kokonaisvaltainen markkinoinnin eri osa-alueiden osaamiseen keskittyvä kokonaisuus. Tuotepäällikön tehtävärakenteeseen tuotekehitysprojektissa voi kuulua monia eri markkinoinnin vastuualueita ja tehtäviä.

2.3 Vastuu tuotekehityksessä

2.3.1 Tuotekehitysprojektin koordinaattori

Sisäiseen yrittäjyyteen kuuluva aloitteentekijän rooli korostuu innovaatioprosessin käynnistämisessä. Tällöin yksilön omat kyvyt ja resurssit muodostuvat ratkaiseviksi tekijöiksi mitattaessa prosessin etenemistä. Johtavan henkilön rooli on tällöin olla tiedon ja kokemuksen siirtäjä. Kyse on usein henkilöstä, joka jakaa resursseja tai mahdollistaa resurssien saamisen organisaatiolle omien aloitteidensa perusteella. Ongelmanratkaisussa tarvitaan ratkaisumalleja esittävä henkilö, joka pystyy havainnoimaan ongelmakohtia ja analysoimaan olemassa olevia sekä tarvittavia resursseja. Kyseessä on myös henkilö, joka pystyy kehittämään ideoita muuttuvissa olosuhteissa. Päätöksentekoon liittyen tarvitaan henkilö, joka kykenee perustellusti tuomaan organisaatiolle esiin mahdolliset vaihtoehdot sekä toisaalta tekemään tarvittaessa päätöksiä. Toteuttamiseen liittyen tarvitaan tavoitteisiin pyrkivää tuotepäällikköä, joka pystyy realisoimaan esitetyt ideat ja visiot. (Hauschildt 1999, 170).

Tuotepäälliköt tarvitsevat työssään mielikuvitusta ja holistista tapaa ajatella tuotekehitystä menestyäkseen omalla uralla. Kun alemmalla tasolla olevat tuotepäälliköt toimivat samalla tasolla kuin toimistotyöntekijät, korkeammalla hierarkian tasolla olevat tuotepäälliköt toimivat vastuultaan laajemmissa tehtävissä tuotannon, asiakkaiden sekä muiden eri sidosryhmien välillä. Heikommassa asemassa olevat tuotepäälliköt ovat usein vastuullisia tiettyjen tehtävien koordinoinnista organisaatiossa. Hierarkiassa korkeammalla toimivien tuotepäälliköiden asema on usein samalla tasolla kuin eri toimintojen korkeimmilla johtajilla organisaatiossa. Tällöin tuotepäällikön työhön kuuluu koko tuotekehitysprojektin johtaminen. (Samli & Weber 2000, 37). Jensenin ja Harmsenin tutkimuksessa (2001, 50) markkinoinnista vastuulliseksi henkilöksi valittiin tuotepäällikkö, jolla uskottiin olevan ammattitaitoisin työntekijä kehitettäessä tuotteen kilpailukykyä. Markkinointi saattaa olla tuotekehityksen lisäksi keskeinen osa tuotepäällikön tehtävärakennetta. Toisaalta tuotepäällikkö on mielletty

työntekijäksi, joka tuntee markkinaosuuksien koostumuksen ja kehityksen. Hänen tehtävärakenteensa on liitetty keskeisesti tuotteiden markkinoinnin osaaminen. Tuotepäällikön tehtävä rakenne on perustunut ennen kaikkea kaupalliseen osaamiseen. (Chaudhuri & Holbrook 2001, 86).

Tutkittaessa tuotekehitystä tuotepäälliköiden näkökulmasta, tulisi havainnoida hankkeen sisäpuolella olevat erilaiset roolit. Teknisenä innovaattorina pidetään sitä henkilöä, joka tekee projektissa teknisen innovaation. Liiketoiminnan innovaattorina pidetään sitä työntekijää, jolla on pääasiallinen vastuu projektin strategian valitsemisesta ja markkinoinnin suunnittelusta. Tuotejohtaja⁸ on henkilö, joka ohjaa hankkeen läpi sen vaikeiden ensimmäisten vaiheiden. Hänen vastuullaan on tuotekehitysprojektin onnistuminen. Tällöin vastuun osa-alueisiin kuuluu rahoituksesta, myyntikatteesta tai kustannuksista vastaamista (Johnes & Snelson 1988, 122-123). Tuotejohtaja kuuluu usein organisaation keskijohtoon, kuten tuotepäälliköt useissa tapauksissa. Tuotejohtajan on oltava luova ja innovatiivinen työntekijä, joka pystyy tarjoamaan ja havainnoimaan uusia mahdollisuuksia ja toimintatapoja tuotekehitysprojektissa. (Richardson 1995, 20). Innovatiivinen idea tarvitsee konkretisoitua tuotekehitysprojektiksi ja mahdollisesti sen kautta kaupallisesti menestyväksi tuotteeksi vastuullisen koordinaattorin. Tällaisen tuotejohtajan asemaan kuuluu ratkaisevana yhdyshenkilönä toimiminen ja resurssien allokoijana tuotekehitysprojektissa. (Mittal, Ross Jr. & Tsiros 2002, 464) Tuotejohtajan tulisi olla peräänantamaton tuotekehitysprojektin onnistumisen puolesta kamppaileva koordinaattori. Tuotejohtajia saattaa olla useampia samassa organisaatiossa, mutta he ovat vastuussa eri tuotekehitysprojektien onnistumisesta. Tuotejohtaja on työrooli, johon sitoutuu useita vastuukokonaisuuksia. (Simon & Elango & Houghton & Savelli 2002, 190).

Tuotekehitysprojekteissa johtajaksi muodostuu se henkilö, joka on vastuussa koko hankkeesta ja joka kontrolloi kustannuksia ja tuottoa. Tällainen henkilö toimii sekä sääntöjen että toiminnan muotoilijana ja toisaalta suojelijana. Hänen tehtävänsä kuuluu myös tuotekehityksessä tarvittavien resurssien allokointi ja hankkiminen toimittaessa teollisuuden tehtävissä. (Block & MacMillan 1995, 83). Tuotteen johtaminen on usein liitetty innovaation kehittämiseen. Innovaatioihin liittyy muutos, jota ihmiset yleensä alitajuisesti vastustavat. Tuotekehityksessä tarvitaan henkilöä, joka promotoi innovaatiota esittelemällä ja mainostamalla tuotetta tai palvelua. (Quinn 1992, 159-160). Tuotejohtaja on henkilö, joka pyrkii asetettuihin tavoitteisiin kehitysprojektissa. Hänen vastuunsa ulottuu myös innovaation käynnistämävaiheeseen ja siihen, että innovaatiosta saadaan kaupallisesti menestynyt tuote. Tuotejohtajaa kuvataan usein energiseksi, asialle omistautuvaksi, idealistiseksi, pragmaattiseksi visionääriksi. Hän organisoii innovaatioprosessin joko hierarkkisen vallan avulla, joka hänellä on organisaatiossa tai tietotaidon avulla, joka perustuu hänen ammattitaitoonsa. (Biemans 1992, 35-36). Tällaisen tuotejohtajan keskeisiin tehtäviin luetaan innovaatioprosessin johtaminen sikäli, että hänen vastuullaan on tavoitteiden saavuttaminen ja hankkeen onnistuminen. Tuotejohtajat saattavat pyrkiä tun-

⁸ Tällä tarkoitetaan tutkimuskirjallisuudessa esiintyvää *Product champion*-käsitettä.

nistamaan uusia kehitysprojektiin sopivia ideoita. Rahoituksen hakeminen ideoille on myös eräs osa heidän työtään. Tuotejohtajan käyttäytymisen ja toiminnan on havaittu vaikuttavan keskeisesti hankkeen menestymiseen. (Howell & Shea 2001, 25-27). Tuotejohtajat ovatkin arvokkaita ideoiden luomista ja käytännön tuotekehitystä integroivia työntekijöitä (Barczak 1995, 225).

2.3.2 Tuotejohtajan tehtävä rakenne

Tuotejohtajan, joka organisoi hanketta, työhön kuuluu markkinoiden tilanteen selvittäminen sekä siihen vaikuttavien taustatekijöiden analyysi. Tähän kuuluvat tuotteen tai palvelun menestymiseen kannattavuuslaskelmat. Hanketta suunniteltaessa on otettava huomioon sekä kommunikaation jakaminen organisaation sisäpuolella sekä mahdollisesti yhteistyökumppaneille että tavoitteiden ja odotusten asettaminen. (Jolly 1997, 173).

Tuotekehitysprojektiin osallistuvat usein (Hellström & Jacob & Malmqvist 2002, 174-175)

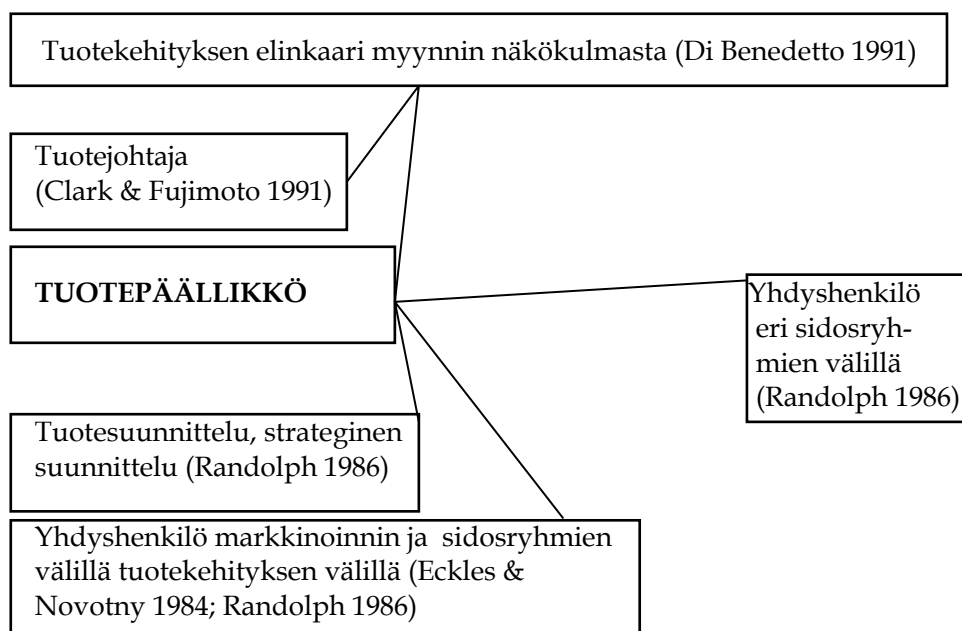
- 1) Tuotejohtaja
- 2) Innovaatiojohtaja
- 3) Opas
- 4) Strategioiden laatija
- 5) Yrittäjyyteen valmentaja
- 6) Tiedottaja

Tuotejohtaja on vastuussa teknologian ja liiketoiminnan onnistumisesta tuotekehitysprojektissa. Hänen tehtävä rakenteeseensa kuuluu muiden tuotekehitysprojektin jäsenten ohjaaminen. Innovaatiojohtaja tukee tuotejohtajaa. Hänen työnsä perustuu uusien toimintatapojen etsimiseen ja kehittämiseen esimerkiksi teknologian osalta. Oppaat toimivat uusien ideoiden hankkijoina tuotekehityksen alkuvaiheessa. Tämä tehtävä edellyttää luovuutta sekä asiakkaiden, liiketoiminnan ja teknologian huomioimista tuotekehityksessä. Tuotekehitysprojektissa nämä tehtävä rakenteet ovat limittäisiä samojen työntekijöiden, kuten tuotejohtajien, työrooleina. Oppailla on keskeinen rooli tiedon välittäjinä eri osapuolien välillä projektissa. Strategioiden laatija toimii ideoiden ja trendien analysoijana, prototyyppien testaajana ja päätöksentekijänä. Yrittäjyyteen valmentaja on henkilö, joka etsii sopivia yrittäjiä tietyillä strategisesti tärkeillä liiketoiminnan alueilla. Tämä työntekijä osallistuu prototyyppien kehittämiseen, innovatiivisten ideoiden arviointiin ja arviointimallien kehittämiseen. Tiedottajan rooli on selvittää puutteita tiedonkulussa eri liiketoiminnan yksiköiden välillä. Hän analysoi myös vastuun jakautumista tuotekehitysprojektissa.

Clarkin ja Fujimoton (1991, 104) tutkimuksessa keskityttiin autoteollisuudessa toimivien tuotepäälliköiden tehtävä rakenteeseen. He totesivat, että tämän ammattiryhmän tehtävä rakenne ja käyttäytyminen vaihtelevat organisaatioittain. Vertaillen amerikkalaisia ja japanilaisia tuotepäälliköitä he huomasivat, että ryhmällä oli käytössään eri tavalla valtaa. Japanilaisissa tehtaissa tuotepäällikön asema oli ylimpien insinöörien tasolla. Tuotepäälliköiden työ oli täl-

löin tuotejohtajan työtä, jolloin he johtivat kokonaisia tuotekehitysprojekteja. Heidän vastuuseensa kuului tuotesuunnittelun, tuotannon ja osittain markkinoinnin valvominen. Heidän tehtävärakenteensa keskittyi johtamiseen ja koordinointiin.

Tuotepäällikön tehtävä rakenne tuotekehitysprojekteissa on usein ristiriitainen. Tietyillä toimialoilla hänen vastuunsa rahoituksesta saattaa olla merkittävä, kun taas joissain tapauksissa rahoituksesta ei ole vastuuta. Tuotepäällikkö toimii joissakin tapauksissa tuotejohtajana eli koko tuotekehitysprojektin johtajana, jonka vastuulla on hankkeen onnistuminen. Toisaalta tuotepäälliköt ovat toimineet yhdyshenkilöinä tuotekehityksen ja markkinoinnin välillä, mutta myös eri sidosryhmien välisinä kontaktihenkilöinä. Tuotepäälliköt ovat toimineet teknisissä tuotesuunnittelun liittyvissä tehtävissä joillakin toimialoilla, mutta myös myynnin sekä markkinoinnin tehtävissä. (Ks. kuvio 7).



KUVIO 7 Tuotepäällikön tehtävä rakenne toimittaessa tuotekehitysprojektissa

Tuotepäällikön toimiessa yhdyshenkilönä tuotekehityksen ja markkinoinnin välillä hän saattaa toimia sekä teknisissä että markkinoinnin tehtävissä. Tuotepäällikkö toimii keskeisessä tehtävässä tuotekehitystä ja markkinointia integroivana työntekijänä. Tuotepäällikön tarkoituksena voi olla tällöin tuotteen kaupallisen menestymisen turvaaminen. Eri sidosryhmien välillä toimittaessa tuotepäällikkö työskentelee kiinteässä yhteistyössä useiden tuotekehitysprojektiin kuuluvien ryhmien kanssa. Tuotepäällikköön ja tuotekehitysprojektiin keskeisesti liittyvät käsitteet voidaan esittää taulukon 1 mukaisesti. Taulukossa esitetään tuotepäällikön tehtävä rakenteeseen ja tuotekehitykseen liittyviä käsitteitä, jotka muodostavat käsitteanalyttisen perustan tuotepäälliköiden työn mittaamiselle. Sisäiseen yrittäjyyteen ja intuitiiviseen päätöksentekotyylisiin liittyvät käsitteet, joiden heijastumista tuotepäälliköiden tehtävä rakenteeseen tutkitaan, analysoidaan luvuissa 3 ja 4.

TAULUKKO 1 Tässä tutkimuksessa tuotepäällikköön liittyvät käsitteet.

TUOTEPÄÄLLIKKÖ

Tuotepäällikkö eli *product manager* on organisaation keskijohtoon kuuluva henkilö, joka toimii pääasiallisesti markkinoinnin ja tuotekehityksen piirissä. Kyseessä on tehtävänimike organisaation jäsenenä. Tuotepäälliköiden tehtävärakenteet vaihtelevat merkittävästi eri organisaatioissa ja toimialoilla.

TUOTEJOHTAJA

Tuotejohtaja eli *product champion* on tuotekehitysprojektin onnistumisesta vastuussa oleva henkilö, joka voi toimia myös tuotepäällikkönä organisaatiossa. Tämän henkilön tehtävärakenteeseen kuuluu kustannuksista ja myyntikatteesta huolehtiminen sekä resurssien jakaminen ja niiden hankkiminen.

INNOVOINTI

Innovoinnilla tarkoitetaan prosessia, johon kuuluu idean keksiminen, tekninen kehittäminen, tuottaminen ja markkinointi eli kaupallinen hyödyntäminen.

INNOVAATIO

Innovoinnin lopputulos, uudiste. Innovaatiot jaetaan tuote- ja palveluinnovaatioihin sekä organisaation rakenteeseen ja sen hallintaan, yrityksen tuotantoon ja markkinointiin liittyviin innovaatioihin.

TUOTEKEHITYSPROJEKTI

Kyseessä on innovaatioprosessi, jossa syntyy kaupallisesti hyödynnettävä tuote. Tällöin tyypillisesti 2-3 vuotta kestävässä tiimirakenteisessa tuotekehitysprojektissa yhdistyvät sekä visiointi, innovointi että kaupallisen levityksen varmistaminen.

TEHTÄVÄRAKENNE

Tuotepäällikön tehtävä rakenne tarkoittaa työroolien ja vastuun analysointia tuotepäälliköiden tosiasiallisena työnä. Käsitteeseen eivät kuulu kykyjen analysointi. Tehtävä rakenne on työhön kuuluvien toimintakokonaisuuksien muodostama, erillisiä funktionaalisia vastuita sisältävä rakenteellinen yhdistelmä.

3 SISÄISEN YRITTÄJYYDEN OMINAISUUDET JA ESIINTYMISMUODOT

Sisäinen yrittäjyys tukee monissa tilanteissa menestyvää tuotekehitystä. Sekä tuotekehitysprojektit että niissä toimivat asiantuntijat tarvitsevat sen ominaisuuksia tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimuksen kolmannessa kappaleessa määritellään sisäisen yrittäjyys sekä yksilö- että organisaatiotasolla.

3.1 Sisäinen yrittäjyys osana yrittäjyyden tutkimusta

3.1.1 Yrittäjyyden tutkimussuunnat

Cunningham ja Lischeron (1991, 49-53) jäsentävät yrittäjyyden tutkimuksen kuuteen eri suuntaukseen. Näihin kuuluvat

- A. Klassinen suuntaus.
- B. Psykologinen luonteenpiirteitä ja ominaisuuksia painottava tutkimus.
- C. *Management*-tutkimus.
- D. *Leadership*-tutkimus.
- E. Yrittäjän tutkimukseen keskittyvä suuntaus.
- F. Sisäinen yrittäjyys.

Klassisen suuntauksen Joseph A. Schumpeter kehitti riskin, tuoton ja tuotannon käsitteitä (Mitton 1989, 10-12). Schumpeter tutki yrittäjän käsitettä teoksessaan *Theory of Economic Development*. Yrittäjä on usein uusien asioiden ja innovaatioiden kehittäjä. Schumpeterin mukaan jatkuva teknologinen muutos on pohjana uusien tuotantoprosessien, palveluiden ja tuotteiden syntymiselle. Tällöin uusia markkinoita ja organisoimistapoja kehitetään. Yrittäjyys on keskeinen ilmiö tässä prosessissa. Kyseessä on innovatiivisten uusien yhdistelmien kehittäminen liiketoiminnassa. (Schumpeter 1934, passim).

Yrittäjyyden tutkimuksessa on eritelty klassinen, neoklassinen sekä keynesiläinen perinne, jotka käsittelevät kilpailutilanteen muutoksia kansantalouden ja yhteiskunnan tasolla. Schumpeteriläinen traditio analysoi yrityksiä ja innovaatioiden ominaispiirteitä organisaatioiden tasolla. (Cohen & Levin 1989, 1078). Neoklassiseen suuntaukseen liittyy tasapainotilan analysoiminen. Tällöin pyritään tutkimaan sitä, miten yksilöt tunnistavat mahdollisuuksia. Toisaalta tutkitaan sitä, kenestä tulee yrittäjä ja miten tähän vaikuttavat yksilöiden erilaiset ominaisuudet. Neoklassiseen koulukuntaan kuuluu myös itävaltalainen suuntaus, jonka pääedustajiin kuuluu Carl Menger. Hän määritteli yrittäjän informaation tarpeen perusteella sekä yrittäjyyden tahtoon että taloudelliseen laskelmointiin perustuvaksi ilmiöksi. Moderniin amerikkalaiseen tutkimusperinteeseen liittyy pyrkimys tarkastella yrittäjyyttä irrallaan kapitalismin ja talouden käsitteistä. Näihin teorioihin luetaan esimerkiksi G. L. S. Schaklen, Israel Kirznerin ja Theodore Schultzin teoriat. Modernin amerikkalaisen teorian voidaan katsoa pitävän yrittäjää johtajana, jonka ominaisuuksiin kuuluvat muutos- ja riskinotto-kyky sekä innovatiivisuus. Tämän suuntauksen mukaan on mahdollista oppia yrittäjyyden ominaisuuksia. (Hébert & Link 1982, 58-63).

Klassisen koulukunnan malleissa on kyse yrittäjän roolin korostamisesta taloudellisena tekijänä (Campbell 1992, 22). Suuntauksen kehittäjiin kuuluva Campbell (1992, 25-26) pohtiessaan innovaatioiden olemusta yrittäjyydessä, jakaa yrittäjyyden tehtävän yrittäjän toimenkuvaksi seuraaviin osioihin:

- 1) Markkinoiden vaatimukseen ja tarpeisiin vastaaminen.
- 2) Eri markkina-alueiden yhdistäminen.
- 3) Yritysten kasvu.
- 4) Markkinoiden luominen, kasvattaminen ja muokkaaminen.

Psykologinen luonteenpiirteitä ja ominaisuuksia korostavan suuntauksen periaate on se, että tietyt henkilön luonteenpiirteet saattavat selittää yrittäjämäistä käyttäytymistä (Cunningham & Lischeron 1991, 52). Tämän suuntauksen eräänä merkittävänä tutkimuksena pidetään Brockhausin ja Horowitzin (1986, 27-28) mukaan McClellandin (1961) tutkimustyötä tarpeiden saavuttamisesta. Tällöin pyrittiin tutkimaan luonteenpiirteitä, jotka parhaiten kuvaisivat yrittäjämäistä toimintaa. Hänen mukaansa jokseenkin kaikki yksilöt osoittavat jossain määrin omaavansa näitä tekijöitä, mutta yrittäjillä nämä ominaisuudet ovat voimakkaita. Muita tähän suuntaukseen kuuluvia teorioita ovat olleet esimerkiksi Collinsin, Mooren ja Unwallan (1964, passim) tutkimus aktiivisuudesta, sekä Sextonin ja Bowmanin (1985, passim) tutkimus epävarmuuden sietokyvystä ja itsenäisyydestä, sekä Birdin ja Jelinekin teoria (1988, passim) itseohjautuvuudesta ja perinteisten normien rikkomisesta. Begley ja Boyd (1987, 88) ovat osoittaneet yrittäjämäiseen käyttäytymiseen kuuluvan esimerkiksi tarpeiden saavuttamisen, itseohjautuvuuden, riskinotto-kyvyn ja epävarmuuden sietokyvyn. Hartwickin (1998, 125) piirreteoriassa on otettava huomioon yksilön tekniset ja johtamiseen liittyvät kyvyt. Yrittäjäkokemus ja henkilökohtaiset arvot vaikuttavat myös luonteenpiirteisillä ominaisuuksilla. Keskeistä piirreteoreetti-

selle suuntaukselle on ollut yksiselitteisten mallien puuttuminen tuloksien osalta. (Balakrishnan & Gopakumar & Kanungo 1998, 28-31).

Varsin moni yrittäjään liittyvä tutkimus on perustunut sen kuvaamiseen ja analysointiin, ketkä ovat menestyksekkäitä yrittäjiä ja mitä he tekevät. Tällöin on käytetty esimerkiksi *case*-tutkimuksia sen kuvaamisessa, millainen yksilö on ja mitä hän on tehnyt saavuttaakseen menestyksen. (Cunningham & Lischeron 1991, 45). *Leadership*-tutkimukseen on liitetty vastuun kuvaileminen johtajuuden ja yrittäjyyden välillä. Tällöin on tutkittu esimerkiksi johtajuuden ominaispiirteitä (Gartner 1990, 26), kun *management*-tutkimuksessa on tutkittu yrityksen toimintoja perinteisen organisaatioteorian näkökulmasta. Tällöin näkökulmana on ollut esimerkiksi se, että yrittäjien on opetettava johtamisen funktionaalisia taitoja menestyäkseen organisaation johtamisessa. (Cunningham & Lischeron 1991, 53). Tällä on tarkoitettu Druckerin (1974, 46) esittämiä organisaation tehtäviä tavoitteiden asettamisessa, organisoimisessa, motivoinnissa, kommunikaatiossa ja rekrytoinnissa.

3.1.2 Tutkimusalueet verkostona

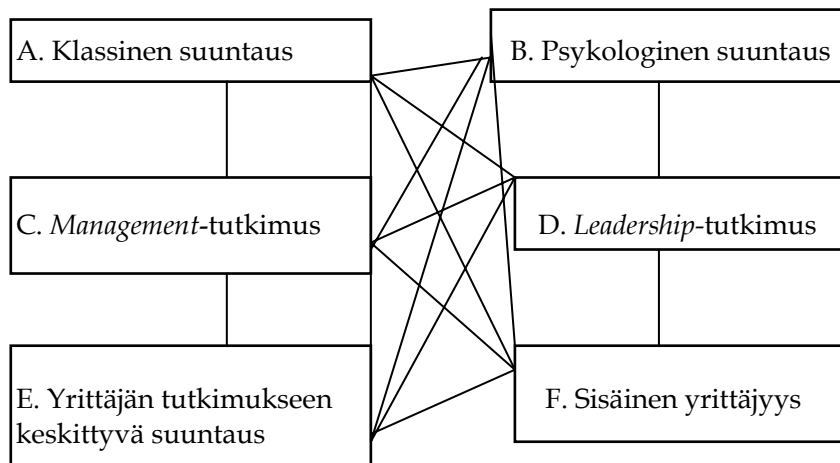
Sisäisen yrittäjyyden tutkimus on perustunut siihen, että yrittäjämäistä käyttäytymistä voi esiintyä myös isojen organisaatioiden sisäpuolella. Sisäisen yrittäjyyden tarpeita esiintyy silloin, kun organisaatio kohtaa uusia haasteita tai etsii teknologista ja organisaation toimintaan kuuluvaa kilpailukykyä. (Schollhammer 1982, 212). Suuntauksen mukaan yrittäjämäistä käyttäytymistä tapahtuu usein missä tahansa organisaation kehittymisen vaiheessa. Kyseessä ei ole siis pelkästään yritysten aloitusvaiheeseen tai kasvuun liittyvä ilmiö vaan kaikissa tilanteissa eri tavalla esiintyvä ilmiö. (Luchsinger & Bagby 1987, 12). Sisäisen yrittäjyyden tutkimisessa työyksikköä pyritään muuttamaan siten, että sen sisäiset voimavarat saataisiin hyödynnetyksi menestyksekkäiksi operaatioiksi. Tämä edellyttää ylimmän johdon joustavuutta ja mukautumiskykyä sisäisen yrittäjyyden tukemiseksi. (Reilly & DiAngelo 1987, 12).

Cunninghamin ja Lischeronin jäsenyys voidaan esittää verkostona (ks. kuvio 8), joka kuvaa yrittäjyyden tutkimusta rajoja ylittävänä tieteenalana. Alan tutkimuksen esittäminen määrättyihin toisistaan erillään oleviin suuntauksiin luokiteltuna tieteenalana ei ole tarkoituksenmukaista. (ks. esim. Zahra & Dess 2001, 10).

Ulkoisen ja sisäisen yrittäjyyden välillä on samankaltaisia ominaisuuksia, mutta silti niitä käsitellään toisistaan erillisesti esiintyvinä ilmiöinä. Näitä ilmiötä toisistaan eritteleviä tekijöitä ovat usein konteksti, jossa ilmiö tapahtuu, innovoinnin ympäristö sekä organisaation suhtautuminen että tuki sisäisen yrittäjyyden kehittymiselle. (Luchsinger & Bagby 1987, 13). Sisäisen yrittäjyyden toiminta-alue on organisaation sisäpuolella yrityksen taloudellisen tehokkuuden ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Ilmiö ei edellytä yrityksen omistamista tai välttämättä oman investoinnin sitouttamista hankkeeseen. (Oden 1997, 5-6).

Yrittäjyyden tutkimiseen liittyen Shane ja Venkataraman ovat esittäneet sitä (2000, 218-220), että yrittäjyyden paradigma muodostettaisiin mahdollisuuksien olemassaolon, havainnoinnin ja hyödyntämisen tutkimiseksi yrittäjän ominai-

suuksien tutkimisen lisäksi. Nämä kaksi ilmiötä voisivat siis määritellä heidän mukaansa koko yrittäjyyden tutkimuksen kentän (ks. myös Venkataraman 1997, 120-123). Tämä ei ole saavuttanut yleistä hyväksyntää (esim. Zahra & Dess 2001, 8-9) sikäli, että yrittäjyys on haluttu nähdä laajemmin eri osa-alueilla kehittyväksi tutkimussuunnaksi eikä keinotekoisesti rajatuiksi tutkimuskentiksi. Tästä huolimatta ulkoisen ja sisäisen yrittäjyyden ominaisuuksien analysointi on eräs keskeinen osa yrittäjyyden tutkimuksen ydintä.



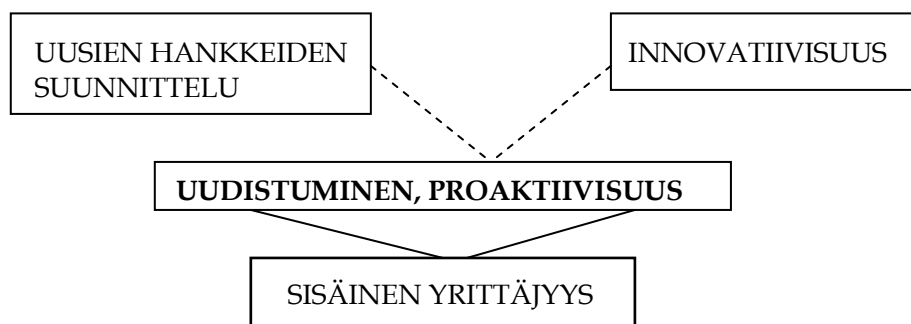
KUVIO 8 Yrittäjyyden tutkimus (Cunningham & Lischeron 1991, 49-53)

Koirasen ja Pohjansaaren (1994, passim) mukaan sisäinen yrittäjyys käsitetään työntekijöiden aloitteellisena ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapana organisaation sisäpuolella. Ulkoinen yrittäjyys tarkoittaa sen sijaan omistajayrittäjyyttä ja toimimista yrittäjänä. Stevensonin ja Jarillon (1990, 20-21) sekä Druckerin (1985, passim) mukaan yrittäjyys voi edustaa ennen kaikkea pyrkimystä saada innovaatioiden avulla asiat luomaan uudella tavalla lisäarvoa yritykselle. Sisäisellä yrittäjyydellä on monia yhteisiä piirteitä ulkoisen yrittäjyyden eli omistajayrittäjänä toimimisen kanssa. Kanterin (1984, 101) ja MacMillanin (1986, 42) mukaan sisäinen yrittäjyys on ennen kaikkea ilmiö, joka liittyy työntekijöiden motivoituneeseen työskentelyyn organisaatiossa.

Sisäinen yrittäjyys saattaa olla sekä yksilön että organisaation ominaisuus (Miller 1983, passim; Covin & Slevin 1991, passim). Sisäiseen yrittäjyyteen on liitetty schumpeterilaiseen tutkimusperinteeseen liittyviä käsitteitä, jotka yhdistyvät tämän koulukunnan käsitykseen innovaatiosta. Tällöin sisäinen yrittäjyys on yhdistetty uusien ratkaisujen etsimiseen ja yritystä kohtaavien muutosten vastaanottamiseen. Tämä on merkinnyt sitä, että ilmiöön on liitetty uusien tuotteiden, markkinoiden ja teknologian kehittäminen. Sekä muutokset strategiassa, organisaation rakenteessa että kilpailijoiden kohtaamisessa voivat olla laajassa mielessä innovaatioita. (Antoncic & Hisrich 2000, 35).

Antoncicin ja Hisrichin (2001, 522-523) mukaan sisäinen yrittäjyys voidaan kansalliset erot huomioon ottaen muodostaa käsitteenä uusien hankkeiden suunnittelusta, innovatiivisuudesta, uudistumisesta ja proaktiivisuudesta. Uusien hankkeiden suunnittelulla he tarkoittavat yrityksen yhteydessä olevien

hankkeiden perustamista. Kyse on uuden liiketoiminnan synnyttämisestä. Innovatiivisuus viittaa käsitteenä tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen tai jo olemassa olevien parantamiseen. Uudistumiseen kuuluvat jatkuva visiointi ja yritykselle tärkeiden tekijöiden ulottaminen koko organisaatioon. Proaktiivisuudella tarkoitetaan kilpailuhenkistä riskien ottamista ja aloitteiden tekemistä organisaatiossa. Tämä työ keskittyy sisäisen yrittäjyyden osalta uudistumisen ja proaktiivisuuden tutkimiseen (ks. kuvio 9).



KUVIO 9 Sisäinen yrittäjyys yksilön ja organisaation tasoilla käyttämällä Antoncinin ja Hisrichin (2001) mallia

Sekä riskinotto- ja aloitteellisuutta pyritään selvittämään sekä organisaation että yksilöiden tasoilla. Proaktiivisuus tarkoittaa yrityksen tapaa analysoida markkinoilla vallitsevia olosuhteita aktiivisen markkina- ja markkinointitutkimuksen keinoin. Tämän tarkoituksena on pyrkiä julkaisemaan tuotteita ja palveluita, jotka pääsisivät markkinoille ennen kilpailijoita. Proaktiivisuuteen kuuluu tulevaisuuteen suuntautuminen ja mahdollisuuksien havainnoiminen. Uuden segmentin luominen markkinoilla tai vanhojen tuotteiden korvaaminen innovaatioilla on tyypillistä yrityksille, jotka ovat proaktiivisia. (Christensen 1997, 63).

3.2 Sisäinen yrittäjä yksilönä

3.2.1 Sisäisen yrittäjän ominaisuudet

Pinchotin (1985, 43) mukaan sisäinen yrittäjä on innovatiivinen ja tehokas visionääri ja toimija yrityksen sisäpuolella. Hänen mukaansa (1985, 184-185) verkostot, tiimityö ja hajauttaminen yrityksen sisäpuolella ovat tekijöitä, jotka kuuluvat sisäiseltä yrittäjyydeltään vahvaan yritykseen. Gibbin (1990, 54) mukaan sisäiset yrittäjät toimivat isoissa yrityksissä yrittäjämäisesti. Tällaisella työntekijällä on kyky tuottaa innovaatioita. Sisäiset yrittäjät ovat luovia ja itsenäisiä. Joustavuus, ongelmanratkaisukyky, korkea työntekoon liittyvä moraalinen ja aloitekyky ovat sisäisille yrittäjille kuuluvia piirteitä.

Zahran (1993, 325) mukaan työntekijöiden aloitekykyyn ja sisäisen yrittäjyyden kehittämisvalmiuteen vaikuttavat persoonalliset, organisaation sisäiset

ja ympäristöön liittyvät tekijät. Hänen käyttämänsä Ghoshallin ja Bartlettin (1990) mukaan näiden tekijöiden erottaminen toisistaan on osoittautunut tutkimuksessa ongelmalliseksi. Zahran (1999, 170) mukaan työpaikalla tulisi luoda olosuhteet, jossa pystyttäisiin tukemaan esimerkiksi tietoisten riskien ottamista, työntekijöiden aktiivisuutta sekä radikaaleja innovaatioita. Owenin, Mundryn, Guildin ja Guildin (2001, 19) ja Russelin (1999, 78) mukaan juuri lisääntynyt valtan ja vastuun hajauttaminen työpaikalla lisää työntekijöiden yrittäjämäistä käyttäytymistä ja vastuun kantamista liiketoiminnasta. Organisaatiokulttuurin on huomattu tukevan yrityksen menestymistä (Lim 1995, 17; Appelpaum, Elo & Klasa 1999, 429). Kyse on ilmiöstä, joka on määritelty arvoiksi ja uskomuksiksi, jotka organisaation jäsenet ovat hyväksyneet ja joita he toteuttavat työpaikalla (Deshpande, Farley & Webster 1993, 31). Organisaatiokulttuurin, joka on omaksuva ja joka rohkaisee yrittäjämäiseen käyttäytymiseen, on huomattu olevan olennainen tekijä organisaation menestymiselle. Tällöin yritys tukee uusien mahdollisuuksien löytämistä. (Kotter & Heskett 1992, 118).

Koirasen (1993, 125) mukaan sisäisen yrittäjät ovat visionäärejä. Heillä on usein ideoita ja visioita, jotka liittyvät laadun kehittämiseen ja tuottavuuteen. Hamelin (1999, 47) mukaan innovaatiot tuovat vaurautta sellaisessa tilanteessa, jossa muutosvauhti on nopea. Ropon ja Huntin (1995, 94) mukaan menestyksessä sisäinen yrittäjyys lisää vaurautta, motivaatiota ja innovaatioita. Sisäinen yrittäjyys saattaa lisätä yrityksen kilpailukykyä.⁹

Hostagerin, Neilin, Deckerin ja Lorentzin (1998, 16) mukaan sisäiset yrittäjät etsivät mahdollisuuksia, joiden myötä toteuttaa innovaatioita. Suunnittelu on keskeinen osa tätä prosessia. Riskinotto on eräs sisäisten yrittäjien ominaisuus. Taloudellisten riskien hyväksyminen on osa yrittäjyyttä. Sisäisille yrittäjille tulisi delegoida enemmän resursseja kuin muille työntekijöille, koska he ovat valmiimpia käyttämään näitä voimavaroja. Sisäistä yrittäjyyttä on käsitelty monissa eri konteksteissa¹⁰ keskusteltaessa innovatiivisuudesta, luovuudesta ja

⁹ Sisäisten yrittäjien kilpailukyky perustuu Porterin (1989;1985) esittämiin klassisiin kustannusjohtajuuteen, keskittymiseen ja differointiin. Yritys voi saavuttaa ideoiden, visioiden ja innovaatioiden avulla kilpailuedun muihin yrityksiin nähden. Sisäinen yrittäjyys pystyy kehittämään yrityksen ydinosamisaluetta. (Covin 1999, 57). Sisäinen yrittäjyys on tuottava strategia nopeasti kasvavissa yrityksissä (Carrier 1996, 13). Mumfordin (2000, 233) mukaan jatkuva tiedon omaksuminen yritykselle tärkeänä kilpailutekijänä tukee sisäisen yrittäjyyden kehittymistä.

¹⁰ Näihin lähestymistapoihin kuuluvat *corporate entrepreneurship* (Dess & Lumpkin & Covin 1997; Hornsby ym. 1993; Vesper 1984), *intrapreneuring* (Pinchot 1985), *corporate venturing* (MacMillan 1986; Vesper 1990) ja *internal corporate entrepreneurship* (Schollhammer 1981). *Corporate entrepreneurship* on merkinnyt strategiaa ja taktiikkaa, joilla on mahdollisuus menestyä kansainvälisessä kilpailussa. Tällöin yrityksen tasolla on saatettu puhua riskinottokykyisistä, proaktiivisista ja innovatiivisista yrityksistä (Covin & Slevin 1994, 100-101; Carrier 1996, 15-16). Käsitteillä *corporate entrepreneurship* ja *internal corporate entrepreneurship* on tarkoitettu organisaation hajauttamista ja uudistamista liiketoiminnan tehostamiseksi. Tutkimus on tällöin keskitetty uuden liiketoiminnan kehittämiseen. Tällöin prosessi on tapahtunut yrityksen sisäpuolella, joka on tukenut liiketoiminnan kehittämistä. (Birkinshaw 2000, 83) *Corporate venturing* on uuden liiketoiminnan kehittämistä keskitämällä tutkimuksen huomio itse tuotekehitysprojektiin yrityksessä (Guth & Ginsberg 1990, 5-7).

tehokkaasta työskentelystä organisaatioissa. Tässä tutkimuksessa ei analysoida niinkään sisäisen yrittäjän roolia pelkästään uutta liiketoimintaa tuottavana tuotekehittäjänä (Burgelman & Sayles 1986, 136-137; ks. myös Pinchot 1985, 101-103) vaan erityisesti sisäisen yrittäjyyden ominaispiirteitä mahdollisesti omaavana työntekijänä. Tuotepäällikön tehtävärakennetta tutkitaan monien eri tehtävien ja vastuiden kautta jäsentyvänä työnä. Tämä ohjaa sisäisen yrittäjyyden tutkimista koko tehtävärakenteeseen liittyen eikä pelkästään uusien tuotteiden kehittämiseen liittyvänä toimintana.

Koirasen ja Pohjansaaren (1994, 10) mukaan sisäinen yrittäjä on motivoitunut organisaation sisäpuolella toimiva työntekijä. Motivoituneen työntekijän työ on laadukkaampaa kuin muiden työntekijöiden suoritukset. Rossin ja Unwallan (1986) mukaan sisäisten yrittäjien ominaisuudet liittyvät tuloksiin, kriittisyyteen, haluun vaikuttaa muutoksiin ja innovaatioihin. Heidän ominaisuuksiinsa kuuluvat myös kunnianhimo ja kilpailunhalu. Tällaiset yksilöt motivoituvat kohdatessaan ongelmia. (Ibid., 37).

Sisäisen yrittäjyyden on huomattu johtavan kustannustehokkuuteen. Motivoituneet ja aloitekykyiset työntekijät saavuttavat asettamansa tavoitteet. Delegoimalla valtaa tällaisille työntekijöille yrityksen sisäpuolella on mahdollisuus saada aikaan uusia ideoita ja tietoa suoraan asiakkailta yrityksen tuotteista ja palveluista. Resursseja delegoiva johtamistyyli on kustannustehokkaampi tapa johtaa yritystä kuin perinteinen hierarkkinen johtamistyyli. (Kanter 1988, 204; Kanter 1989, 141). Dessin, Lumpkinin ja McGeen (1999, 90) mukaan tulosten saavuttaminen organisaatiossa kytkeytyy kustannusten hallintaan sekä niiden leikkaamiseen. Yritykset, jotka eivät kiinnitä huomiota kustannustenhallintaan, menestyvät selvästi huonommin kuin organisaatiot, jotka pyrkivät kustannustehokkuuteen esimerkiksi tukemalla sisäistä yrittäjyyttä. Intraprenöörin eli sisäisen yrittäjän piirteisiin kuuluvat autonomian tarve, suoriutumisen tarve, riskinottokyky, muutoshalukkuus ja epävarmuuden sietokyky (Amit, Gloster & Muller 1993, 827); (Huuskonen 1992, 32); (Hofer & Charan 1996, 206).

Yrittäjien luonteenpiirteitä ja ominaisuuksia, jotka ovat tyypillisiä myös sisäisille yrittäjille, on pyritty kartoittamaan, joskin ristiriitaisin tuloksin. Niiden mukaan voidaan kuitenkin todeta, että yrittäjillä esiintyy joitakin piirteitä muuta väestöstä useammin, vaikka ne eivät olekaan täysin muita ihmisryhmiä pois sulkevia ominaisuuksia. Eräänä keskeisenä tekijänä sisäisessä yrittäjyydessä esiintyy autonomian ja itsenäisyyden tarve. Tähän liittyy sisäinen hallinta, joka tarkoittaa sitä, että yksilö kokee vaikuttavansa asioiden kulkuun omilla toimillaan. (Amit ym. 1993, 818).

3.2.2 Toimintatavat ja roolit

Blockin ja MacMillanin (1995, 38) mukaan sisäisen yrittäjän rooli on usein tuotteita kehitettäessä hankkeen vetäminen, johon kuuluvat osittain sekä idean luominen että sen myyminen ja toisaalta koko projektin johtaminen (ks. taulukko 2). Visiointi, vastuunkantaminen ja riskien ottaminen muokkaavat uuden tuotteen tai palvelun kehittämistä sekä sisäisen yrittäjän tehtävärakennetta.

TAULUKKO 2 Intraprenöörin roolit (Block & MacMillan 1995, 38)

1. Idean luominen
2. Idean myyminen
3. Projektin johtaminen
4. Tiedon suodattaminen
5. Valmentaminen

McGarthin (1995, 137) mukaan menestyvä intraprenööri omaa riittävät taidot hankkeen onnistumiseksi. Tällöin ylin johto antaa vastuun idean kaupallistamisesta intraprenöörille. Sisäisen yrittäjä omaa alan tuntemuksen lisäksi tuote-, palvelu- ja asiakasosaamista. Eräs intraprenöörille merkittävä palkkio on itsensä toteuttaminen. Aineellisella tasolla oman idean myyminen lisenseinä, oman yrityksen perustaminen keksinnön tai idean kaupallistamiseksi voivat olla heidän toimintatapojaan. Eräs tapa on onnistumisen realisoituminen toimintavapauksina. Tällöin perustetaan rahasto intraprenöörin tulevia hankkeita varten. (Dougherty 1986, 46; Pinchot 1985, 123). Intrapääomalla tarkoitetaan sisäisille yrittäjille kuuluvaa, vapaasti hankkeeseen sijoitettavaksi myönnettyä rahaa ja muita resursseja. Usein sisäiset yrittäjät ovat aiemmissa vaiheissa vahvasti osallistuneet näiden voimavarojen hankkimiseen. Sen avulla intraprenööri saa mahdollisuuden kehittää uutta liiketoimintaa. Sisäisten yrittäjien on huomattu pyrkivän turvaamaan hankkeen jatkuvuus. Ammattijohtajan kantaman vastuun on havaittu olevan yleensä budjettikauden mittainen, kun taas sisäinen yrittäjä pyrkii jättämään mahdollisimman hyvin menestyneen organisaation tuleville työntekijöille. Tässä työssä vastuulla tarkoitetaan juuri vastuuta oman työn tu-loksista. (Pinchot 1985, 74-78).

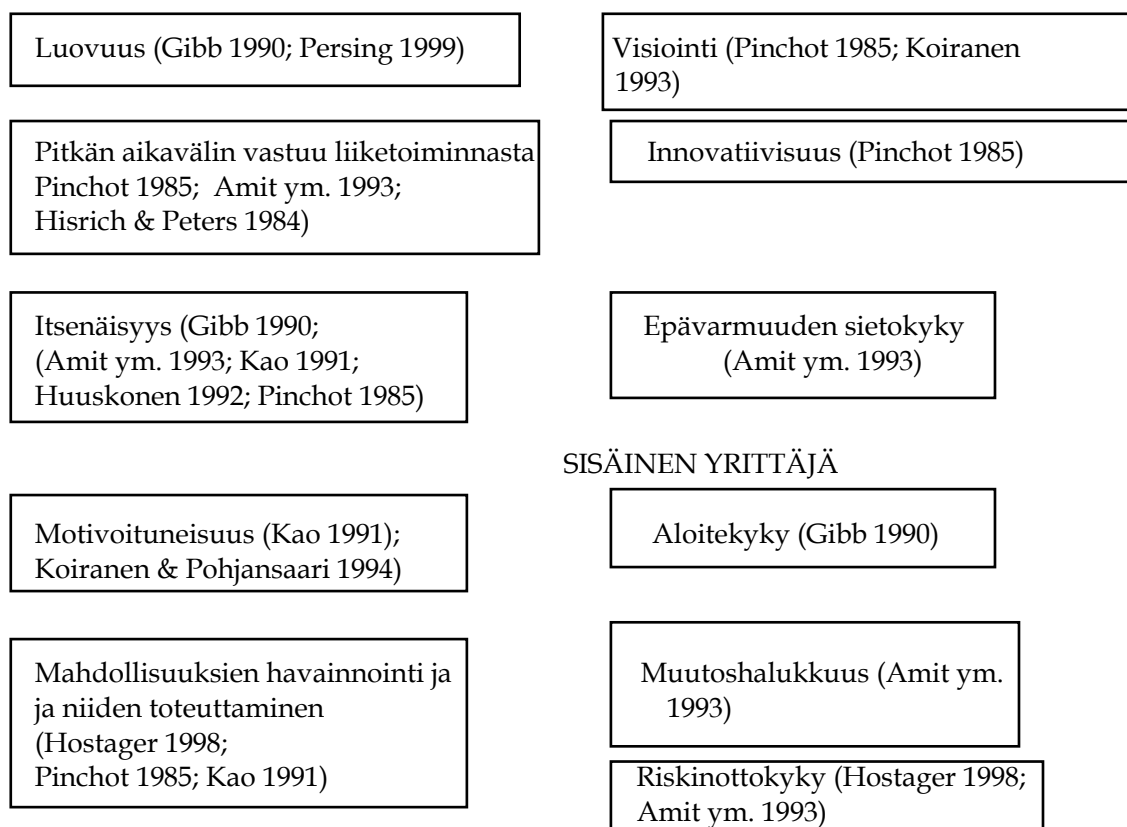
Pinchotin (1985, 69) mukaan sisäiset yrittäjät tavoittelevat uusien hankkeiden perustamista. Uusien haasteiden etsiminen, tavoitteiden asettaminen ja niihin pyrkiminen ovat osa sisäisen yrittäjän työtä. Sisäiset yrittäjät arvostavat toimintavapautta. Kuratkon, Montagnon ja Hornsbyn (1990, 53) mukaan ylimmän johdon tuki vaikuttaa sisäisen yrittäjyyden esiintymiseen ja syntymiseen. Vastoinkäymiset ja takaiskut on hyväksyttävä tiettyyn asteeseen asti. Hodgetts ja Kuratko (1992, 63) korostavat informaation ja kommunikaation rooleja sisäisessä yrittäjyydessä. Heidän mukaansa sisäiset yrittäjät haluavat saada edistymisestään jatkuvaa palautetta. Tämä johtuu tarpeesta menestyä ja pyrkiä asetettuihin tavoitteisiin.

Sisäisen yrittäjyyden piirteisiin kuuluu epävarmuuden sietokyky. Sisäisen yrittäjän on katsottu asettavan omat tavoitteensa pitemmälle aikavälille. Hänen on katsottu olevan pitkäjänteisempi ottamaan vastuuta omasta työstään kuin esimerkiksi perinteinen liiketoiminnan johtaja. (Amit ym. 1993, 825); (Hisrich ja Peters 1984, 334). Sisäiseen yrittäjyyteen liittyvä luovuus on havaittu ominaispiirteeksi, joka liittyy visiointiin ja loogisuuteen. Se on yhdistetty käsitteenä työtehtäviin organisaatiossa, joissa tarvitaan henkisiä kykyjä. (Persing 1999, 528).

Sisäiset yrittäjät asettavat usein tavoitteita omalle työlleen. He pyrkivät saavuttamaan tällöin tiettyjä tuloksia. Itseohjautuvuus on myös eräs sisäisten yrittäjien ominaispiirre. (Kao 1991, 203). He ovat valmiita työskentelemään tavoitteidensa saavuttamiseksi enemmän kuin heiltä vaaditaan, koska sitoutuneisuus ja motivaatio työhön korostuvat sisäisten yrittäjien ominaisuuksina. Optimistinen yrittäjämäisyys on osa sisäistä yrittäjyyttä (Kuratko & Hornsby 1993, 29). Koirasen (1993, 125) mukaan sisäiset yrittäjät ovatkin työpaikallaan tekijöiden lisäksi näkijöitä. Sisäisillä yrittäjillä on visioita, joita toteuttamalla ja jalostamalla pystytään vastaamaan esimerkiksi työn laatuun ja tuottavuuteen liittyviin ongelmiin. Hamelin (1999, 47) mukaan innovaatiot tuovat uutta varallisuutta yritykselle tuotteiden muutosvauhdin ollessa nopea monilla aloilla.

Sisäiseen yrittäjyyteen liittyvä visiointi liittyy voimakkaasti ympäristöön, kuten koko sisäinen yrittäjyyskin. Visioon kuuluvat tavoitteet voivat olla yksilöllisiä lyhyellä aikavälillä tai strategisina pitkällä aikavälillä olevia tekijöitä. (Hill & Collins 2000, 384). Sengen (1990, 18) ja Reitanin (1998, 240) mukaan visiointiin kuuluu luovuus. Tällöin sisäinen yrittäjä toimii saamansa informaation ja tilanteen mukaan muodostamalla tulevaisuudesta vision. Tämä edellyttää tiedon jakamista ja oppimista koko yrityksen sisällä siten, että sisäisille yrittäjille annetaan mahdollisuus käyttää omia resurssejaan liiketoiminnan kehittämistä varten.

Kritiikkinä sisäistä yrittäjyyttä kohtaan on esitetty, että se perustuu ennen kaikkea yksilön ihannointiin. Esitetyn kritiikin mukaan sisäinen yrittäjyys perustuu siihen, että jokaisella yksilöllä on mahdollisuus sekä yrittäjämäiseen käyttäytymiseen että itsensä johtamiseen. Ilmiötä voidaan kuitenkin tarkastella kollektiivisella tasolla. Sen on kuitenkin havaittu tukevan aloitteiden tekemistä koko organisaatiossa. (Birkinshaw 2000, 142). Sisäinen yrittäjä on havaittu visionääriksi, joka havainnoi mahdollisuuksia ympäristössään ja joka pyrkii toteuttamaan niitä (ks. kuvio 10). Sisäiset yrittäjät toimivat yrityksen sisäpuolella aloitekykyisinä, innovatiivisina sekä tarvittaessa muutoshaluisina työntekijöinä. Heillä on korkea epävarmuuden sietokyky sekä riskinotto kyky. Motivoituneisuus ja pitkän aikavälin vastuu omasta työstä kuuluvat näiden henkilöiden ominaisuuksiin. Sisäiset yrittäjät arvostavat itsenäisyyttä sekä vallan ja vastuun delegointia kyvykkäille henkilöille organisaation sisäpuolella. He haluavat luovina työntekijöinä toimintavapautta työssään.



KUVIO 10 Sisäisen yrittäjän keskeisimmät ominaisuudet

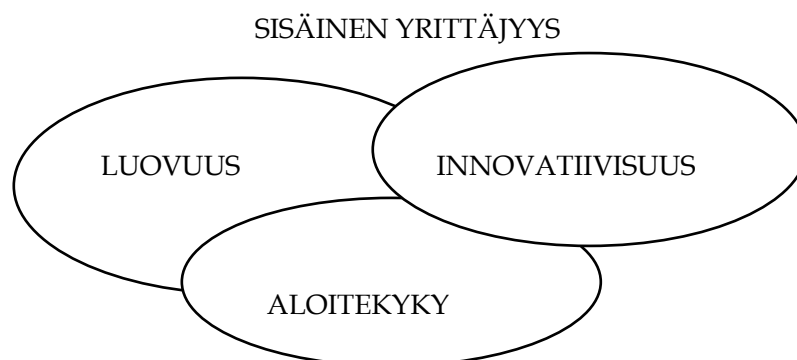
3.3 Luovia, proaktiivisia ja innovatiivisia toimijoita

3.3.1 Luovuus osana sisäistä yrittäjyyttä

Sisäiset yrittäjät tuottavat innovaatioita, jotka ovat kilpailuetu toimittaessa markkinoilla (Han & Kim 1998, 39). Innovaatioiden kehittämiseen tarvitaan luovuutta. Tuotekehitysprojektien ideat saattavat saada vaikutteita asiakkailta tai organisaation työntekijöiltä. (Kuratko & Hornsby & Naffziger & Montagno 1993, 28). Mahdollisuuksien havainnoiminen ja tunnistaminen johtavat innovaatioiden kehittämiseen. Mahdollisuuksien tunnistamisella tarkoitetaan markkinoilla vallitsevan tarpeen ja sen hyödyntämiseen liittyvien ratkaisujen toteuttamista. Tähän saattaa kuulua teknisen tuotteen kehittäminen, jolla tarve saadaan tyydytettyä markkinoilla. Havainnoiminen merkitsee jatkuvaa markkinoinnin suunnittelua sekä toimialan, kilpailun, lainsäädännön ja asiakkaiden analysoimista. (Colarelli & O'Connor & Rice 2001, 95-96). Mahdollisuuksien havainnoimiseen ja tunnistamiseen kuuluu luovuus. Siihen vaikuttaa organisaation ja johdon tuki luovuuden kehittämiselle ja hyödyntämiselle. Erityisesti ylimmän ja keskijohdon tuki on ratkaiseva vaikutin luovuudelle. (Christensen 1997, 124-128).

Työntekijöiden oma halu ja henkilökohtaiset resurssit kehittävät sisäisiä yrittäjiä (Lessem 1988, 183-184). Luovuus on osa innovatiivista käyttäytymistä ja sisäistä yrittäjyyttä. Luovuus voi olla voima kehittää idea innovaatioksi. Luovat työntekijät tekevät päätöksiä ja esittävät aloitteita. He pyrkivät tekemään innovatiivisia ratkaisuja organisaatiossa. Innovatiivisuus ja aloitekyky ovat sisäisen yrittäjyyden ominaispiirteitä sekä yksilön että organisaation tasoilla. Tähän voi liittyä kyky kehittää ideoita aina valmiiksi tuotteiksi ja palveluiksi (ks. kuvio 11). (Lampikoski & Emden 1997, 69).

Sisäiseen yrittäjyyteen on usein liitetty luovuus käsitteenä. Tämä on yhdistetty aloitekykyisyyteen sekä visiointikykyyn, joita sisäinen yrittäjä tarvitsee kehittäessään innovaatioita. Luovuudella on tarkoitettu kykyä tuottaa jotain uutta, omaperäistä ja käyttökelpoista. (Oldham & Cummings 1996, 625). Erona luovuuteen tässä työssä innovatiivisuudella tarkoitetaan kykyä tuotteen menestyneeseen tuottamiseen. Kun luovuus esiintyy visiointina, innovatiivisuus merkitsee kykyä kaupallistaa tuote. (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron 1996, 1169). Luovuuden on katsottu perustuvan yksilön ominaisuuksiin ja erityispiirteisiin. Sen on havaittu olevan korkeimmillaan työntekijän saadessa työskennellä yksin. (Shalley 1995, 495). Johtajien näkökulmasta luovuus on prosessi, jossa yksilön aktiivisuus ja ominaispiirteet korostuvat. Toisaalta luovuuteen liittyen on havaittu, että luovat henkilöt eivät ole tarvinneet yhteisön tai yksilöiden sosiaalista hyväksymistä. (Sethia 1989, 226).



KUVIO 11 Luovuus, innovatiivisuus ja aloitekyky osana sisäistä yrittäjyyttä (Lampikoski & Emden 1997, 69)

Luovuus liittyy usein yrityksen tuotannon kehittämiseen ja käyttökelpoisten ideoiden esille tuomiseen. (Mumford & Gustafson 1988, 39). Luovuus tarkoittaa sitä, että tehdään ensimmäisen kerran jokin prosessi, tuote tai pystytään luomaan uutta tietoa (Woodman & Sawyer & Griffin 1993, 318). Tyypillisesti sisäistä yrittäjyyttä on analysoitu nimenomaan uusien tuotteiden kehittämisen ja tuotekehitysprojektin yhteydessä (Gibb 1990, 63). Nopeasti kasvavat yritykset, jotka menestyvät taloudellisesti, ovat tyypillisesti olleet riskejä ottavia ja innovatiivisia organisaatioita. Aloitekykyisyyttä sekä aggressiivisuutta tarvitaan organisaation kilpailutilanteessa. (Upton, Teal & Felan 2001, 69).

Yrityksen oletetaan olevan silloin luova, kun siinä voidaan antaa työntekijöiden tekevän jotain uutta ilman että heidän työtään valvotaan yksityiskohtai-

sesti. Luovuus tukee pitkällä aikavälillä yrityksen menestymistä. (Robinson & Stern 1997, 11).

Mahdollisuuksien etsiminen on osa innovaatioiden ja visioiden luomista. Tämä edellyttää tiedon käyttämistä. Luova ongelmien ratkaiseminen on jatkuvaa uusien ideoiden etsimistä ja niiden perusteella tapahtuvaa visioiden luomista. Näiden pohjalta on mahdollisuus muodostaa yrityksen taloudellista asemaa mahdollisesti tukevia innovaatioita. (Lampikoski & Emden 1997, 48). Luovuus on piilevä elementti, jonka tunnistaminen organisaatiossa on vaikeaa. Yleisimmin esiintyvät sisäiseen yrittäjyyteen liittyvät tekijät, joissa esiintyy luovuutta, ovat innovaatio, synteesi, laajentaminen ja uusintaminen. Synteesissä yhdistellään tietoa monista eri lähteistä siten, että muodostuu uusi kokonaisuus. Laajentamisella sovelletaan organisaatiossa olevaa vanhaa ideaa uusille alueille kehittämällä esimerkiksi uusia käyttötarkoituksia. Uusintaminen tarkoittaa idean kopioimista. (Hodgetts & Kuratko 1992, 84-86).

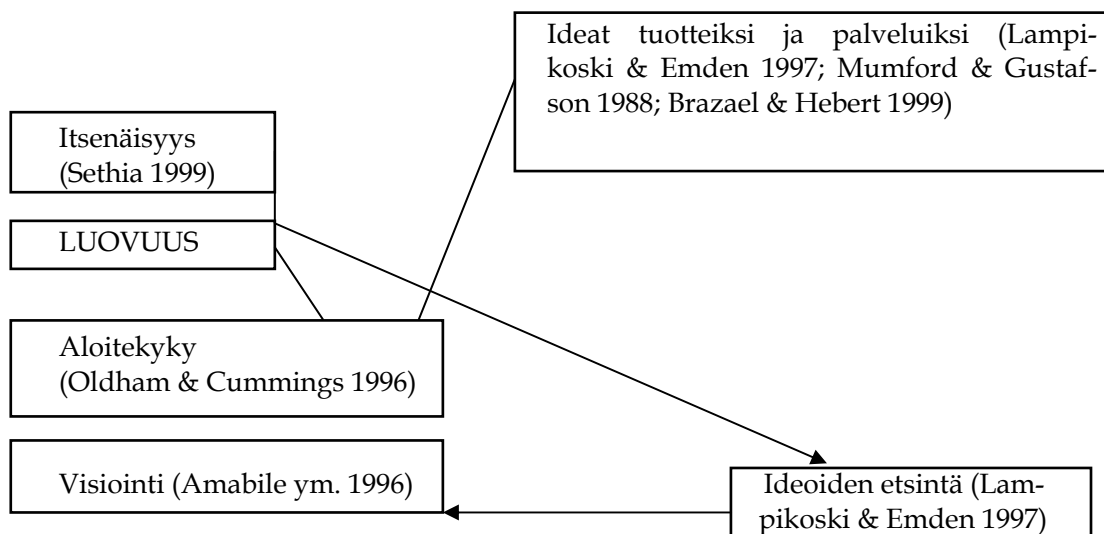
Luovuuden on katsottu liittyvän innovaatioihin ja innovatiivisuuteen. Tämä on merkinnyt sitä, että luovuus on ollut edellytys innovaatioiden syntyemiselle ja ideoiden kaupallistamiselle. Kuten sisäisen yrittäjyyden, myös luovuuden tutkimiseen ovat kuuluneet yksilöiden luonteen- ja ominaispiirteiden sekä käyttäytymisen analysoimiseen. Tällöin on tutkittu esimerkiksi johtamistyylejä ja työntekijöiden motivaatiota. (Brazael & Herbert 1999, 39). Saavuttamisen halu on eräs osa yrittäjyyteen liitettyjä ominaisuuksia. Sen on huomattu myös kuuluvan sisäiseen yrittäjyyteen. Saavuttamisen halua tutkittaessa on huomattu sen vaihtelevan alueittain maantieteellisesti. Eri kulttuureissa tavoitteiden asettamiseen ja haluun saavuttaa omat tavoitteet suhtaudutaan eri tavoin. (de Pillis 1998, 81).

Sisäiseen yrittäjyyteen kuuluva luovuus on itsenäistä aloitekykyyn pohjautuvaa työskentelyä (ks. kuvio 12). Luovuus pohjautuu visiointiin ja se ilmenee usein vision ideoimisessa tuotteiksi tai palveluiksi. Visioiden muodostaminen edellyttää havainnointia sekä mahdollisuuksien ideointia että hyödyntämistä. Sisäinen yrittäjyys perustuu osittain luovuuteen.

3.3.2 Innovatiivisuus ja proaktiivisuus osana sisäistä yrittäjyyttä

Innovatiiviset ja proaktiiviset työntekijät nähdään joissakin tapauksissa sisäisen yrittäjän malleina ja esikuvina muille työntekijöille. Innovatiivisuutta ja proaktiivisuutta tarvitaan usein tuotekehityksessä.

Innovatiivisuus edellyttää sitä, että yrityksen työntekijöiden luova energia saadaan hyötykäyttöön. Ideat syntyvät usein joko asiakkaiden ehdotuksista tai työntekijöiden havaintojen seurauksena. (Kuratko & Hornsby & Naffziger & Montagno 1993, 28). Kyse on usein sekä työntekijän tasolla ilmenevistä ominaisuuksista sekä mahdollisesti koko organisaatioon kuuluvista ilmiöistä. Innovatiivisuus tarkoittaa yrityksen kykyä luoda uusia ideoita sekä kehittää niitä tutkimus- ja kehityspalveluita käyttäen. Tämän myötä organisaation on mahdollista kehittää uusia tuotteita, palveluita ja prosesseja. Innovatiivisuus edellyttää tapaa ajatella uudella tavalla työympäristöä ja toimintatapoja. (Lumpkin & Dess 1996, 168).



KUVIO 12 Sisäiseen yrittäjyyteen kuuluvaan luovuuteen liittyvät tekijät

Innovatiivisuuteen usein liittyvä visionäärisyys uusien mahdollisuuksien havaitsemisen ja ideoimisen muodossa on osa sisäistä yrittäjyyttä. Lounsbury ja Glynnin (2001, 545) mukaan visionäärit pystyvät hyödyntämään omia ideoitaan, jos he pystyvät tekemään resursseihin liittyviä päätöksiä ja kehittämään uutta liiketoimintaa. Visiot ovat Lounsbury ja Glynnin (2001, 553) mukaan menestyksekkäitä, jos ne ovat kiinnittyneinä organisaation tavoitteisiin, strategiaan, taktiikkaan, prosesseihin, kulttuuriin, käyttäytymiseen, työn suunnitteluun ja kannustinjärjestelmiin (ks. kuvio 13). Vision voidaan katsoa liittyvän suunnitteluun ja tuotekehitykseen kaikilla sen tasoilla.

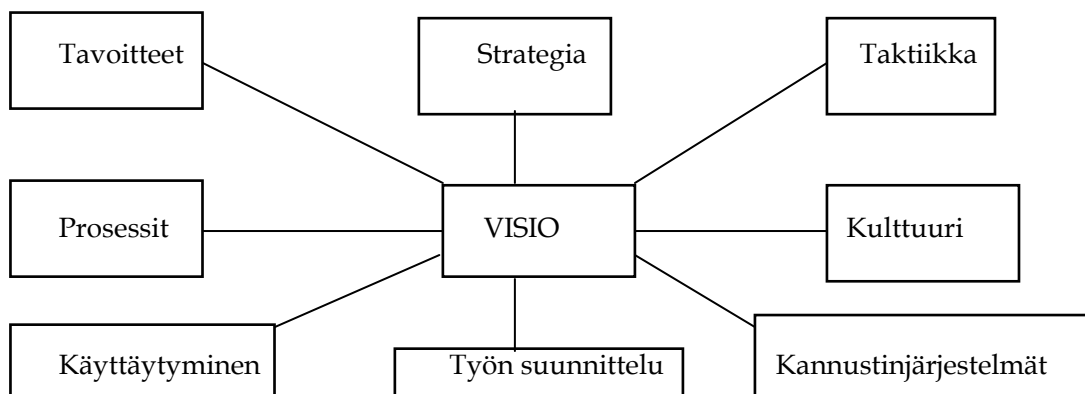
Yksilöiden luovuus ja innovatiivinen käyttäytyminen vaikuttavat toisaalta joissakin tapauksissa siihen, miten organisaatio tukee yksilöiden ominaisuuksia (Scott & Bruce 1994, 603). Yksilöt on nähty pääasiallisina muutoksen ja uusien innovatiivisten ideoiden lähteinä. Tämä on tyypillistä korostettaessa yksilön toimintaan perustuvaa näkökulmaa yrittäjyyden tutkimuksessa ja tuotekehityksessä. Individualistisen näkökulman kritiikki perustuu sosiaalisiin kriteereihin. Yksilöt eivät ole vapaita ja itsenäisiä vaan subjekteja organisaatiossa. Yksilökeskeinen näkökulma selittää sisäistä yrittäjyyttä organisaation jäsenten ominaisuuksien ja käyttäytymisen avulla. (Slappendel 1996, 125). Strukturalistinen näkökulma perustuu siihen, että organisaatiolla on tavoitteita, kuten selviytyminen kilpailussa. Organisaatio pyrkii tällöin saavuttamaan asettamansa tavoitteet. Tällöin yksilöt toimivat organisaation tavoitteiden mukaisesti. Ylimmän johdon asema ja mielipiteet korostuvat strukturalistisessa näkökulmassa. (Astley & van den Ven 1983, 268-269).

Yrittäjämäiseen käyttäytymiseen on huomattu kuuluvan liiketoiminnan kasvun tavoittelu, joka tyydyttää sisäistä yrittäjää hänen saavuttaessaan sekä henkisiä että taloudellisia päämääriä. Juuri tavoitteisiin sitoutumalla sisäiset yrittäjät pyrkivät saavuttamaan asettamiaan päämääriä, mikä pitkällä aikavälillä onnistuessaan kasvattaa yrityksen taloudellista tuottavuutta. (Glancey, Greig & Pettigrew 1998, 260). Kyse on usein proaktiivisesta toiminnasta, joka tarkoittaa

taa toimista jonkin tavoitteen hyväksi. Tällainen tavoite voi olla jokin tulevaisuudessa tapahtuva tilanne.

Uuden liiketoiminnan kehittäminen on tarkoittanut organisaation sisällä (ks. esim. Stopford & Baden-Fuller 1994, 530) esimerkiksi organisaatioiden hajuttamista delegoimalla sisäisille yrittäjille eli intrapreneureille vastuuta ja resursseja visioiden toteuttamiseen (Kanter & Richardson 1991, 221). Tämä on merkinnyt joko täysin uusien markkina-alueiden hankkimista tai sitten jo jonkin organisaatiossa olemassa olevan tuotteen tai palvelun kehittämistä (Zahra 1991, 272). Innovatiivisuudella on tarkoitettu sisäisen yrittäjyyden osalta innovaation kehittämistä, joka saattaa olla tuote tai palvelu (Covin & Slevin 1991, 19). Tuotekehitys vaatii monissa tilanteissa sisäisen yrittäjyyden tukemista menestyksen saavuttamiseksi.

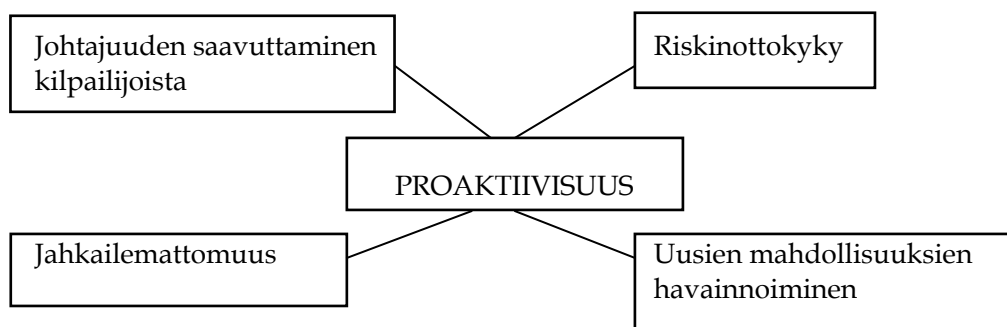
ORGANISAATIO



KUVIO 13 Menestyksekkäässä visiossa huomioitavat tekijät (Lounsbury & Glynn 2001, 553)

Uudistuminen innovatiivisena liiketoimintana voi olla organisaation kehittämistä ja vastaamista muuttuviin tarpeisiin esimerkiksi uusien tuotteiden ja palveluiden avulla. Tähän sisäisen yrittäjyyden osa-alueeseen liittyvät markkinoiden seuraaminen ja ympäristö- sekä asiakasanalyysien tekeminen. (Guth & Ginsberg 1990, 8). Proaktiivisuus liittyy johtajuuden saavuttamiseen kilpailijoista, riskinotto- ja aloitteellisuuteen ja uusien mahdollisuuksien jatkuvaan analysoimiseen (Knight 1997, 216) (ks. kuvio 14). Tässä työssä sisäistä yrittäjyyttä tarkastellaan sekä yksilöiden innovatiivisuuden että proaktiivisuuden osalta. Mikrotasolla ilmiötä tarkastellaan tutkimalla sitä, miten hyvin itse organisaatio tukee sisäistä yrittäjyyttä.

Proaktiivisuus ilmentää sisäistä yrittäjyyttä. Siihen liittyy kyky luoda mahdollisuuksia ja toisaalta toimia niiden perusteella. Proaktiiviset henkilöt ovat optimistisia ja he uskovat tulevaisuuteen. (Johnson & Welsh 1999, 117). Proaktiiviset organisaatiot ovat pikemminkin johtajia kuin seuraajia, koska ne ovat innovatiivisia ja etsivät aktiivisesti uusia mahdollisuuksia delegoimalla resursseja yrityksen sisäpuolella (Lumpkin & Dess 1996, 168).



KUVIO 14 Proaktiivisuus (Knight 1997, 216)

Innovatiivisuudella tarkoitetaan kykyä luoda uusia ideoita sekä toisaalta kehittää niitä. Innovatiivisuus edellyttää luovuutta sekä proaktiivista mahdollisuuksien havainnointia sekä toisaalta visiointia. Se voi olla osana sisäistä yrittäjyyttä. Proaktiivisuus liittyy innovatiiviseen ja aktiiviseen uusien mahdollisuuksien etsimiseen sekä toisaalta niiden luomiseen. Optimistisuus sekä usko tulevaisuuteen ovat keskeisiä proaktiivisen sisäisen yrittäjän ominaisuuksia.

3.4 Sisäinen yrittäjyys organisaatiossa

3.4.1 Työpaikalla esiintyvät ominaisuudet

Sisäisen yrittäjyyden on osoitettu olevan elintärkeää suurille organisaatioille. Tähän on liittynyt vahvasti tapa tutkia organisaatioiden hajauttamista ja liiketoiminnan tehostamista. Toisaalta on kuitenkin osoitettu, että sisäinen yrittäjyys on tärkeää pienten ja keskisuurten yritysten kehittämisen kannalta. Nämä organisaatiot tarvitsevat esimerkiksi innovointia liiketoiminnan kasvun turvaamiseksi. (Carrier 1994, 56). On kuitenkin huomattava, että joillakin toimialoilla yritysten selviytyminen kaupallisesti menestyneiksi organisaatioiksi saattaa olla vaikeaa (Kanter & Richardson 1991, 222).

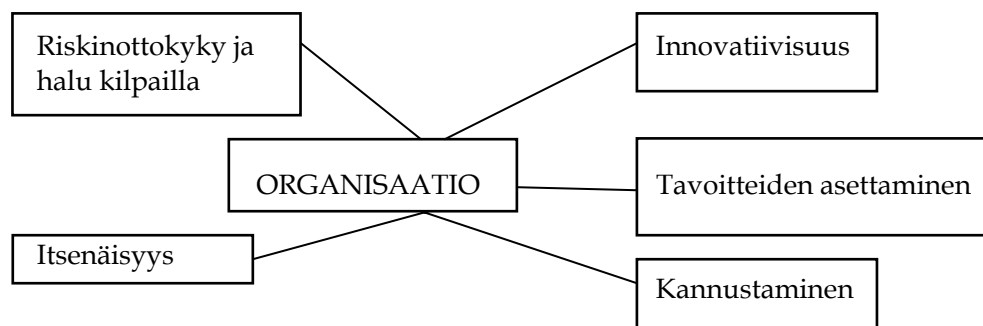
Aaltio-Marjosolan (1997, 23-24) mukaan sisäistä yrittäjyyttä korostava kulttuurimalli perustuu tiimiperusteiseen työskentelyyn, jossa jäsenet ovat valmiita antamaan ryhmän käyttöön omat ideansa. Tiimin jäsenet pystyvät prosessoimaan sisäiseen yrittäjyyteen perustuvassa työyhteisössä ideoitansa eteenpäin ryhmässä. Kyse on synergiaetujen tuottamisesta. Sisäiseen yrittäjyyteen liittyvät visiot, joita toteutetaan työpaikalla. Toisaalta työtilanteiden analysointi onnistumisineen ja virheineen parantaa työn tuloksia. Kannustettaessa itsenäisyyden työntekijöille olisi annettava mahdollisuus toteuttaa omia visioita.

Sisäisen yrittäjyyden tukemiseen työpaikalla kuuluu avoimen ilmapiirin luominen työntekijöiden välille. Tällöin työntekijät keskustelevat keskenään omaa työtänsä koskevista asioista. Keskustelu voi merkitä muutoksien tai esimerkiksi ideoiden syntymistä. Avoimen kommunikaatiokulttuurin luominen työpaikalle on vaativa tehtävä yritysjohdolle. Sisäisen yrittäjän ei tarvitse pel-

kästään pyrkiä luomaan esimerkiksi menestystuotteita. Työntekijä, joka osoittaa yrityksessä sen, että jokin asia ei onnistu innovoidulla tavalla, on arvokas työpaikalle. Tiedon lisääntyessä yrityksen ydinosaaminen kasvaa. (Pryor & Shays 1993, 45). Sisäisen yrittäjyyden seurauksina saadaan tuloksia yritykselle kasvun ja tuottavuuden muodossa oli sitten kyseessä mikä tahansa ilmiön ilmenemismuoto. Se pystytään liittämään menestyvien yritysten ominaisuuksiin. Organisaation tasolla tämä tarkoittaa kustannusten vähenemistä sekä tehokkuuden ja työsuoritusten paranemista. Sisäisen yrittäjyyden tulos voi olla uusien tuotteiden ja palveluiden kehittyminen. Sisäiseltä yrittäjyydeltään heikot organisaatiot eivät pysty reagoimaan riittävän nopeasti ja joustavasti organisaation ulkoisiin uhkiin. Tällaiset organisaatiot eivät pysty uusien mahdollisuuksien kehittämiseen. Pitkällä aikavälillä tämä johtaa tehottomampaan työskentelyyn ja heikompiin tuloksiin kuin sellaisissa organisaatioissa, jotka ovat sisäiseltä yrittäjyydeltään voimakkaampia. (Covin & Slevin 1991, 10).

Organisaatioon, jossa esiintyy ja jossa tuetaan sisäistä yrittäjyyttä, liittyvät riskinottokyky, innovatiivisuus, itsenäisyys, kannustaminen ja halu kilpailla muiden työntekijöiden kanssa (ks. kuvio 15). Itsenäisyys voi liittyä työntekijöiden mahdollisuuteen saavat asettaa omia tavoitteitaan. Johtajat luottavat sisäisiin yrittäjiin ja antavat heille vastuuta ja haastavia tehtäviä. Työntekijöillä on oltava motivaatiota näiden tavoitteiden saavuttamiseen. Sekä keskijohdon että ylimmän johtajiston tehtäviin kuuluu sisäisen yrittäjyyden kannustaminen. (Lumpkin & Dess 1996, 157-158).

Lumpkinin ja Dessin mallissa esitetty itsenäisyys on toiminnan vapautta. Yksilö saattaa olla vapaa jostakin tekijästä riippumattomana ja autonomisena henkilönä. Itsenäisyys voi liittyä toisaalta siihen, että yksilö on vapaa johonkin eli että hänellä on valinnanvapaus joidenkin tekijöiden suhteen. Ekvall, Arvonen ja Nyström (1988, 129) ovat esittäneet, että organisaatiokulttuuria tulisi mitata ideoinnin, avoimuuden, vapauden ja riskinottokyvyn avulla. Organisaatiokulttuurin voidaan katsoa liittyvän sisäisen yrittäjyyden ominaisuuksiin.



KUVIO 15 Lumpkinin ja Dessin mukaan (1996, 157-158) sisäistä yrittäjyyttä tukevan organisaation ominaisuudet

Informaation tehokas jakaminen on osa sisäistä yrittäjyyttä organisaation tasolla. Rowleyn (2000, 8) mukaan tietoa käyttävään yrittäjyyteen kuuluu myös tiedon tuottaminen. Tällöin oppivasta organisaatiosta siirrytään tietoa käsittelevään ja tuottavaan organisaatioon. Avoin ja tarkoituksenmukainen kommuni-

kaatio on mahdollista informaatioverkostojen kautta. Tällöin yrityksellä on mahdollisuus käyttää työntekijöiden resursseja. Shanen (2000, 465) mukaan yrittäjyyden koko esiintyminen perustuu saatavilla olevaan tietoon. Se vaikuttaa mahdollisuuksien havaitsemiseen ja resurssien käyttämiseen visioiden ja ideoiden luomiseksi. Zahran (1999, 172) mukaan sisäisen yrittäjyyden kehittyminen vaatii harjoittelua ja konsultaatiota, jos halutaan kehittää menestyviä organisaatioita.

Suurten yritysten ongelmaksi on yksittäisten visioiden hyödyntäminen omassa liiketoiminnassa. Syiksi on esitetty byrokraattisuus ja joustamattomuus laajassa organisaatiossa. (Sharma 1999, 146). Ratkaisuksi visioiden laajamittaisempaan hyödyntämiseen on esitetty keski- ja ylimmän johdon roolia vision tukemisessa ja eteenpäin viemisessä ison organisaation byrokraattisuudessa. Tällöin pyritään yksilöiden aloitekykyisyyden rohkaisemiseen, byrokratian vähentämiseen jakamalla yritys esimerkiksi pienempiin autonomisiin yksiköihin sekä oppimisen tukemiseen organisaatiossa. (Block & MacMillan 1993, 150).

Sisäisen yrittäjyyden ominaispiirteitä omaavat organisaatiot ovat todennäköisempiä vientikaupan harjoittajia kuin organisaatioltaan ja käyttäytymiseltään byrokraattiset yritykset (Dosoglu-Guner 2001, 83). Tiedonvälitys on merkittävää jaettaessa resursseja organisaation sisäpuolella. Tiedonjakaminen liittyy mahdollisuuksien havaitsemiseen ja niiden toteuttamiseen esimerkiksi sisäisen yrittäjyyden keinoin. (Fui-Hoon Nah & Lau & Kuang 2001, 294). Sisäiseltä yrittäjyydeltään voimakkaan organisaation ominaispiirteisiin kuuluu se, että ylin johto hyväksyy ilmiön periaatteet. Myös keskijohdon asennoituminen sisäiseen yrittäjyyteen edistää ilmiötä koko organisaation tasolla. Organisaatiot, jotka tukevat yrittäjämäistä käyttäytymistä sekä aloitekykyä ja jotka eivät rankaise työntekijöiden virheistä, ovat sisäiseltä yrittäjyydeltään vahvempia. (Koironen & Pohjansaari 1994, 32). Mitä voimakkaammin sisäisen yrittäjyyden piirteitä organisaatiossa esiintyy, sitä paremmin innovaatiot menestyvät (Bharadwaj & Menon 2000, 429).

Avoin organisaation sisäpuolella tapahtuva kommunikaatio ja sen nopeus ovat osa sisäistä yrittäjyyttä. Uuden liiketoiminnan kehittäminen ja innovointi eivät onnistu, jos sisäisillä yrittäjillä ei ole tietoa, jota he tarvitsevat liiketoiminnan kehittämisessä. (Kanter 1984, 63). Toisaalta on ehdotettu, että tehokas sisäinen yrittäjyys tarvitsee kontrollijärjestelmiä (Kuratko & Hornsby 1993, 31) osan tutkijoista (Zahra 1991, 267) esittäessä, että sisäiselle yrittäjyydelle kontrolloivat tekijät ovat haitallisia. Shanen ja Venkataramanin (2000, 220) mukaan yrittäjämäiseen käytökseen kuuluu keskeisenä osana tiedon hankkiminen ja sen priorisointi uusien mahdollisuuksien saavuttamiseksi. Tiedonhankinta tukee visiointia.

3.4.2 Sisäistä yrittäjyyttä tukevat ja heikentävät tekijät

Valvonta on liitetty yritysten osalta prosessiin, jolla pyritään tavoitteiden saavuttamiseen käyttämällä valtaa organisaatiossa. Ne voivat perustua asiantuntijuuteen tai asemaan. Valvonnalla tarkoitetaan integroivia mekanismeja, joiden tarkoitus on vähentää epävarmuustekijöitä. Sen avulla ohjataan eri puolilla or-

ganisaatiota olevia osia toimimaan saman tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Yritysten rakenne vaikuttaa kontrollijärjestelmien muotoon. Valvonnalla pyritään esimerkiksi keskitettyyn informaation jakamiseen ja kommunikaatiojärjestelmien hallitsemiseen käyttämällä tarkkoja määräyksiä ja ohjeita organisaatiossa. (Clemmons & Simon 2001, 206-207).

Sisäisen yrittäjyyden ja suorituksen välinen suhde voidaan esittää strategian ja ympäristön kontekstissa. Sisäistä yrittäjyyttä tukeva strategia vaikuttaa yrityksen taloudelliseen suoritukseen, mikäli yrityksen strategia on ympäristön tekijöiden kanssa edullisessa asemassa. Silti on osoitettu, että sisäiseen yrittäjyyteen sitoutuneet organisaatiot saavat todennäköisemmin enemmän tuloja kuin organisaatiot, joissa ei esiinny sisäistä yrittäjyyttä. (Venkataraman 1989, 428). Tarkasteltaessa sisäistä yrittäjyyttä organisaation tasolla on havaittu, että perinteiset organisaation rakenteet eivät sovi ilmiön olemassaolon turvaamiseksi. Hierarkkisuus tarkkojen rajoitusten ja sääntöjen muodossa estää sisäisen yrittäjyyden kehittymistä. Tällaiset organisaatiot ovat olleet joustamattomia ja niiden sisäiset tiedotusjärjestelmät heikkoja. Sisäisen yrittäjyyden olemassaolon turvaamiseksi on perustettu rakenteiltaan pelkästään symbolisia rajoja muodostavia organisaatioita. Tällaisissa organisaatioissa työntekijöillä ei ole yhtä paljon esteitä sisäisen yrittäjyyden kehittämiseen kuin hierarkiaan ja tarkkoihin sääntöihin perustuvassa organisaatiossa. (Kao 1991, 62).

Byrokraattisuus perustuu sääntöjen noudattamiseen työpaikalla. Tällöin säännöt rajaavat työtehtävät ja tehtävarakenteen tiettyyn kapeasti rajattuun työtehtävään. Byrokraattiseen ympäristöön kuuluu rajoitettu informaation jakaminen. (Stoica & Schindehutte 1999, 6-7). Epävarmuutta käytetään joskus liiketoiminnan kehittämässä. Sisäiseltä yrittäjyydeltään voimakkaassa kulttuurissa hyödynnetään epävarmuutta pyrkimällä havaitsemaan eri vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia. Tämän jälkeen muodostetaan ideoita ja visioita uuden liiketoiminnan kehittämiseksi. Toisaalta epävarmuus johtaa siihen, että yritysten on pyrittävä tunnistamaan yhä tehokkaammin mahdollisuuksia vallitsevilla markkinoilla ja eri markkina-alueilla. (McGarth & MacMillan 2000, 26-28). Yrittäjyyden ytimeen kuuluvat mahdollisuuksien havainnoiminen ja niiden hyväksikäyttö kehittämällä taloudellisesti kannattavaa liiketoimintaa. Kehittämällä ideoita, visioita ja innovaatioita pystytään hyvinvoinnin lisäämiseen. (Ahuja & Lampert 2001, 540).

Tutkimuksessa ja tuotekehityksessä on tarvittu sisäisen yrittäjyyttä. Byrokraattisia yrityskulttuureja on esiintynyt liiketoimintaympäristöissä, joissa pyritään välttämään innovatiivisuutta ja riskinottoa. (McGarth 1995, 93). Sisäiseen yrittäjyyteen myönteisesti suhtautuvissa organisaatioissa otetaan riskejä ja pyritään oppimaan tehdyistä virheistä. Organisaatiot, joissa esiintyy sisäistä yrittäjyyttä, ovat joustavia ja tuloshakuisia. Tällaisessa työyhteisössä työntekijän uskotaan motivoituvan parhaiten luomisvapaudesta ja itsensä toteuttamisesta. Työn tuottavuuden ja työmotivaation oletetaan olevan korkeampia organisaatioissa, joissa esiintyy sisäistä yrittäjyyttä. (Guimares & Liska 1993, 51).

Byrokraattisissa organisaatioissa keskeisiä tarkkailun kohteita ovat muutoseikkojen noudattaminen ja käskyjen toteuttaminen. Virheistä rangaistaan

esimerkiksi sivuuttamalla henkilö seuraavalla ylennyskierroksella. Nykytilan säilyttäminen on parempi vaihtoehto kuin uuteen ja tuntemattomaan astuminen. Työntekijöiden uskotaan pohjimmiltaan haluavan rahaa ja uralla etenemistä valmiiksi perustuvassa organisaatiossa. (Ross 1987, 76). Sisäiselle yrittäjyydelle myönteisessä organisaatiossa oppiminen sekä uusien ideoiden visiointi että kehittäminen painottuvat. Työntekijöitä palkitaan innovaatioista ja heitä informoidaan tehdyistä muutoksista. Sisäisten yrittäjien sallitaan tehdä virheitä kritiikin ollessa asiallista ja kannustavaa. (Guimares & Liska 1993, 52).

Kuratkon, Hornsbyn & Naffzigerin & Montagnon (1993, 29) mukaan sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat organisaation sisäiset kontrollijärjestelmät. Suunniteltaessa uuden liiketoiminnan kehittämistä ja esimerkiksi organisaation hajauttamista olisi kiinnitettävä huomiota yrityksen seurantarjestelmiin ja siihen, tukevatko ne sisäisen yrittäjyyden kehittymistä organisaatiossa. Zahran (1991, 261) mukaan ympäristön havainnointi on osa sisäisen yrittäjyyden kehittämistä ja olemassaoloa organisaatiossa. Ylimmän johdon tuki vaikuttaa sisäisen yrittäjyyden esiintymiseen. Tämä merkitsee luottamista työntekijöihin (MacMillan 1986, 42). Muiden työntekijöiden asennoituminen sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttaa sen kehittymiseen organisaation sekä yksilön tasoilla. (Stevenson & Jarillo 1990, 22). Sisäisen yrittäjyyden katsotaan saavan vaikutteita henkilön persoonallisuudesta, mutta sisäistä yrittäjyyttä tutkittaessa on otettava huomioon myös tilannetekijät ilmiötä tukevinä tai heikentävinä tekijöinä. Sisäistä yrittäjyyttä tutkittaessa on analysoitava ilmiötä organisaation tasolla siihen liittyvien tekijöiden selittämiseksi (Abraham 1997, 8). Byrokraattisesti johdettu organisaatio ei vastaa yhtä nopeasti ympäristössä tapahtuviin muutoksiin kuin hajautettu yritys, joka perustuu avoimeen kommunikaatioon, verkostoon ja palautejärjestelmiin. Steinin ja Pinchotin käsite älykäs organisaatio tarkoittaa joustavaa tietotaitoon perustuvaa yritysmallia, johon liittyy eräänä osana sisäisen yrittäjyyden kannustaminen työpaikalla. Mahdollisuuksien arvioiminen, innovointi ja ongelmien löytäminen ja ratkaiseminen yhdessä kuuluvat tällaisen organisaation ominaispiirteisiin.¹¹ (Stein & Pinchot 1995, 32).

Sisäisen yrittäjyyden kehittäminen työntekijämäärältään suurissa organisaatioissa on tärkeää, koska niihin on perinteisesti liittynyt vaara siitä, että yritys pyrkii pikemminkin säilyttämään vanhat asemansa kuin tukemaan innovoinnin ja tutkimus- ja kehitystyön tuloksia (McKinney & McKinney 1989, 79). Kooltaan suurien organisaatioiden pilkkominen pieniin yksiköihin tarjoaa sisäisen yrittäjyyden kehittämiselle mahdollisuuden suuryrityksissä. Sisäisen yrittäjyyden vahvuuksiin kuuluu juuri se, että sen avulla mukaudutaan ympäristön vaatimuksiin ja uudistaa yrityksen ydinosaa. (Birkinshaw 1999, 9). Hierarkkinen organisaatio perustuu byrokratiaan, määräyksiin ja sääntöihin. Se ei

¹¹ Steinin ja Pinchotin (1995, 34-35) malli älykkästä organisaatiosta perustuu sisäiseen yrittäjyyteen. Se koostuu työntekijöiden laajoista oikeuksista, sisäisen yrittäjyyden vapaudesta sekä itsenäisistä tiimeistä organisaation sisällä. Älykäs organisaatio perustuu siihen, että työntekijät kokevat olevansa vastuussa koko yrityksestä. Itseohjautuvuus ja oppimisverkostot ovat osa älykästä organisaatiota, joka johtaa työntekijöiden perustamiin omiin joko itsenäisiin tai yrityksen sisällä oleviin yritysryhmiin. Ks. Pinchot & Pinchot (1996).

pyri sisäisen yrittäjyyden periaatteisiin. Tällöin organisaatio pyrkii stabiiliin olo-tilan tavoittamiseen. Tehokkuutta ja onnistumista mitataan selkeiden asetettujen tavoitteiden saavuttamisella. Tällainen organisaatio on usein sisäänpäin kääntynyt, mikä estää liiketoiminnan kasvun. Resursseiltaan hajautettu organisaatio on luova ja omaksuva.

Sen toimintatapa perustuu sisäiseen yrittäjyyteen. Innovaatiot, tuottavuus ja kasvu ovat tavoiteltuja tekijöitä tällaisessa kulttuurissa. Joustavuus ja suvaitsevaisuus ovat resursseiltaan hajautetun organisaation tunnuspiirteitä. Uusien markkina-alueiden ja kasvualueiden löytäminen mittaavat organisaation tehokkuutta. (Deshpande ym. 1993, 27). Resursseiltaan hajautettua organisaatiota kuvaa hyvin motivoituneisuus työhön, jonka on osoitettu olevan eräs tärkeimmistä ulkoisen yrittäjyyden menestymisen edellytyksistä (Moenath, Souder, DeMeyer & Deschoolmeester 1994, 41). Tesarin ja Moinin (1998, 304) mukaan tällaiset organisaatiot ovat riskinottoiskykyisiä ja tulevaisuuteen suuntautuneita. Näitä yrityksiä leimaa pyrkimys innovaatioiden kehittämiseen.

Ylimmän johdon asennoituminen vaikuttaa sisäiseen yrittäjyyteen (Merrifield 1993, 385). Tällöin osoitetaan usein luottamusta työntekijöille. Olemassa olevia mahdollisuuksia ja resursseja hyödynnetään delegoimalla työtä eri työntekijöille (Stevenson & Jarillo 1990, 22). Vähäiset ja muodolliset rajat eri organisaation osien välillä sekä oman vallan ja vastuun jakaminen taloudellisia sekä aineettomia resursseja, kuten aikaa myöntämällä, tukevat sisäistä yrittäjyyttä (Hornsby, Naffziger, Kuratko & Montagno 1990, 53). Guth ja Ginsberg (1990, 8-9) ovat korostaneet strategisten johtajien ratkaisevaa roolia sisäisessä yrittäjyydessä. Tällä he ovat tarkoittaneet, että organisaation strategiaa muovanneiden henkilöiden tavoitteet ja asenteet muokkaavat voimakkaasti sisäisen yrittäjyyden onnistumista. Tällöin heidän asettamansa kannustus tukee sisäistä yrittäjyyttä. Toisaalta yrityksen valitsema strategia voi estää sisäisen yrittäjyyden olemassaolon.

Ympäristön on katsottu toimivan usein ratkaisevana vaikuttimena siihen, esiintyykö sisäistä yrittäjyyttä yksilö- ja organisaatiotasolla (Covin & Slevin 1991, 21; Badguerahanian & Abetti 1995, 487; Antoncic & Hisrich 2001, 512). Arvioitaessa sisäisen yrittäjyyden esiintymismahdollisuuksia Zahran (1993, 327) mukaan ympäristö voidaan jakaa dynamismiin, teknologisiin mahdollisuuksiin ja resursseihin, talouden kasvuun ja uusien tuotteiden kysyntään. Dynamismilla tarkoitetaan jatkuvaa muutosta markkinoilla ja siihen liittyviä tekijöitä. Hobsonin ja Morrisonin (1983, 68) mukaan markkinoiden voimakkaan kasvun vaiheessa on mahdollisuuksia sisäiseen yrittäjyyteen liittyviin projekteihin. Covinin ja Slevinin (1989, 82) mukaan sisäinen yrittäjyys saattaa kehittyä voimakkaasti myös olosuhteissa, joissa yrityksellä on ongelmia menestyä taloudellisesti. Toisaalta Antoncic ja Hisrich (2001, 501) ovat kritisoineet tätä ajatusta toteamalla, että sisäinen yrittäjyys menestyy paremmin tilanteessa, jossa yrityksellä on taloudellisesti suotuisa tilanne.

3.4.3 Liiketoiminnan menestyminen pitkällä aikavälillä

Liiketoiminnan kehittäminen ja tavoitteiden asettaminen pyrkimyksenä varmistaa menestys voidaan Lansbergin (1996, 82) mukaan varmistaa aktivoimalla sen työntekijöitä sitouttamalla heitä enemmän yritykseen.

Luottamuksen sekä työntekijöiden välillä että ylimmän johdon ja työntekijöiden välillä on huomattu vaikuttavan siihen, että työntekijät kantavat työstään enemmän pitkän aikavälin vastuuta. Työntekijät ovat valmiimpia sitoutumaan sekä omaan työhönsä että koko organisaation tavoitteisiin tiiviimmin. Yhteistyön on huomattu lisäävän luottamusta organisaatiossa, mikä lisää työn tuottavuutta. (Mavondo & Rodrigo 2001, 117). Pitkän aikavälin menestyminen yrityksessä on huomattu olevan erittäin tärkeinä elementteinä kyky tuottaa uusia innovaatioita ja muodostaa visioita. Uusien asioiden omaksuminen on myös keskeinen vaikutin yrityksen menestymiseen pitkällä aikavälillä. Yrityksen sosiaalisuosioprosessit, jotka tarkoittavat uuden työntekijän vastaanottamista ja hänen mukautumistaan organisaatioon, on huomattu olevan keskeinen tekijä yrityksen menestymisessä pitkällä aikavälillä. (Konz & Katz 2000, 15).

Sisäisen yrittäjyyden ominaisuuksiin organisaatiossa luetaan riskinotto-kyky (ks. kuvio 16). Tällöin yrityksessä kannustetaan valtaa ja vastuuta delegoimalla tiettyjen riskien hyväksymiseen ja niiden olemassaoloon. Ylimmän johdon tuki sisäisen yrittäjyyden periaatteille muodostuu keskeiseksi tekijäksi analysoitaessa sitä organisaation tasolla. Sisäinen yrittäjyys ei kehity ilman ylimmän johdon hyväksyntää vallan ja vastuun delegoinnista sekä tarvittavan harjoittelun ja koulutuksen organisoimisesta. Tämän ryhmän mielipiteet ja toimintatapa vaikuttaa kannustamiseen, kommunikaation ja tiedotukseen, joita pidetään keskeisinä tekijöinä kehitettäessä sisäistä yrittäjyyttä organisaatiossa.

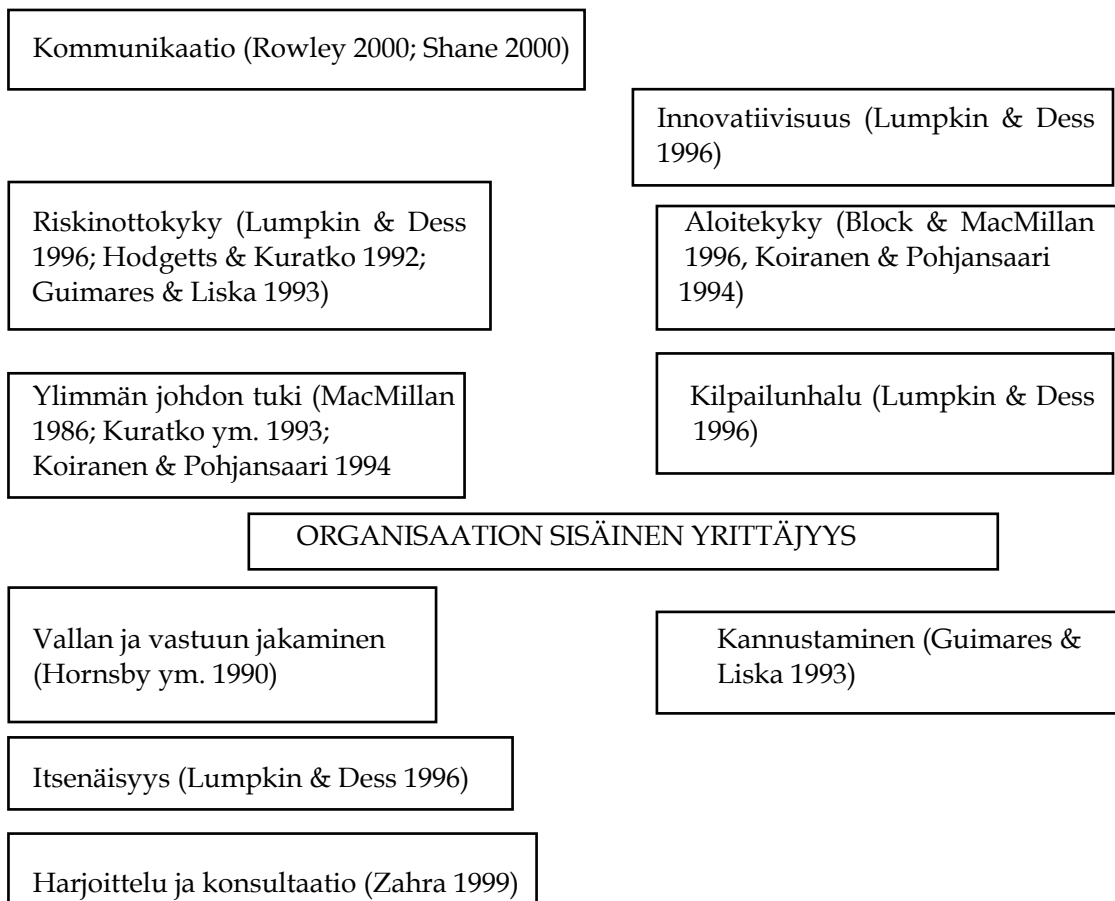
3.5 Sisäisen yrittäjyyden ilmeneminen tuotekehitysprojekteissa

3.5.1 Sisäiseen yrittäjyyteen perustuvan liiketoiminnan onnistuminen

Tuotekehitysprojektilla on voimakas kiinnekohta sisäiseen yrittäjyyteen. Organisaation on määriteltävä tavoitteensa ja resurssinsa, kun ne suunnittelevat uuden tuotteen kehittämistä. Yhdistettäessä tuotekehitysprojekti ja sisäinen yrittäjyys on määriteltävä työntekijöiden itsenäisyys ja valta. Positiivinen asennoituminen tappioihin opettavaisina kokemuksina on eräs osa sisäistä yrittäjyyttä sekä yksilöiden että organisaation tasoilla. (Gibb 1990, 63). Luovuus ja aloitekyky ovat osa sisäistä yrittäjyyttä (Kao 1991, passim). Halu ottaa riskejä on ollut sekä osa sisäistä yrittäjyyttä että menestyksestä tuotekehitystä (Johanssen & Olaisen & Olsen 1999, 118).

Tuotekehitysprojekti on organisoitu usein tiimityönä ja kuvattu toisaalta koko organisaation ponnistuksena kohti innovaatiota (Shepherd & Ahmed 2000, 105). Tämän vuoksi sisäistä yrittäjyyttä tulisi tutkia analysoitaessa tuote-

päälliköitä myös koko organisaation tasolla. Vyakarnamin, Jacobsin ja Heidelbergin (1999, 160) mukaan sisäisen yrittäjyyden periaatteiden mukaan toimivan tuotekehitysyksikön ydinosuusalue muodostuu yhteisesti hyväksytyjen visioiden ympärille. Millerin (1983, 786-787) mukaan sisäiseen yrittäjyyteen perustuvaa tuotekehitysyksikkö saattaa olla osoitus yrityksen pyrkimyksestä innovaatioiden, riskinottamisen, proaktiivisuuden ja markkinoinnin kehittämisestä. Yksikön tehtävän on pyrkiä kehittämään innovaatioita, joiden suunnittelussa otetaan huomioon myös markkinoinnin tarpeet. Millerin tutkimuksesta voidaan tehdä se johtopäätös, että sisäinen yrittäjyys on voimakkaasti tuotekehitykseen ja innovaatioihin liittyvä prosessi. Sisäisen yrittäjyyden yhteyttä ja tasoa tuotepäälliköihin on merkittävää tutkia yritysten tuotekehitysprojektien onnistumiseksi. Kuten Lampikoski ja Emden (1997, 163) ovat osoittaneet, yritykset tarvitsevat tuotekehitykseen työntekijöitä, jotka pystyvät menestymisen saavuttamiseksi tuomaan esiin uusia ideoita ja visioita.



KUVIO 16 Organisaatiossa sisäiseen yrittäjyyteen liittyvät tekijät

Innovaatioprosessi alkaa idean muodostamisella sekä mahdollisuuksien tutkimisella että etsimisellä (Chiesa & Manzini 1997, 481; Robben 1999, 24). Tässä vaiheessa tietyn menestykseen johtavan idean valitseminen ja kehittäminen on ensisijainen tehtävä. Seuraava vaihe sisältää yrityksen strategisen suunnittelun sekä resurssien että markkinoiden vallitsevan tilanteen analysoimisen. Idean

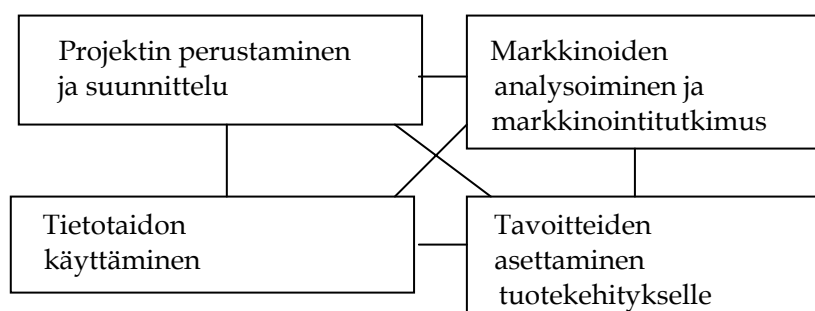
arvioiminen yrityksen imagon ja strategian, markkinatilanteen ja jakelukanavien, yrityksen teknisten ja tuotannollisten resurssien, markkinoinnin sekä idean arvioidun tuottoasteen ja myyntiä lisäävän vaikutuksen osalta kuuluvat tähän tilanteeseen. (Gross, Banting, Meredith & Ford 1993, 90-91). Tämän myötä luodaan konsepti, joka on Khuranan ja Rosenthalin (1997, 116-117) mukaan asiakkaiden tarpeiden, segmenttien, kilpailutilanteen, liiketoiminnallisten ja teknisten suunnitelmien muokkaama kokonaisuus.

Seuraava hankkeen vaihe on tuotekehityksen täsmentäminen. Tämä edellyttää yksityiskohtaisempaa analyysia kohdemarkkinoista, ympäristöstä, käyttäjien tarpeista, projektin suunnittelusta, tuotteen ominaisuuksista ja sen valmistamisesta. Projektin suunnittelu koostuu aikataulujen muodostamisesta sekä aineellisten että aineettomien resurssien arvioimisesta. (Anthony & McKay 1997, 665). Jenkinsin, Forbesin ja Durrarin (1996, 373) mukaan tuotekehitys jaetaan eri vaiheisiin. Jokaisessa vaiheessa ylimmän johdon tehtäviin kuuluu projektin menestymisen analysoiminen. Tämän ryhmän tehtäviin kuuluu päättää siitä, edetäänkö projektissa seuraavaan vaiheeseen. Tällöin resurssit kohdennetaan oikeille alueille projektissa. Ylin johto myös lopettaa projektin, mikäli sen onnistuminen vaikuttaa epätodennäköiselle. Khuranan ja Rosenthalin (1997, 115) mukaan yritys saattaa joutua päätöksenteossaan tilanteisiin, jossa päätöksiä on pakko tehdä nopeasti. Projektin menestymisessä keskeisenä elementtinä on esitetty myös ajallinen joustavuus.

3.5.2 Sisäiseen yrittäjyyteen pohjautuva tuotekehitys

Sisäiseen yrittäjyyteen liittyvät tuotekehitysprojektit voidaan jakaa neljään eri osaan eli projektin muodostamiseen ja suunnitteluun, markkinoiden analysoimiseen ja markkinointitutkimukseen, tietotaidon käyttämiseen sekä selvien tavoitteiden asettamiseen tuotekehitykselle (ks. kuvio 17) (Jensen & Harmsen 2001, 42). Kehitettäessä innovaatioita hyvän kommunikaation on katsottu olevan kriittinen elementti menestymisessä (Barclay 1992, 258; Rothwell 1992, 231).

Sisäiseen yrittäjyyteen perustuvaan tuotekehitysprojektin osa-alueet



KUVIO 17 Sisäinen yrittäjyys tuotekehitysprojektissa hyödynnettynä (Jensen & Harmsen 2001, 42)

On huomattavaa, että keskusjohtoisuus yrityksessä vähentää kommunikaatiota ja sitoutumista työhön. Tämä vähentää innovaatioiden syntymistä sekä niiden

menestymistä. (Damanpour 1991, 141; Moenath ym . 1994, 35).

Tuotekehitysprojekti organisoidaan usein tiimiksi, joka on yhdistetty tyyppilliseksi sisäiseen yrittäjyyteen kuuluvaksi tekijäksi. Monet ominaisuudet, kuten proaktiivisuus, riskinottaminen, aloitekyky sekä innovatiivisuus, kuuluvat keskeisesti sisäiseen yrittäjyyteen. Kommunikaatio ja tiedotus vaikuttavat tuotekehityksen onnistumiseen. Ne vaikuttavat sisäisen yrittäjyyden esiintymiseen koko organisaation tasolla. Sisäiseen yrittäjyyteen liittyvät käsitteet on esitetty taulukossa 3.

TAULUKKO 3 Tässä tutkimuksessa esiintyvät sisäiseen yrittäjyyteen liittyvät käsitteet

SISÄINEN YRITTÄJYYS

Sisäinen yrittäjyys on organisaation sisäpuolella työskentelevän tuotepäällikön aloitteellinen ajattelu- ja toiminta- ja suhtautumistapa työntekoon.

SISÄINEN YRITTÄJÄ ELI INTRAPRENÖÖRI

Sisäiset yrittäjät ovat luovia, itsenäisiä, motivoituneita ja mahdollisuuksia etsiviä visionäärejä, jotka ovat riskinottohaluisia ja aloitekykyisiä yrityksen sisäpuolella toimivia työntekijöitä. Heillä on voimakas tahto sitoutua vastuuseen.

INNOVATIIVISUUS

Innovatiivisuudella tarkoitetaan kykyä ideoida tuotteita, palveluita sekä prosesseja liittyen organisaation rakenteeseen ja sen johtamiseen sekä yrityksen tuotantoon ja markkinointiin.

PROAKTIIVISUUS

Proaktiivisuudella tarkoitetaan tavoitteellista riskinottokykyyn, aloitteellisuuteen ja uusien mahdollisuuksien jatkuvaan analysoimiseen perustuvaa työskentelyä, joka edustaa kykyä luoda mahdollisuuksia ja toisaalta toimia esiintyvien mahdollisuuksien perusteella jonkin tavoitteen puolesta.

LUOVUUS

Luovuus on osa sisäistä yrittäjyyttä ja innovatiivisuutta. Se tarkoittaa jatkuvaa uusien ideoiden etsimistä ja niiden perusteella tapahtuvaa visioiden luomista, jotka johtavat innovaatioihin.

4 INTUITIOON PERUSTUVA PÄÄTÖKSENTEKOTYYLI

Intuitiivinen päätöksentekotyyli tukee omalta osaltaan tuotekehityksen onnistumista. Käsitemanalyttisen neljännen luvun tavoitteena on määrittellä ilmiöön kuuluvia tekijöitä liiketoiminnan ja erityisesti tuotekehityksen näkökulmasta. Kappale rajoittuu pelkästään intuitiivisen päätöksentekotyylin ominaisuuksien esittämiseen, koska työn tavoitteena on näiden tekijöiden vertaaminen sisäisen yrittäjyyden ominaisuuksiin. Tällöin pystytään analysoimaan ilmiöiden yhteisiä tekijöitä. Intuitiivista päätöksentekotyyliä käsiteltäessä ei oteta huomioon kilpailustrategian (ks. esim. Porter 1991, 58-60) tai mission ja vision vaikutusta päätöksentekoon. Sitä analysoidaan pelkästään ominaisuuksina, jotka esiintyvät käytettäessä päätöksentekotyyliä.

Päätöksentekotyylinä intuitiivisuus ilmenee usein yrittäjyyteen kuuluvasa innovatiivisessa ja proaktiivisessa työskentelytavassa, jossa otetaan huomioon haasteet, tehtävät, tarpeet, esteet ja mahdollisuudet. Yrittäjämäiset asenteet ja käyttäytyminen ovat todettu pitkällä aikavälillä yrityksille menestystekijäksi sekä innovaatioita kehitettäessä että toimittaessa kansainvälisillä markkinoilla. (Morris 1998, 8). Nopeaa oivaltavaa päätöksentekokykyä tarvitaan toimittaessa muuttuvissa olosuhteissa kansainvälisillä markkinoilla. Intuitiivisuus voi olla eräänä elinehtona innovatiivisille ja kansainvälisille markkinoille suuntaaville yrityksille. (Zahra & Ireland & Hitt 2000, 937). Intuitiivisen päätöksentekotyylin on katsottu syntyneen käsitteenä sekä Jungin (1926) teorian, että Chester Barnardin esittämien teorioiden (1938) avulla. Barnard osoitti intuitiivisen ja analyttisen päätöksentekotyylin välisiä eroavaisuuksia. Hän erotti päätöksentekotyylit loogiseksi ja epäloogiseksi prosessiksi. Hänen mukaansa ensimmäinen tarkoitti tiedostettua päätöksentekoprosessia, jota voitiin eritellä symbolein tai sanoin. Tällä hän tarkoitti syiden etsimistä ja analysointia. Barnard osoitti, että yritysten ylin johto tekee päätöksiä intuitiivisin perustein eli epäloogisesti tavalla, jolloin käytettyjä faktoja ei voida analysoida. Hänen mukaansa epäloogiset prosessit perustuvat fyysisiin olosuhteisiin ja tekijöihin, kuten fyysiseen tai sosiaaliseen ympäristöön. Kokemus ja kouluttautuminen vaikuttavat näiden tiedostamattomien päätösten syntymiseen. (Bennett III 1998, 593).

4.1 Intuitio osana päätöksentekotyöä

4.1.1 Intuition määrittely

Intuitiolla tarkoitetaan välitöntä oivallusta asiasta, joka liittyy pohdiskelemaan kykyyn nähdä sisäisesti vallitsevat olosuhteet ja tilanne. Intuitiivisuus tarkoittaa välittömään oivallukseen perustuvaa ja näkemyksellistä kykyä, joka ilmenee kokonaisuuksien hahmottamisena. (Nurminen 2000, 17). Intuitio on liitetty osaksi liiketoiminnallista kykyä valmistautua asioihin ja kykyyn pystyä ennakkoimaan niitä. Tällaisia tilanteita syntyy silloin, kun johtajan on kyettävä muuttamaan konsultoivaa rooliaan valmentavaan tai tukevaan rooliin. Tällöin saateen pyrkiä esimerkiksi asiakkaiden tarpeisiin vastaamiseen. Intuitiota käytettäessä on pyritty siihen, että se olisi kyettävä yhdistämään yksilöllisesti sekä organisaation tasolla, jotta siitä saataisiin koko yrityksen voimavara. (Crossan 1999, 531). Intuitiota verrataan ideoiden ja keksintöjen syntymiseen sekä aikaisemman kokemuksen että tiedon yhdistymiseen. Intuition osalta on kyseessä prosessi, jossa yksilö itse ei tiedä, miten hän pystyy tietämään jonkin asian. Tällöin hän tietää jonkin asian aikaisemman kokemuksen ja tiedon perusteella. (Rowan 1986, 113).

Pedagogiikan osa-alueella intuitio on tarkoittanut kykyä rakentaa aiemmin opitun tiedon yhteyteen uutta tietämystä. Kyse on ollut kokemukseen perustuvasta tavasta oppia asioita ja käyttää aikaisemmin opittua tietoa hyväksi hahmotettaessa opiskelijalle vieraita asioita, joista ei ole aikaisempia kokemuksia. Intuitiivinen oppiminen on tarkoittanut kokemuksesta oppimista, mutta kyseessä ei ole kuitenkaan ollut tiedostettu vaan esimerkiksi luonnolliseksi koettuna tapahtuva oppimisprosessi. Tilanteeseen kuuluu myös se, että yksilön on vaikeata eritellä sitä, mitä kaikkea hän on oppinut ja miten prosessi on tapahtunut. Kyseessä saattaa olla esimerkiksi jokin sosiaalinen taito tai ratkaisumalli. (Mumford 1995, 14).

Intuitio on esitetty tässä tutkimuksessa päätöksentekotyölin ja ongelmanratkaisun elementtinä. Carl Gustav Jungin esittämä yksilöiden typologia on vaikuttanut organisaatioiden toimintaan (Morgan 1986, 58). Jung (1926, 66) on osoittanut ihmisen psyyken muodostuvan kolmesta eri lähtökohdasta. Näihin kuuluvat:

- 1) Asenteet (introvertti ja ekstrovertti)
- 2) Havainnointi (intuitiot ja ymmärtäminen)
- 3) Päätöksenteko (ajattelu ja tunteminen)

Asenteet jaetaan klassisesti introverttiyteen ja ekstroverttiyteen. Tällöin ominaisuudet ohjaavat yksilöitä heidän pyrkiessään ratkaisemaan ongelmia. Ekstrovertit reagoivat nopeasti ja suuntautuvat käytännön toimiin. He käyttävät useimmin intuitiivista päätöksentekotyöä. Introvertit tekevät päätöksiä hitaammin. He tarvitsevat enemmän aikaa päätöksentekoprosessiin. Havainnoin-

ti mittaa sitä, kuinka maailma, ongelma tai tietty tehtävä ymmärretään. Päätöksenteolla analysoidaan sitä, kuinka ongelma havainnollistetaan. Ajattelu on se toiminto, joka kertoo yksilölle jonkin asian olevan tietyllä tavalla. Tunteminen perustuu siihen, miten suhtautua siihen mikä on ymmärretty. Intuitiiviset työntekijät asettavat tavoitteita ja pyrkivät saavuttamaan ne. Intuitiota on pidetty ainoastaan tietäntyyppisille henkilöille kuuluvana tapana ratkaista ongelmia (Reber, Walkenfeld & Hernstadt 1991, 890), kun taas joissain tutkimuksissa intuitio on kuvattu mahdollisena kaikille työntekijöille kuuluvana työkaluna (Bowers, Regehr, Balthazard & Parker 1990, 102).

Jungin (1926, 10) mukaan analyttiseen ymmärtämiseen perustuva päätöksentekotyö perustuu faktoihin ja informaatioon. Tähän ryhmään kuuluvat päätöksentekijät rekisteröivät yksityiskohtia ja faktoja aktiivisemmin kuin intuitiiviset päätöksentekijät, jotka keskittyvät enemmän mahdollisuuksiin kuin yksityiskohtaisiin tietoihin. Tällöin ratkaisu voidaan tehdä intuitiivisessa päätöksentekotyössä perustamatta ratkaisua kaikkiin yksityiskohtiin ja analyysiin. Ajatteluun perustuva päätöksentekijät ovat analyttisiä, tarkkoja, täsmällisiä ja loogisia. He arvostavat älykkyyttä, mutta keskittyvät päätöksentekotyössään myös tunteisiin. Keeganin (1984, 67) mukaan Jungin typologia on sikäli onnistunut, että se liittyy sekä asenteisiin, havainnollistamiseen ja päätökseen. Tällöin on pystytty selvittämään myös sitä, miksi yksilöt onnistuvat tai epäonnistuvat päätöksenteossaan ja toisaalta sitä, miten he tekevät päätöksiä. Tässä työssä pyritään Jungin typologiasta keskittymään havainnollistamisen tutkimiseen analysoimalla intuitiivista päätöksentekotyöä. Hänen tutkimuksessaan intuitiivisuus ja aistiminen jaetaan käsitteinä sen perusteella, miten henkilö ymmärtää informaatiota.

Bowersin, Regehrin, Balthazardin ja Parkerin (1990, 74) mukaan intuitio on eri mallien, merkitysten ja rakenteiden ymmärtämistä alitajuntaisesti. Tällöin päätöksentekoa ohjaa alitajuntainen prosessi, jossa kokemuksella ja tiedolla on keskeinen rooli tilanteen ja olosuhteiden ymmärtämisessä. Hänen mukaansa intuition käytön nopeudessa ja luonteessa on eroja. Reberin (1989, 227) mukaan intuitio on tulos oppimisesta ja harjoittelusta. Kyseessä on myös assosiaatioiden havaitseminen ja käyttäminen aikaisempaan opittuun liittyen. Kuten Hammond, Hamm, Grassia ja Pears (1987, 762) ja MacFulter (2001, 20) ovat osoittaneet, intuitiivisella päätöksentekotyöllä johdetaan, suunnitellaan tai tehdään päätöksiä, jotka ovat laaja-alaisia.

Intuitio ei ole maaginen tai mystinen käsite, jota ei voitaisi tutkia tieteellisesti, kuten aikaisempien vuosikymmenien tutkimuksessa on joskus esitetty. Kyseessä on alitajuntaan perustuva prosessi, jonka tarkoituksena on tuoda esiin tiettyinä hetkenä ne asiat, joita työntekijä juuri sillä hetkellä tarvitsee. (Burke & Miller 1999, 91). Intuitiivinen päätöksentekijä suuntautuu tulevaisuuteen. Intuitiivisilla johtajilla on usein visioita, jotka perustuvat hänen henkilökohtaisiin ajatuksiinsa. Päätökset, jotka syntyvät henkilökohtaisten ominaisuuksien ja persoonallisuuden perusteella, saattavat aiheuttaa ristiriitoja organisaation sisäpuolella. Tämä saattaa osoittautua ongelmaksi silloin, kun yritys henkilöityy voimakkaasti yhteen henkilöön. Intuitiivisen johtajan päätöksenteko on usein

avointa, ja se perustuu luottamukseen muita osapuolia kohtaan. Intuitiiviset päätöksentekijät arvostavat itsenäisyyttä ja hyväksyvät paremmin riskejä kuin työntekijät, jotka eivät ole intuitiivisia. Heillä on myös kyky käsitellä monia vaihtoehtoja samanaikaisesti ja reagoida nopeasti. Jahkailematon päätöksentekotyyli on ominaista intuitiivisille työntekijöille. (Rowan 1986, 88).

Intuitio perustuu tunteisiin ja tuntemukseen oikeasta menettelytavasta, mutta toisaalta myös tietoon ja ominaisuuksiin. Kokemus on merkittävä intuitiion kehittäjä. Tähän liittyy asioiden toistuminen tai niiden jatkuva harjoittelu. Intuitiota voi kehittää tai sen käyttöä voi oppia. Intuition rooli jokapäiväisessä päätöksenteossa työpaikalla on keskeinen. Kyseessä on siis ilmiö, jota käytetään hyvin paljon työpäivän aikana. Ilmiöön vaikuttaa myös se, mitä työntekijä havaitsee tehdessään päätöksiä. Myös nonverbaalit eleet vaikuttavat intuition syntymiseen. (Burke ja Miller 1999, 92). Nurmisen (2000, 68) mukaan intuition luotettavuuden havainnointi saattaa olla vaikeaa. Tämä johtuu siitä, että prosessin alkua tai loppua ei ole mahdollista osoittaa ja toisaalta yksityiskohtainen tarkkuus puuttuu. Toisaalta intuitio ei perustele tietoa eikä kyseessä ole tiedostettu prosessi. Toisen ihmisen sisäiseen maailmaan ei voida asettautua, joten intuitiion luotettavuus on usein vaikeaa todistaa. Kokemukset ovat subjektiivisia, joten niiden mittaaminen saattaa olla vaikeaa. Intuitio on sidoksissa kokijan omaan tulkintaan ja kokemuksiin. Intuitiivisessa päätöksentekotyylissä arvioidaan usein sisäistä tunnetta ja prosessin seurauksia.

Intuitio osoittautuu yksilön kyvyksi käyttää heidän subjektiivisia tietojaan olemassa olevasta maailmasta. Kyseessä on siis eräänlainen malli, jolla jäsennettään tiedostamattomasti muuttuvia olosuhteita ja tilanteita. (Agor 1986c, 33). Erityisesti sellaisissa olosuhteissa, joissa ei ole selviä ohjeita esimerkiksi suoritettavasta tehtävästä tai joissa ympäristön olosuhteet muuttuvat nopeasti, tarvitaan intuitiivista päätöksentekotyyliä (Kleinmuntz 1990, 298).

4.1.2 Päätöksentekotyylit

Päätöksentekoa voi tapahtua sekä yksilöiden tasolla että toisaalta organisaatiossa. Työntekijöillä voi olla päätöksentekotyyliä. On mahdollista, että yksilöllä on kaikki neljä eri päätöksenteon ominaisuutta eli intuitiivisuus, ymmärtäminen, ajattelu ja tunteminen (Schermerhorn 1993, 89). Viime vuosina esitetystä tutkimuksessa juuri intuitiivista päätöksentekotyyliä liiketoimintaa edistävänä tekijänä on korostettu. Kirbyn (1997, 21) mukaan sellaiset päätöksentekotyylitään intuitiivisten työntekijöiden ominaisuudet, kuten visiointi ja pitkän aikavälin suunnittelu, ovat arvokkaita toimittaessa keski- tai ylimmän johdon tehtävissä. Intuitiiviseen päätöksentekotyyliin kuuluu laajempien kokonaisuuksien käsittely, joka on esitetty organisaatioissa menestystä tukevana tekijänä. Walck (1996, 62) osoitti, että intuitiivinen päätöksentekotyyli yhdistyy positiivisesti luovuuteen ja muutosten hallintaan. Walckin (1997, 325) mukaan intuitiivinen päätöksentekotyyli johtaa tehokkuuteen organisaation sisäpuolella. Tällöin pyritään saavuttamaan kilpailuetu tuotekehityksessä. Tällöin kyseessä on organisaatiossa tapahtuva päätöksenteko. Intuitiivista päätöksentekotyyliä voidaan havaita sekä yksittäisten työntekijöiden että organisaatioiden käyttäytymisessä.

Aistimiseen pohjautuva päätöksentekotyyli perustuu sääntöjen ja niiden tehokkaaseen käyttöön. Heidän ominaisuuksiinsa kuuluu halu käyttää informaatiota konkreettisesti muodossa. Intuiitivisessa päätöksentekotyyliä käytettävä tieto on tiedostamaton. (Woolhouse & Bayne 2000, 167). Agorin (1984, 79) mukaan intuitiiviseen päätöksentekotyyliin liitetään yritykselle tärkeitä ominaisuuksia, kuten

- a) Kyky kuvata vaihtoehdot
- b) Kyky ratkoa ongelmia kekseliäisyyden avulla
- c) Kyky hallita ja ratkoa monimutkaisia ongelmia vähäisen informaation perusteella
- d) Ideointikyky
- e) Kyky ennakoida tilanteita
- f) Kyky kannustaa muita työntekijöitä

Intuitiolla tarkoitetaan Lankin ja Lankin (1995, 19) mukaan yksilön aivoihin ja niiden oikean puoliskon toimintaan liittyvää kykyä, jonka avulla saavutetaan tietoisuus käyttämättä määrällistä laskentaa ja pitkän aikavälin kestävä analysointia tietystä tilanteesta. Usein intuitiota käytetään tiedostamattomasti.

Uudistuminen on olennainen elementti intuitiivisessa päätöksentekotyyliä (Agor 1984, 82), jolloin voidaan todeta, että kyseessä on sisäiseen yrittäjyyteen ja intuitiivisuuteen perustuvan päätöksentekotyylin yhteinen alue. Tämä tulee esiin sisäisessä yrittäjyydessä visioiden muodostamisena ja pyrkimyksenä toteuttaa niitä (Kao 1991, 45). Intuitioon perustuva päätöksentekotyyli keskittyy tulevaisuuteen (Agor 1984, 112). Visionääriset johtajat on samastettu 1990-luvun aikana ratkaisevaksi tekijäksi nykyisessä nopeasti muuttuvassa ympäristössä (Yukl 1994, 102). Visioiden toteuttamiseen liittyy yleensä riskinotto. Visionääriset johtajat ovat usein proaktiivisia. He toimivat usein muiden työntekijöiden kannustajina ja pyrkivät saamaan muut mukaan omaan hankkeeseensa tai ideaan. (Conger 1991, 40) Ennen vision muodostamista tutkitaan käytössä olevat resurssit ja tarpeet, joita organisaatiolla on (Brush & Greene & Hart & Haller 2001, 71). Visionäärit kehittävät ratkaisuja ongelmiin, jotka vaikeuttavat organisaation työskentelyä ja tavoitteiden saavuttamista. Tällöin he käyttävät intuitiivista päätöksentekotyyliä luottamalla muihin työntekijöihin ja heidän osaamiseensa. Visionäärit saattavat olla mielipidevaikuttajia organisaatiossa. Heidän päätöksentekotyyliensä pohjautuu enemmän arvoihin kuin käytännön ongelmien ratkaisemiseen. Pitemmän aikavälin vastuun ja tulevaisuuden suunnittelu korostuvat heidän päätöksentekotyyliinsä. Visionäärien tavoitteena on luovuuden ja innovatiivisuuden lisääminen, kun byrokraattiset johtajat pyrkivät vallitsevien olosuhteiden säilyttämiseen. (Nathan 1996, 83).

4.1.3 Intuitiivisuus ja reagointi

Nurminen (2000, 50) jakaa intuitiivisuuden seuraaviin osa-alueisiin:

- a) Välitön käsitys olennaisesta
 - Oivalluksenomainen ymmärrys ja vaistonvarainen, kokonaistilanteen ja yhteyksien nopea ymmärtäminen.
- b) Ennakoiva käsitys olennaisesta
 - Ennakkooaavistus tulevista muutoksista, joka johtaa ennakoivaan tiedonhankintaan ja mahdollistaa varautumisen tuleviin muutoksiin ja tasapainon järkkymiseen.
- c) Kehittyvä käsitys olennaisesta
 - Havaintojen analysointi, tilanteiden tuttuus ja aiemmin samankaltaisesti koetut olosuhteet vaikuttavat uudenlaiseen käsitykseen olennaisesta.
- d) Harkitseva käsitys olennaisesta
 - Kokemuksen soveltaminen tiettyihin olosuhteisiin ja tilanteeseen.

Rowanin (1986, 16) mukaan intuitiivinen päätöksentekotyö on vieras ilmiö isoille organisaatioille. Ylimmän johdon holistinen käsitys ei voi olla yhtä suoraviivainen tällaisessa yrityksessä kuin esimerkiksi muutamia henkilöitä työllistävässä pienyrityksessä, jossa yrityksen johtajalla on usein selvä suora kontakti kaikkiin työntekijöihinsä. Isoissa organisaatioissa päätöksenteon, suunnittelun ja johtamisen perustaksi tarkoitettua numeerista tietoa, jonka tarkka analysointi ei kuulu intuitiiviseen päätöksentekotyöliiniin.

Tarkasteltaessa intuitiivista päätöksentekotyöä yksilö etenee välittömästi saavutettujen käsitysten kautta yhä eriytyneempään korkeamman tason ymmärtämiseen. Tällöin päätöksentekijä hyödyntää tietoisia havaintoja, muistoja ja analyysia, johon kuuluvat sekä tiedostamattomat että alitajuiset kokemukset. Intuitiivisen päätöksentekotyöliinin kautta syntyvän päätöksen voidaan katsoa olevan aikaisempiin kokemuksiin ja tietämykseen perustuvasta prosessista, jossa ei ole saavutettu tietoa analyttävän lineaarisen tutkimisen kautta. Päätöksenteko edellyttää asiantuntemusta. (Nurminen 2000, 20-21).

Eriteltäessä aivojen toimintaa voidaan paikallistaa intuitiivisen päätöksentekotyöliinin syntyminen yksilön oikeaan aivopuoliskoon, joka käsittelee luovuuteen liittyviä tekijöitä ja päätöksentekoa yleensä. Vasen aivopuolisko käsittelee loogisia ja lineaarisia toimintoja. Oikean aivopuoliskon toimintoihin liitetään esimerkiksi yksilön toimintojen samanaikaisuus ja kokemusten käyttäminen osana työskentelyä ja eri toimintoja. (Rowan 1986, 25). Intuitiiviset yksilöt reagoivat nopeasti haasteisiin ja ongelmiin. Heillä on tapana pyrkiä käyttämään hyödyksi vallitsevia olosuhteita. Intuitiivisuus on osa luovuutta. Luovat yksilöt ovat usein intuitiivisia päätöksentekotyöliiniltään. (Schermerhorn 1993, 93). Iäkkäämmät ja korkeammalla hierarkiassa toimivat työntekijät käyttävät useimmin intuitiivista päätöksentekotyöä jokapäiväisessä työssään. Tämä liittyy siihen, että heidän tehtävänä on usein hallita laajempaa käsitystä organisaatiosta. Heidän vastuunsa on enemmän pitkän aikavälin vastuuta kuin lyhyen aikavä-

lin vastuun kantamista. (Agor 1986a, 73).

Päätökset jaetaan rutiiniin pohjautuviin ja organisaatiolle tai yksilölle uniikkeihin prosesseihin. Ensimmäisellä tarkoitetaan hyvin rakennettua päätöstä, joka on päätöksentekijän helposti määriteltävissä. Kyseessä on ongelma, joka on tuttu henkilölle. Tällöin hänellä on aikaisempaa kokemusta tilanteesta, jonka perusteella hänellä on tietoa asiasta. Rutiiniin pohjautuvia päätöksiä tehdään enemmän stabiileissa olosuhteissa tai alemmalla hallintotasolla organisaatiossa. Aikutlaatuiset päätökset tarvitsevat tietyllä tavalla räätälöityä prosessia nopeasti vaihtuvissa olosuhteissa muutoksien tai kriisin tapahtuessa. Tällaisia päätöksiä tehdään ylimmässä johdossa. Kyseessä ovat intuitiiviseen päätöksentekotyyliin liittyvät luovat tilanteeseen sitoutuneet päätökset, jotka kehittävät yrityksen kilpailukykyä. (Agor 1997, 176).

Päätöksentekotyylin muodostuminen on subjektiivinen prosessi, johon vaikuttavat oma tehtävärakenne, ominaisuudet ja käytettävissä oleva tieto. (Aram ja Noble 1999, 337). Ylimmän johdon päätöksenteossa on havaittu intuition tarve. Ylimmällä tasolla tehtävät ratkaisut liittyvät usein strategiaan prosesseihin, mikä merkitsee holistisuuden vaatimusta. Johtajan on otettava huomioon eri organisaation osat, vallitseva markkinatilanne, asiakkaiden asenteet ja mielipiteet, resurssit, kilpailijoiden toimet sekä pitkän aikavälin vastuu liiketoiminnan kannattavuudesta. (Isenberg 1984, 85, Hunt 1987, 139). Jankowiczin (2001, 68) mukaan intuitiivinen päätöksentekotyyli on tiedon luomista kohti tiettyjä tavoitteita ja synteisiä eikä sen etsimistä. Kyseessä ei ole siis irrationaalinen prosessi vaan tietämykseen ja kokemukseen perustuva päätöksentekotyyli. Jankowicz (2001, 69) toteaaakin, että oli kyseessä intuitiivinen tai aistinvaraiseen tiedostamiseen perustuva päätöksentekotyyli niin hänen mukaansa ei voida eritellä objektiivista ja subjektiivista päätöksentekotyyliä toisistaan.

Tutkijat ovat pitäneet intuitiivista päätöksentekotyylistä epärationaalisena. Se on kuvattu jopa paranormaalina prosessina. Intuitiivinen päätöksentekotyyli perustuu kokemukseen ja oppimiseen. Se koostuu faktoista ja malleista, jotka kiinnittyvät yksilön omiin uskomuksiin ja kokemuksiin. (Simon 1987, 59; Kleinmuntz 1990, 303; Ray & Myers 1990, 26; Harung 1993, 40; Parikh 1994, 52, Agor 1990b, 125). Intuitiivinen päätöksentekotyyli ei ole irrationaalinen ja tieteen ulkopuolella esiintyvä prosessi. Se ei perustu arvaamiseen tai sattumaan vaan kokemukseen. Intuitiivista päätöksentekotyyliä on pidetty sikäli epäluotettavana, että sen on katsottu perustuvan tunteisiin eikä rationaalsiin tekijöihin. Intuitiivisessa päätöksentekotyyliä ei ole kuitenkaan keskeisesti kyse tunteista. (Simon 1987, 57). Intuitio saattaa olla läsnä kaikissa päätöksissä. Näihin kuuluvat ne päätökset, jotka perustuvat konkreettisiin tosiasioihin. Tilanteen tuntemus vaikuttaa aina jotenkin päätökseen. Intuitiivinen päätöksentekotyyli perustuu juuri olosuhteiden ja mahdollisuuksien syvään tuntemiseen. (Goldberg 1990, 72).

4.2 Intuiivisen päätöksentekotyylin ominaisuudet

4.2.1 Intuiivinen työntekijä

Agor (1986a, 51) on esittänyt usein intuitiivista päätöksentekotyylä käyttävät henkilöt

- a) Itsevarmoiksi,
- b) Avoimiksi uusille mahdollisuuksille ja vaikutteille,
- c) Joustaviksi,
- d) Pitkän työkokemuksen omaaviksi,
- e) Riskinottokykyisiksi ja mahdollisuuksia havainnoiviksi,
- f) Visioita omaaviksi,
- g) Luoviksi.

Intuiivinen päätöksenteko voi tukea innovaatioiden kehittämistä tai haitata sitä. Intuiiviset työntekijät tulevat kärsimättömiksi rutiinitehtävien, yksityiskohtien ja usein toistuvien tehtävien kanssa. He saattavat saavuttaa johtopäätökset nopeasti ottamatta huomioon kaikkia faktoja tai käyttää visioita tilanteissa, joissa niiden käyttö ei välttämättä ole paras tapa edetä ongelman ratkaisemisessa. Menestyksekkäät tuotekehittäjät eivät ole erittäin intuitiivisia päätöksentekotyyliltään. Tyypillisesti tuotekehitykseen osallistuvat työntekijät ovat analyyttisiä, uteliaita, itsenäisiä, intellektuelleja, tieteellisiä, matemaattisia, joustavia, tehtäviin kehittyneitä, riippumattomia ja vaatimattomia. He ovat usein pikemminkin fakta- ja tehtäväorientoituneita työntekijöitä kuin nopeasti reagoivia päätöksentekijöitä. Intuiivinen päätöksentekotyyli poikkeaa analyyttisestä tavasta, joka alkaa ongelmien määrittelyllä. Analyyttinen päätöksentekotyyli etenee määrittelystä sopivien työskentelytapojen valintaan, järjestelmälliseen tietojen keräämiseen ja epävarmuuden minimoimiseen. (Agor 1984, 83). Intuiiota on pidetty tietämyksenä, joka saavutetaan ilman rationaalista ajattelua. Se on kuvattu voimana, jossa uudet ideat syntyvät yksilön päätöksenteossa aikaisempien kokemusten, faktojen ja visioiden perusteella. (Rowan 1986, 71).

Intuiivisten johtajat ovat itsenäisiä, toimeliaita, riskinottokykyisiä ja epäsovinnaisia. Lisäksi intuitiiviset henkilöt saattavat olla uteliaita sekä ratkaisuihin ja tavoitteisiin keskittyviä työntekijöitä. (Agor 1984, 100). Intuiivinen päätöksentekotyyli syntyy pitkän aikavälin kuluessa (Seebo 1993, 27). Tällainen toimintatapa perustuu koko tilanteen holistiseen ymmärtämiseen. Tällöin päätöksentekijä pystyy yhdistämään pienistä asioista kokonaisuksivan. Intuiivinen päätöksentekotyyli perustuu nopeisiin reaktioihin ongelmatilanteissa. Tällöin yksilöllä on kyky omaksua lähes välittömästi se, mikä on paras tapa toimia tietyssä tilanteessa. Tällöin yksilö oppii hylkäämään irrelevantit tekijät tietyssä ongelmatilanteessa ja keskittymään siihen, mikä on tärkeää menestyksekkään lopputuloksen kannalta. (Harung 1993, 39; Kirschenbaum 1992, 347).

Intuitiivisen päätöksentekotyölin omaavilla henkilöillä on voimakas tarve pyrkiä tuottavaan liiketoimintaan (Bennett III 1998, 589). Intuitiivinen päätöksentekotyöli on usein kokemukseen ja tietoon perustuvana näkemyksellisestä johtamista (ks. esim. Jameson 2001, 479). Päätöksentekotyöliin vaikuttavat aineelliset tekijät, kuten työvälaineet ja aineettomat tekijät, kuten ominaisuudet, kokemus ja tietotaito. Tehtävärakenne muokkaa myös päätöksentapaa. Vastuun ja vallan jakaminen vaikuttavat päätöksentekotyöliin, jota tutkittaessa on otettava huomioon koko organisaatio yksilöiden eli päätöstentekijöiden lisäksi. (Maritan 2001, 514-515).

4.2.2 Intuitiivisen päätöksentekotyölin edut

Intuitiivisten päätöksentekokykyjen on osassa tutkimuksista todettu jakautuvan epätasa-arvoisesti (Reber, Walkenfeld & Hernstadt 1991, 891), kun taas toisaalta on osoitettu, että intuition käytön nopeus ja käyttötiheys vaihtelevat. Tämä merkitsee siis sitä, että kaikki työntekijät käyttävät jonkin verran intuitiivista päätöksentekotyöliä. Voidaan kuitenkin analysoida, ketkä käyttävät tyypillisimmin intuitiivista päätöksentekotyöliä. (Bowers & Regehr & Balthazard & Parker 1990, 96). Näin ollen mitataan sitä, missä työtehtävissä ja millaisissa organisaatioissa suositaan intuitiivista päätöksentekotyöliä.

Intuitiiviseen päätöksentekotyöliin liittyy innovatiivisuus, joka ilmenee kykynä ratkaista taloudellisesti menestyksekkäästi esimerkiksi tuotantoprosessien ja uusien palveluiden kehittämiseen liittyvät ongelmat. Intuitiivisen vastakohtana on esitetty aistiminen, joka perustuu analyttisyyteen ja tarkkaan tietojen keräämiseen. Tällaiset työntekijät ovat parhaita yksityiskohtaista analyysia vaativassa arvioinnissa. Henkilöllä, joka johtaa näitä molempia ryhmiä, tulisi olla molempia ominaisuuksia. Menestyvä johtajan ominaisuuksiin on liitetty sekä intuitiivisia että aistimiseen liittyviä ominaisuuksia tai kyky ymmärtää molempien ryhmien työntekoon liittyvää päätöksentekotyöliä. (Agor 1997, 178).

Intuitiivista päätöksentekotyöliä käyttävät johtajat eivät ole yhtä dominoivia ja auktoriteettiaan korostavia kuin heidän kollegansa. Intuitiivinen päätöksentekotyöli liittyy siis vallan ja vastuun delegoimiseen sekä luottamiseen muihin työntekijöihin. (Allison & Armstrong & Hayes 2001, 216-218). Simonin (1987, 61) mukaan päätöksiä tehdään intuitiivisesti silloin, kun niitä vaaditaan nopeasti, kun tilanteessa on vähän informaatiota käytettävissä ja kun päätöksistä ei ole olemassa organisaatiossa aikaisempaa kokemusta tai ennakkotapaa. Näkemys, tieto ja tehtävä päätös muodostavat intuitiivisen päätöksentekotavan.

Wierzibski (1997, 68-69) on liittännyt intuitiiviseen päätöksentekotyöliin moniin eri tehtäviin samanaikaisesti sitoutuvan työskentely- ja toimintatavan. Kyseessä on siis työskentelytapa, joka on luova ja jonka avulla on mahdollisuus hyödyn maksimointiin siinä suhteessa, että tällöin työntekijä analysoi kaikkia eri mahdollisuuksia ja valitsee niistä sopivimman tavan edetä omassa työssään.

Päätöksenteko vaikuttaa elementtinä sekä organisaation sisäpuolella itseensä sekä toisaalta kaikkiin sidosryhmiin, joiden kanssa yritys on tekemisissä. Keskijohto ja muut työntekijät, jotka tekevät ja sitoutuvat vapaaehtoisesti pää-

töksiin, säästävät ylimmältä johdolta keskitettyyn organisaatioon kuuluvan valvonnan toimeenpanon. Tämä vapauttaa heidän resurssejaan enemmän yrityksen muihin tehtäviin. Tällöin määräysten ja valvonnan sijasta voidaan käyttää organisaatiossa luottamusta työväliseenä. (Tichy & Cohen 1997, 72).

Carsonin ja Gilmoren (2000, 372) mukaan yrityksen osaamisalue määräytyy yleensä organisaation teknisten ominaisuuksien tai keski- ja ylimmän johdon päätöksentekotyylin perusteella. Päätöksentekomekanismeihin kuuluu yksilön henkinen kyky koordinoida organisaation toimintaa ja intressejä. Toisaalta kyky työskennellä, ymmärtää ja motivoida erilaisia työntekijöitä luo yrityksen päätöksentekoon liittyvän kilpailutekijän. Intuitiivisuus on liitetty myös non-verbaaliin viestintään liittyvänä elementtinä, jolloin käsitteellä on tarkoitettu työntekijän kykyä kerätä tietoa yksilöiden eleistä ja ilmeistä päätöksenteon materiaaliksi. Tällöin kokemuksella on edelleen rooli päätöksentekotavan muotoutumisessa.

Vaikka intuitiivisessa päätöksentekotyylissä saavutetaan organisaatiolle monia etuja, sen haittoihin on luettu rationaalisen ajattelun vähäisempi käyttö kuin esimerkiksi aistimiseen perustuvassa päätöksentekotyylissä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi yksityiskohtaisen pitkällä aikavälillä toteutetun tutkimuksen puuttumista päätöksenteon materiaalina. Päätöksentekijän oman kokemuksen ja tiedon käyttäminen kokonaisvaltaisen kuvan saamisessa olosuhteista ja markkinatilanteesta johtaa siihen, että saavutettua tiedon tasoa ei saateta saavuttaa mahdollisimman objektiivisena. (Messick & Bazerman 1996, 18-19). Toisaalta satunnaiset tekijät voivat vaikuttaa intuitiiviseen päätöksentekotapaan omaa kokemusta ja tietoa vääristävällä tavalla (Thompson, Peterson & Brodt 1996, 75).

Intuitiivisen päätöksentekotyylin on havaittu lisäävän yrityksen taloudellista menestymistä. Se tukee erityisesti yrityksen tuotteiden ja palveluiden myyntiä. (Covin & Slevin & Heeley 2001, 64-65). Myyntityöstä puhuttaessa intuitiivinen päätöksentekotyylili on osoittautunut myyntiprosessia tukevaksi tekijäksi. Myyjältä vaaditaan intuitiivista päätöksentekotyyliliä sekä kykyä havaita myös nonverbaalisia viestejä asiakkaalta myyntiprosessin onnistumiseksi. Prosessiin kuuluu tilanteeseen sitoutuminen, nopea reagointi ja asiakkaan kuunteleminen myyntitilanteessa. Intuitiivisuus on osa myyntiprosessia. Toinen osuus myyntiprosessia on tosiasioiden huomioiminen ja analyttisyys, jotka eivät ole intuitiiviseen päätöksentekotyyliliin kuuluvia tekijöitä. (Comer & Drollinger 1999, 27). Myyntityöhön liittyen intuitiivisen päätöksentekokyvyn on havaittu lisäävän asiakaskeskeisyyttä. Tämän kyvyn on katsottu olevan keskeinen tekijä työskenneltäessä muuttuvissa olosuhteissa, joissa on saatava kokonaiskäsitys monimutkaisista asioista. Kyse on holistisesta suunnittelu- johtamis- tai päätöksentekotyyliliä. (Lank & Lank 1995, 20).

4.2.3 Päätöksentekotyylin käyttäminen

Intuitiivista päätöksentekotyyliä käytetään (Burke ja Miller 1999, 93):

- 1) Kaikkiin henkilöstöhallinnon tehtäviin.
- 2) Ihmisten välisessä suorassa kanssakäymisessä liittyviin tilanteisiin.
- 3) Tehtäessä päätöksiä, jotka kannattaisi tehdä odottamattomasti ja nopeasti.
- 4) Tehtäessä päätöksiä, jotka tapahtuvat uudistettaessa jotain (uusi hinnoittelu, resurssien kohdentaminen uudelleen).
- 5) Tehtäessä päätöksiä ilmiöistä, joista ei ole olemassa ennakkokäsitystä, selviä sääntöjä tai tietoa riittävästi saatavilla.

Intuitiivista päätöksentekotyyliä käytetään usein organisaatiossa ilmeneviin ilmiöihin. Sen on huomattu lisäävän organisaation tehokkuutta ja menestymistä epävarmoissa olosuhteissa. (Khatrı & Ng 2000, 68). Intuitiivista päätöksentekotyyliä käytetään usein strategisissa päätöksissä (Ibid., 64).

Epävakaa ympäristö, joissa tapahtuu muutoksia, muodostaa kolme haastetta tiedonkeruulle päätöksentekotilanteessa. Nämä ovat vähäinen aika tiedon keräämiseen, tarve kerätä määrällisesti paljon tietoa ja tiedon luotettavuus. (Mintzberg 1994, 81). Tällöin intuitiivisen päätöksentekotyylin omaavalla työntekijällä on etulyöntiasema kilpailutilanteessa toimittaessa. Tällöin hänellä on mahdollisuus saavuttaa syvempi ymmärrys tilanteesta ja käyttää aikaisempaa kokemusta ja oppimistaan päätöksenteossa. (Quinn 1980, 52). Päätöksenteon laadulla ja intuitiivisella päätöksentekotyyllillä on havaittu olevan positiivinen korrelaatio siitä huolimatta, että kyse on nopeaan reagointiin perustuvasta päätöksentekotyylistä (Eisenhardt 1989, 552; Harper 1988, 16; Quinn 1980, 49).

Agorin (1990b, 13) mukaan intuitiivista päätöksentekotyyliä tarvittaisiin useissa tilanteissa. Näihin kuuluvat hänen mukaansa tilanteet, joissa on olemassa suuri määrä epävarmuustekijöitä organisaation ympäristössä ja joissa on kyse tilanteista, joissa organisaatio ei ole toiminut. Tämän lisäksi tilanteet, joissa on mahdollisuus käyttää vain pientä määrää informaatiota ja joissa on olemassa useita eri vaihtoehtoja, tarvitaan intuitiivista päätöksentekotyyliä. Eisenhardtin (1989, 550) mukaan nopeasti reagoivat päätöksentekijät käyttävät itse asiassa enemmän informaatiota ja kehittävät monia eri vaihtoehtoja kuin työntekijät, jotka tekevät hitaammin päätöksensä. Tiedon käyttö päätöksenteossa johtaa menestyksekkääseen lopputulokseen. Nopeasti reagoivat päätöksentekijät käyttävät enemmän reaaliaikaista informaatiota kuin suunnittelun avulla syntynyttä tietoa. Tämä perustuu lähes kokonaan heidän omaan tietoonsa liiketoiminnasta. Muuttuvissa olosuhteissa, kuten liiketoiminnassa, intuitiiviset päätöksentekijät reagoivat nopeammin.

Intuitiivinen päätöksentekotyyli sopii sellaisen organisaation tilanteeseen, jota kohtaavat muutokset. Epävarmuus, odottamattomat tapahtumat ja tilanteet, joissa on käytettävissä vähän aikaa, sopivat tämän päätöksentekotyylin omaaville työntekijöille. Intuitiivinen päätöksentekotyyli saattaa olla malli yrityksissä toimiville henkilöille. Se voi olla peruste liiketoiminnan uudistamiselle.

Intuitiiviseen päätöksentekotyyliin liittyviin ominaisuuksiin kuuluvat usein

- 1) Epäsovinnaisuus (Agor 1984),
- 2) Kokemukseen ja tietoon perustuminen (Jameson 2001),
- 3) Innovatiivisuus (Agor 1997),
- 4) Tavoitteisiin keskittyminen (Agor 1984),
- 5) Muutoksenhallinta (Walck 1996),
- 6) Nopea päätöksenteko (Rowan 1986),
- 7) Itsenäisyys (Agor 1984),
- 8) Vallan ja vastuun delegointi (Agor 1984),
- 9) Tiedon luominen (Jankowicz 2001),
- 10) Visiointi (Kirby 1997; Rowan 1986),
- 11) Keski- ja ylimmän johdon ominaisuus (Agor 1986a; Kirby 1997; Agor 1997),
- 12) Erityisesti ylimmän johdon ominaisuus (Isenberg 1984; Basi 1999; Hunt 1987),
- 13) Pitkän aikavälin vastuu (Agor 1986a; Kirby 1997),
- 14) Luovuus (Agor 1984; Schermerhorn 1993; Walck 1996),
- 15) Nopea reagointi haasteisiin ja ongelmiin (Schermerhorn 1993; Harung 1993; Kirchenbaum 1992; Rowan 1986),
- 16) Riskinottokyky (Agor 1984; Rowan 1986).

Intuitiivista päätöksentekotyyliä käyttävät henkilöt on kuvattu itsenäisiksi ja luoviksi sekä epäsovinnaisiksi työntekijöiksi. He kuuluvat tyypillisesti keski-johtoon tai ylimpään johtajistoon. He kantavat työstään pitkän aikavälin vastuuta. Näiden ryhmien tehtävärakenteeseen on kuulunut kokonaisvaltainen asioiden ymmärtäminen. Intuitiiviseen päätöksentekotyyliin lasketaan kuuluvaksi nopea päätöksenteko ja reagointi ongelmiin. Tällaiset henkilöt ovat jähkailemattomia ja innovatiivisia työntekijöitä. Tämä merkitsee riskinottokykyä, tavoitteisiin keskittymistä sekä vallan ja vastuun delegointia myös muille työntekijöille. Intuitiivinen päätöksentekotyyli perustuu kokemukseen ja tietoon. Tällaiset työntekijät luovat innovatiivisina henkilöinä toisaalta uutta tietoa organisaation sisäpuolella.

4.2.4 Hiljaisen tietämyksen rooli intuitiivisessa päätöksentekotyyliissä

Hiljaisen tietämyksen ja intuitiivisen päätöksentekotyylin asema on korostunut strategisessa päätöksenteossa yrityksissä. Kokemukseen perustuvalla päätöksenteolla on pitkän aikavälin päätöksiä tehdessä ratkaiseva asema. Hiljaisella tietämyksellä tarkoitetaan äärimmäisen yksilöllistä tietovarantoa, joka on subjektiivista ja käytännöllistä kokemuksen myötä syntyvää tietotaitoa. (Nonaka 1994, 31). Agor (1986b, 127) toteaa, että intuitio on osa hiljaista tietämystä. Intuitiivinen päätöksentekotyyli perustuu sen hyödyntämiseen. Goren ja Goren (1999, 556) mukaan hiljaisen tietämyksen esimerkit saattavat intuitioiden lisäksi olla aavistuksia, näkemyksiä, uskomuksia ja arvoja. Intuitio liitetään usein

knowledge management keskusteluun. Tässä tutkimuksessa ilmiötä tutkitaan niiden ominaisuuksien osalta, jotka liittyvät myös keskeisesti sisäiseen yrittäjyyteen.

Agorin (1986c, 31) mukaan intuitiivinen päätöksentekotyö perustuu hiljaiseen tietämykseen, joka syntyy tiedostamattomasti. Hänen mukaansa intuitiota käytetään päätöksenteon apuvälineenä silloin, kun

- 1) Tilanne ja kohdattava ilmiö on epävarma,
- 2) Faktojen perusteella ei voida osoittaa, mikä ratkaisu on paras,
- 3) Kun olosuhteita tai ilmiöitä ei ole mahdollista mitata tieteellisesti,
- 4) Käytettävien faktojen määrä on vähäinen,
- 5) Aikaa on käytettävissä vähän,
- 6) Useat vaihtoehdot näyttävät pitkän analysoinnin jälkeen sopiville,
- 7) Väärän päätöksen kustannukset nousisivat suuriksi.

Kokemuksella tarkoitetaan tekijää, joka mahdollistaa vahvojen tiedostamattomien mallien tiedostamisen. Näiden katsotaan vaikuttavan päätösten syntymiseen. Vastakkaisena hiljaiselle tietämykselle pidetään faktoihin perustuvaa tietoa, joka sisältää tietoja esimerkiksi nimistä, luvuista ja toimintatavoista. Faktoihin perustuva tieto muuttuu ajan kuluessa hiljaiseksi tietämykseksi omien kokemusten kasvaessa. Tähän prosessiin kuuluvat tietäminen ja ymmärtäminen, jotka johtavat hiljaisen tietämyksen syntymiseen. Nämä tekijät vaikuttavat hiljaisen tietämyksen syntymiseen siten, että päätöksentekotyöliin liittyvät vaihtavuus ja automaattisuus. (Bennett III 1998, 592). Hittin ja Tylerin (1991, 341) mukaan päätöksenteko on monimutkainen ilmiö. Siihen on liitetty sekä yksilöllisyys että tilannekohtaiset uniikit tekijät, jotka vaikuttavat päätösten syntymiseen. Kun yksilö käyttää hiljaista tietämystä tehdessään päätöksiä, hän kokee automaattisia ja tiedostamattomia prosesseja, jotka syntyvät kokeellisesti syntyneistä kognitiivisista rakenteista.

Wagnerin (1987, 1240) mukaan kokemukseen perustuvan hiljaisen tietämyksen voidaan antaa neuvoja yksilölle siitä, miten toimia eri tilanteissa menestyksekkäimmällä tavalla. Tähän liittyy myös valikoitumisen lisääntyminen. Yksilöllä on mahdollisuus oppia se, mitkä asiat ovat tärkeimpiä, miten ymmärtää tiettyjä toimia, miten ihmiset reagoivat niihin ja mitä todella lopulta tapahtuu. Hiljainen tietämys rajoittaa tekijöitä, jotka vaikuttavat päätöksentekoprosessiin. Hiljainen tietämys tarkoittaa kokemukseen perustuvaa tietovarantoa, kun taas intuitiivinen päätöksentekotyö voi liittyä ymmärtämiseen perustuvaan päätöksentekotapaan.

Vaikka analyttistä ja aistimiseen perustuvaa päätöksentekotyötä käytettäisiinkin, menestykseen johtaviin päätöksiin kuuluu usein jonkinlainen intuitiivinen prosessi siitä, miten kannattaisi toimia. Vaikka faktoja käytettäisiin päätöksen perustana, esimerkiksi ylimmällä johdolla saattaa olla tiedostamaton kokemukseen perustuva ennakkokäsitys siitä, miten tulisi toimia. Tosiasioiden ja faktoihin perustuvan tiedon katsotaan joissain tapauksissa vaikuttavan intuitiivisen päätöksentekotyöliin käyttämiseen. (Agor 1986c, 24; Eisenhardt 1989,

546; Isenberg 1984, 84). Intuitiivista päätöksentekotyylä on pidetty eräänä ylimmän johdon ominaispiirteenä (Basi 1998, 239).

Hiljaisen tietämyksen roolina on muodostua intuition kokemuksen avulla käsitteelliseksi tiedoksi. (Nurminen 2000, 24). Vaikka suurin osa intuition johdosta päätöksenteosta tapahtuu tiedostamattomalla tasolla, niin intuition kokemus on usein tiedostettu tapahtuma. Intuitio on usein sisäinen näkemys, joka on sidoksissa ihmisen omaan yksilöllisyyteen. Ilmiö ei synny tyhjästä vaan sen perustana ovat omat tiedot, kokemus sekä hiljainen tietämys. (Nurminen 2000, 34).

Hiljaisella tietämyksellä tarkoitetaan yksilöllistä käytännön kokemuksen kautta syntyvää tietovarantoa. Sen voidaan katsoa muodostavan perustan intuitiiviselle päätöksentekotyylille. Hiljaisen tietämyksen rooli on neuvojen antaminen henkilölle siitä, miten toimia eri tilanteissa menestyksekkäällä tavalla. Sen avulla pystytään myös rajoittamaan merkityksellisiä tekijöitä toisistaan. Hiljainen tietämys auttaa päätöksentekotilanteessa henkilöä soveltamaan mahdollisuuksia ja muuttuneita olosuhteita.

4.3 Päätöksentekotyylin vaikuttavat tekijät tuotekehityksessä

Päätöksenteko saattaa olla yrityksissä tiimeiksi organisoitujen yksiköiden suorittama työtehtävä. Tällöin päätöksentekoon liittyvät yleensä kannustimet (Morris & Williams & Allen & Avila 1997, 386), jotka tukevat sisäistä yrittäjyyttä. Organisaation tasolla ilmenevä sisäinen yrittäjyys luo pohjan taloudelliselle menestymiselle. Innovatiivisuuteen ja joustavuuteen sitoutuneen organisaation luominen mahdollistaa organisaation taloudellisen menestymisen. Tämä edellyttää avointa kommunikaatiota ja luottamusta toisiin työntekijöihin organisaatiossa. Näiden tekijöiden on huomattu lisäävän luovuutta ja uskollisuutta organisaatiota kohtaan. Innovatiivisuuden ja joustavuuden on huomattu lisääntyvän tiimityöskentelyn avulla. (Ward 1997, 105). Organisaatiot kamppailevat yhä enemmän työn organisoinnin, hallinnan ja delegoinnin kanssa. Ne pyrkivät joustavuuteen ja siihen, että ne sopeutuvat nopeasti ympäristön muutoksiin. Nopeaa reagointia tarvitaan uusien ideoiden kehittämiseen, kustannusten leikkaamiseen ja kilpailijoiden tarkkailemiseen. (Leana & Barry 2000, 756). Organisaatiot, jotka pystyvät joustavaan päätöksentekoon ja jatkuvien muutosten kohtaamiseen sisäisen yrittäjyyden turvin, ovat hajautetumpia kuin keskitetyt ja hitaasti muutoksiin reagoivat yritykset. Keskitetyissä organisaatioissa esiintyy enemmän valvontamekanismeja (Sennett 1998, 37), jotka estävät sisäisen yrittäjyyden kehittymistä. Keskitettyyn päätöksentekoon ei kuulu delegaatio eikä luottamus muita työntekijöitä kohtaan. Tällaisessa yrityksessä ei useinkaan ole mahdollisuutta aloitekyvyn kehittämiseen eikä muihin sisäisen yrittäjyyden ominaisuuksien esiintymiseen. (Dyer 1986, 112-114).

Kyvillä osallistua moniin eri projekteihin samanaikaisesti on havaittu olevan yhteys yksilön kykyyn tehdä luovia ratkaisuja omassa työssään. Vastakoh-

tana tälle on esitetty työntekijää, joka haluaa keskittyä pelkästään tiettyyn työtehtävään. Tällöin on esitetty, että tällainen henkilö tekee työtä pelkästään lyhemmässä ajanjaksossa kuin henkilö, joka osallistuu moniin eri tehtäviin yhtä aikaa. (Bluedorn, Kaufman & Lane 1992, 20). Kyky ja halu osallistua moniin eri tehtäviin merkitsee henkilöillä ominaisuutta suhtautua positiivisesti muutoksiin ja työskennellä niiden aikana menestyksekkäästi (Bluedorn, Kalliath, Strube & Martin 1999, 224; Zahra ym. 2000, 940). Riskejä ottava henkilö on valmis hyödyntämään monia eri vaihtoehtoja päätöksentekotyylissään. Riskejä havainnollavalla ja arvioivalla henkilöllä on mahdollisuus saada mukaan päätöksentekotyylinsä enemmän vaihtoehtoja, jos hän on valmis harkitsemaan riskejä ja mahdollisesti toteuttamaan niitä. Tällainen henkilö käyttää enemmän informaatiota päätöksentekotyylissään. (Sexton & Bowman 1985, 133-134).

Avoin kommunikaatio ja luottamus työntekijöiden välillä tukevat sekä intuitiivisen päätöksentekotyylin että sisäisen yrittäjyyden esiintymistä. Keskitettyyn päätöksentekoon perustuva johtamismalli ei sovi ilmiöiden tukemiseen työyhteisössä. Innovatiiviseen johtamiseen perustuva liiketoiminta tukee avointa päätöksentekoa organisaatiossa. Intuitiiviseen päätöksentekotyylisiin liittyvät käsitteet on esitetty taulukossa 4.

TAULUKKO 4 Tässä tutkimuksessa esiintyvät intuitiiviseen päätöksentekotyylisiin liittyvät käsitteet

<p>INTUITIO Intuitiolla tarkoitetaan välitöntä alitajuntaista oivallusta asiasta, joka perustuu aikaisempaan tietoon ja kokemukseen ilmiöstä. Intuitiota käytetään ylimmän johdon keskuudessa.</p> <p>HILJAINEN TIETÄMYS Hiljaisella tietämyksellä tarkoitetaan yleensä pitkän kokemuksen myötä syntyvää yksilöllistä asiantuntemusta, joka ei ole aistein todettavissa eikä dokumentoitavissa.</p> <p>INTUITIIVINEN PÄÄTÖKSENTEKOTYYLI Intuitiivinen päätöksentekotyyli perustuu kokemukseen ja tietoon ja kokonaisvaltaiseen asian ymmärtämiseen. Kyseessä on nopea ja yksilöllinen päätöksentekotyyli.</p> <p>AISTIMISEEN PERUSTUVA PÄÄTÖKSENTEKOTYYLI Aistimiseen perustuvaa päätöksentekotyyliä on pidetty osittain vastakohtaisena intuitiiviselle päätöksenteolle. Kyseessä on hidas prosessi, jossa päätöksiä tehdään kerätyn tarkoin harkiten yksityiskohtaisesti käsitellyn analysoitavan tiedon perusteella. Keskeisin eroavaisuus päätöksentekotyyliissä on se, että aistimiseen perustuvassa päätöksentekotyylissä kerätään tietoa harkiten eikä tehdä päätöstä intuitiivisesti. Kyse on tyypillisesti tieteelliselle tutkimukselle ominaisesta päätöksentekotyylisestä.</p>

4.4 Intuitiivisen päätöksentekotyylin ja sisäisen yrittäjyyden erot sekä samankaltaisuudet

Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin välillä on monia yhteisiä ominaisuuksia (ks. taulukko 5). Intuitiivisen päätöksentekotyylin on keskeisesti sisäiseen yrittäjyyteen sidoksissa oleva tekijä. Kyseessä on keino sisäisen yrittäjyyden tavoitteiden toteuttamiselle.

Intuitiivisessa päätöksentekotyylissä voidaan eritellä kolme ominaisuutta sellaisiksi ilmiöiksi, jotka eivät liity keskeisesti sisäisen yrittäjyyden ominaisuuksiin. Pelkästään intuitiiviselle päätöksentekotyylille ominaisia tekijöitä ovat välitön oivallus, kokonaisuuksien hahmottaminen ja nopea reagointi päätök-

TAULUKKO 5 Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiiviseen päätöksentekotyylin ominaisuudet

OMINAISUUS	SISÄINEN YRITTÄJYYS (esimerkkejä)	INT. PÄÄTÖKSENTE- KOTYYLI (esimerkkejä)
Kokonaisuuksien hahmottaminen	-	Nurminen 2000; Agor 1986a
Välitön oivallus asiasta	-	Nurminen 2000; Rowan 1986
Tieto ja kokemus	Erityisesti tiedon käyttö: Mumford 2000	Nurminen 2000, Rowan 1986; Jameson 2001; Jankowicz 2001; Burke & Miller 1999
Nopea reagointi päätöksentekoon liittyen	-	Schermerhorn 1993; Eisenhardt 1989
Innovatiivisuus	Pinchot 1985; Antoncic & Hisrich 2001; Koironen & Pohjansaari 1994; Kuratko ym. 1993; Covin & Slevin 1991	Ristiriitaista tuotekehityksessä toimittaessa ks. Agor 1984
Visiointi	Pinchot 1985; Antoncic & Hisrich 2001; Block & MacMillan 1995	Kirby 1997; Rowan 1986; Agor 1986a
Pitkän aikavälin työ	Pinchot 1985	Kirby 1997; Seebo 1993
Luovuus	Gibb 1990; Persing 1999; Lessem 1988	Walck 1996; Agor 1997
Mahdollisuuksien havainnointi	Christensen 1997	Agor 1984
Tavoitteiden asettaminen	Amit, Gloster & Muller 1993; Pinchot 1985; Kao 1991; Kuratko ym. 1993	Agor 1984; Jankowicz 2001
Itsenäisyys	Gibb 1990; Amit ym. 1993	Agor 1984
Riskinottokyky	Antoncic & Hisrich 2001; Amit ym. 1993; Block & MacMillan 1995	Agor 1984; Agor 1986a
Vallan ja vastuun delegointi	Kanter 1988; Kanter 1989	Allison & Armstrong & Hayes 2001

sentekoon liittyen. Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteisiin tekijöihin kuuluvat tieto ja kokemus, innovatiivisuus, visiointi, pitkän aikavälin vastuu, luovuus, mahdollisuuksien havainnointi, tavoitteiden asettaminen, itsenäisyys, riskinotto kyky sekä vallan ja vastuun delegointi.

5 KÄSITEANALYYTTISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuskysymykset käsitteiden määrittelemiseksi esitettiin seuraavasti:

1. *Mikä on tuotepäällikön tehtävärakenne?*
2. *Mikä on tuotekehitysprojekti?*
3. *Miten sisäinen yrittäjyys määritellään?*
4. *Miten intuitiivinen päätöksentekotyöli määritellään?*

Kuhunkin neljään kysymykseen on vastaukseksi edellä kehitetty sekä nominaali- että reaali-määritelmä, joista seuraavassa on käsiteanalyttisesti kokoavaa pohdiskelua ennen työn empiiristä osuutta.

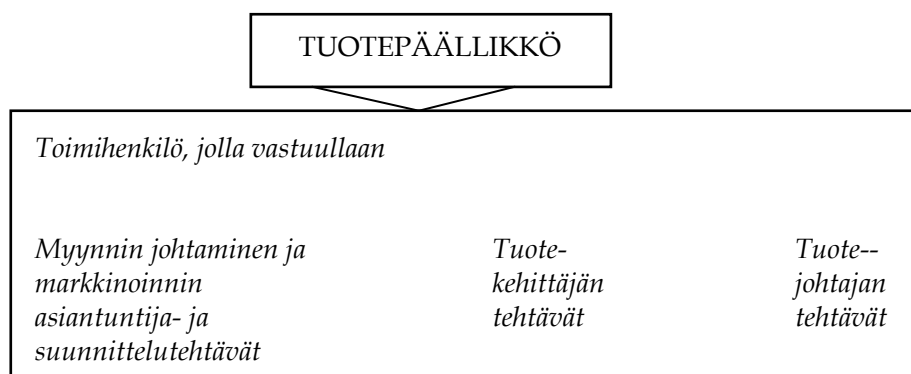
5.1 Tuotepäällikön tehtävärakenne tuotekehitysprojektissa

Tässä tutkimuksessa esitettiin ensimmäisenä käsiteanalyttisena kysymyksenä se,

Mikä on tuotepäällikön tehtävärakenne?

Tehtävärakenteella tarkoitetaan tuotepäällikön työhön liittyvien toimintokokonaisuuksien muodostamaa, erillisiä funktionaalisia vastuita sisältävää rakenteellista yhdistelmää. Tuotepäällikön asema voidaan esittää yksittäiseen organisaatioon ja tiettyyn toimialaryhmään sitoutuvana asiana. Keskeisimpiin tehtäviin lukeutuvat tuotekehittäjän tai -johtajan asema sekä markkinoinnin asiantuntija- ja suunnittelutehtävät sekä myynnin johtaminen. Teknologiateollisuuden liittyen tuotesuunnittelu sekä markkinoinnin eri tehtävät ovat olleet osa tuotepäällikön työtä 1980-luvun aikana. Mikäli tuotepäälliköt toimivat tuotejohtajina eli koko tuotekehitysprojektin johtajina heidän vastuullaan on koko projektin tekninen ja kaupallinen onnistuminen. Tämä merkitsee sekä markkinoin-

titutkimuksen, myynnin, jakelun, mainostamisen sekä tuotannon koordinoimis- ta tuotekehitysprojektiin liittyen sen lisäksi, että itse tuotteen tutkimus ja kehi- tys kuuluvat hankkeeseen (ks. kuvio 18). Tuotekehitysprojekti on organisoitu innovaatioprosessina, jonka tarkoituksena on synnyttää kaupallisesti menesty- vä tuote. Koko tuotekehitysprojektiin katsotaan kuuluvan sekä idean keksimi- nen, tekninen kehittäminen, tuottaminen että markkinointi.



KUVIO 18 Tuotepäällikön käsite tässä tutkimuksessa

5.2 Tuotekehitysprojekti käsitteenä

Tutkimuksessa esitettiin toisena käsiteanalyttisenä kysymyksenä se,

Mikä on tuotekehitysprojekti?

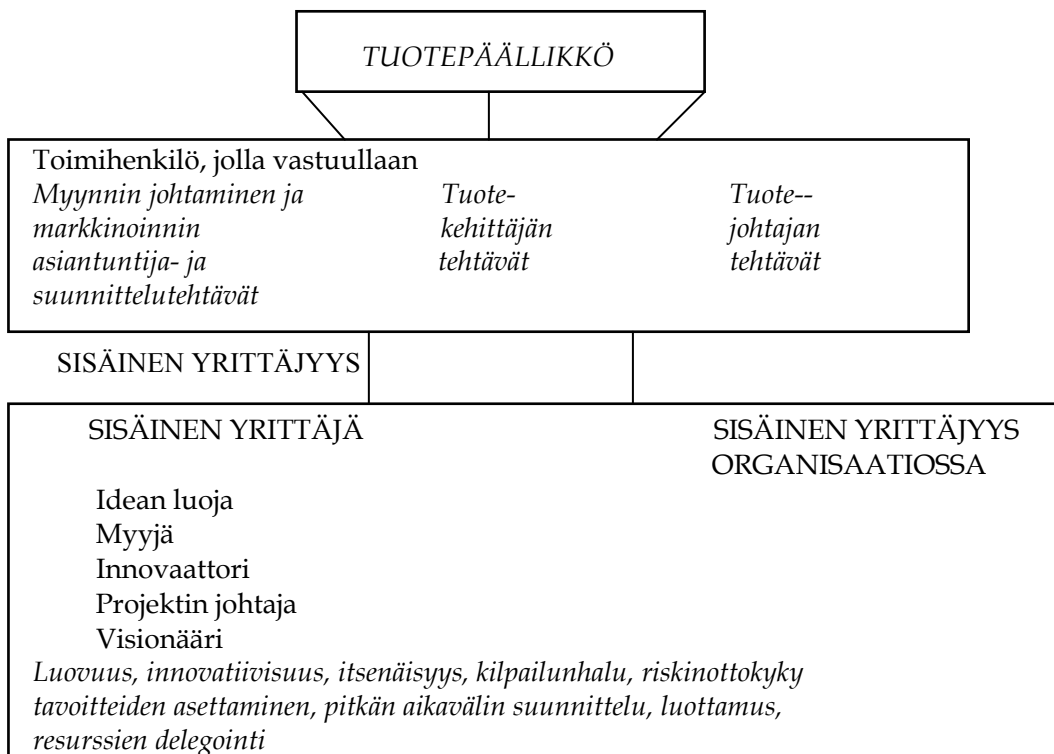
Tuotekehitysprojektille tarkoitetaan innovaatioprosessia, jossa kehitetään kau- pallisesti hyödynnettävä ja menestyvä tuote. Siihen kuuluu uusien tuotteiden etsiminen ja kehittäminen sekä toisaalta vanhojen tuotteiden markkinointi sekä karsinta tai uudelleen innovointi. Projektin keskeisimpiä tehtäviä ovat idean keksiminen ja visiointi. Tällöin teknologiaa on arvioitava sekä luovan ongel- manratkaisun tekemisen että kehittämisen kannalta. Projektin valvonta ja arvi- ointi kuuluvat myös tuotekehitykseen. Projektissa toimivien asiantuntijoiden sitoutuminen hankkeeseen vaikuttaa menestyksekkään lopputuloksen saavut- tamisessa. Tekninen kehittäminen, tuottaminen ja markkinointi ovat osa tuote- kehitysprojektin tehtäviä. Tuotekehityksen vaiheet ovat projektin käynnistämi- nen, ongelmanratkaisu, projektin johtaminen, päätöksenteko sekä toteutus.

5.3 Sisäisen yrittäjyyden käsite

Kolmantena käsiteanalyttisenä kysymyksenä kysyttiin sitä,

Miten sisäisen yrittäjyys määritellään?

Sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa työntekijöiden aloitteellista ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapaa organisaatiossa. Sisäinen yrittäjä on riskinotto- ja proaktiivinen mahdollisuuksien havainnoija, joka pystyy tehostamaan ja kehittämään liiketoimintaa. Visionäärisyys, luovuus ja innovatiivisuus ovat sisäisen yrittäjyyden ominaispiirteitä, kuten myös itsenäisyys, tavoitteiden asettaminen ja pitkän aikavälin suunnittelu. Organisaation tasolla sisäinen yrittäjyys ilmenee työntekijöille hajautetun vallan ja vastuun myötä. Kilpailunhalu, riskinotto- ja innovatiivisuus ja itsenäisyys ja kannustaminen sekä luottamus ovat sisäiseltä yrittäjyydeltään voimakkaan organisaation piirteitä. Tehtävärakenteeltaan sisäiset yrittäjät ovat idean luoja, myyjä, innovaattoreita sekä projektin johtajia (ks. kuvio 19). Heidän työhönsä kuuluu tiedon suodattaminen ja työyhteisön valmentaminen.



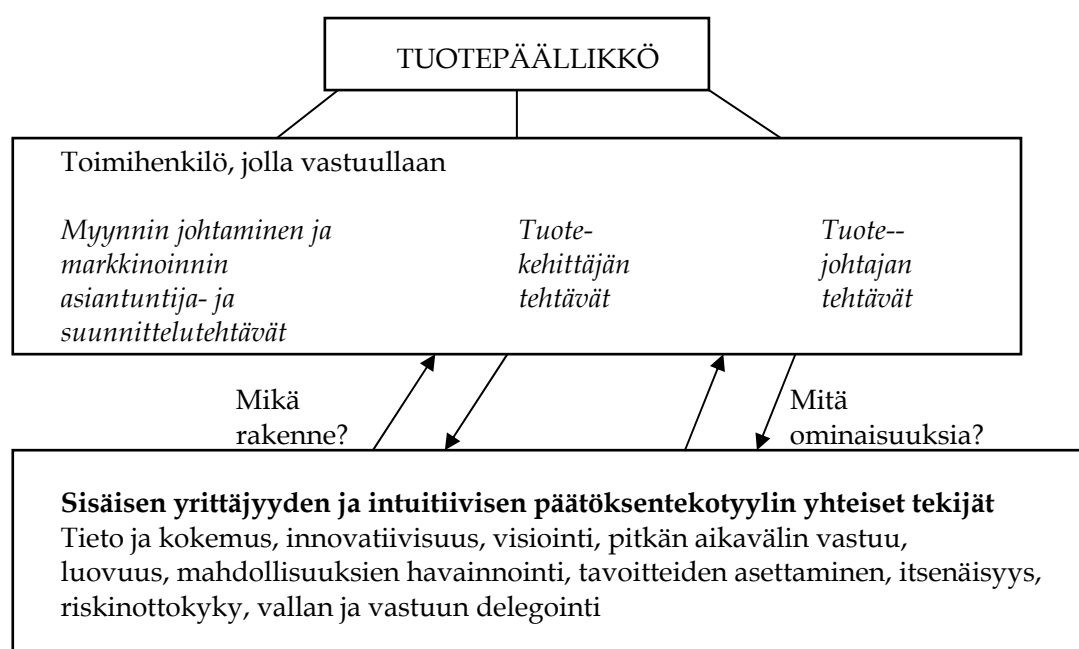
KUVIO 19 Tuotepäällikkö sisäisenä yrittäjänä

5.4 Intuitiivisen päätöksentekotyölin käsite

Neljäntenä käsiteanalyttisena kysymyksenä kysyttiin sitä,

Miten intuitiivinen päätöksentekotyölin määritellään?

Intuitio on välitön oivallus asiasta, jonka myötä kyetään hahmottamaan kokonaisuuksia. Intuitiivinen päätöksentekotyölin on jakamatonta ja holistista, ja se edellyttää aiempia tietoja ja kokemuksia. Tuotepäällikön tehtävärakennetta ja intuitiivisen päätöksentekotyölin ja sisäisen yrittäjyyden yhteisiä ominaisuuksia on kuvattu kuviossa 20.



KUVIO 20 Tuotepäällikkö sisäisenä yrittäjänä ja intuitiivisena päätöksentekijänä

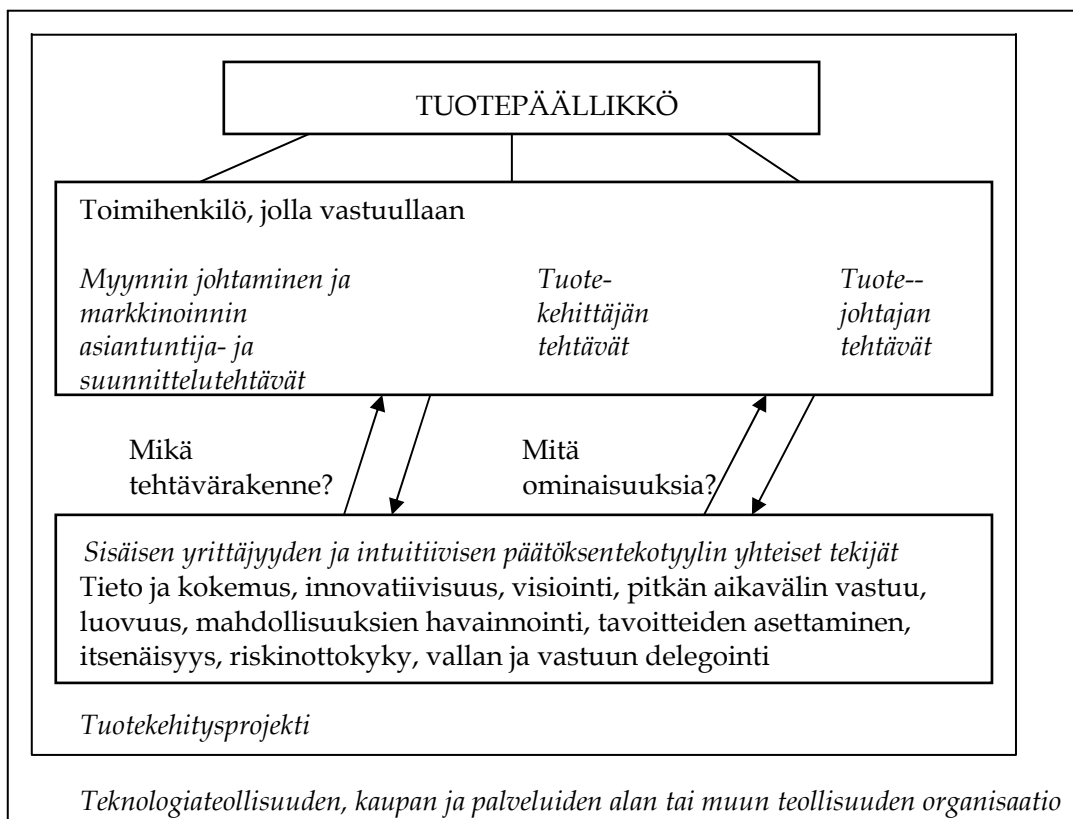
Tutkimuksen empiirisessä vaiheessa tutkitaan kvantitatiivisesti sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteisiä ominaisuuksia tuotepäälliköiden tehtävärakenteeseen sitoutuen (ks. kuvio 21).

Viitekehystä käyttäen suoritetaan empiirinen tutkimus siten, että tarkoituksena on mitata tuotepäälliköiden tehtävärakenteen osalta sitä, miten eri tehtävissä toimivilla henkilöillä ilmenee sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteisiä ominaisuuksia teknologiateollisuuden, kaupan ja palveluiden alan sekä muun teollisuuden organisaatioissa (ks. taulukko 6).

Tehdyn käsiteanalyttisen osuuden jälkeen on suoritettu kysely, jossa mitataan tuotepäällikön tehtävärakennetta sekä yksilön että organisaatioiden sisäisen yrittäjyyden että intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteisiä ominaisuuksia. Näin ollen tehdään tuloksia ja päätelmiä asetettuun tutkimusongelmaan liittyen.

TAULUKKO 6 Tehtävärakenne ja ominaisuudet tuotepäälliköiden keskuudessa teknologiateollisuuden, kaupan ja palveluiden alan tai muun teollisuuden organisaatioissa (sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin ominaisuusryhmät 1-6)

	Esim. tehtävä Myynti	Esim. tehtävä Tuotekehitys
Teknologiateollisuus	1	2
Kaupan ja palveluiden ala	3	4
Muu teollisuus	5	6



KUVIO 21 Tutkimusasetelma tuotepäällikön tehtävärakenteesta, sisäisestä yrittäjyydestä ja intuitiivisesta päätöksentekotyylisestä kohteena olevassa empiirisessä kontekstissa

5.5 Käsitemallin osuuden validiteetin arviointi

Huuskosen (1992, 34) mukaan käsitteanalyysin onnistuminen ja kattavuus voidaan esittää seuraavien tekijöiden pohjalta:

- 1) Keskeisimpien todellisuutta vastaavien elementtien esittäminen analyysissä
- 2) Keskeisimpien elementtien vuorovaikutussuhteiden esittäminen analyysissä

Tämän työn viitekehityksessä tuotekehitysprojekti on kuvattu useista eri näkökulmista ja samalla selvennetty tuotepäällikön, sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin käsitteitä. Näitä on pyritty kuvaamaan käsitteellisesti tasolla sekä yksilön että koko organisaation kannalta. Vuorovaikutussuhteiden kuvaaminen on toteutettu sekä kuvien että taulukoiden avulla.

Tieto-opilliseen validiteetin pyritään rakentamalla tutkimus aikaisempaan tieteelliseen tietoon. Käsitteanalyttisen tutkimuksen virheet luokitellaan tiedon hankinnan tasolle, ajattelun tasolle ja ilmaisun tasolle. Tiedon hankinnan tasolla käsitteanalyttisen osuuden kattavuus liittyy tutkimuskirjallisuuden oikeaan valintaan. Vaikka tietojen hankkiminen tapahtuu käsitteanalyttisessä otteessa empiirisen tutkimuksen sijasta muita tietovälineitä käyttämällä, sen kohteena ovat reaali maailma ja siinä tapahtuvat ilmiöt.

Ajattelu kuuluu usein käsitteanalyttisiin työkaluihin. Onnistunut käsitteiden valinta ja sisältöanalyysi sekä toisaalta niiden välisen vuorovaikutuksen kuvaaminen ovat osa ajatteluprosessia. Käsitteanalyttisiin tavoitteisiin kuuluvat keksiminen ja luovuus. Mikäli pohdinta on aikaisemmista käsitteistä johdettu ja mikäli on pystytty loogiseen toimintaan, myös johtopäätöksiä voidaan katsoa olevan valideja. Ilmaisun taso liittyy kuvien tai sanojen käyttämiseen. Tämä saattaa olla virheellistä tai epä johdonmukaista, jolloin niillä on epäselvä tai vakiintumaton merkitys. Tutkimuksen koeteltavuuden osalta toistettavuus korostuu. Tällöin lukijalla olisi mahdollisuus arvioida kriittisesti ja itsenäisesti tehtyjä johtopäätöksiä ja toisaalta käytettyjä lähteitä (Huuskonen 1992, 34-36). Sisäisestä yrittäjyydestä on tarjolla runsas tutkimuskirjallisuus eri vuosikymmenien ajalta. Tähän työhön on pyritty valitsemaan keskeisimpiä alan teoriaa rakentavia tutkimuksia 1980-luvulta viimeisimpiin tutkimuksiin saakka.

Sisäisen yrittäjyyden osalta on olemassa vakiintuneita määritelmiä kuten intuitiivisen päätöksentekotyylin osalta. Sen sijaan itse tuotepäällikön käsite on moniselitteisempi ilmiö, johon vaikuttavat yksilölliset organisaation ominaispiirteet.

Sisäiseen yrittäjyyteen ja intuitiiviseen päätöksentekotyylin kuuluvat tekijät ovat työn käsitteanalyttisen alkuosan perusteella

- 1) Tieto ja kokemus,
- 2) Innovatiivisuus,

- 3) Visiointi,
- 4) Pitkän aikavälin työskentely,
- 5) Luovuus,
- 6) Mahdollisuuksien havainnointi,
- 7) Tavoitteiden asettaminen,
- 8) Itsenäisyys,
- 9) Riskinottokyky, ja
- 10) Vallan ja vastuun delegointi.

Nämä ominaisuudet esiintyvät keskeisesti molemmissa ilmiöissä. Empiirisen tutkimuksen perustana ovat teknologiateollisuuden, kaupan ja palvelun sekä muun teollisuuden tuotepäälliköiden tehtävärakenne. Näin ollen on tarkoituksena tutkia, millaisissa tehtävissä intuitiiviseen päätöksentekotyyliin ja sisäiseen yrittäjyyteen liittyvät ominaisuudet omaavat tuotepäälliköt toimivat vertailtaessa eri toimialaryhmiä.

6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA AINEISTON KERÄÄMINEN

6.1 Tutkimusongelma

Työn teoreettisen viitekehyksen muodostamisessa on vastattu siihen, mikä on tuotepäällikön tehtävärakenne, mikä on tuotekehitysprojekti sekä miten sisäinen yrittäjyys ja intuitiivinen päätöksentekotyöli määritellään.

Tutkimuksessa analysoidaan teknologiateollisuuden, muun teollisuuden ja kaupan ja palveluiden organisaatioiden välillä sitä,

miten tuotekehitysprojektissa toimivien tuotepäälliköiden tehtävärakenne heijastuu sisäiseen yrittäjyyteen ja intuitiiviseen päätöksentekotyöliin kuuluvien tekijöiden esiintymiseen?

6.2 Aineiston hankinta ja aineistonkeruutapa

Tutkimuksessa käytettiin Johtamistaidon (JTO) tietokantaa tuotepäälliköistä. JTO:n tietokannan muodostaa 1218 henkilöä. Tutkimus toteutettiin postikyselyinä toukokuussa 2001 lähettämällä kaikille tuotepäällikölle kyselylomake. Kyselyssä on kokonaistutkimus JTO:n tietokannan tuotepäälliköiden osalta.

JTO:n henkilökunnan jäsen toteutti postituksen tuotepäälliköille. Koska kyselyssä oli yrityksen asiakasrekisteri, tutkija ei toteuttanut postitusta. Tutkija haki vastauskuoret JTO:n toimistosta. Postikyselynsä ensimmäiseltä kierrokselta saatiin 302 vastausta, joista yksi jouduttiin hylkäämään puutteellisen täyttämisen vuoksi. Yhden kaikille tuotepäälliköille lähetetyn uusintakyselynsä jälkeen saatiin vielä 15 uutta vastausta. Kyselyyn vastasi 1218 tuotepäälliköstä 316 henkilöä. Kyselynsä vastausprosentti oli 25,9 %. Kyselynsä vastausprosentti on matala, mutta 316 vastaajaa edustaa hyvin 1218 joukkoa toimialaryhmien ja sukupuolen osalta (ks. kappale 7.1). Toisaalta vastaajat olivat yritysten edustajia, joiden oli

vaikeaa löytää resursseja kyselyyn vastaamiseen. Kyseessä oli myös kokonais-tutkimus, jolloin tutkittiin koko perusjoukkoa. Tietoja voidaan yleistää tuohon perusjoukkoon nähden eikä otosta ole tarvittu suorittaa.

Tuotepäälliköiden työn kuvaamisen sekä elinkeinoelämän kannalta merkittäviä toimialaryhmiä pystyttiin vertailemaan muodostamalla toimialoista ryhmät teknologiateollisuus sekä kauppa ja palvelut. Näiden lisäksi voitiin yhdistää muista toimialoista tilastollisen tutkimuksen onnistumiseksi toimialaryhmä muu teollisuus. Koska tutkimus keskittyy kauppaan ja palveluihin sekä teknologiateollisuuteen, niiden vertaaminen muuhun teollisuuteen on perusteltua. Teknologiateollisuuden ominaispiirteet voidaan kuvata paremmin vertailemalla sitä muihin teollisuudenaloihin sekä kaupan ja palveluiden tuotepäälliköihin. Toisaalta kaupan ja palveluiden tuotepäälliköiden ominaispiirteet voivat olla selkeämpiä verrattaessa niitä teollisten alojen vastaaviin toimihenkilöihin.

Tyhjiä vastauksia toimialan kysymyksen osalta oli 32. Näitä vastauksia analysoidaan koko aineistoa eli kaikkia tuotepäälliköitä tutkittaessa, mutta niitä ei voida käyttää toimialaryhmiä vertailtaessa. Muiden vastausten perusteella ei voitu määrittellä näiden henkilöiden toimialaa. Toimialaryhmät koodattiin seuraavasti:

- 1) Teknologiateollisuus (yhteensä 75) toimialoina
 - Kone- ja metalliteollisuus (58)
 - Elektroniikka- ja sähköteollisuus (11)
 - Terästeollisuus (6)
- 2) Muu teollisuus (yhteensä 102) koostuen toimialoista
 - Informaatioteknologia (16)
 - Kemianteollisuus (34)
 - Elintarviketeollisuus (11)
 - Rakennusteollisuus (12)
 - Graafinen teollisuus (9)
 - Paperiteollisuus (9)
 - Vaatetusteollisuus (5)
 - Logistiikka (3)
 - Energia- ja öljyteollisuus (3)
- 3) Kauppa ja palvelut (yhteensä 107) toimialoina
 - Vähittäiskauppa (42)
 - Tukkukauppa (62)
 - Myynti (3)

Muun teollisuuden ryhmä on heterogeeninen kokonaisuus eri toimialoja. Se edustaa monia toisistaan poikkeavia ryhmiä. Tilastollisen tutkimustavan vuoksi on kuitenkin mielekkäämpää toteuttaa tutkimus kolmena toimialaryhmittymänä kuin tutkia toimialoja erikseen. Kaupan ja palveluiden sekä teknologiateollisuuden ryhmät ovat koostumukseltaan homogeenisempia kuin muun teolli-

suuden toimialaryhmä. Tämän voidaan katsoa parantavan tulosten luotettavuutta tutkittavan toimialaryhmän tuotepäälliköiden suhteen.

Tutkimuksessa käytetään kvantitatiivista tutkimustapaa, mikä merkitsee ominaisuuksien eli muuttujien ja niiden ilmenemismuotojen eli muuttujaluokkien erittelyä ja esiintymistiheyksien kartoittamista (Kari & Huttunen 1981, 48-52). Postikysely voi olla tässä tutkimuksessa tarkoituksenmukainen ja taloudellinen tiedonkeruutapa. Toisaalta kyselyn etuja ovat tavoitettavuus ja yhdenmukaisuus. Kyselymenetelmän eräänä etuna voidaan pitää myös sitä, että haastattelijan mahdollinen subjektiivinen vaikutus eliminoiduu. Osa haastattelun kysymyksistä voi olla varsin henkilökohtaisia. (Hirsjärvi & Hurme 1985, 13-15). Tällöin on vaarana, että osa haastateltavista kieltäytyy yhteistyöstä luottamuksen puutteen vuoksi. Varsinkin tutkittaessa toisiaan vastaan kilpailevia yrityksiä ja tuotepäälliköitä postikysely on käyttökelpoinen ja anonyymi tapa lähestyä analyysin kohdetta. Lomakekyselyn etuna voidaan pitää sitä, että se on tehokas. Aineiston käsittely voi olla kysymyksistä riippuen varsin nopeaa. (Hirsjärvi 1997, 191). Tällöin varsinaiselle analyysivaiheelle jää enemmän aikaa. Lomaketutkimukseen liittyy heikkouksia. Aineisto saattaa jäädä pinnalliseksi, sillä usein jää epäselväksi, miten vakavasti kyselyyn osallistuvat ovat suhtautuneet tutkimukseen. Väärinymmärrykset ovat mahdollisia. Kato eli ns. hukkaprosentti saattaa nousta joissain tapauksissa suureksi. (Hirsjärvi 1997, 191).

6.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteettia analysoitaessa empiirisen tutkimuksen toteutuksen virhemahdollisuudet voivat liittyä siihen, että tutkija ei ole itse suorittanut kyselylomakkeiden postittamista. Tutkija on perehtynyt käytettävän perusjoukon asiakasrekisteriin, mutta varsinainen tiedonkeruuvaihe on suoritettu organisaation työntekijän toimesta. Toisaalta toisella postituskerralla sama kyselylomake lähetettiin uudestaan koko perusjoukolle, tosin eri saatekirjeellä varustettuna. Tämä on saattanut vaikuttaa vastausten määrään erityisesti toteutettaessa uusintapostitusta.

Satunnaisvirheiden mahdollisuus on olemassa koodattaessa tilastollista aineistoa. Nämä voivat heikentää tutkimuksen reliabiliteettia. Reliabiliteettia parantaa se, että tutkimuksessa ei ollut vastaajille tiedossa palkintoa. Tämä merkitsee sitä, että vastaajat todennäköisesti vastasivat rehellisemmin lomakkeeseen kuin tilanteessa, jossa he haluavat miellyttää vastauksen kohdetta. Tätä tukee toisaalta kyselyn täydellinen anonymiteetti sekä sen suorittaminen postikyselynä. Kyselylomakkeita ei koodattu postittaessa ja näin ollen vastanneiden henkilöllisyyttä ei voida todentaa. Postikyselyä voidaan pitää hyvänä tapana saavuttaa kiireinen kohderyhmä. Kyselyn annettu vastausaika oli kaksi viikkoa, mitä voidaan pitää varsin riittävänä. Kyselyn toteutettiin loma-aikojen välissä eli pääsiäisen ja vapun jälkeen sekä ennen kesälomien alkamista. Tämä paransi vastaajien tavoitettavuutta ja kokonaistutkimuksen onnistumista.

Koko aineistosta muodostettujen summamuuttujien Cronbachin alpha-kertoimet olivat tehtävärakenteen osalta .7111, aikavastuun .5778, talousvastuun .6054, tuotekehityksen tehtävien .7041, tuotekehittäjän .5635, sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisten työpaikan ominaisuuksien osalta .8288 sekä sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yksilön osalta .5821. (ks. liite 4). Näitä lukuja voidaan pitää riittävän reliabeleina, sillä kysymykset koskivat pelkästään mielipiteitä. Tällaisen aineiston riittävänä alpha-kertoimena pidetään arvoa 0.50. Cronbachin alpha-kerrointa käytetään myös epäparametristen testien rinnalla, vaikka se perustuukin korrelaatiokertoimeen, sillä vastaavaa epäparametristä menetelmää ei ole käytössä. (Tähtinen & Kaljonen 1996, 140-141).

Kysymyksiä on esitetty kahdella henkilöllä, jotka ovat esittäneet muutosehdotuksia kysymysten täyttämisen jälkeen. Kyselylomakkeen kysymykset olivat selkeitä ja lyhyitä. Vierasperäistä käsitteistöä ei käytetty kysymyksissä. Väärinkäsityksiä vastauksissa ei juuri tapahtunut vaan kysymyksiin oli vastattu siten, että niitä ei tarvinnut hylätä. Osa täytetyistä lomakkeista oli puutteellinen vastauksiltaan siten, että kaikkiin kysymyksiin ei ollut vastattu. Yksi vastauslomake jouduttiin hylkäämään tämän perusteella.

Mittausta ei ole suoritettu standardiolosuhteissa vaan kukin vastaaja on täyttänyt lomakkeen ja postittanut sen tutkijasta riippumattomissa olosuhteissa. Tämä merkitsee sitä, että luotettavuutta alentaa vastaajien anonyymiys. Tutkimuksessa ei voida todentaa sitä, kuka on vastannut mihinkin kyselylomakkeeseen. Toisaalta vastaaja voi olla perheenjäsen tai joku muu yrityksen työntekijä kuin itse tuotepäällikkö. Reliabiliteetin osalta melko alhainen vastausprosentti (25,9 %) alentaa tulosten luotettavuutta. Mittaustulokset eivät ole kuitenkaan sattumanvaraisia ja ne ovat toistettavissa. Mittaristo on muodostettu käsiteanalyysiin liittyen.

Työn validiteettia parantaa se, että kyseessä on kokonaistutkimus. Toisaalta perusjoukko ei kata kaikkia Suomen tuotepäälliköitä, vaan organisaation tietokannan. Tämä heikentää validiteettia sikäli, että tuloksia ei voida yleistää tuotepäälliköihin liittyen yleensä vaan ainoastaan tietokantaan kuuluvien, koulutuspalveluita käyttäneiden, tuotepäälliköiden työhön. Tutkimuksen yleistettävyyttä kyseisiin toimialaryhmiin tämän tietokannan osalta on hyvä. Tutkimustuloksia ei voida yleistää muihin yhteyksiin käytettäväksi. Validiteettia heikentää se, että kyseiseen tietokantaan kuuluvat ainoastaan yhden koulutusorganisaation asiakkaat, jotka ovat ostaneet yrityksen tuotteita. Osa vastaajista voi vastata kyselyyn ajattelemalla tulosten menevän Johtamistaidon Opistolle ja sikäli antavan sosiaalisesti tilanteeseen sopivia vastauksia. Anonyymi kysely olisi voinut parantaa tuolta osin vastausten validiteettia. Toisaalta kysymykset eivät ole henkilökohtaisia, joten ne sopivat postikyselyn toteuttamiseen.

Perusjoukko koostuu siis tuotteita ja palveluita ostaneista asiakkaista ja näin olleen potentiaalisia asiakkaita ei kartoiteta eikä perusjoukko kata Suomen mittakaavassa tuotepäälliköiden toimialoja edustavasti. Toisaalta rekisteri on valtakunnallinen ja antaa sikäli kuvan hyvin erilaisista tuotepäälliköistä eri toimialoilla.

Validiteettia lisää se, että mittaristo on todennettavissa. Laaja käsiteanalyysi parantaa mittariston luotettavuutta ja sitä, että tutkimuksessa mitataan sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Käsitteille on pystytty antamaan nominaali- ja reaali-määritelmiä useiden sekundääristen lähteiden avulla. Käsitteiden määrittelemisen runsaiden lähteiden avulla parantaa validiteettia, koska näin ollen pystytään paremmin todentamaan se, mitä ollaan mittaamassa tutkimuksessa. Kappaleessa 6.4 käsitellään analyttisemmin tutkimuksen mittariston muodostamista. Luvun tarkoituksena on osoittaa käytetyn mittariston validiteetti siten, että se mittaa käsiteanalyttisessä tutkimuksessa empiiriselle osuudelle kehitettyä tutkimusasetelmaa. Kappaleessa tuodaan esille lomakkeen kysymysten jakautuminen tutkittaviin ilmiöihin ja mittariston muodostaminen tutkimusasetelmaan liittyen. Käännetty muuttujat edustavat reliabiliteetin onnistumista.

6.4 Kyselylomakkeen, muuttujien ja mittareiden laadinta

Kyselylomakkeen (ks. liite 1) muuttujien ja mittareiden laadinnassa käytettiin tämän työn käsiteanalyttisesti muodostettua viitekehystä (ks. taulukko 7). Lomakkeen vastausvaihtoehdot olivat pääosin strukturoituja kysymyksiä. Kysymykset olivat asteikoltaan viisiportaisia. Osa kysymyksistä oli laadittu Likert-asteikolla yhdestä (paras) viiteen (huonoin). Asteikko suunniteltiin niin, että se ei vastaa koulujärjestelmässä arvosanoina käytettävää suuruusjärjestykseen perustuvaa mittaria viidestä (paras) yhteen (huonoin), joka saattaisi vääristää osan vastaajista tuntemaa kokemusta tutkittavan ilmiön suhteen. Kysymyksiin kuului myös järjestystä kuvaavia kysymyksiä, Osgoodin asteikolla laadittuja muuttujia sekä vaihtoehtoisia kysymyksiä, joissa oli vastausvaihtoehtoina kyllä- tai ei-väittämiä. Kyselylomaketta testattiin kahdella henkilöllä, joiden kommenttien perusteella voitiin tehdä tarvittavia muutoksia lomakkeen sanamuotoihin. Kyselylomake muodostui osioista, jotka käsittivät taustamuuttujat, tehtäväraakenteen, sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät sekä yksilön että työpaikan tasolla ja intuitiivinen päätöksentekotyylillä. Yhteensä muuttujia oli 97.

Seuraavat muuttujat on käännetty:

AIKA1K	Kannan omassa työssäni tuloksista vastuuta enemmän viikon aikavälillä kuin vuosien aikavälillä
AIKA3K	Kannan työni tuloksista vastuuta muutaman päivän tai viikon
PAIKKA5K	Haluan tutustua rauhallisesti ja kiireettömästi asioihin ennen päätöstäni
SYTYOP1K	työpaikalla pitäisi lisätä työn valvontaa
SYTYOP3K	stressaannun työssäni epävarmuutta aiheuttavista tekijöistä
SYTYOP6K	Masennun kohdatessani ongelmia työssäni
SYTYOP8K	säännöt ovat hyvä tapa kontrolloida työntekijöitä

Kysymykset jakautuivat seuraaviin ryhmiin:

1) Taustamuuttajat (kysymykset 1-6 ja 8-9, ks. liite 1)

Kysymyksissä käsiteltiin ikä, sukupuoli, yrityksen työntekijöiden lukumäärä, yrityksen liikevaihto, onko organisaatio perheyritys ja yrityksen toimiala sekä alaisten lukumäärä että omien johtajien lukumäärä (hierarkia). Kysymyksissä käytettiin nominaaliasteikkoa.

2) Tehtävärakenne (kysymykset 7, 10, 13, 16, 20, 22, ks. liite 1)

Omaa työpäivää kuvaava tehtävärakenne käsittää 13 muuttujaa. Vastuu kustannuksista, myyntikatteesta ja rahoituksesta ja kiinnostuksesta tuotekehitykseen kysyttiin neljän muuttujan avulla. Tuotekehityksen työnkuvaa tutkittiin viiden eri muuttujan avulla. Vastuun aikaväliä analysoitiin kahdeksan muuttujan avulla. Kysymyksissä sovellettiin ordinaaliasteikkoa.

3) Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät yksilön tasolla (kysymykset 11, 12, 15, 17-19, ks. liite 1)

Ilmiötä tutkittiin 17 muuttujan avulla. Tämän lisäksi luovuutta käsiteltiin yhdellä muuttujalla. Ilmiötä mitattiin ordinaaliasteikon avulla.

4) Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin esiintyminen työpaikalla (kysymykset 14, 21, ks. liite 1)

Työpaikan yhteisiä tekijöitä on tutkittu 17 muuttujan avulla. Ordinaaliasteikkona on käytetty 1-5 vaihtoehtoja.

TAULUKKO 7 Mittariston muodostaminen

Työroolit osana tehtävärakennetta

Chiesan ja Manzinin (1997) osalta tutkittiin tehtävärakenteessa tuotannon suunnittelua. Jassawallan ja Sashittalin (1999) ja Comerin ja Drollingerin (1999) mukaan tuotekehityksessä korostuvat markkinointiin ja tuotantoon liittyvät työroolit. Myös Vallen ja Avellan (2003) mukaan tuotekehitysprojekteissa toimivien henkilöiden osalta tulee analysoida tuotesuunnittelun lisäksi teknistä asiantuntijuutta sekä tuotannon ja markkinoinnin tehtäviä. Mainonnan ja markkinoinnin suunnittelu voi myös olla osa tuotekehitykseen osallistuvien henkilöiden tehtävärakennetta Vorhiesin ja Harkerin (2000) mukaan. Tehtävärakenteessa mitattiin myös materiaalihankintojen eli ostojen, myynnin ja sen johtamisen sekä budjetin suunnittelun tehtäviä Davisin ja Fisherin (2002) mukaisesti. Myös henkilöstöhallintoon liittyen kouluttautuminen ja oma kouluttaminen olivat mittauksen kohteina. Tuotejohtajan työhön liittyen tutkittiin Biemansin (1992) mukaisesti sitä, millainen halu tuotepäälliköillä on etsiä uusia asioita ja toimintatapoja. Tuotekehityksen tuotejohtajan osalta tutkittiin myös Dechampsin ja Nayakin (1995) esittämää tiedon välittämistä työpaikalla. Tuotejohtajat ovat myös ideoiden luoja ja uusien tuotteiden kehittäjiä sekä etsijöitä (Barczak 1995).

TAULUKKO 7 Mittariston muodostaminen (jatkoa)

Vastuu tehtävärakenteen osa-alueena

Resurssien niukkuus ja kamppailu kaupallisen menestyksen saavuttamiseksi ovat tuotekehitykseen kuuluvia tekijöitä (Gobeli & Brown 1993), joita on tutkittu tässä työssä analysoiden tuotepäälliköiden vastuuta kustannuksista, myyntikatteesta ja rahoituksesta. Toisaalta tuotekehitykseen kuuluu pitkän aikavälin suunnittelu (Sharma 1999; Rackham 1998; Georgellis ym. 2000), jota on mitattu eri aikaväleillä oheisessa tutkimuksessa. Ylemmällä tasolla yrityksessä toimittaessa pitkän aikavälin vastuu kasvaa (Gomez-Meija, McCann & Page 1985; Abraham 2000; Cascio 1992). Tuotejohtajan työrooleihin kuuluu monia eri vastuualueita (myyntikate, kustannukset ja rahoitus) kokonaisvastuun ollessa tuotekehityksen kaupallinen onnistuminen (Simon & Elango & Houghton & Savelli 2002; Block 1995; John 1988).

Tuotekehitys tehtävärakenteessa

Tuotekehitystä mitattiin Sivadasin ja Dwyerin (2000) ja Trottin (1998) teorian mukaisesti tutkimalla sekä uusien tuotteiden kehittämistä ja etsimistä. Toisaalta mitattiin tuotekehityksen osa-alueisiin kuuluen myös vanhojen tuotteiden markkinointia, karsintaa ja uudelleen innovointia. Kyseessä on ennen kaikkea tuotekehitykseen kuuluvien työroolien analysointi. Tuotekehitykseen voi kuulua markkinoinnin ja tuotannon tehtäviä (O'Sullivan ym. 1998). Ottum ja Moore (1997) korostavat tuotekehityksessä vaadittavaa markkinoinnin eri osa-alueiden osaamista, mikä korostui myös mittaamalla vanhojen tuotteiden markkinointia. Tuotekehitys rakentuu usein tiimeihin, jota mitattiin tutkimuksessa Ragatzin ym. (1997) ja Norrgrenin ja Schallerin (1999) mukaan. Osana kysymyslomakkeen tehtävärakenteen selvittämistä mitattiin tuotekehityksen osuutta tuotepäälliköiden eri työroolien osalta. Tuotekehitykseen liittyviä tekijöitä (analyttinen, utelias, itsenäinen, intellektuellinen, tieteellinen, matemaattinen, joustava, asiakaskeinen, riippumaton, vaatimaton) tutkittiin Agorin (1984) mukaisesti. Viestintä ja tiedotus sekä tiedon käyttäminen kuuluvat tuotekehitysprojektiin (Deschamps & Nayak 1995). Vallen ja Avellan (2003) mukaan tuotekehityksen tehtävärakenteen osa-alueet ovat tuotesuunnittelu, tekninen asiantuntijuus, tuotanto ja markkinointi. Alin ym. (1995) teorian mukaan nopeampi tuotekehitys johtaa siihen, että tuotteita ja palveluita tarjotaan joustavammin eri segmenteille ja markkinoinnin osaamisen tarve kasvaa tuotekehityksessä.

Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät yksilön tasolla

Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisten yksilötason tekijöiden osalta tutkittiin innovatiivisuutta (Pinchot 1985; Koironen 1994; Covin & Slevin 1991; Agor 1984), riskinottoa (Amit ym. 1993; Agor 1984; Agor 1986a), itsenäisyyttä (Gibb 1990; Amit ym. 1993; Agor 1984), luovuutta (Gibb 1990; Lessem 1988; Agor 1997). Myös visiointia tutkittiin yksilön näkökulmasta (Pinchot 1985; Kao 1991; Kirby 1997; Agor 1986a; Agor 1984). Tavoitteiden asettamista yksilön näkökulmasta analysoitiin (Amit ym. 1993; Pinchot 1985; Kao 1991; Agor 1984; Jankowicz 2001) myös sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisenä tekijänä. Yhteisiin ominaisuuksiin kuulumattomina tekijöinä tutkittiin kokonaisuuksien hahmottamista (Nurminen 2000; Agor 1986a) ja nopeaa reagoimista päätöksentekoon liittyen (Schermerhorn 1993; Eisenhardt 1989).

TAULUKKO 7 Mittariston muodostaminen (jatkoa)

Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin esiintyminen työpaikalla

Ilmiöiden yhteisiä tekijöitä tutkittiin työpaikan tasolla tiedon ja kokemuksen osalta (Mumford 2000, Jameson 2001; Jankowicz 2001), visioinnin (Antoncic & Hisrich 2001; Kuratko ym. 1993; Block & MacMillan 1995), itsenäisyyden (Gibb 1990; Agor 1984). Työpaikan osalta tutkittiin myös tavoitteiden asettamista omassa työssä (Kuratko ym. 1993; Agor 1984) sekä vastuun ja vallan delegointia (Kanter 1988; Kanter 1989; Allison & Armstrong & Hayes 2001). Luovuus työn uudistamisen muodossa (Persing 1999; Lessem 1988; Walck 1996; Agor 1997) oli myös ilmiöiden yhteisten tekijöiden mittauksen kohteena. Riskinotto-kykyä tutkittiin myös siten, että mitattiin organisaation valmiutta ottaa riskejä, sietää virheitä ja uudistuksia (Antoncic & Hisrich 2001 & Block & MacMillan 1995; Agor 1984; Agor 1986a).

6.5 Aineiston analyysi

Oheisessa tutkimuksessa käytetään suoria jakaumia, ristiintaulukointia, keskiarvovertailua ja faktorianalyysia (ks. taulukko 8). Tutkimusaineiston analysoinnissa käytetään SPSS-ohjelmaa. Aineiston analyysi aloitettiin ottamalla muuttujista suorat jakaumat. Näin pyrittiin poistamaan lyöntivirheet ja epäloogiset vastaukset. Ristiintaulukointia ja keskiarvojen vertailua käytetään tarkasteltaessa eri toimialaryhmien ja tehtävärakenteiden eroavaisuuksia. Tilastollisen merkitsevyyden tasoksi on valittu .05, ellei toisin ilmoiteta. Muuttujat ovat jatkuvia muuttujia, jotka ovat viisiportaisia. Aineiston perusteella muuttujia käsiteltiin taulukko 1:n ilmoittamilla menetelmillä.

Kruskal-Wallis medianitesti perustuu Khin-neliötestiin. Khin-neliötestin tulkintaa voidaan käyttää tässä tutkimuksessa ryhmien eroja mittaavana epäparametrisenä testinä. Kruskal-Wallis testin etuna on mahdollisuus verrata useampaa kuin kahta ryhmää eri muuttujien suhteen. Testi kertoo, miten toisiinsa verrattavat ryhmät eroavat mediaanien suhteen. Ryhmittelevänä muuttujana käytetään toimialaryhmää.

TAULUKKO 8 Työn tilastolliset menetelmät ja niiden tarkoitus

KÄSITTELY	TARKOITUS
frekvenssit, prosentit ja keskiarvot	aineiston kuvailu
Kruskal-Wallis testin	aineiston kuvailu, ryhmien erot, johtopäätökset
faktorianalyysi	muuttujaryhmien muodostaminen
järjestyskorrelaatiokerroin	muuttujien välisten yhteyksien toteaminen
Cronbachin alpha	reliabiliteetin määrittäminen
Mann-Whitneyn testi	ryhmien keskiarvojen suuruuden vertaaminen
Kruskal-Wallis testin	ryhmien mediaanien analysointi

Työssä käytetään Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa epäparametrisenä testinä, joten sillä ei ole normaalijakaumaoletusta. Sen avulla tarkastellaan muuttujien välistä yhteyttä. Faktorianalyysin yhteydessä käytetään suuntaa antavana testinä Pearsonin korrelaatiokerrointa, joka edellyttää aineiston normaalijakautuneisuutta. Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin vertailee vastaajien järjestystä mitattavassa muuttujassa. Jos järjestykset ovat täysin samoja vertailtavissa muuttujissa, tulee kertoimen arvoksi 1. Jos järjestys on mitattavissa muuttujissa täysin käänteinen, tulee arvoksi -1. Yleiset kriteeriarvot voidaan jakaa siten, että alle 0.3 tarkoittaa heikkoa korrelaatiota ja alle 0.7 kohtalaista korrelaatiota. Yli 0.7 korrelaatio merkitsee voimakasta riippuvuutta. (Tähtinen & Kaljonen 1996, 132).

6.6 Faktorianalyysi ja muuttujaryhmien muodostaminen

Faktorianalyysia käytetään tässä tutkimuksessa ryhmien muodostamisessa aineistosta. Analyysissa pyritään tiivistämään suuresta joukosta muuttujia niiden yhteiseen vaihteluun sisältävää informaatiota. Analyysi perustuu intervallias-teikkoon. (Olkkonen & Saastamoinen 2000, 54-55). Tutkimusongelman näkökulmasta pyritään vastaamaan siihen, mitkä tekijät selittävät tuotepäälliköiden tehtävärakennetta toimialaryhmissä. Sen lisäksi analysoidaan sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteisiä tekijöitä selittäviä ominaisuuksia. Faktorianalyysin avulla voidaan saada esille toimialaryhmien ominaispiirteitä sekä toisaalta faktoreita pystytään vertailemaan muiden tilastollisten testien avulla.

Faktorianalyysin suorituskvaiheet toteutettaessa summamuuttujien muodostumista voidaan jaotella seuraavasti:

- 1) Faktoroitavien muuttujien korrelaatiomatriisin laskeminen ja faktoroitavuuden arviointi
- 2) Faktoroinnin suorittaminen ja lopullisen faktoriluvun määrääminen
- 3) Saatujen faktoreiden rotaatio tulkinnan helpottamiseksi
- 4) Saadun faktoriratkaisun tulkinta eli faktoreiden nimeäminen rotaatoidusta faktorimatriisista (Ibid., 56-57).

Faktoriratkaisu pyritään muuntamaan tässä tutkimuksessa rotaatioiden avulla helpoimmin tulkittavaan muotoon, jolloin faktorit voidaan nimetä uusien latausten perusteella. Rotatoinnin tavoitteena on saada suuret faktorilataukset suu-remmiksi ja pienet lataukset pienemmiksi rotatoimattomaan ratkaisuun verrattuna. Faktoreiden eristämismenetelmänä käytettiin pääakselifaktorointia (*principal axis factoring*). Rotaatiomenetelmät jaetaan suorakulmaisiiin ja vinokulmaisiiin ryhmiin. Yleisin suorakulmaisista menetelmistä on Varimax-rotaatio. Sen ulottuvuudet eivät korreloi keskenään eli faktorit ovat toisistaan riippumattomia. Vainoissa rotaatioissa, kuten Obliminin faktoroinnissa, ulottuvuudet voivat

korreloida keskenään (Nummenmaa, Konttinen, Kuusinen, Leskinen 1997, 245). Työn aineiston osalta toteutettiin sekä varimax- että Oblimin- rotaatio. Varimax- rotaation (ks. taulukko 85) osalta syntyneet summamuuttujat korreloivat keskenään, joten sitä ei voitu käyttää. Obliminin faktoroinnissa muuttujien välinen korrelaatio on sen sijaan faktoroinnin edellytys. Tässä työssä käytettävällä Obliminin rotaatiolla pyritään selkeään ja yksinkertaiseen latausrakenteeseen.

Faktorianalyysia ei voida laskea epäparametriseksi testiksi, mutta sen käyttö summamuuttujia muodostettaessa on perusteltua, kun sitä käytetään tutkimukselle suuntaa antavana analyysina. Rotatointia faktorianalyysia käytettiin viitteellisenä summamuuttujien muodostamisen välineenä koko aineiston osalta sekä toimialaryhmiä vertailtaessa (ks. taulukot 86-88).

Työssä summamuuttujat eivät jakautuneet normaalijakaumaa mittaavan Kolmogorov-Smirnovin testin mukaisesti. Tällöin summamuuttujilta olisi edellytetty merkitsevyytensä $>.200$. Kaikkien tuotepäälliköiden osalta summamuuttujia tehtävärakenne (.059), myyntityö (.000), tuotekehitys (.000), tuotekehittäjä (.000) ja sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät työpaikalla (.000) sekä työntekijän osalta (.000) osalta voidaan kuitenkin todeta, että kuvioiden mukaisesti (ks. liite 5) ne jakaantuvat lähes normaalijakauman mukaisesti. Näin ollen faktorianalyysia voidaan käyttää suuntaa antavana testinä tuotepäälliköiden muodostamalle aineistolle. Tilastollisten testien valintakriteeri oli se, että aineiston muuttujien jakaumat eivät noudata normaalijakaumaa. Työssä käytetään faktorianalyysia lukuun ottamatta epäparametrisiä testejä, joilla ei ole normaalijakaumaoletusta.

Kaikkien tuotepäälliköiden osalta tehtävärakenne mittaa summamuuttujana sitä, kuinka tuotepäällikön työssä myyntityön johtaminen, rahoituksen suunnittelu ja budjetin suunnittelu sijoittuvat. Niiden lisäksi vastuu työyksikön myyntikatteesta, kustannuksista ja rahoituksesta kuuluu tähän summamuuttujaan. Se koostuu kuudesta muuttujasta. Toinen summamuuttuja on myyntityö. Se koostuu kolmesta muuttujasta. Tällöin mitataan sitä, miten keskeisiä vanhojen tuotteiden markkinointi ja karsinta ovat tuotepäälliköiden tehtävärakenteessa. Myyntityö osana tehtävärakennetta muodostaa kolmannen summamuuttujan muuttujan.

Kolmas summamuuttuja on tuotekehitys. Se koostuu neljästä muuttujasta. Näihin kuuluvat uusien tuotteiden kehittäminen, uusien tuotteiden etsiminen, tuotekehitys tehtävänä ja tuotannon suunnittelu. Neljäs summamuuttuja on tuotekehittäjä. Summamuuttujaan latautui kolme muuttujaa eli analyttinen, tieteellinen ja matemaattinen.

Viides summamuuttuja on sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset ominaisuudet työpaikalla. Summamuuttujaan on latautunut yhdeksän muuttujaa. Nämä ovat uudistusten vastaanottaminen työpaikalla, työpaikan ilmapiirin kannustavuus, ristiriitojen avoin keskustelu, virheiden suvaitseminen, vastuun ottaminen omasta työstä, aloitteellisuuteen suhtautuminen, riskien ottaminen omassa työssä, innovaatioihin kannustaminen ja tilaisuuksien etsiminen sekä avoin kommunikaatio.

Kuudes summamuuttuja on sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset ominaisuudet työntekijän osalta. Summamuuttuja on muodostettu kuudesta muuttujasta. Halu etsiä työhön liittyviä uusia asioita, halu ideoida uusia toimintatapoja, tavoitteiden tärkeys omassa työssä, halu olla tuottava omassa työssä, vaikka se lisäksiikin vastuuta omista tuloksista, työn uudistamisen tarpeellisuus sekä oman työn visiointi kuuluvat tähän summamuuttujaan.

6.7 Tutkimusaineiston kuvailu

Kokonaistutkimuksessa analysoitiin myös tuotepäälliköiden taustamuuttujia aineiston kuvaamiseksi. Demografiset muuttujat eivät ole merkittäviä tutkimustulosten kannalta vaan niiden voidaan katsoa kuvailevan sekä omalta osaltaan tuotepäälliköiden työtä että perusjoukkoa, jota on tutkittu. Niitä ei käytetä tilastollisissa analyyseissa, koska ne eivät olet intervalliasteikolla mitattavia muuttujia ja toisaalta tutkimusongelman ja -tavoitteiden osalta niihin ei haluttu vastauksia eikä analyttisempia yleistyksiä.

Yli puolet (50,9 %) vastaajista oli 41-55-vuotiaita (ks. taulukko 9). Ryhmästä 39,2 % kuului 26-40 vuotiaisiin henkilöihin. Tuotepäälliköistä 68 % oli miehiä. Tuotepäälliköiden työnantajista suurin osa oli suuria yrityksiä, sillä 30,1 % vastaajista ilmoitti työnantajansa työllistävän yli 500 henkilöä. Toisaalta 25,9 % vastaajista kuului PK-sektorin (10-49 työntekijää) yrityksiin. Tuotepäälliköistä kuului 50-249 työntekijää työllistävien yritysten ryhmään 25,6 %. Vastaajien edustamien yritysten suurehkoa kokoa kuvaa se, että tuotepäälliköistä lähes puolet eli 46,8 % kuului yrityksiin, joiden liikevaihto oli yli 40,01 miljoonaa euroa. Tuotepäälliköistä noin neljännes eli 24,4 % kuului liikevaihdoltaan 0-7 miljoonan euron saavuttaviin yrityksiin.

Vastaajien taustatietoina kysyttiin myös perheyrittäjyyttä organisaation osalta. Viidennes eli 21,5 % tuotepäälliköistä koki työskentelevänsä perheyrittäjätyksessä. Tuotepäälliköiden osalta korostui keskijohtoon kuuluminen. Lähes puolella vastaajista (46,2 %) ei ollut omasta mielestään alaisia. Neljänneksellä (25,6 %) vastaajista oli 1-3 alaista. Suurimmalla osalla (75,3 %) oli 1-5 henkilöä yrityksen hierarkiassa ylemmällä tasolla. Vain 19 tuotepäälliköllä (6,0 %) ei ollut ylemmällä tasolla ketään työntekijää. Tämä kuvaa hyvin sitä, että tuotepäälliköiden nimikettä käytetään keskijohdon tehtävissä.

TAULUKKO 9 Tutkimuksen aineiston taustamuuttujat

Ikä (vuotta)	f	%
19-25	1	.3
26-40	124	39.2
41-55	161	50.9
56-65	30	9.5
Yhteensä	316	100.0

TAULUKKO 9 Tutkimuksen aineiston taustamuuttujat (jatkoa)

sukupuoli

	f	%
nainen	100	31.6
mies	215	68.0
Yhteensä	315	99.7
(Puuttuvia vastauksia)	1	.3
	316	100.0

työntekijöiden määrä

	f	%
0-2	3	.9
3-9	21	6.6
10-49	82	25.9
50-249	81	25.6
250-500	34	10.8
yli 500	95	30.1
Yhteensä	316	100.0

yrityksen liikevaihto (miljoonaa euroa)

	f	%
0-42	77	24.4
42,1-230	91	28.8
230,1-	148	46.8
Yhteensä	316	100.0

perheyritys vai ei perhettä

	f	%
kyllä	68	21.5
Ei	247	78.2
Yhteensä	315	99.7
(Puuttuvia vastauksia)	1	.3
Yhteensä	316	100.0

Alaisten lukumäärä

	f	%
0	146	46.2
1-3	81	25.6
4-10	60	19.0
11-20	15	4.7
yli 20	13	4.1
Yhteensä	315	99.7
(Puuttuvia vastauksia)	1	.3
Yhteensä	316	100.0

TAULUKKO 9 Tutkimuksen aineiston taustamuuttujat (jatkoa)

Hierarkiassa yläpuolella samalla työpaikalla olevien lukumäärä

	f	%
0	19	6.0
1-5	238	75.3
6-10	24	7.6
11-20	12	3.8
21-30	3	.9
yli 30	19	6.0
Yhteensä	315	99.7
(Puuttuvia vastauksia)	1	.3
Yhteensä	316	100.0

7 TULOKSET

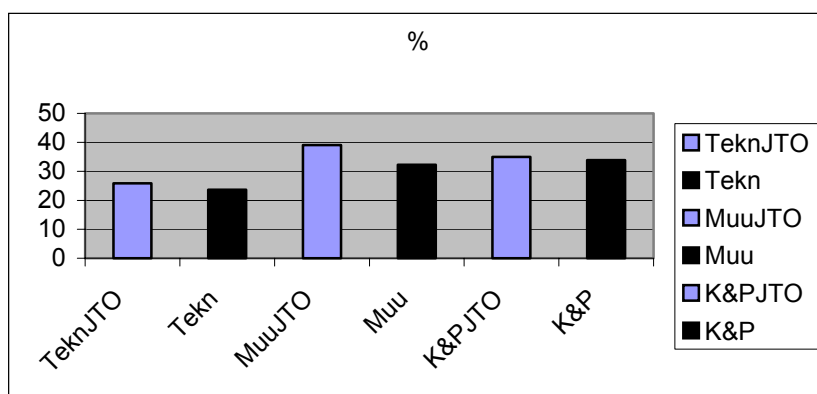
7.1 Tulokset kaikkien tuotepäälliköiden osalta

7.1.1 Toimialaryhmien jakauma

Sukupuolta ja toimialaa voidaan pitää muuttujina, joiden avulla voidaan arvioida vastaajia ja perusjoukkoa toisiinsa sekä sitä, ketä kuului katoon eli siihen ryhmään, joka ei vastannut postikyselyyn. Tuotepäälliköiden osalta JTO:n tietokannasta pystyttiin määrittelemään vastaajan sukupuoli sekä yrityksen toimiala. Toteutetun kyselyn toimialajakauma vastaa perusjoukon toimialojen jakaumaa varsin hyvin. Vastanneiden 316 henkilön osalta 284 osalta voitiin määrittellä toimiala, johon hän kuuluu. Näistä vastauksista 32 oli tyhjiä ja niiden osalta toimialaa ei voitu määrittellä. Johtamistaidon tietokannassa teknologiateollisuuden osuus oli 25,9 %, kun tuloksissa 23,7 % vastaajista kuului toimialaryhmään. Muun teollisuuden osalta 39,1 % JTO:n tietokannasta kuului tähän ryhmään ja tuloksissa 32,3 %. Kaupan ja palveluiden osalta JTO:n tietokannassa 35,0 % tuotepäälliköistä kuului tähän toimialaryhmään ja tuloksissa 33,9 %. JTO:n tietokannassa muu teollisuus oli suurin ryhmä ja kauppa ja palvelut toiseksi suurin. Tuloksissa kaupan ja palvelualueiden tuotepäälliköt vastasivat eniten kyselyyn. Toimialoittain vastauksia saatiin lähes yhtä paljon muun teollisuuden tuotepäälliköiltä, joten tulokset ja kokonaistutkimuksen perusjoukko vastaavat varsin hyvin toisiaan (ks. kuvio 22).

Vastanneiden tuotepäälliköiden sukupuoli vastasi hyvin perusjoukkoa. 31,6 % vastanneista oli naisia, miehiä oli 68,0 %. Vastanneista yksi henkilö ei ilmoittanut sukupuoltaan. JTO:n tietokannassa 26,6 % tuotepäälliköistä on naisia ja 73,4 % miehiä. Kyselyyn vastasi keskimäärin hieman enemmän naisia kuin miehiä verrattaessa tuloksia perusjoukkoon.

Kyselyyn osallistuneiden henkilöiden koodausta ei voitu suorittaa tietokannan luonteen vuoksi. Näin ollen katoanalyysia ei voida sen perusteella tehdä. Vastaamattomiin kuului hieman enemmän tuotepäällikköinä kuuluvia miehiä kuin naisia. Teknologiateollisuuden sekä kaupan ja palveluiden alan



KUVIO 22 JTO:n tietokannan ja toteutetun tutkimuksen toimialaryhmien jakauma

tuotepäälliköt vastasivat keskimäärin enemmän kyselyyn kuin vastaavasti muun teollisuuden tuotepäälliköt. Kadon osalta voidaan sanoa, että siihen kuului keskimäärin enemmän muun teollisuuden tuotepäälliköitä. Tämän toimialaryhmän edustajat (ks. kappale 7.3) olivat keskimäärin nuorempia kuin muilla aloilla. Tällöin kaikkien tuotepäälliköiden osalta katoon kuuluu erityisesti ikäluokkaan 19-25 ja 26-40 vuotta olevia henkilöitä muun teollisuuden piiristä. Toisaalta muu teollisuus koostui liikevaihdolla mitaten (ks. kappale 7.3.1 ja kuvio 29) enemmän suurista yrityksistä kuin muut ryhmät. Kato muodostuu keskimäärin enemmän suurten yritysten tuotepäälliköistä.

Ohessa koko aineiston osalta sekä toimialaryhmittäin tarkastelua sekä keskiarvon että -hajonnan osalta niiden muuttujien osalta, jossa se on mahdollista tehdä. Muuttujien osalta, jotka eivät kuulu aikaisemmin esitettyihin taustamuuttujiin, ja joiden osalta keskiarvoa ei voitu laskea, esitetään prosenttijaumat.

7.1.2 Tuotepäälliköiden tehtävä rakenne koko aineiston osalta

Kaikkien tuotepäälliköiden osalta keskihajonnat ovat korkeita tehtävä rakenteeseen kuuluvien asioiden osalta (ks. taulukot 10 ja 42). Kaikki keskihajonnat saivat yli yhden arvon. Tällöin asioista ei oltu samaa mieltä. Suurin yksimielisyys eli pienin keskihajonta (1.02) on rahoituksen suunnittelun osalta. Keskiarvon osalta asteikolla 1-5 (1 keskeinen osa työtäni ja 5 ei ole osa työtäni) sitä pidettiin tuotepäällikön työhön kuulumattomana asiana (ka 4.46). Suurinta keskihajontaa eli eniten erimielisyyttä edustivat myyntityön johtaminen (1.51) ja tuotekehitys (1.51). Keskimäärin tuotekehitys koettiin vain hieman enemmän osaksi työtä (ka 3.11) kuin myyntityön johtaminen (ka 3,20).

Tuotepäälliköiden tehtävä rakennetta kuvasivat

- 1) myyntityö (ka 2.24),
- 2) budjetin suunnittelu (2.57),
- 3) tiedotus (2.98),

- 4) oma kouluttautuminen (2.99) ja
- 5) mainonnan suunnittelu (3.04).

Tuotekehityksen osalta kaikkien tuotepäälliköiden keskeisimmäksi työksi osoit-
tautui vanhojen tuotteiden markkinointi (ka 2.05) ja uusien tuotteiden etsiminen
(ka 2.58). Vanhojen tuotteiden karsinta ei kuulunut tuotepäälliköiden tuotekehi-
tyksen tehtäviin (ka 2.97) eikä uusien tuotteiden kehittäminen (ka 2.93). Keski-
hajontojen suuruus ($s=1.24-1.46$) osoittaa tuotepäälliköiden mielipiteiden jakau-
tumista eri tavalla vastausten suhteen (ks. taulukko 10).

TAULUKKO 10 Tuotekehitys tuotepäälliköiden keskuudessa (skaala 1-5)

	N	Ka	s	Kyllä (%)	Neutraali (%)	Ei (%)
uusien tuotteiden etsiminen	314	2.58	1.36	53,8	19,7	26,4
uusien tuotteiden kehittäminen	313	2.93	1.46	44,4	18,2	37,4
vanhojen tuotteiden markkinointi	316	2.05	1.24	69,6	15,2	15,2
vanhojen tuotteiden karsinta	316	2.97	1.27	37,0	26,6	36,4
vanhojen tuotteiden uudelleen innovointi	314	2.87	1.33	46,5	21,3	32,2

Tuotekehitys toteutetaan tiimityönä. Kyse on tuotekehityksen perustoiminta-
mallista. Tuotepäälliköistä 90,8 % halusi tehdä töitä ryhmässä tai tiimissä vain
vajaan kymmenen prosentin vastustaessa tiimityötä. Halu osallistua aikaisem-
paa enemmän uusien tuotteiden kehittämiseen tai etsimiseen on eräs menestyk-
sekkään tuotekehityksen piirteistä. 66,8 % kaikista tuotepäälliköistä suhtautui
myönteisesti tähän ominaisuuteen kun taas 32,6 % tuotepäälliköistä ei halunnut
osallistua uusien tuotteiden kehittämiseen entistä enemmän (ks. taulukot 53 ja
54, liite 2).

Tuotekehittäjän ominaispiirteitä mitattiin asteikolla yhdestä (keskeinen
ominaisuuteni) viiteen (ei kuvaa minua). Ominaisuuksiksi osoittautuivat kaik-
kien tuotepäälliköiden osalta piirteet itsenäinen (ka 1.57), joustava (ka 1.85),
utelias (ka 1.91) ja asiakeskeinen (ka 2.16). (ks. taulukko 11).

TAULUKKO 11 Tuotekehittäjän ominaisuudet (skaala 1-5)

	N	Ka	s	Kyllä (%)	Neutraali (%)	Ei (%)
analyttinen	316	2.26	.97	62,3	26,9	10,8
utelias	316	1.91	.76	81,0	17,1	1,9
itsenäinen	316	1.57	.63	92,7	7,3	0
intellektuelli	316	2.88	.91	33,5	44,9	21,5
tieteellinen	316	3.28	1.00	23,1	31,0	45,9
matemaattinen	315	2.81	1.09	44,1	29,5	26,3

joustava	316	1.85	.78	82,0	14,9	3,2
asiakeskeinen	316	2.16	.86	67,4	26,9	5,7
riippumaton	316	2.33	.83	61,1	32,0	7,0
vaatimaton	316	3.09	1.08	31,3	31,3	37,3

7.1.3 Vastuu työpaikalla

Keskimäärin kaikkien tuotepäälliköiden osalta vastuuta kannettiin oman työyksikön myyntikatteesta (ka 1.84) enemmän kuin vastuuta työyksikön kustannuksista (ka 2.01). Tuotepäälliköiden tehtävärakenteessa ei ollut juuri vastuuta työyksikön rahoituksesta (ka 3.78). (ks. taulukko 12).

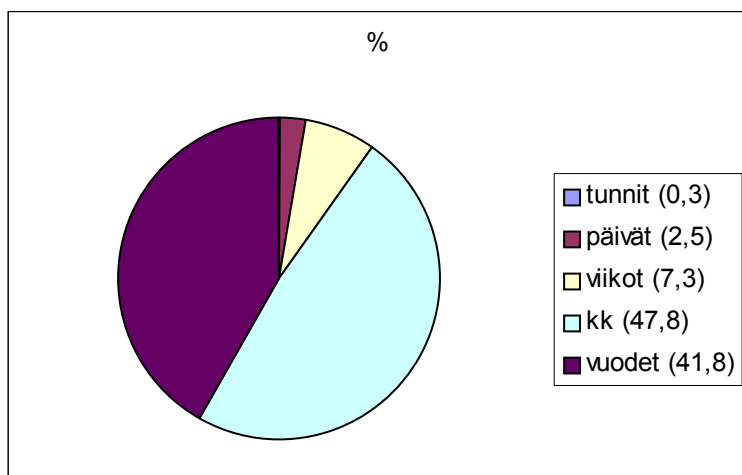
TAULUKKO 12 Vastuu kustannuksista, myyntikatteesta ja rahoituksesta (skaala 1-5)

	N	Ka	s	Kyllä (%)	Neutraali (%)	Ei (%)
vastuu työyksikköni kustannuksista	314	2.01	1.13	70,1	18,2	11,8
vastuu työyksikköni myyntikatteesta	316	1.84	1.08	78,5	13,3	8,2
vastuu työyksikköni rahoituksesta	310	3.78	1.35	19,7	15,8	64,5

Kaikilla tuotepäälliköillä oli halu kantaa vastuuta pitemmällä aikavälillä työn tuloksista. (ka 2.25, ks. taulukko 13). Vastuuta omasta työstä kannetaan kuukausien (47.8 %) ja vuosien aikajänteellä (41.8 %). Erityisesti viikkojen aikajänteellä vastuuta kantaa 7,3 % tuotepäälliköistä. (ks. kuvio 23 ja taulukko 55, liite 2).

TAULUKKO 13 Vastuun kantaminen omasta työstä (skaala 1-5)

	N	Ka	s	Kyllä (%)	Neutraali (%)	Ei (%)
Kannan omassa työssäni tuloksista vastuuta enemmän viikonaikavälillä kuin vuosien aikavälillä	316	3.16	1.29	35,8	18,7	45,6
Haluaisin kantaa vastuuta pitemmällä aikavälillä työni tuloksista	316	2.25	.92	63,6	27,8	8,5
Kannan työni tuloksista vastuuta muutaman päivän tai viikon	316	4.29	.95	6,0	13,0	81,0



7.1.4 Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteiset tekijät yksilön tasolla

Asteikolla 1 (täysin samaa mieltä) – 5 (täysin eri mieltä) tuotepäälliköt katsoivat visioivansa usein omaan työhönsä liittyviä asioita (ka 1.61) ja tekevänsä töitä itsenäisesti (ka 1.41). Sen sijaan näkemyksiä ei koettu omattavan asiasta kuin asiasta nopeasti (ka 2.31) tuotepäälliköiden keskuudessa. Halua tutustua rauhallisesti ja kiireettömästi asioihin ennen päätöksen tekemistä ei juuri esiintynyt (ka 2.21). (ks. taulukko 43, liite 2).

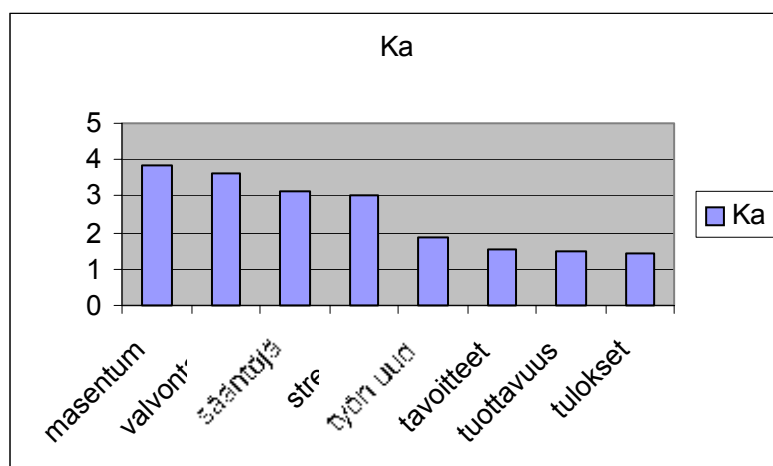
Tutkittaessa sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin kuuluvia ominaisuuksia, voidaan todeta että kaikista tuotepäälliköistä innovaatioiden suunnittelijoiksi osoittautui noin puolet (50 %). Päätöksentekijöihin kuului 67,7 % tuotepäälliköistä. Riskien ottajiin kuului kaikista tuotepäälliköistä 32,9 %. Tuotepäälliköistä yli puolet (51,1 %) koki kuuluvansa hengenluojiin. Konservatiivisia kaikista tuotepäälliköistä katsoo olevansa 28,5 %. Rauhallisia tuotepäälliköistä katsoi olevansa 55,4 %. Sääntöjen noudattajia on 36,7 % tuotepäälliköistä. Tuotepäälliköt kokivat olevansa diplomaattisia. 74,1 % tuotepäälliköistä katsoi olevansa diplomaattisia (ks. liite 2, taulukot 44-51.)

Oma luova työskentely onnistui organisaatiossa lähes kaikkien tuotepäälliköiden osalta (94 %). Omassa työssä haluttiin etsiä uusia asioita (ka 1.53) ja ideoida uusia toimintatapoja (ka 1.67) kaikkien tuotepäälliköiden osalta. (ks. taulukot 52 ja 56, liite 2). Tieto koettiin keskeiseksi tekijäksi omalla työpaikalla (ka 1.25).

7.1.5 Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteiset tekijät organisaation tasolla

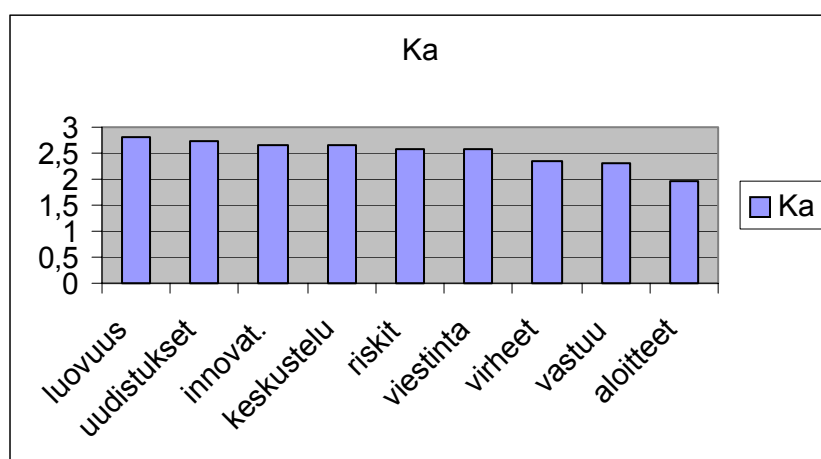
Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteisiä tekijöitä työpaikalla mitattiin kaikkien tuotepäälliköiden osalta asteikolla yhdestä (kuvaa erittäin hyvin työpaikkaani) viiteen (kuvaa erittäin huonosti työpaikkaani). Tu-

loksia koettiin saavutettavan omassa työssä (ka 1.43). Toisaalta tuotepäälliköt halusivat olla tuottavia omassa työssä, vaikka se lisäksi vastuuta omista tuloksista (ka 1.49). Tavoitteet olivat keskeisiä omassa työssä tuotepäälliköille (ka 1.53). Vähiten työpaikkaa kuvaavaksi koettiin masentuminen kohdattaessa ongelmia omassa työssä (ka 3.87) ja se, että työpaikalla pitäisi lisätä oman työn valvontaa (ka 3.62) (ks. kuvio 24 ja taulukko 57, liite 2).



KUVIO 24 Organisaation ominaisuudet tuotepäälliköiden keskuudessa (skaala 1-5)

Tutkittaessa työpaikalla ilmeneviä sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin piirteitä voidaan todeta, että asteikolla yhdestä (kuvaava työpaikkaa erittäin hyvin) viiteen (kuvaava työpaikkaa erittäin huonosti) lähimmän esimiehen suhtautuminen aloitteellisuuteen omassa työssä (ka 1.95) ja työtovereiden halu ottaa vastuuta omasta työstä (ka 2.30) ja virheiden suvaitseminen (ka 2.35) olivat tyypillisimpiä piirteitä (ks. kuvio 25 ja taulukko 58, liite 2). Kaikkien tuotepäälliköiden osalta työilmapiirin kannustaminen luovaan toimintaan koettiin



KUVIO 25 Tuotepäälliköiden työyhteisöjen ominaisuudet (skaala 1-5)

vähäisimmäksi (ka 2.79) sekä kannustavuus innovaatioiden synnyttämiseen ja tilaisuuksien etsimiseen (ka 2.67) ja avoimen kommunikaation onnistuminen (ka 2.67). Keskiarvojen perusteella vertaillen erot eivät olleet kovinkaan suuria näiden väittämien välillä.

7.1.6 Faktorianalyysi tuotepäälliköiden tehtävärakenteeseen ja sisäiseen yrittäjyyden sekä intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteisiin tekijöihin liittyen

Muodostettujen summamuuttujien osalta toteutettiin normaalijakaumatesti. Sen mukaan yksikään summamuuttuja ei ole Kolmogorov-Smirnovin testin mukaan normaalisti jakautunut (*significance*>0.2). Tästä huolimatta työssä käytetään faktorianalyysia suuntaa antavana testinä.

Faktorianalyysin avulla pelkistetään tuotepäälliköiden tehtävärakenteeseen ja sisäisen yrittäjyyden sekä intuitiiviseen päätöksentekotyöliin liittyvää aineistoa. Faktoreita on tulkittu tavoitteena löytää kullekin faktorille siihen latautuvien muuttujien perusteella samaan ilmiöön sisältyvä yläkäsite. Tällöin tietyt muuttujat selittävät jotakin samaa ilmiötä. Muuttujista on käännetty ennen analyysia väittämät "haluan tutustua rauhallisesti ja kiireettömästi asioihin ennen päätöstäni", "työpaikalla pitäisi lisätä työn valvontaa", "stressaannun työssäni epävarmuutta aiheuttavista tekijöistä", "masennun kohdatessani ongelmia omassa työssäni", "kannan omassa työssäni tuloksista vastuuta enemmän viikon aikavälillä kuin vuosien aikavälillä" sekä "kannan työni tuloksista vastuuta muutaman päivän tai viikon".

Paajasen (2001, 160) mukaan tilastotieteessä ei ole olemassa sääntöjä siitä, kuinka monta faktoria tutkittavasta ilmiöstä on muodostettava. Myöskään tietulle faktorille latautuvien muuttujien määrää ei ole tarkemmin analysoitu. Faktorianalyysissa on tavoitteena usein se, että ominaisarvo eli se, kuinka paljon yksi faktori selittää mukana olevia muuttujia, on yli yhden. Jokaisen faktorin selitysosuus eli suhteellinen ominaisarvo tulisi olla vähintään 5 %. Latauksen oletetaan olevan 0.40 ja kommunaliteetin eli selitysosuuden muuttujien kokonaisvarianssista yli 0.20. Muuttujien selitysosuus tulisi olla vähintään 50 % kokonaisvarianssista. Faktorirakenteelle on muodostettava selkeä ja aiheeseen sopiva tulkinta. Oheisessa analyysissa faktorien selitysosuuden suhteen on hyväksytty hieman ohjearvojen alapuolella (5 % selitysosuus) olevia faktoreita aineiston välisten erojen kuvaamiseksi.

Faktorianalyysin menetelmänä käytettiin pääakselifaktorointia ja rotaationa Obliminia, koska Varimax-rotatation ja pääkomponenttimenetelmän mukaisesti tehty testi osoitti, että faktorit korreloivat keskenään (ks. taulukko 86). Uusien tuotteiden kehittäminen nousi kommunaliteetiltaan (0.718) korkeimmaksi. Osa muuttujista oli kommunaliteetiltaan alle 0.20. Näihin kuuluivat intellektuelli (0.198), utelias (0.188), tieto on tärkeä elementti omassa työssä (0.187), lasutus (0.178), joustava (0.154), vaatimaton (0.146) sekä väitteet haluaisin kantaa vastuuta pitemmällä aikavälillä työni tuloksista (0.117) ja lopputulos on tärkeämpää kuin tiettyjen menettelytapojen noudattaminen (0.110). Näitä muuttujia ei käytetty faktorianalyysissa faktoreihin latautuvina muuttujina. Faktorien lu-

kumäärän ominaisarvoksi asetettiin yksi, jonka mukaan muodostui 10 faktoria. Nämä selittivät 46,9 % kokonaisvarianssista eli tältä osin 50 % tavoite ei aivan toteutunut. Itse faktorianalyysin otettiin mukaan kahdeksan faktoria, jotka selittävät kokonaisvarianssista 40,52 %.

TAULUKKO 14 Tuotejohtajan tehtävärakenne (faktori 1)

Muuttuja	Lataus	Kommunaliteetti
Rahoituksen suunnittelu	.549	.435
Budjetin suunnittelu	.543	.449
Vastuu työyksikköni kustannuksista	.529	.390
Vastuu työyksikköni myyntikatteesta	.515	.528
Myyntityön johtaminen	.468	.423
Vastuu työyksikön rahoituksesta	.463	.372

Tuotejohtajan tehtävärakenne-faktori (taulukko 14) selitti 10,0 % kokonaisvarianssista. Faktorin keskiarvo oli tuotepäälliköiden osalta 2.92 ($s = .857$). Faktorissa korostuivat vastuun kantaminen sekä kustannuksista, myyntikatteesta että rahoituksesta. Vastuuta myyntikatteesta korostaa myyntityön johtamisen kuuluminen tähän samaan faktoriin. Toisaalta vastuu rahoituksen suunnittelusta ja budjetin suunnittelusta latautuivat eniten muuttujista tälle faktorille, mikä korostaa juuri tuotejohtajien tehtävissä vaadittua kokonaisvaltaista vastuuta liiketoiminnan onnistumisesta ja menestymisestä. Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät organisaation tasolla -faktori (taulukko 15) selitti 7,2 % kokonaisvarianssista. Faktorin keskiarvo oli tuotepäälliköiden osalta 2.51 ($s = .67$). Faktorissa organisaation tasoa kuvasti parhaiten avoimen kommunikaation onnistuminen työyhteisössä sekä itse työpaikan ilmapiirin kannustavuus luovaan toimintaan sekä innovaatioiden etsimiseen ja tilaisuuksien etsimiseen. Työtovereiden vastuunoton omasta työstä ja virheiden suvaitsemisen yksikössä latautuivat heikoiten tähän organisaatiota kuvastavaan faktoriin.

TAULUKKO 15 Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät organisaation tasolla (faktori 2)

Muuttuja	Lataus	Kommunaliteetti
Avoimen kommunikaation onnistuminen työyhteisössä	.804	.643
Työpaikan ilmapiirin kannustavuus luovaan toimintaan	.777	.628
Yrityksen kannustavuus innovaatioiden synnyttämiseen ja tilaisuuksien etsimiseen	.663	.462
Työyhteisön valmius ottaa riskejä omassa työssä	.659	.460
Ristiriitojen selvittäminen keskustelemalla	.642	.428
Lähimmän esimiehen suhtautuminen aloitteellisuuteen omassa työssä	.621	.458
Uudistusten tai muutosten vastaanotto	.582	.389
Virheiden suvaitseminen yksikössä	.456	.262
Työtovereiden vastuunotto omasta työstä	.442	.275

TAULUKKO 16 Tuotekehitysprojekti (faktori 3)

Muuttuja	Lataus	Kommunaliteetti
Uusien tuotteiden kehittäminen	.832	.718
Tuotekehitys	.795	.708
Uusien tuotteiden etsiminen	.535	.392
Tuotannon suunnittelu	.422	.459

Tuotekehitysprojekti-faktori (taulukko 16) selitti 5,5 % kokonaisvarianssista. Faktorin keskiarvo oli tuotepäälliköiden osalta 3.36 ($s = 1.09$). Tuotekehityksen osalta juuri uusien tuotteiden kehittäminen nousi merkittävimmäksi osa-alueeksi itse tuotekehityksen lisäksi. Uusien tuotteiden etsimisen voidaan katsoa olevan myös osa projektia. Tuotannon suunnittelu latautui myös jonkin verran tuotekehitysprojektin osa-alueeksi.

TAULUKKO 17 Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät yksilön tasolla (faktori 4)

Muuttuja	Lataus	Kommunaliteetti
Haluan etsiä työhön liittyviä uusia asioita	.633	.412
Haluan olla tuottava työssäni, vaikka se lisääkin vastuutani omista tuloksista	.591	.472
Tavoitteet ovat minulle tärkeitä työssäni	.534	.430
Haluan ideoida uusia toimintatapoja	.531	.389
Työn uudistaminen on tarpeellista	.524	.284
Visioin usein omaan työhöni liittyviä asioita	.433	.329

Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät yksilön tasolla -faktori (taulukko 17) selitti 5,1 % kokonaisvarianssista. Faktorin keskiarvo oli tuotepäälliköiden osalta 1.61 ($s = 0.47$). Faktorissa korostuivat halu etsiä uusia työhön liittyviä asioita sekä halu olla tuottava työssä, vaikka se lisäisikin vastuuta omista tuloksista. Tavoitteellisuus, ideointi, uudistaminen ja visiointi olivat myös osa yksilön sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisiä tekijöitä.

TAULUKKO 18 Analyyttinen tuotekehittäjä (faktori 5)

Muuttuja	Lataus	Kommunaliteetti
Tieteellinen	.750	.579
Matemaattinen	.613	.405
Analyyttinen	.512	.366

Tuotekehittäjä-faktori (taulukko 18) selitti 3,8 % kokonaisvarianssista. Faktorin keskiarvo oli tuotepäälliköiden osalta 2.78 ($s = 0.78$). Faktorissa korostuivat tuotekehityksessä vaadittavat tieteellisyys, matemaattisuus ja analyttisyys.

Myyntityö-faktori (taulukko 19) selitti 3,0 % kokonaisvarianssista. Faktorin keskiarvo oli tuotepäälliköiden osalta 2.29 ($s = 0.88$). Faktori koostui vanhojen tuotteiden markkinoinnista sekä toisaalta itse myyntityöstä.

TAULUKKO 19 Myyntityö (faktori 6)

Muuttuja	Lataus	Kommunaliteetti
Vanhoiden tuotteiden markkinointi	.665	.499
Myyntityö	.500	.421
Vanhoiden tuotteiden karsinta	.417	.357

Päätöksenteko vanhojen tuotteiden karsinnan osalta oli myös osa myyntityötä. Esimerkiksi mainonnan suunnittelu ja myyntityön johtaminen eivät latautuneet tälle faktorille, joten kyseessä ei voida katsoa olevan laajempi markkinoinnin vastuu vaan myyntityöhön keskittyä liiketoiminnallinen osaaminen.

TAULUKKO 20 Itsenäinen tuotekehittäjä (faktori 7)

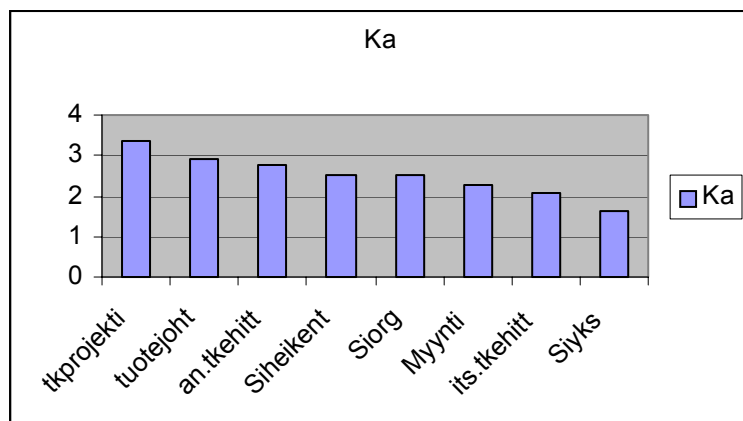
Muuttuja	Lataus	Kommunaliteetti
Itsenäinen	.547	.408
Riippumaton	.440	.290
Omaan nopeasti käsityksen asiasta kuin asiasta	.433	.391

Itsenäisyys-faktori (taulukko 20) selitti 2,9 % kokonaisvarianssista. Faktorin keskiarvo oli tuotepäälliköiden osalta 2.07 ($s = .57$). Faktori voitiin muodostaa käsitteistä itsenäinen ja riippumaton sekä kyvystä omata nopeasti käsitys asiasta kuin asiasta. Kyseessä ovat itsenäisesti toimivan tuotekehittäjän ominaisuudet, jolla on tarvittava osaamisen taso tehdä intuitiivisia päätöksiä.

TAULUKKO 21 Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisiä tekijöitä heikentävät tekijät (faktori 8)

Muuttuja	Lataus	Kommunaliteetti
Stressaannun työssäni epävarmuutta aiheuttavista tekijöistä	.504	.359
Masennun kohdatessani ongelmia omassa työssäni	.494	.315

Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisiä tekijöitä heikentävät tekijät-faktori (taulukko 21) selitti 2,7 % kokonaisvarianssista. Faktorin keskiarvo oli tuotepäälliköiden osalta 2.54 ($s = .89$). Stressaantuminen epävarmuudesta ja masentuminen kohdatessa ongelmia latautuivat sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisiä tekijöitä heikentäviksi ominaisuuksiksi.



KUVIO 26 Faktoreiden keskiarvot

Faktoreiden keskiarvojen (kuviokuva 26) perusteella voidaan todeta, että sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät ovat keskimäärin voimakkaampia yksilön tasolla (ka 1,61) kuin organisaation tasolla (ka 2,51). Näitä ominaisuuksia heikentävät tekijät koettiin vähäisemmiksi (ka 2,54) kuin itse niiden esiintyminen. Tuotepäälliköt kokivat myyntityön olevan (ka 2,29) keskeisempi osa heidän työtänsä kuin tuotekehitysprojektin tehtävät (ka 3,36) tai tuotejohtajana (ka 2,92) toimimisen. Itsenäisen tuotekehittäjän piirteitä (ka 2,07) oli enemmän kuin analyyttisiä ominaisuuksia (ka 2,78).

TAULUKKO 22 Faktoreiden korrelaatio (Pearsonin korrelaatiokerroin)

	Myyntityö	Tuotejohtaja	S&I yksilö	Itsenäinen tuotekehittäjä	S&I heikent
Tuotejohtaja	.401***	-	.296***	.244***	-
Itsenäinen tuotekehittäjä	.146**	-	-	-	.169**
Tuotekehitysprojekti	.134*	.195**	.137**	.115*	-
S & I organisaatio	-	-	-	-	.168**
S & I yksilö	-	-	-	.342***	.131*

Tutkittaessa faktoreiden välistä korrelaatiota (taulukko 22) voidaan todeta, että tuotepäälliköiden osalta tässä tutkimuksessa tuotejohtajan ja myyntityön ominaisuuksien korrelaatio oli erittäin merkitsevää ($p=0.000$). Mitä enemmän tuotepäälliköt toimivat tuotejohtajan vastuuta ottaen, sitä enemmän he toimivat myös myyntityön tehtävissä. Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisten yksilön ominaisuuksien ja tuotejohtajan välillä oli erittäin merkitsevä korrelaatio. Olettaessa vastuuta yhä enemmän kustannuksista, myyntikatteesta ja rahoituksesta käytettiin näitä ominaisuuksia apuna omassa työssä. Itsenäiset tuotekehittäjät, jotka olivat riippumattomampia, itsenäisempiä ja nopeamman oivalluskyvyn omaavia, olivat enemmän tuotejohtajan tehtävissä. Toisaalta erittäin merkitsevää korrelaatiota esiintyi myös sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisten yksilön ominaisuuksien ja itsenäisen tuotekehittäjän välillä. Mitä enemmän tuotepäälliköt osallistuivat

tuotekehitykseen, sitä enemmän he myös käyttivät näitä ominaisuuksia ($p < 0.01$) korrelaation ollessa merkitsevää. Toisaalta tuotekehityksen lisääntyessä myös tuotejohtajan vastuu alkoi siirtyä tuotepäälliköille.

7.2 Ryhmien välisten erojen analyysi

7.2.1 Kruskal-Wallis testin testi

Kruskal-Wallis testin testi on epäparametrinen menetelmä, joka ei edellytä normaalijakautuneisuutta. Testiä käytetään tässä tutkimuksessa yksisuuntaisen varianssianalyysin (ANOVA) asemasta, koska normaalijakaumaoletus ei ole voimassa. Tällöin analysoidaan toisistaan riippumattomien otosten mediaanien eroa ja sitä, ovatko kyseessä riippumattomat otokset samoin jakautuneesta perusjoukosta.

TAULUKKO 23 Kruskal-Wallis testin summamuuttujien osalta

SUMMAMUUTTUJA	S & I yksilön tasolla	S & I organisaation tasolla
Tuotejohtaja	.000 (***)	.457
Tuotekehitysprojekti	.015 (**)	.556
Analyttinen tuotekehittäjä	.491	.727
Myynti	.356	.477
Itsenäinen tuotekehittäjä	.000 (***)	.370

Testin mukaan sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät yksilötasolla jakautuivat erittäin merkitsevästi eri tuotejohtajaryhmissä. Tuotejohtajan vastuualueita hoidettaessa nämä ominaisuudet vaihtelevat erittäin merkitsevästi. Yksilön tasolla ilmenevät ominaisuudet vaihtelivat erittäin merkitsevästi myös itsenäisen tuotekehittäjän roolissa. Merkitsevää vaihtelua oli eri tuotekehitysryhmissä sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin osalta yksilön tasolla. Organisaation tasolla eroja eri ryhmien kesken ei ilmennyt (ks. taulukko 23). Tuotekehitys ja tuotejohtajuuden vastuualueet vaihtelevat sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yksilön ominaisuuksien vaihdellessa.

7.2.2 Mann-Whitneyn testi

Mann-Whitneyn testiä käytetään tässä analyysissä epäparametrisenä menetelmänä parametrin t-testin asemasta (*Independent-Samples T Test*). Kyseessä on kahden riippumattoman otoksen testaus vertailemalla tutkittavan muuttujan arvoja ryhmittelymuuttujan määräämissä kahdessa ryhmässä. Tarkoituksena on tutkia kaikkien tuotepäälliköiden osalta kahden toisista riippumattoman ryhmän keskiarvojen yhtäsuuruutta. Mann-Whitney-testissä ei käytetä testisuureen laskemiseen alkuperäisten havaintojen arvoja vaan ne korvataan järjestys-

luvuilla. Järjestyslukujen keskiarvo on suurempi siinä ryhmässä, johon on kertynyt enemmän suuria havaintoarvoja tutkittavan ilmiön osalta. Kyselyssä käytettiin asteikkoa yhdestä (suurin) viiteen (pienin). Näin ollen pienempi luku järjestysluvun keskiarvon osalta edustaa ryhmää, jossa tutkittava muuttuja esiintyy positiivisimmin.

TAULUKKO 24 Mann-Whitneyn testi tuotejohtaja-summamuuttujan osalta

Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät yksilön tasolla	Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät organisaation tasolla
---	---

Muuttuja	Kerroin	Järjestyslukujen keskiarvo (Kyllä-ei)	Kerroin	Järjestyslukujen keskiarvo (Kyllä-ei)
Vastuu myyntikatteesta	.690	136,9 143,4	.050 (*)	125,3 151,5
Vastuu kustannuksista	.100	125,9 147,5	.716	136,9 142,9
Vastuu rahoituksesta	.000 (***)	94,9 142,0	.079	116,2 135,5
Myyntityön johtaminen	.000 (***)	93,6 129	.797	112,24 114,48
Rahoituksen suunnittelu	.006 (**)	90,3 134,9	.634	123,9 131,7
Budjetin suunnittelu	.000 (***)	102,4 136,9	.718	111,96 115,39

Tutkittaessa sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisiä tekijöitä yksilön tasolla tuotejohtajan näkökulmasta (taulukko 24) voidaan todeta, että vastuu rahoituksesta, myyntityön johtaminen ja budjetin suunnittelu muuttujien osalta ryhmien välillä on erittäin merkitseviä eroavaisuuksia yksilötason ominaisuuksien suhteen. Järjestyslukujen keskiarvojen mukaan yksilötason ominaisuuksia esiintyy sellaisilla tuotepäälliköillä, jotka ottavat vastuuta rahoituksesta. Ominaisuuksia esiintyy myös myyntityötä johtavilla ja budjettia suunnittelevilla tuotepäälliköillä. Merkitseviä eroja voidaan havaita myös rahoituksen suunnittelun osalta yksilötason ominaisuuksien suhteen. Otettaessa vastuuta rahoituksesta sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät lisääntyvät yksikön tasolla. Organisaation tasolla mitattaessa Mann-Whitneyn testin mukaan sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisiä tekijöitä melkein merkitseviä eroavaisuuksia ilmeni vastuun myyntikatteesta osalta. Tuotepäälliköt ottavat näitä ominaisuuksia edustavissa organisaatioissa vastuuta myyntikatteesta. Vastuun myyntikatteesta vähentyessä organisaation tasolla sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät vähenevät.

Summamuuttujan tuotekehitysprojekti osalta muuttuja uusien tuotteiden kehittäminen (.048) osoittautui melkein merkitseväksi sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisten tekijöiden osalta.

tiivisen päätöksentekotyylin yhteisten yksilötason tekijöiden osalta. Järjestyslukujen keskiarvo oli 120,2 uusien tuotteiden kehitystä tekevien tuotepäälliköiden osalta ja siihen osallistumattomien osalta 138,4. Analyyttinen tuotekehittäjäsummamuuuttujan osalta ei ollut merkitseviä eroja. Myynti-summamuuuttujan osalta vanhojen tuotteiden karsintaa tekevät tuotepäälliköt käyttivät myös yksilötason tekijöitä omassa työssään. Ero ryhmien välillä oli merkitsevä (.004). Järjestyslukujen keskiarvot olivat 103,9 ja 129,4. Itsenäinen tuotekehittäjäsummamuuuttujan osalta muuttuja ”omaan nopeasti käsityksen asiasta kuin asiasta” erosi merkitsevästi (.002) ryhmien välillä järjestyslukujen keskiarvojen ollessa 102,5 ja 133. Organisaation tasolla olevien ominaisuuksien osalta ei löytynyt merkitseviä eroja muiden summamuuuttujien osalta.

7.3 Tulokset tuotepäälliköiden osalta toimialaryhmittäin

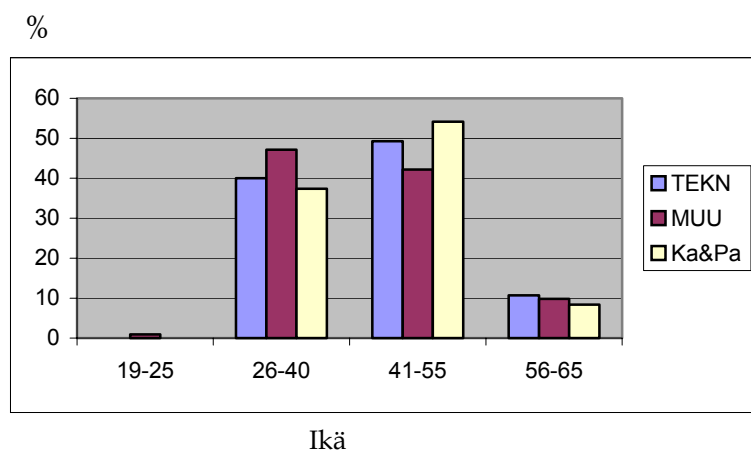
7.3.1 Taustamuuuttajat

Muun teollisuuden tuotepäälliköitä oli eniten ikäluokassa 26-40 vuotta (47,1 %, ks. kuvio 27). Tähän ikäluokkaan kuului teknologiateollisuudessa 40 % kaupan ja palveluiden alalla 37,4 % tuotepäälliköistä. Kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköitä oli eniten ikäluokassa 41-55 vuotta (54,2 %). Teknologiateollisuudessa tässä ikäluokassa oli 49,3 % ja muussa teollisuudessa 47,1 %. Keskimäärin nuorimpia olivat muun teollisuuden tuotepäälliköt (ka 3.61) kuin kaupan ja palveluiden alan (3.71) ja teknologiateollisuuden (3.71) edustajat.

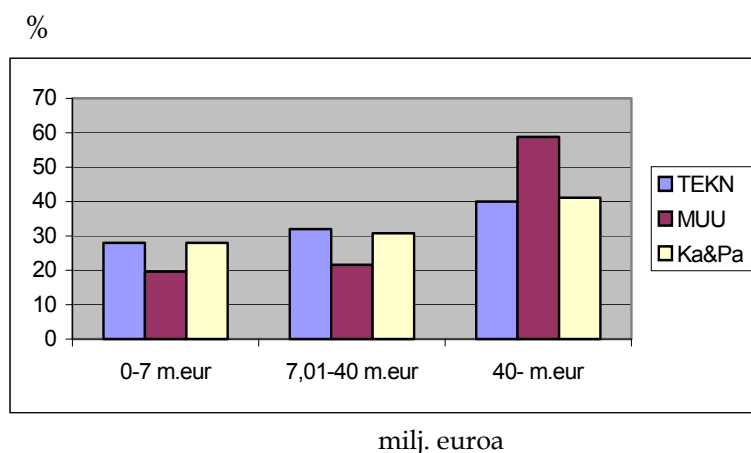
Kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköistä oli naisia 46,7 %. Muussa teollisuudessa vastaajista oli naisia 35,6 % ja teknologiateollisuudessa 12 %. Kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköiden työnantajat työllistivät vähemmän työntekijöitä (suurin ryhmä vastaajajoukossa oli 10-49 henkilöä 29 %) kuin muun teollisuuden (50-249 henkilöä 26,5 %) ja teknologiateollisuuden (50-249 henkilöä 28 %) tuotepäälliköt. Yrityksen tai konsernin suurimmaksi liikevaihdon ryhmäksi osoittautui 40,1 miljoonaa euroa kaikilla aloilla (teknologiateollisuus 40 %, muu teollisuus 58,8 % ja kaupan ja palveluiden ala 41,1 %, ks. kuvio 28). Teknologiateollisuuden yrityksissä oli eniten liikevaihdolla mitattuna pienyrityksiä (0-7 miljoonaa euroa) kuten myös kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköiden joukossa (28 %). Keskiarvoittain tarkasteltuna teknologiateollisuuden organisaatiot olivat pienempiä (työntekijöiden lukumäärä 4,07 ja liikevaihto 2,12) kuin kauppa ja palvelut (työntekijät 4,16 ja liikevaihto 2,13) ja suurimmista organisaatioista muodostunut muu teollisuus (työntekijät 4,58 ja liikevaihto 2,31).

Perheyrityksiä oli eniten kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköiden työnantajissa (34,6 %). Teknologiateollisuuden yrityksissä oli enemmän perheyrityksiä (18,7 %) kuin muun teollisuuden piirissä (15,7 %). Tuotepäälliköillä ei ollut juurikaan alaisia. Tyypillisimmin heitä ei ollut yhtään (teknologiateollisuus 52 %, kaupan ja palveluiden ala 50,5 % ja muu teollisuus 38,2 %). Hierarki-

assa yrityksessä oli tuotepäälliköitä ylempänä 1-5 henkilöä työpaikalla. Keskimäärin suurimpia yrityksiä sisältänyt muu teollisuus käsitti eniten tuotepäälliköille sekä alaisia (ka 2.18) että esimiehiä työyhteisön hierarkiassa (ka 2.37). Kaupan ja palveluiden alan toimialaryhmässä oli vähiten alaisia (ka 1.82) sekä toisaalta esimiehiä (ka 2.33) verrattuna teknologiateollisuuteen (alaiset 1.89 ja esimiehet 2.36) ja muuhun teollisuuteen.



KUVIO 27 Tuotepäälliköiden ikäjakauma toimialaryhmissä (%)



KUVIO 28 Liikevaihto toimialaryhmissä (miljoonaa euroa)

7.3.2 Alojen tehtävä rakenne

Vertailtaessa aloittain voidaan todeta, että myyntityötä johdettiin kaupan ja palveluiden parissa (ka 2.77). Teknologiateollisuuden tuotepäälliköiden osalta (ka 3.78) se ei ollut yhtä merkittävä osa tehtävä rakennetta kuin muun teollisuuden tuotepäälliköillä (ka 3.16). Tuotekehitystä tehtiin muun teollisuuden tuotepäälliköiden tehtävä rakenteessa (ka 2.83). Tuotekehitys oli kuitenkin lähes yhtä keskeistä teknologiateollisuuden tuotepäälliköille (ka 2.86). Kaupan ja palvelui-

den alan tuotepäälliköt eivät pitäneet tuotekehitystä yhtä merkittävänä osana työtään kuin muiden alojen työntekijät (ka 3.60).

Teknologiasektorin tuotepäälliköiden tehtävärakenteeseen kuuluivat (ks. taulukko 59, liite 3)

- 1) myyntityö (ka 2.44)
- 2) tuotekehitys (ka 2.86)
- 3) oma kouluttautuminen (ka 2.97)
- 4) budjetin suunnittelu (ka 3.09)
- 5) kouluttaminen (ka 3.17)
- 6) tiedotus (ka 3.26)

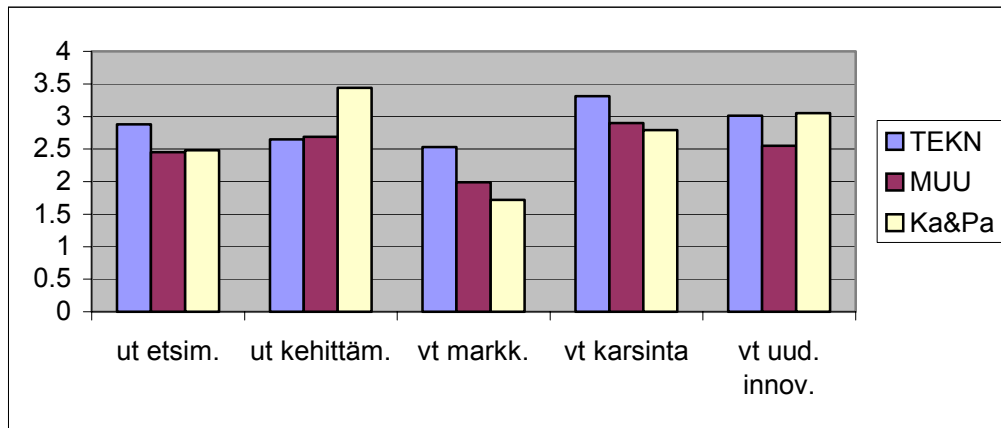
Muun teollisuuden tuotepäälliköiden tehtäviin voitiin lukea (ks. taulukko 60, liite 3)

- 1) myyntityö (ka 2.34)
- 2) budjetin suunnittelu (ka 2.40)
- 3) mainonnan suunnittelu (ka 2.83)
- 4) tuotekehitys (ka 2.83)
- 5) oma kouluttautuminen (ka 2.91)
- 6) tiedotus (ka 2.96)

Kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköiden työhön kuuluivat (ks. taulukko 61, liite 3)

- 1) myyntityö (ka 1.94)
- 2) budjetin suunnittelu (ka 2.41)
- 3) materiaalihankinnat ja ostot (ka 2.66)
- 4) tiedotus (ka 2.76)
- 5) myyntityön johtaminen (ka 2.77)
- 6) mainonnan suunnittelu (ka 2.83)

Teknologiasektorin tuotepäälliköiden osalta vanhojen tuotteiden markkinointi (ka 2.53) ja uusien tuotteiden kehittäminen (ka 2.65) sekä uusien tuotteiden etsiminen (ka 2.88) olivat merkittävimpiä tehtäviä tuotekehityksessä. Muun teollisuuden piirissä vanhojen tuotteiden markkinointi koettiin vielä enemmän osaksi omaa työtä (ka 1.99). Uusien tuotteiden etsiminen (ka 2.45) ja vanhojen tuotteiden uudelleen innovointi (ka 2.55) olivat sen lisäksi muun teollisuuden tuotepäälliköiden tuotekehityksen tehtäviä. Kaupan ja palveluiden tuotepäälliköt toimivat eniten tuotepäälliköiden eri ryhmistä juuri vanhojen tuotteiden markkinoinnin parissa. (ka 1.72). Uusien tuotteiden etsiminen (ka 2.48) ja vanhojen tuotteiden karsinta (ka 2.79) olivat osa tuotekehitystä. (ks. kuvio 29 ja liitteessä 3 olevat taulukot 62-64).



KUVIO 29 Tuotekehitys toimialaryhmissä (skaala 1-5)

Teknologioteollisuuden osalta tuotepäälliköiden piirteet tuotekehittäjänä tuotekehittäjään olivat (ks. taulukot 77-79, liite 3)

- 1) Itsenäinen (1.71)
- 2) Joustava (1.81)
- 3) Utelias (2.13)
- 4) Asiakeskeinen (2.16) ja
- 5) Analyyttinen (2.20)

Muun teollisuuden tuotepäälliköiden osalta keskeisimmiksi nousivat piirteet

- 1) Itsenäinen (1.56)
- 2) Utelias (1.84)
- 3) Joustava (1.92)
- 4) Asiakeskeinen (2.09)
- 5) Analyyttinen (2.03)

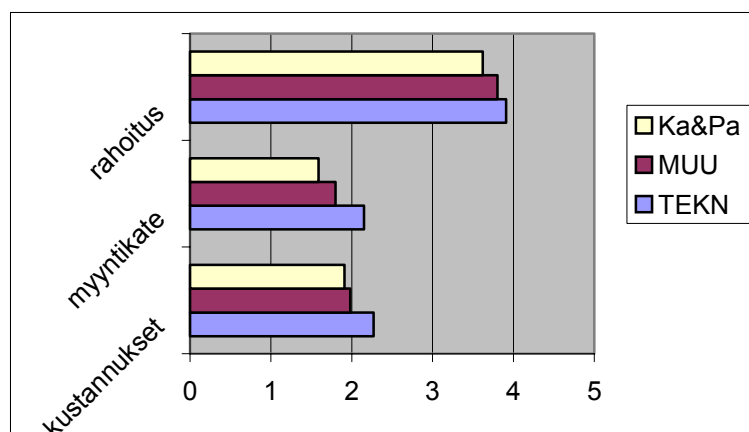
Kaupan ja palveluiden tuotepäälliköiden osalta keskeisimpiä piirteitä olivat

- 1) Itsenäinen (1.49)
- 2) Joustava (1.78)
- 3) Utelias (1.83)
- 4) Asiakeskeinen (2.23)
- 5) Analyyttinen (2.30)

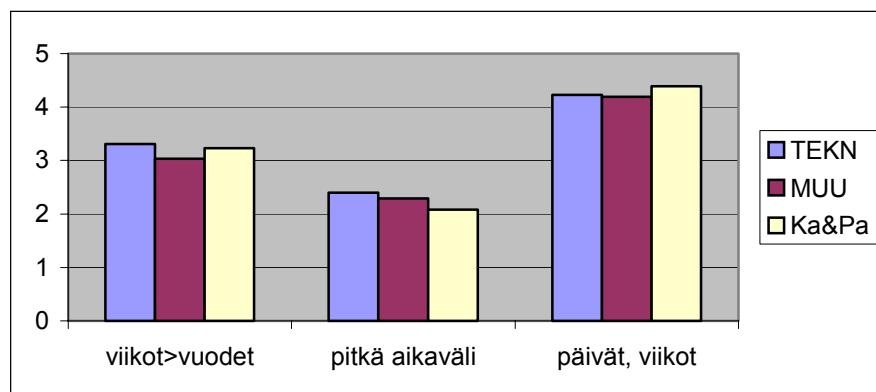
7.3.3 Eri teollisuudenalojen tuotepäälliköiden vastuunkantaminen omasta työstä

Teknologiатеollisuuden piirissä 36,5 % tuotepäälliköistä ei halunnut lisätä omaa osallistumista uusien tuotteiden kehittämiseen tai etsimiseen, kun taas 32,4 % muun teollisuuden ja 29,9 % kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköistä ei halunnut lisätä omaa työtään. Kieltäytyneiden lukumäärä kasvoi tuotepäällikköryhmissä sitä mukaa kun aineiston havaintojen lukumäärä kasvoi. Juuri suurin ryhmä eli kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköt suhtautuivat keskimäärin negatiivisimmin tiimityöhön. Heistä 9,3 % ei halunnut tiimityötä, kun muun teollisuuden piirissä 7,8 % ja teknologiатеollisuuden piirissä 6,7 % ei kannattanut tiimityötä.

Kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköt ottivat vastuuta myyntikatteesta omassa työyksikössä (ka 1.59). Muun teollisuuden tuotepäälliköiden osalta vastuu myyntikatteesta (ka 1.80) oli keskimäärin voimakkaampaa kuin teknologiатеollisuuden osalta (ka 2.15). Vastuuta kustannuksista koettiin kaupan ja palveluiden tuotepäälliköiden osalta (ka 1.91) enemmän kuin muussa teollisuudessa (ka 1.98) ja teknologiатеollisuudessa (ka 2.27). Vastuu rahoituksesta ei ollut minkään ryhmän mielestä yhtä merkittävä kuin vastuu myyntikatteesta ja kustannuksista. Keskimäärin kaupan ja palveluiden (ka 3.62) tuotepäälliköt kantoivat vastuuta enemmän rahoituksesta kuin muun teollisuuden (ka 3.80) ja teknologiатеollisuuden tuotepäälliköt (ka 3.91). (ks. kuvio 30 ja liitteessä 3 olevat taulukot 65-67).



KUVIO 30 Vastuu rahoituksesta, myyntikatteesta ja kustannuksista aloittain tarkasteltuna (skaala 1-5)



KUVIO 31 Vastuun aikaväli (skaala 1-5)

Sekä teknologiateollisuuden (ka 4.23) ja muun teollisuuden (ka 4.29) että kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköt (ka 4.39) eivät kannu juuri vastuuta lyhyellä aikavälillä omasta työstä. Kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköt halusivat kantaa enemmän vastuuta pitkällä aikavälillä omasta työstään (ka 2.08) kuin muun teollisuuden (ka 2.29) ja teknologiateollisuuden tuotepäälliköt (ka 2.40). (ks. kuvio 31 ja liitteessä 3 olevat taulukot 68-70).

Vertailtaessa analyttisemmin eri aikavälejä voidaan tutkia alojen eroja tehtävärakenteeseen kuuluvaan vastuuseen liittyen. Teknologiateollisuuden tuotepäälliköt kantavat vastuuta omasta työstään vuosien (45,3 %), mutta toisaalta yhtä paljon myös kuukausien (45,3 %) tasolla. (ks. taulukko 25).

TAULUKKO 25 Teknologiateollisuuden tuotepäälliköiden vastuun kantaminen eri aikavälillä omasta työstä

	N	%
päivien aikajänteellä	2	2,7
viikkojen aikajänteellä	4	5,3
kuukausien aikajänteellä	34	45,3
vuosien aikajänteellä	34	45,3
Yhteensä	74	98,7
Puuttuvia vastauksia	1	1,3
	75	100,0

Muun teollisuuden tuotepäälliköt kantavat vastuuta kuukausien aikajänteellä (49,8 %). Huomattavaa on myös se, että viikkojen aikajänteellä työstään vastuuta ottavien henkilöiden määrä (10,8 %) on korkeampi kuin teknologiateollisuuden (5,3 %) ja kaupan ja palveluiden (5,6 %) tuotepäälliköiden osalta. Kaupan ja palveluiden tuotepäälliköt kantavat myös työstään vastuuta kuukausien (48,6 %) aikajänteellä. Vuosien aikajänteellä vastuuta kantavien tuotepäälliköiden (43,0 %) määrä on suurempi kuin muun teollisuuden (36,3 %) piirissä, mutta pienempi kuin pisimmällä aikavälillä omasta työstään vastuuta kantavien teknologiateollisuuden tuotepäälliköiden osalta (45,3 %). Keskiarvojen perusteella

teknologiateollisuudessa kannetaan pitemmällä aikavälillä vastuuta (ka 4.35, s=.71) kuin muussa teollisuudessa (ka 4.17, s=.81). Vastuuta kannettiin kaupan ja palveluiden alalla lähes yhtä pitkällä aikavälillä (ka 4.32, s=.71) kuin teknologiateollisuudessa (ks. taulukot 26 ja 27).

TAULUKKO 26 Muun teollisuuden tuotepäälliköiden vastuun kantaminen eri aikavälillä omasta työstä

	N	%
tuntien aikajänteellä	1	1,0
päivien aikajänteellä	3	2,9
viikkojen aikajänteellä	11	10,8
kuukausien aikajänteellä	50	49,0
vuosien aikajänteellä	37	36,3
Yhteensä	102	100,0

TAULUKKO 27 Kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköiden vastuun kantaminen eri aikavälillä omasta työstä

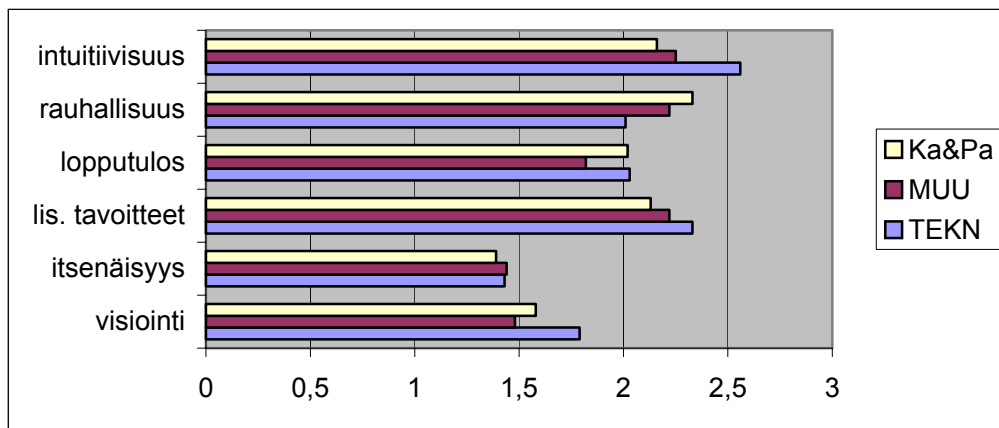
	N	%
päivien aikajänteellä	3	2,8
viikkojen aikajänteellä	6	5,6
kuukausien aikajänteellä	52	48,6
vuosien aikajänteellä	46	43,0
Yhteensä	107	100,0

7.3.4 Tuotepäälliköiden sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteisten yksilötekijöiden esiintyminen

Teknologiateollisuuden tuotepäälliköiden osalta tehtiin työtä itsenäisesti (ka 1.43) ja visioiden (ka 1.79). Vähiten omattiin nopeasti näkemys asiasta kuin asiasta (ka 2.56). Toisaalta ei haluttu lisätä omaan työhön liittyviä tavoitteita (ka 2.33). Muussa teollisuudessa korostui itsenäinen työnteko (ka 1.44) ja omaan työhön kuuluvien asioiden visiointi (ka 1.48). Omaa näkemystä ei haluttu muodostaa asiasta kuin asiasta (ka 2.25). Kaupan ja palveluiden osalta tehtiin töitä itsenäisesti (ka 1.39) ja visioitiin omaa työtä (ka 1.58). Vähiten haluttiin tutustua rauhallisesti ja kiireettömästi asioihin ennen päätöstä. (ks. kuvio 32 ja liitteessä 3 olevat taulukot 71-73).

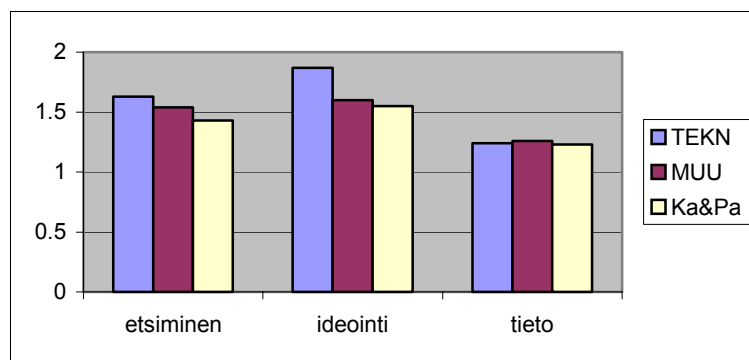
Teknologiateollisuuden tuotepäälliköistä 46,7 % koki olevansa innovaatioiden suunnittelijoita. Sen sijaan muussa teollisuudessa 51,0 % katsoi kuuluvansa innovaatioiden suunnittelijoihin. Kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköistä 52,3 % katsoi kuuluvansa innovaatioiden suunnittelijoihin. Teknologiateollisuuden tuotepäälliköistä vain 53,3 % katsoi kuuluvansa tuotepäälliköihin, kun taas muun teollisuuden tuotepäälliköistä 72,5 % kuului tähän ryhmään. Kaupan ja palveluiden tuotepäälliköistä 78,5 % kuului omasta mielestään päätöksentekijöihin. Muun teollisuuden tuotepäälliköt kokivat ottavansa eniten riskejä. Riskien ottajia oli teknologiateollisuuden tuotepäälliköistä 24 %, muun teollisuuden

39,2 % ja kaupan ja palveluiden tuotepäälliköistä 35,5 %. Teknologiateollisuudesta 45,9 %, muusta teollisuudesta 48 % sekä kaupan ja palveluiden tuotepäälliköistä 54,2 % kuului hengenluojiin. Teknologiateollisuuden tuotepäälliköistä 38,7 % katsoi olevansa konservatiivisia, muun teollisuuden 24,5 % sekä 23,4 % kaupan ja palveluiden tuotepäälliköistä. Teknologiateollisuuden tuotepäälliköistä 61,3 %, muun teollisuuden 53,9 % ja kaupan ja palveluiden tuotepäälliköistä 46,7 % kuului rauhallisiin. Teknologiateollisuuden tuotepäälliköistä 52 % kuului sääntöjen noudattajiin, kun muun teollisuuden tuotepäälliköistä 33,3 % oli sääntöjen noudattajia. Kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköistä 29,9 % kuului sääntöjen noudattajiin. Teknologiateollisuuden tuotepäälliköistä 74,3 %, muun teollisuuden 74,3 % ja kaupan ja palveluiden piiristä 72,9 % kuului diplomaattisiin.



KUVIO 32 Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisten tekijöiden esiintyminen yksilön tasolla eri toimialaryhmissä

Teknologiateollisuuden tuotepäälliköistä 89,3 %, muun teollisuuden 96,1 % sekä kaupan ja palveluiden osalta 94,3 % tuotepäälliköistä koki oman luovan työn onnistuvan työpaikalla. Myös teknologiateollisuuden tuotepäälliköiden osalta tilanne oli samankaltainen. Heidän osaltaan oli halu etsiä uusia työhön liittyviä asioita (ka 1.63) verrattuna uusien toimintatapojen ideointiin (ka 1.87). Muussa teollisuudessa haluttiin etsiä uusia asioita omassa työssä (ka 1.54) ja ideoida uusia toimintatapoja (ka 1.60). Myös kaupan ja palveluiden tuotepäälliköt halusivat etsiä työhön liittyviä uusia toimintatapoja (ka 1.43) enemmän kuin ideoida uusia toimintatapoja (ka 1.55). (ks. kuvio 33 ja liitteessä 3 olevat taulukot 74-76).



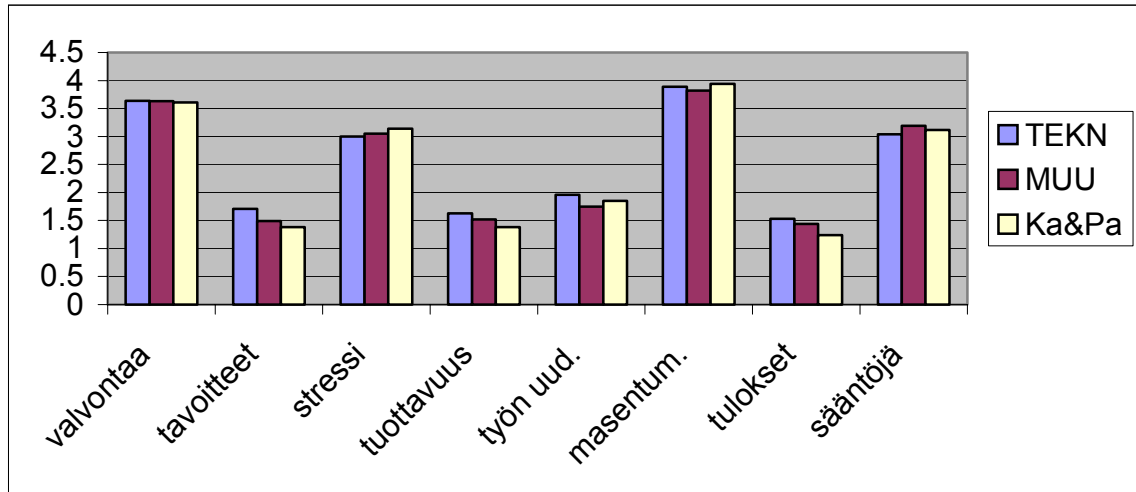
KUVIO 33 Tieto, uusien toimintatapojen etsiminen ja ideointi omassa työssä

7.3.5 Sisäiseen yrittäjyyteen ja intuitiiviseen päätöksentekotyyliin kuuluvien tekijöiden esiintyminen organisaation tasolla toimialaryhmittäin

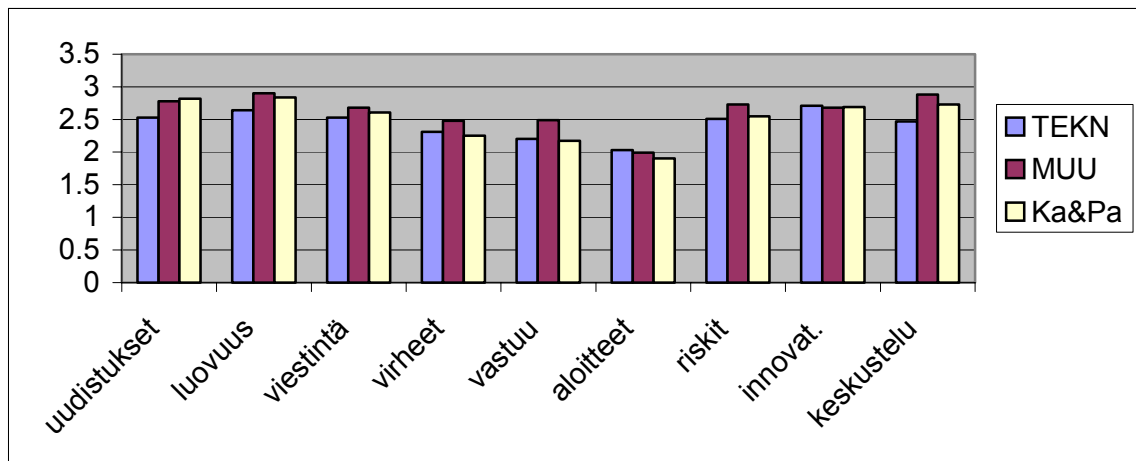
Teknologiатеollisuuden osalta haluttiin saavuttaa tuloksia omassa työssä (ka 1.53) ja olla tuottavia omassa työssä, vaikka se lisäisikin vastuuta omista tuloksista (ka 1.63). Vähiten työpaikkaa kuvaavaksi koettiin, kuten myös koko tuotepäälliköiden osalta, masentuminen kohdattaessa ongelmia omassa työssä (ka 3.89) ja se, että työpaikalla pitäisi lisätä oman työn valvontaa (ka 3.64). (ks. kuvio 34 ja liitteessä 3 olevat taulukot 80-82). Muun teollisuuden osalta haluttiin saavuttaa tuloksia omassa työssä (ka 1.44) ja tavoitteita omaan työhön (ka 1.49). Vähiten työpaikkaa kuvaavaksi koettiin, kuten myös koko tuotepäälliköiden osalta, masentuminen kohdattaessa ongelmia omassa työssä (ka 3.82) ja se, että työpaikalla pitäisi lisätä oman työn valvontaa (ka 3.63). Kaupan ja palveluiden tuotepäälliköiden osalta koettiin myös tulosten saavuttamista omassa työssä (ka 1.24) ja halua olla tuottava omassa työssä, vaikka se lisäisikin vastuuta omista tuloksista (ka 1.38). Toisaalta vastuun lisäämisen ohella haluttiin tavoitteita omassa työssä (ka 1.38). Vähiten työpaikkaa kuvaavaksi koettiin, kuten myös koko tuotepäälliköiden osalta, masentuminen kohdattaessa ongelmia omassa työssä (ka 3.94) ja se, että työpaikalla pitäisi lisätä oman työn valvontaa (ka 3.61).

Teknologiатеollisuuden tuotepäälliköiden osalta lähimmän esimiehen suhtautuminen aloitteellisuuteen omassa työssä (ka 2.03) ja työtovereiden halu ottaa vastuuta omasta työstä (ka 2.20) sekä virheiden suvaitseminen (ka 2.31) olivat, kuten kaikkien tuotepäälliköiden osalta, työyhteisöä kuvaavia ominaisuuksia (ks. kuvio 35 ja taulukot 83-85 liitteessä 3). Teknologiатеollisuuden tuotepäälliköiden osalta ei koettu yritysten kannustavuutta innovaatioiden synnyttämiseen ja tilaisuuksien etsimiseen (ka 2.71). Muun teollisuuden tuotepäälliköiden osalta lähimmän esimiehen suhtautuminen aloitteellisuuteen omassa työssä (ka 1.99) ja virheiden suvaitseminen (ka 2.48) sekä työtovereiden halu ottaa vastuuta omasta työstä (ka 2.49) olivat, kuten kaikkien tuotepäälliköiden osalta, organisaatiossa korostuvia ominaisuuksia. Teknologiатеollisuuden tuotepäälliköiden osalta ei uskottu työpaikan ilmapiirin kannustavan luovaan toimintaan (ka 2.90). Kaupan ja palveluiden tuotepäälliköiden osalta lähimmän

esimiehen suhtautuminen aloitteellisuuteen omassa työssä (ka 1.90) ja työtovereiden halu ottaa vastuuta omasta työstä (ka 2.17) sekä virheiden suvaitseminen (ka 2.25) olivat, kuten kaikkien tuotepäälliköiden osalta, keskeisiä ominaisuuksia työpaikalla. Kaupan ja palveluiden tuotepäälliköiden osalta ei koettu työpaikan ilmapiirin kannustavan luovaan toimintaan (ka 2.84).



KUVIO 34 Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät organisaatioissa



KUVIO 35 Työyhteisön ominaisuudet

7.4 Alojen tilastolliset testit

Faktorianalyysi suoritettiin suuntaa antavana testinä myös eri toimialaryhmille. Kaikkien alojen osalta tutkittiin aineiston jakaumaa myös Kruskal-Wallis testin ja Mann-Whitney testin avulla.

7.4.1 Faktorianalyysi teknologiateollisuuden tuotepäälliköille

Faktorianalyysin menetelmänä käytettiin pääakselifaktorointia ja rotaationa Obliminia. Halu ideoida uusia toimintatapoja nousi kommunaliteetiltaan (0.922) korkeimmaksi. Mikään muuttuja ei osoittautunut kommunaliteetiltaan alle 0.20. arvoiseksi. Faktorien lukumäärän ominaisarvoksi asetettiin yksi, jonka mukaan muodostui 20 faktoria. Nämä selittivät 78,3 % kokonaisvarianssista. Teknologiateollisuuden tuotepäälliköiden faktorianalyysin otettiin mukaan kuusi faktoria, jotka selittävät kokonaisvarianssista 39 % (ks. liitteet 6 -8).

Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät teknologiateollisuudessa-faktori (taulukko 28) selitti 10,8 % kokonaisvarianssista. Faktorin keskiarvo oli tuotepäälliköiden osalta 2,42 (s = .6825). Faktoriin latautuivat virheiden suvaitseminen työpaikalla, työyhteisön valmius ottaa riskejä ja työtovereiden halu ottaa vastuuta teknologiateollisuuteen kuuluvissa organisaatioissa.

TAULUKKO 28 Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät teknologiateollisuudessa (faktori 1)

Muuttuja	Lataus	Kommunaliteetti
Virheiden suvaitseminen	.722	.752
Työyhteisön valmius ottaa riskejä	.579	.721
Työtovereiden halu ottaa vastuuta	.533	.642

Myynti teknologiateollisuudessa-faktori (taulukko 29) selitti 9 % kokonaisvarianssista. Faktorin keskiarvo oli tuotepäälliköiden osalta 2,05 (s = .9797). Faktori koostui myyntityön lisäksi vanhojen tuotteiden markkinoinnista ja vastuusta työyksikön myyntikatteesta.

TAULUKKO 29 Myynti teknologiateollisuudessa (faktori 2)

Muuttuja	Lataus	Kommunaliteetti
Myyntityö	.919	.866
Vanhojen tuotteiden markkinointi	.790	.725
Vastuu työyksikköni myyntikatteesta	.589	.744

Tuotejohtajan vastuu teknologiateollisuudessa-faktori (taulukko 30) selitti 7,2 % kokonaisvarianssista. Faktorin keskiarvo oli tuotepäälliköiden osalta 2,88 (s =

1.03). Tuotejohtajan vastuuta kuvasivat tässä toimialaryhmässä vastuu työyksikön kustannuksista ja rahoituksesta.

TAULUKKO 30 Tuotejohtajan vastuu teknologiateollisuudessa (faktori 3)

Muuttuja	Lataus	Kommunaliteetti
Vastuu työyksikköni kustannuksista	.748	.744
Vastuu työyksikköni rahoituksesta	.711	.764

Yksilön sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisten tekijöiden esiintyminen teknologiateollisuudessa-faktori (taulukko 31) selitti 6,3 % kokonaisvarianssista. Faktorin keskiarvo oli tuotepäälliköiden osalta 1,70 ($s = .579$). Yksilötason tekijöitä teknologiateollisuudessa olivat halu ideoida uusia toimintatapoja ja työhön liittyviä uusia asioita. Myös työn uudistaminen oli osa yksilöiden keskuudessa korostuvia tekijöitä.

TAULUKKO 31 Yksilön sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisten tekijöiden esiintyminen teknologiateollisuudessa (faktori 4)

Muuttuja	Lataus	Kommunaliteetti
Halu ideoida uusia toimintatapoja	.819	.922
Halu etsiä työhön liittyviä uusia asioita	.604	.652
Työn uudistaminen on tarpeellista	.423	.585

Analyttinen tuotekehittäjä teknologiateollisuudessa-faktori (taulukko 32) selitti 3,0 % kokonaisvarianssista. Faktorin keskiarvo oli tuotepäälliköiden osalta 3,05 ($s = .899$). Teknologiateollisuuden tuotekehittäjää kuvasivat matemaattiset ja tieteelliset ominaisuudet.

TAULUKKO 32 Analyttinen tuotekehittäjä teknologiateollisuudessa (faktori 5)

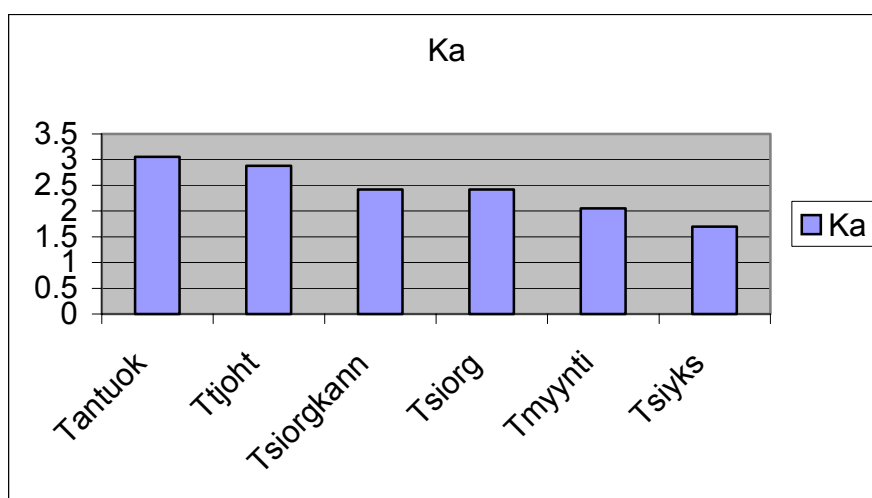
Muuttuja	Lataus	Kommunaliteetti
Matemaattinen	.771	.621
Tieteellinen	.486	.797

Kannustavuus sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisenä piirteenä teknologiateollisuudessa-faktori (taulukko 33) selitti 2,7 % kokonaisvarianssista. Faktorin keskiarvo oli tuotepäälliköiden osalta 2,42 ($s = .849$). Kannustavuuden innovaatioiden synnyttämiseen ja tilaisuuksien etsimiseen sekä lähimmän esimiehen suhtautumisen aloitteellisuuteen voitiin nähdä vaikuttavan tähän ilmiöön. Myös avoimen kommunikaation organisaatioissa voidaan katsoa latautuvan kannustavuuteen liittyvään faktoriin.

TAULUKKO 33 Kannustavuus sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisenä piirteenä teknologiateollisuudessa (faktori 6)

Muuttuja	Lataus	Kommunaliteetti
Työyhteisön avoimen kommunikaation onnistuminen	.853	.804
Yrityksen kannustavuus innovaatioiden synnyttämiseen ja tilaisuuksien etsimiseen	.427	.677
Lähimmän esimiehen suhtautuminen aloitteellisuuteen	.407	.614

Teknologiateollisuuden tuotepäälliköiden osalta summamuuttujien keskiarvoja tarkasteltiin asteikolla yhdestä (ominaisuus keskeisin) viiteen (heikoin). Yksilötason sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät (kuvio 36) esiintyivät tuotepäälliköiden kokemina (1,82) keskeisempinä kuin koko organisaation tasolla (2,34). Kannustaminen organisaation tasolla yhteisten tekijöiden esiintymiseen koettiin hieman heikommaksi (2,40) kuin itse ilmiö. Analyttisen tuotekehittäjän ominaisuudet (2,86) olivat keskeisempiä kuin tuotejohtajan vastuualueet teknologiateollisuudessa (3,09). Erittäin merkitsevää korrelaatio oli kannustamisen ja sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisten tekijöiden osalta (.550***).



KUVIO 36 Summamuuttujien keskiarvot teknologiateollisuuden osalta

7.4.2 Kruskal-Wallis ja Mann-Whitney testit teknologiateollisuuden tuotepäälliköille

TAULUKKO 34 Kruskal-Wallis testi teknologiateollisuuden summamuuttujien osalta

SUMMAMUUTTUJA	S & I yksilön tasolla	S & I organisaation tasolla
Myynti	.499	.319
Tuotejohtajan vastualueet	.536	.383
Analyttinen tuotekehittäjä	.268	.358
Kannustaminen	.001**	.000***

Testin mukaan sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät yksilötasolla jakautuivat merkitsevästi eri ilmiön kannustamiseen liittyvissä tuotepäällikköryhmissä (ks. taulukko 34). Kannustaminen korreloi ilmiön organisaation tasolla tapahtuvien ominaisuuksien osalta erittäin merkitsevästi.

Toteutetun Mann-Whitney testin mukaan eri summamuuttujien muuttujista myyntityö (järjestyslukujen keskiarvot 32,7 ja 22,1) erosi melkein merkitsevästi ($p=.019$) teknologiateollisuuden tuotepäälliköiden sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisten organisaation tekijöiden osalta. Myyntityöhön osallistumattomien teknologiateollisuuden tuotepäälliköiden osalta esiintyi työpaikalla enemmän organisaation yhteisiä piirteitä. Merkitsevästi organisaation ominaispiirteiden osalta erosivat summamuuttujan kannustavuus muuttujat avoimen kommunikaation onnistuminen työyhteisössä ($p=.002$, järjestyslukujen keskiarvot 24,17-40,5) ja työtoverien halu ottaa vastuuta omasta työstään ($p=.002$, keskiarvot 28,13-47,56). Merkitsevästi erosi kannustaminen yrityksen innovaatioiden synnyttämiseen ja tilaisuuksien etsimiseen organisaation ominaisuuksiin verrattaessa ($p=.000$, keskiarvot 20,35-37,18). Teknologiateollisuuden tuotepäälliköiden kokemana kommunikaation, työtoverien vastuunkannon ja innovatiivisuuden esiintyminen lisäsivät sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisten tekijöiden esiintymistä omalla työpaikalla.

7.4.3 Muun teollisuuden sekä kaupan ja palveluiden alan faktorianalyysit

Faktorianalyysin menetelmänä käytettiin pääakselifaktorointia ja rotaationa Obliminia. Tieteellinen-muuttuja nousi kommunaliteetiltaan (0.906) korkeimmaksi. Mikään muuttuja ei osoittautunut kommunaliteetiltaan alle 0.20 arvoiseksi. Faktorien lukumäärän ominaisarvoksi asetettiin yksi, jonka mukaan muodostui 20 faktoria. Nämä selittivät 75,5 % kokonaisvarianssista. Muun teollisuuden tuotepäälliköiden faktorianalyysiin otettiin mukaan viisi faktoria, jotka selittävät kokonaisvarianssista 30,1 % (ks. liitteet 9-11).

Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät organisaation tasolla muussa teollisuudessa-faktori (taulukko 35) selitti 11,0 % kokonaisvarianssista. Faktorin keskiarvo oli tuotepäälliköiden osalta 2,64 ($s = .7193$). Muun teollisuuden ryhmässä sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen pää-

töksentekotyölin yhteisiä tekijöitä kuvasivat uudistusten ja muutosten vastaanotto, työpaikan ilmapiirin kannustaminen luovaan toimintaan, kyky selvittää ristiriidat keskustelemalla, työtoverien halu ottaa vastuuta omasta työstään, lähimmän esimiehen suhtautuminen aloitteellisuuteen omassa työssä, työyhteisön valmius ottaa riskejä omassa työssä, yrityksen kannustavuus innovaatioiden synnyttämiseen ja tilaisuuksien etsimiseen sekä avoimen kommunikaation onnistuminen työyhteisössä.

Kehittämiseen liittyvä tehtävärakenne-faktori (taulukko 36) selitti 7,0 % kokonaisvarianssista. Faktorin keskiarvo oli tuotepäälliköiden osalta 2,95 ($s = .9639$). Kehittämistä kuvasivat tiedotus, kouluttaminen, mainonnan suunnittelu ja oma kouluttautuminen.

Analyttinen tuotekehittäjä muussa teollisuudessa-faktori (taulukko 37) selitti 4,8 % kokonaisvarianssista. Faktorin keskiarvo oli tuotepäälliköiden osalta 3,05 ($s = .8643$). Teknologiateollisuuden tuotekehittäjää kuvasivat ominaisuudet tieteellinen ja matemaattinen.

TAULUKKO 35 Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteiset tekijät organisaation tasolla muussa teollisuudessa (faktori 1)

Muuttuja	Lataus	Kommunaliteetti
Työpaikan ilmapiirin kannustavuus luovaan toimintaan	.775	.760
Yrityksen kannustavuus innovaatioiden synnyttämiseen ja tilaisuuksien etsimiseen	.754	.711
Työyhteisön valmius ottaa riskejä omassa työssä	.739	.636
Avoimen kommunikaation onnistuminen	.718	.769
Lähimmän esimiehen suhtautuminen aloitteellisuuteen omassa työssä	.656	.655
Uudistusten ja muutosten vastaanottaminen	.647	.646
Ristiriitojen selvittäminen keskustelemalla	.490	.671
Työtovereiden vastuunkanto	.472	.543

TAULUKKO 36 Kehittämiseen liittyvä tehtävärakenne (faktori 2)

Muuttuja	Lataus	Kommunaliteetti
Tiedotus	.785	.665
Kouluttaminen	.722	.702
Mainonnan suunnittelu	.617	.779
Oma kouluttautuminen	.599	.480

TAULUKKO 37 Analyttinen tuotekehittäjä muussa teollisuudessa (faktori 3)

Muuttuja	Lataus	Kommunaliteetti
Tieteellinen	.920	.906
Matemaattinen	.528	.534

Tuotejohtajan vastuualueet-faktori selitti (taulukko 38) 4,0 % kokonaisvarianssista. Faktorin keskiarvo oli tuotepäälliköiden osalta 2,5 ($s = .8643$). Tuotejohtajan vastuualueita muussa teollisuudessa kuvasivat vastuu työyksikön kustannuksista, rahoituksesta, myyntikatteesta sekä budjetin suunnittelu.

TAULUKKO 38 Tuotejohtajan vastuualueet (faktori 4)

Muuttuja	Lataus	Kommunaliteetti
Vastuu työyksikköni kustannuksista	.744	.651
Vastuu työyksikköni myyntikatteesta	.626	.615
Budjetin suunnittelu	.473	.657
Vastuu työyksikköni rahoituksesta	.458	.453

Myynti tehtävärakenteena-faktori (taulukko 39) selitti 3,3 % kokonaisvarianssista. Faktorin keskiarvo oli tuotepäälliköiden osalta 2,48 ($s = 1.104$). Myyntiä tehtävärakenteena kuvasivat myyntityö, vanhojen tuotteiden markkinointi sekä myyntityön johtaminen.

Kaupan ja palveluiden alan faktorianalyysin menetelmänä käytettiin pääakselifaktorointia ja rotaationa Obliminia. Stressaannun epävarmuutta aiheuttavista tekijöistä työssäni osoittautui kommunaliteetiltaan (0.994) korkeimmaksi. Mikään muuttuja ei osoittautunut kommunaliteetiltaan alle 0.20 arvoiseksi. Faktorien lukumäärän ominaisarvoksi asetettiin yksi, jonka mukaan muodostui 20 faktoria. Nämä selittivät 75,2 % kokonaisvarianssista. Toimialaryhmän faktorianalyysin otettiin mukaan kaksi faktoria, jotka selittävät kokonaisvarianssista 17,1 % (ks. liitteet 12-14).

TAULUKKO 39 Myynti tehtävärakenteena (faktori 5)

Muuttuja	Lataus	Kommunaliteetti
Myyntityö	.755	.793
Vanhojen tuotteiden markkinointi	.614	.646
Myyntityön johtaminen	.420	.420

Tuotejohtajan ominaispiirteet kaupan ja palveluiden toimialaryhmässä-faktori (taulukko 40) selitti 11,8 % kokonaisvarianssista. Faktorin keskiarvo oli tuotepäälliköiden osalta 2,16 ($s = 1.032$). Ominaispiirteiksi osoittautuivat vastuu työyksikön kustannuksista ja budjetin suunnittelu.

TAULUKKO 40 Tuotejohtajan ominaispiirteet kaupan ja palveluiden toimialaryhmässä (faktori 1)

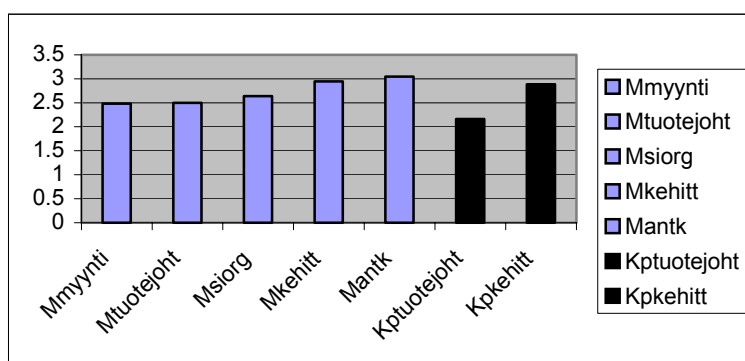
Muuttuja	Lataus	Kommunaliteetti
Vastuu työyksikköni kustannuksista	.786	.792
Budjetin suunnittelu	.551	.602

Kehittäminen tehtävärakenteena-faktori (taulukko 41) selitti 5,3 % kokonaisvarianssista. Faktorin keskiarvo oli tuotepäälliköiden osalta 2,89 ($s = .9318$). Kehittämiseen kuuluivat tiedotus, mainonnan suunnittelu, kouluttaminen ja oma

kouluttautuminen. Tuotejohtajien vastuualueiden ja kehittämiseen liittyvän tehtävärakenteen välillä oli erittäin merkitsevä korrelaatio (.414***).

TAULUKKO 41 Kehittäminen tehtävärakenteena kaupan ja palveluiden alalla (faktori 2)

Muuttuja	Lataus	Kommunaliteetti
Tiedotus	.715	.562
Mainonnan suunnittelu	.683	.837
Kouluttaminen	.657	.514
Oma kouluttautuminen	.623	.681



KUVIO 37 Muun teollisuuden (vaalea) ja kaupan ja palveluiden alan (tumma) summa-

muuttujien keskiarvot

Muussa teollisuudessa myynti (2,48) osoittautui tuotepäälliköiden kokemana merkittävämmäksi kuin tuotejohtajan vastuualueet (2,5) ja analyttisen tuotekehittäjän ominaisuudet (3,05), (ks. kuvio 28). Kehittämiseen liittyvä tehtävä rakenne (2,95) osoittautui tuotekehittäjän ominaisuuksia keskeisemmäksi. Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät organisaation tasolla (2,64) koettiin vähemmän esiintyviksi kuin myynnin ja tuotejohtajan vastuualueet. Tuotejohtajan vastuualueet koettiin kaupan ja palveluiden tuotepäälliköiden keskuudessa merkittävimäksi (2,16) kuin muussa teollisuudessa. Myös kehittäminen tehtävärakenteena oli kaupan alalla hieman useimmin esiintyvä kuin muussa teollisuudessa (ks. kuvio 37).

Myynti tehtävärakenteena osoittautui erittäin merkitsevästi tuotejohtajan vastuun kanssa korreloivaksi tekijäksi (.375***). Myynnin kanssa melkein merkitsevästi korreloi kehittäjän tehtävä rakenne (.219*), joka korreloi melkein merkitsevästi tuotejohtajan vastuualueiden kanssa (.236*).

7.4.4 Kruskal-Wallis ja Mann-Whitney testit muussa teollisuudessa ja kaupan ja palveluiden alalla

Kruskal-Wallis testin mukaan sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät organisaation tasolla jakautuivat melkein merkitsevästi ($p=.029$) eri tuotejohtajaryhmissä. Tuotejohtajan vastuualueita hoidettaessa näiden ominaisuuksien voidaan katsoa vaihtelevan. Muun teollisuuden osal-

ta tuotejohtajan vastualueiden voidaan katsoa vaihtelevan merkitsevästi ($p=.003$) eri myynnin tehtäviä hoitavien tuotepäälliköiden osalta.

Mann-Whitneyn testissä myyntityötä harjoittavien ryhmien välillä on muussa teollisuudessa erittäin merkitseviä eroja ($p=.000$) tuotejohtajan vastuun tasoilla. Järjestyslukujen keskiarvojen (26,27-43,99) mukaan henkilöt, jotka omaavat tuotejohtajan vastuualueisiin kuuluvia tekijöitä, osallistuvat myyntityöhön. Myös vanhojen tuotteiden markkinointiin osallistuvat tuotepäälliköt ottivat osaa yhtä aktiivisesti tuotejohtajan vastuualueisiin (28,03-41,50) tilastollisen eron ollessa merkitsevä ($p=.003$).

Kaupan ja palveluiden alan Kruskal-Wallis testissä tuotejohtajan vastualueiden voidaan katsoa vaihtelevan merkitsevästi ($p=.002$) eri kehittämiseen liittyvän tehtävärakenteen ryhmissä. Mann-Whitneyn testissä kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköiden osalta mainostamisen osalta on ryhmien välillä erittäin merkitseviä eroja ($p=.000$). Järjestyslukujen keskiarvon mukaan (28,52-50,67) sellaiset tuotepäälliköt, jotka ottavat osaa mainostamiseen ottavat enemmän tuotejohtajan vastuuta. Oma kouluttautuminen erottui ryhmien välillä merkitsevästi ($p=.002$). Järjestyslukujen keskiarvojen (21,32-35) mukaan tuotepäälliköt, jotka kokevat oman kouluttautumisen olevan osa tehtävärakennettansa, ottavat tuotejohtajan vastuuta enemmän.

8 TUTKIMUSTULOSTEN JA TUTKIMUSONGELMIEN VASTAUSTEN TARKASTELU

Käsillä olevan tutkimuksen empiirinen tutkimusongelma on

miten tuotekehitysprojektissa toimivien tuotepäälliköiden tehtävärakenne heijastuu sisäiseen yrittäjyyteen ja intuitiiviseen päätöksentekotyylin kuuluvien tekijöiden esiintymiseen?

Kappaleessa 8 pyritään vastaamaan siihen, millaisissa tehtävärakenteissa tuotepäälliköt toimivat. Toisaalta analysoidaan myös sitä, miten työroolit ja vastuu heijastuvat sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisiin tekijöihin. Samalla tutkitaan sitä, mitä on opittu käsiteanalyttisesti työn empiirisestä osuudesta. Tämä merkitsee tuotepäällikön, tehtävärakenteen, sisäisen yrittäjyyden sekä intuitiivisen päätöksentekotyylin käsitteiden analysointia.

8.1 Työroolit tuotekehityksessä ja muissa toiminnoissa

Tuotepäälliköt toimivat erityisesti myyntityössä kaikissa toimialaryhmissä. Kyseessä on Vallen ja Avellan (2003) mukaan tuotesuunnittelun, teknisen asiantuntijuuden ja tuotannon lisäksi eräs tyypillinen tehtävärakenteen muoto, joka liittyy markkinointiin. Kaikkia tuotepäälliköitä tarkasteltaessa myyntityön lisäksi budjetin suunnittelu ja mainonnan suunnittelu kuvaavat spesifimmin heidän tehtävärakenteen muotoutumista. Myös tiedotus ja oma kouluttautuminen olivat usein osa tuotepäälliköiden keskimääräistä työpäivää.

Tuotekehitys ei ollut keskeisimpien tekijöiden joukossa kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköiden keskuudessa. Teknologiateollisuudessa tuotekehitys koettiin toiseksi parhaiten omaa työpäivää kuvaavaksi tekijäksi myyntityön jälkeen. Muun teollisuuden piirissä myyntityön ja mainonnan suunnittelun jälkeen tuotekehitys koettiin merkityksellisimmäksi tehtäväksi oman työpäivän aikana. Teknologiateollisuuden tuotepäälliköt osallistuivat eniten tuotekehitykseen, kun kaupan ja palveluiden alalla taas tehtävää ei juurikaan toteu-

tettu. Vertailtaessa aloja keskenään muun teollisuuden tehtävärakennetta kuvaivat enemmän kuin muissa toimialaryhmissä tuotannon ja rahoituksen suunnittelu, tuotekehitys, mainonnan ja budjetin suunnitteleminen sekä oma koulutautuminen.

Muun teollisuuden ala oli keskimäärin sekä liikevaihdoltaan että yritysten henkilöstöltään suurempien yritysten toimialaryhmä. Pienimpiä yritykset olivat teknologiateollisuudessa. Kaupan ja palveluiden alan organisaatioihin kuului eniten perheyrityksiä. Iältään muun teollisuuden tuotepäälliköt olivat nuorempia kuin muilla aloilla.

Davisin ja Fisherin (2002) teoria kuvaa keskijohdon tehtäviksi tuotannon ja hankintojen lisäksi teknistä tuotesuunnittelun, hallinnon sekä markkinoinnin ja myynnin. Kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköiden työpäivä edusti juuri keskijohdon työtä lukuun ottamatta teknistä osaamista. Ostojen ja hankintojen, myynnin sekä tiedotuksen että myyntityön johtamisen lisäksi budjetin suunnittelu koettiin alan tuotepäälliköiden osalta merkitykselliseksi.

Randolphin (1986) mukaan teollisten alojen tuotepäälliköt osallistuvat usein eri tuoteryhmien tuotesuunnitteluun mainonnan ja myynnin lisäksi. Tämä osoittautui juuri kaupan ja palveluiden tuotepäälliköiden osalta todeksi, sillä heidän tehtäviinsä ei kuulunut tuotesuunnittelua tuotekehityksen muodossa. Teollisten alojen työhön kuului tuotesuunnittelun muodossa enemmän tuotekehitys kuin kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköille, jotka olivat markkinointiin suuntautuneempia kuin teknologiateollisuuden ja muun teollisuuden tuotepäälliköt. Heidän tehtävärakenteeseensa kuului budjetin suunnittelu keskeisemmin kuin teknologiateollisuuden tuotepäälliköille. Tämä kuvaa hyvin Ecklesin ja Novotnyin (1984) esittämää mallia teollisista tuotepäälliköistä tuotekehitykseen osallistuvina henkilöinä, joilla ei ole kuitenkaan vastuuta budjetoinnista. Heidän mukaansa teolliset tuotepäälliköt toimivat ennen kaikkea teknisinä asiantuntijoina, jotka eivät osallistu keskeisesti markkinoinnin tehtäviin. Muun teollisuuden tuotepäälliköt toimivat budjetin suunnittelussa yhtä paljon kuin kaupan ja palveluiden alan työntekijät. Ottumin ja Mooren (1997) esittämää tuotekehityksessä vaadittavaa markkinoinnin osaamista edustavat eniten kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköt kuin teollisten alojen työntekijät.

Teknologiateollisuuden tuotepäälliköt kokivat olevansa myyntityöhön ja tuotekehitykseen osallistuvia henkilöitä, jotka osallistuivat aktiivisesti omaan kouluttautumiseen sekä jonkin verran budjetin suunnitteluun ja muuhun kouluttamiseen. Heidän tehtävärakenteensa on enemmän tuotekehitykseen, tekniseen osaamiseen ja asiantuntijuuteen pohjautuvaa työtä. Muun teollisuuden tuotepäälliköt kokivat työskentelevänsä myynnin ja mainonnan suunnittelun parissa. Myös tuotekehitys, oma kouluttautuminen ja tiedotus kuuluivat jonkin verran heidän tehtävärakenteeseensa. Kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköt toimivat myyntityön ja budjetin suunnittelun lisäksi materiaalihankintojen ja ostojen, tiedotuksen sekä myyntityön johtamisen parissa. Heidän tehtävärakenteeseensa kuuluvat markkinoinnin eri osaamisalueet.

Tutkittaessa tuotekehitystä Trott (1998) on todennut, että tuotekehitykseen

osallistuvien työntekijöiden tehtävärakenne liittyy uusien tuotteiden etsimiseen ja kehittämiseen. Vanhojen tuotteiden markkinointi, karsinta ja uudelleen innovointi voivat olla osa tuotekehitystä. Kaikkien tuotepäälliköiden osalta vanhojen tuotteiden markkinointi kuvasi parhaiten tuotekehityksen tehtävänä heidän työtään. Muut markkinoinnin tehtäviin liittyvät vanhojen tuotteiden karsinta ja uusien tuotteiden etsiminen olivat myös osa tuotekehityksen tehtäviä. Uusien tuotteiden kehittäminen koettiin vähiten omaan työhön liittyväksi tehtäväksi.

Toimialaryhmien osalta teknologiateollisuuden tuotepäälliköt olivat eniten uusien tuotteiden kehittämiseen suuntautuneita vanhojen tuotteiden markkinoinnin lisäksi. Vähiten teknologiateollisuudessa osallistuttiin vanhojen tuotteiden karsintaan ja päätöksentekoon tuotteiden elinkaaresta. Kaupan ja palveluiden tuotepäälliköiden keskuudessa uusien tuotteiden kehittäminen sen sijaan oli vähiten keskeinen työtehtävä tuotekehityksessä. He osallistuivat ennen kaikkea vanhojen tuotteiden markkinointiin ja uusien tuotteiden etsimiseen. Nämä olivat myös muun teollisuuden tuotepäälliköiden työroolit tuotekehityksessä. Muussa teollisuudessa osallistuttiin vähiten vanhojen tuotteiden karsintaan.

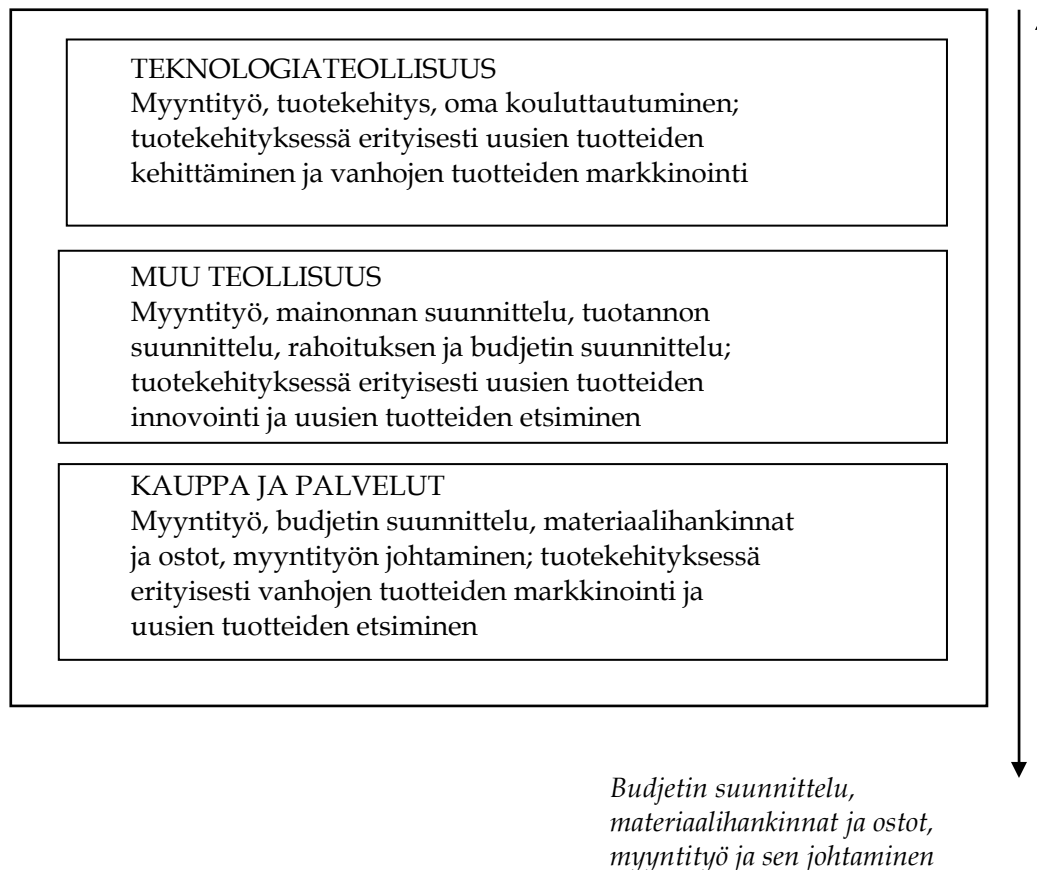
Toimialaryhmien tehtävärakenne voidaan esittää kuvion 38 mukaisesti. Teknologiateollisuuden tuotepäälliköt toimivat ensisijaisesti tuotekehityksessä enemmän kuin muilla aloilla ja heidän työhönsä kuuluu uusien tuotteiden kehittäminen, joita kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköt eivät toteuta. Teknologiateollisuuden tuotepäälliköt toimivat teknisemmissä tehtävissä kuin kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköt. Muun teollisuuden piirissä markkinoinnin tehtävät olivat myös keskeisellä sijalla, mutta toimialaryhmän tuotepäälliköiden työhön kuului myös uusien tuotteiden kehittämiseen osallistuminen enemmän kuin kaupan ja palveluiden alalla. Muun teollisuuden piirissä ei kuitenkaan osallistuttu yhtä paljon tuotekehitykseen ja uusien tuotteiden kehittämiseen kuin teknologiateollisuuden piirissä.

Tuotekehitykseen osallistuvat työntekijät ovat analyyttisiä, uteliaita, itsenäisiä, intellektuelleja, tieteellisiä, matemaattisia, joustavia, tehtäviin keskittyneitä, riippumattomia ja vaatimattomia. (Agor 1984, 83). Tuotepäälliköt osoitautuivat tuotekehittäjän ominaispiirteiden osalta itsenäisiksi, joustaviksi, uteliaiksi ja asiakeskeisiksi. Kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköt olivat tuotekehityksessä toimiessaan itsenäisempiä, joustavampia ja uteliaampia kuin muun teollisuuden ja teknologiateollisuuden tuotepäälliköt. Muun teollisuuden tuotepäälliköt olivat eniten asiakeskeisiä toimialaryhmien edustajista. He olivat itsenäisempiä ja uteliaampia kuin teknologiateollisuuden tuotepäälliköt. Teknologiateollisuuden edustajien osalta joustavuus korostui enemmän kuin muussa teollisuudessa.

Käsitteellisesti empiirisestä työstä voidaan sanoa johtopäätöksenä, että tehtävärakenteen täsmennyttyä työrooleihin ja vastuuseen ne voidaan nähdä usein tehtävinä tai vastuualueina. Niihin vaikuttavat toimialaryhmän ominaispiirteet. Työroolit profiloituvat toimialaryhmien mukaisesti niin, että uusien tuotteiden kehittäminen, tuotekehitys ja oma kouluttautuminen ovat tyypillisempiä teollisilla aloilla kuin kaupan ja palveluiden piirissä. Tehtävärakenteen osalta

on olemassa työrooleja, joihin osallistutaan eri panostuksin työpäivän aikana. Kaikissa toimialaryhmissä myyntityö koettiin merkitykselliseksi. Tehtävärakenteen työroolit voidaan nähdä osittain eri asteisina toimintoina, joita toteutetaan erilaisia määriä työpäivän aikana. Ne eivät siis ole olemassa tai puutu täysin tuotepäälliköiden työstä, vaan niiden määrä vaihtelee työpäivän aikana.

*Uusien tuotteiden kehittäminen,
tuotekehitys, oma kouluttautuminen*



KUVIO 38 Toimialaryhmien työroolit

8.2 Tuotepäälliköiden vastualueet

Tiimityö koettiin hyväksi työskentelymuodoksi teknologiateollisuudessa, jossa tuotekehitys koettiin keskeisemmäksi työrooliksi kuin muilla aloilla. Tuotekehityksen voidaan katsoa olevan tiimeihin pohjautuvaa (Koberg, Chesley & Heppard 2000; Yukl 1994; Clark & Wheelwright 1993; Pinchot 1985; Barczak 1995; Achrol & Kotler 1999). Kaupan ja palveluiden alalla, jossa tuotekehitys ei ollut merkittävimpien tehtävien joukossa, suhtauduttiin negatiivisemmin tiimityöskentelyyn.

Vastuun myyntikatteesta, kustannuksista ja rahoituksesta voidaan katsoa kuuluvan tuotejohtajan ominaisuuksiin. Sekä resurssien allokointi (Mittal ym.

2002) ja niiden hankkiminen (Block & MacMillan 1995; Howell & Shea 2001) ovat osa tuotejohtajan tehtävärakennetta. Tuotejohtaja on vastuussa koko tuotekehitysprojektin onnistumisesta (Johnes & Snelson 1988) kantaen vastuuta sekä myyntikatteesta, rahoituksesta että kustannuksista. Keskimäärin tuotepäälliköt ottivat eniten vastuuta työyksikön myyntikatteesta. Tämä osoittaa hyvin sitä, että tuotepäälliköt toimivat keskimäärin markkinoinnin tehtävissä. Vastuu työyksikön rahoituksesta koettiin vähemmän keskeiseksi osaksi työtä kuin myyntikatteesta ja kustannuksista huolehtiminen. Tuotepäälliköt toimivat keskijohdon asiantuntijatehtävissä, jolloin heidän tehtävärakenteessaan ei ole yhtä paljon ylimmälle yritysjohdolle kuuluvaa rahoituksesta vastaamista. Kaikissa toimialaryhmissä vastuu myyntikatteesta oli enemmän osa tuotepäälliköiden tehtävärakennetta kuin vastuu kustannuksista ja rahoituksesta. Kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköt kokivat olevansa enemmän vastuussa sekä rahoituksesta, kustannuksista että myyntikatteesta kuin muun teollisuuden tuotepäälliköt. Teknologiateollisuuden tuotepäälliköt kokivat olevansa toimialaryhmistä vähiten vastuussa sekä rahoituksesta, myyntikatteesta että kustannuksista. Tähän voi vaikuttaa Clarkin ja Fujimoton (1991) esittämä keskitetyn tuotekehitysorganisaation malli. Tällöin teknologiateollisuudessa ei delegoida kustannusten, rahoituksen ja myyntikatteen vastuuta tuotepäälliköille. Heidän tehtäviinsä kuuluisi tällöin uusien tuotteiden kehittäminen ja teknisenä asiantuntijana toimiminen, jolloin tehtävärakenteeseen kuuluisi myös monissa tapauksissa käytännön myyntityö.

Kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköt omaisivat eniten potentiaalia toimia tuotekehityksessä tuotejohtajina. He kokevat olevansa eniten vastuussa tuotejohtajan tehtävärakenteesta. Toisaalta tuotekehityksessä tarvitaan henkilöä, joka promotoi innovaatiota (Quinn 1992). Kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköiden lisäksi mainonnan suunnitteluun osallistuvat muun teollisuuden tuotepäälliköt voisivat toimia juuri myynnin edistämisen tehtävissä.

Tuotekehitysprojektiin osallistuvat työntekijät voidaan jakaa toimialaryhmittäin Clarkin ja Fujimoton (1991) mukaan rooleihin

- 1) Tuotejohtaja (Kauppa ja palvelut)
- 2) Innovaatiojohtaja (Teknologiateollisuus ja muu teollisuus)
- 3) Opas (Muu teollisuus)
- 4) Strategioiden laatija (Teknologiateollisuus)
- 5) Yrittäjyyteen valmentaja (Kauppa ja palvelut)
- 6) Tiedottaja (Kauppa ja palvelut)

Tuotejohtajalta edellytetään liiketoiminnallista vastuuta ja osaamista. Kaupan ja palveluiden toimialaryhmässä otettiin eniten vastuuta kaikista liiketoiminnan osa-alueista. Tällä alalla työskentelevät tuotepäälliköt sopisivat tiedottajiksi selvittäen puutteita tuotekehityksessä ja jakaen vastuuta työntekijöiden välillä. Yrittäjyyteen valmentajalta edellytetään liiketoiminnan osaamista. Muussa teollisuudessa oppaan rooli uusien ideoiden ja tuotteiden etsimisessä kuuluu toimialaryhmän tuotepäälliköiden tehtävärakenteeseen. Toisaalta tuotekehitykseen osallistuminen mahdollistaisi innovaatiojohtajana toimimisen uusien toiminta-

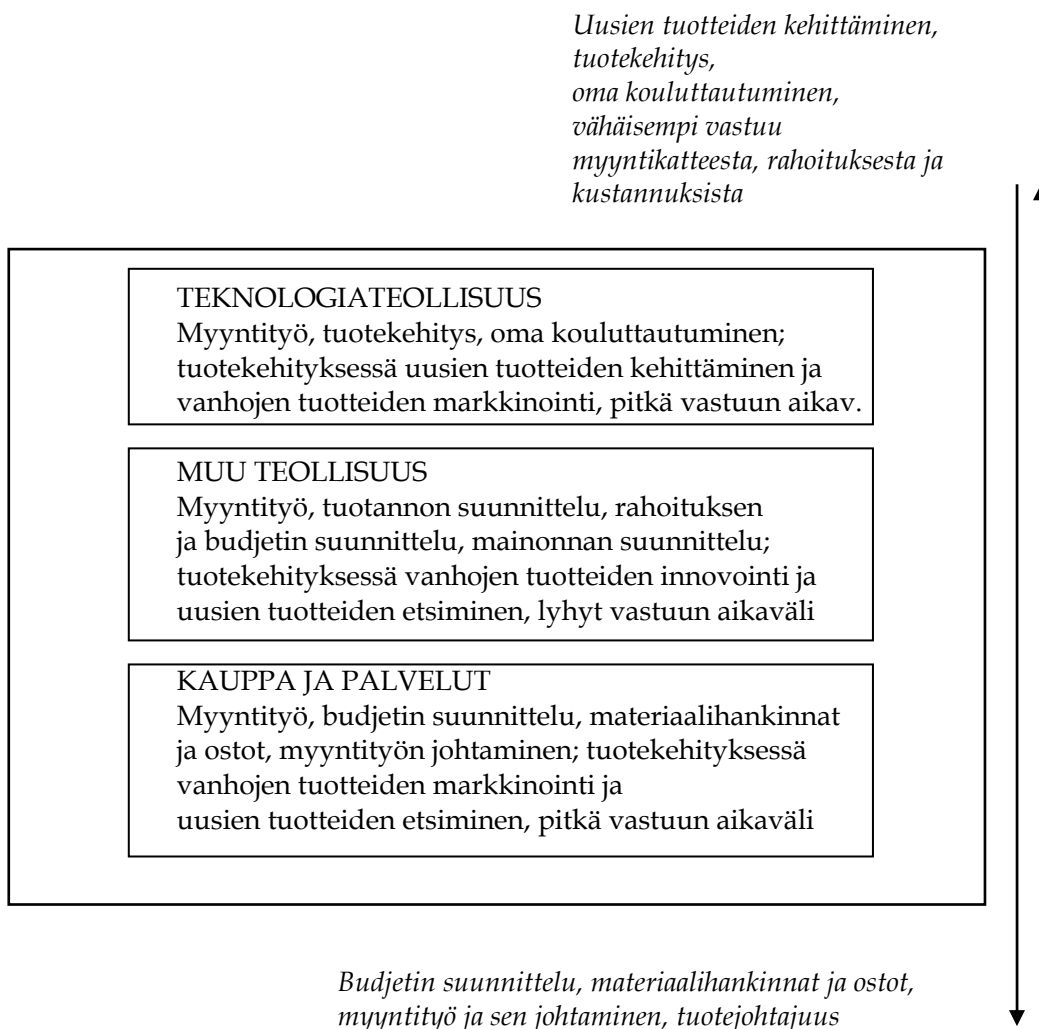
tapojen etsijöinä ja kehittäjinä teknologian osalta. Tämä tehtävä sopisi teknologiateollisuuteen, kuten myös strategioiden laatijan rooli ideoiden ja prototyyppien teknisenä testaajana.

Pitkän aikavälin menestyminen yrityksessä on huomattu tukevan kykyä tuottaa uusia innovaatioita ja muodostaa visioita (Konz & Katz 2000). Halu kantaa lisää vastuuta omasta työstä pitemmällä aikavälillä oli positiivisinta kaupan ja palveluiden alalla. Muun teollisuuden tuotepäälliköt halusivat kantaa vastuuta vielä pitemmällä aikavälillä omasta työstään kuin teknologiateollisuuden työntekijät. Vastuun kantaminen omasta työstä päivien tai viikkojen ajanjaksolla oli tuotepäälliköiden keskuudessa vähäistä, joten sen perusteella ei voida määritellä heidän tapaansa kantaa vastuuta omasta työstä.

Tutkittaessa, millä aikavälillä (tunnit, päivät, viikot, kuukaudet, vuodet) tuotepäälliköt kantavat vastuuta omasta työstään, teknologiateollisuuden tuotepäälliköt osoittautuivat pisimmän aikavälin vastuuta kantaviksi työntekijöiksi. Kaupan ja palveluiden alalla vastuuta kannettiin vastuuta lähes yhtä pitkällä aikavälillä kuin teknologiateollisuudessa. Kaupan ja palveluiden ryhmässä kannettiin vuosien ajanjaksolla vähemmän vastuuta omasta työstä kuin teknologiateollisuudessa. Muussa teollisuudessa vastuu vuosien aikavälillä omasta työstä oli vähäisintä verrattuna muihin toimialaryhmiin. Kuukausien ajanjaksolla mitattuna muun teollisuuden tuotepäälliköt ottivat eniten vastuuta tuotepäälliköistä. Kaupan ja palveluiden toimialaryhmässä vastuuta kannettiin enemmän kuukausien aikavälillä kuin teknologiateollisuuden alalla. Uusien tuotteiden kehittäminen, tuotekehitys, oma kouluttautuminen, pitkän aikavälin vastuu omasta työstä ja vähäisempi vastuu myyntikatteesta, rahoituksesta ja kustannuksista kuin muun teollisuuden ja kaupan ja palveluiden toimialaryhmissä voidaan katsoa kuuluvan teknologiateollisuuden tuotepäälliköiden tehtävärakenteeseen kuuluviksi tekijöiksi (ks. kuvio 39).

Tuotekehitys on yritykselle perusta menestyä pitkällä aikavälillä liiketoiminnassa. (Zahra & Covin 1995; Georgellis ym. 2000). Tuotekehitykseen kuuluu strateginen pitkän aikavälin suunnittelu (Sharma 1999; Rackham 1998). Teknologiateollisuudessa toimivat tuotepäälliköt kantavat vastuuta omasta työstään enemmän kuin muilla aloilla työskentelevät työntekijät tuotekehitykseen ja uusien tuotteiden kehittämiseen perustuvaan tehtävärakenteeseensa liittyen. Tuotekehitykseen osallistuminen vaatii pitkän aikavälin vastuun kantamista omasta työstä, koska se on organisoitu 2-3 vuotta kestäviksi projekteiksi. (Ragatz ym. 1997; Norrgren ja Schaller 1999). Teollisten tuotepäälliköiden tehtävärakenteeseen on liitetty esimerkiksi tuotekehityksen ja uusien tuotteiden kehittämisen lisäksi strateginen pitkän aikavälin suunnittelu. (Randolph 1986). Tämän voidaan katsoa heijastuvan myös teknologiateollisuuden tuotepäälliköiden pitemmän aikavälin vastuun kantamiseen omassa työssä. Nopeutuva tuotekehitys ja tuotteiden elinkaari on johtanut siihen, että tuotteita ja palveluita voidaan tarjota yhä joustavammin eri asiakasryhmille. Yritykset ovat reagoineet markkinoiden muutoksiin yhä joustavammin. Asiakkaiden tarpeisiin on voitu vastata toimittaessa lyhyellä aikavälillä. (Ali & Krapfel & LaBahn 1995). Kaupan ja palveluiden tuotepäälliköiden markkinointiin liittyvä tehtävärakenne selittää

lyhyemmän aikavälin vastuunkantoa omasta työstä. Myyntityön ja sen johtamisen, hankintojen ja ostojen parissa toimittaessa aikaväli on lyhyempi kuin tuotekehitysprojekteissa uusia tuotteita kehitettäessä.



KUVIO 39 Tehtävä rakenne eri aloilla

Alemmalla tasolla organisaation näkyvässä tai näkymättömässä hierarkiassa olevien työntekijöiden työ on usein tarkemmin määriteltyä ja sillä on lyhyemmän aikavälin tavoitteet. Korkealla yrityksen hierarkiassa olevilla johtajilla tehtävä rakenne ei ole tarkasti määritelty. Heidän pyrkimyksensä on varmistaa pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttaminen. (Cascio 1992). Kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköt toimivat alemmalla työpaikan hierarkiassa kuin teknologiateollisuuden tuotepäälliköt. Muun teollisuuden tuotepäälliköt toimivat keskimäärin korkeimmalla organisaationsa hierarkiassa. Organisaatorakenne kaupan ja palveluiden toimialaryhmässä heijastuu vastuun kantamiseen lyhyemmällä aikavälillä omassa työssä.

Sisäisen yrittäjän on katsottu asettavan omat tavoitteensa pitemmälle aikavälille. Hänen on katsottu olevan pitkäjänteisempi ottamaan vastuuta omasta

työstään kuin esimerkiksi perinteinen liiketoiminnan johtaja. (Amit ym. 1993); (Hisrich ja Peters 1984; Pinchot 1985). Toisaalta intuitiivisen päätöksentekotyylin ominaisuuksiin voidaan katsoa kuuluvan juuri pitkän aikavälin vastuun kantaminen omasta työstä ja liiketoiminnasta (Agor 1986a; Kirby 1997).

Empiirisen tutkimuksen jälkeen vastuualueet olivat selkeämmin joko työhön kuuluvia ilmiöitä tai sitten sen ulkopuolelle rajautuvia tekijöitä. Erityisesti vastuun rahoituksesta voidaan nähdä jakautuvan eri ryhmiin tuotepäälliköiden työssä. Siitä koetaan otettavan selkeästi vastuuta tai sitten se ei kuulu työntekijän kokemana hänen tehtävärakenteeseensa. Vastuu on kokonaisvaltaisempaa kuin pelkät työroolit. Sen elementit yhdistyivät tässä tutkimuksessa siten, että vastuu sekä myyntikatteesta, rahoituksesta että kustannuksista koettiin voimakkaimpana kaupan ja palveluiden alalla. Vastuun liittyessä työtehtäviin se selvästi koetaan olemassa olevaksi. Jos tuotepäälliköille ei ole delegoitu vastuuta työtehtävien kautta, he eivät koe omaavansa sitä työntekijöinä.

8.3 Tuotepäälliköiden tehtävärakenne ja sisäisen yrittäjyyden sekä intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät yksilön ja organisaation tasoilla

Itsenäisyys osoittautui sekä työntekijöiden sisäiseen yrittäjyyteen (Gibb 1990; Amit ym. 1993) että intuitiiviseen päätöksentekotyylisiin kuuluvaksi ilmiöksi (Agor 1984). Visioinnin voidaan katsoa liittyvän Sengen (1990) ja Reitanin (1998) mukaan luovuuteen. Tällöin sisäinen yrittäjä toimii saamansa informaation ja tilanteen mukaan muodostamalla tulevaisuudesta vision. Visiointi on sekä osa sisäistä yrittäjyyttä (Pinchot 1985; Kao 1991; Kirby 1997) että intuitiivista päätöksentekotyylä (Agor 1986a; Agor 1984). Tuotepäälliköt olivat itsenäisiä ja visioivia sisäisiä yrittäjiä. Tuotepäälliköt suhtautuivat negatiivisimmin yksilöön liittyvien tekijöiden osalta nopeaan oivaltamiseen asiasta kuin asiasta ja haluan lisätä omaan työhön liittyviä tavoitteita.

Tuotepäälliköt osoittautuivat enemmän sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisiä ominaisuuksia yksilön tasolla omaaviksi työntekijöiksi kuin työyhteisön tasolla omaaviksi työntekijöiksi. Erityisesti teknologiateollisuudessa yksilötekijöitä esiintyi enemmän kuin organisaation ominaisuuksia. Ryhmittäin vertailtaessa sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät yksilön tasolla olivat eniten edustettuna kaupan ja palveluiden alalla. Itsenäisyys ja halu saada lisää omia tavoitteita korostuivat kaupan ja palveluiden toimialaryhmässä. Visiointi koettiin enemmän omaan työhön kuuluvaksi ilmiöksi muun teollisuuden alalla kuin kaupan ja palveluiden ryhmässä. Rauhallisuus ja kiireettömyys päätöksenteossa osoittautuivat teknologiateollisuuden tuotepäälliköiden ominaisuudeksi. Yksilön ominaisuuksina tieto oli tärkein elementti kaupan ja palveluiden toimialaryhmässä. Halu ideoida uusia toimintatapoja ja etsiä uusia työhön liittyviä asioita koettiin kuuluvaksi kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköiden työhön. Vähäisimpänä

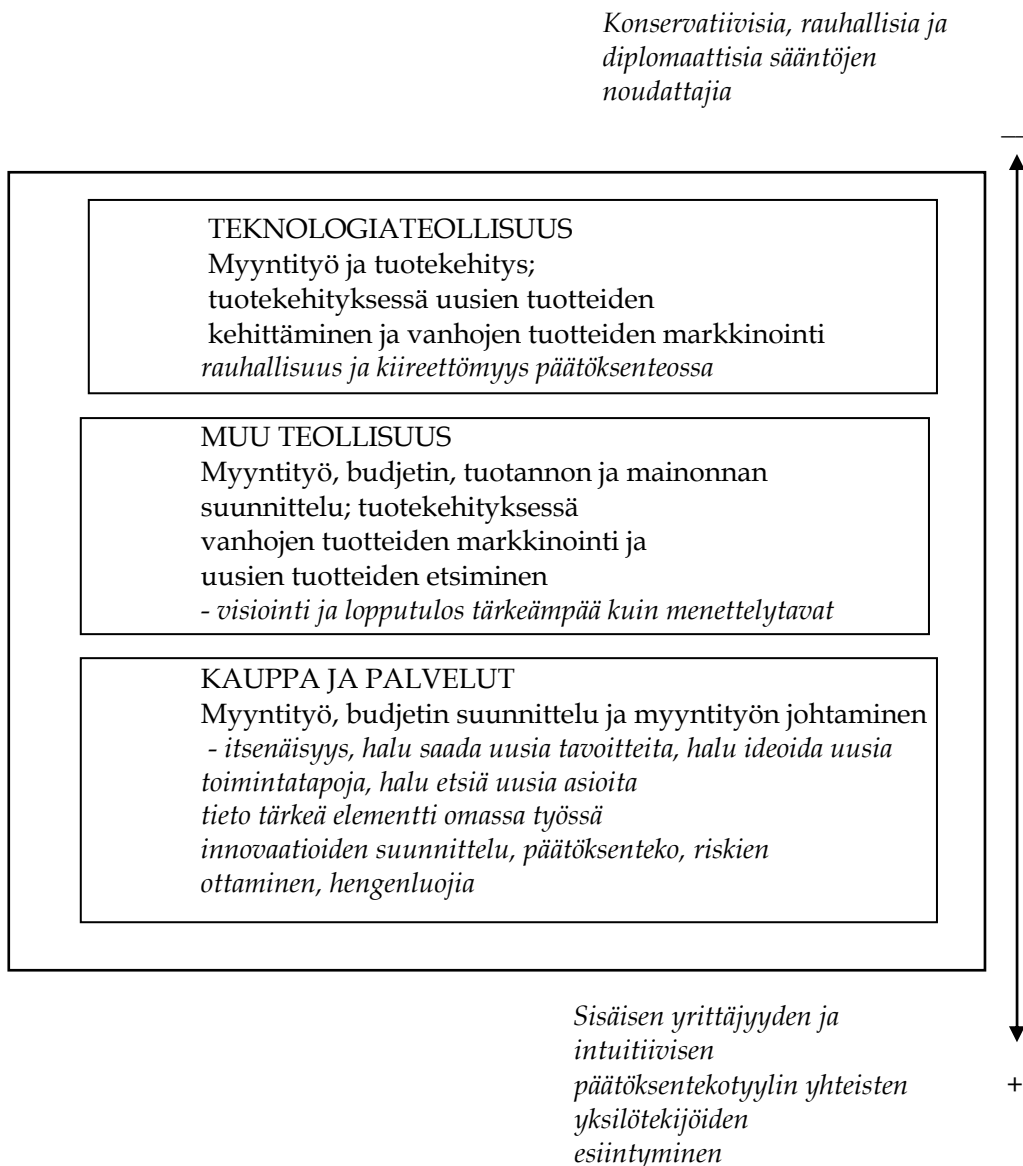
näiden ominaisuuksien koettiin esiintyvän teknologiateollisuuden toimialaryhmässä.

Pinchotin (1985) mukaan innovatiivisuus voi ilmetä työntekijän osalta intrapenöörinä uusien haasteiden etsinnässä sekä tavoitteiden asettamisessa. Innovatiivisuus on osa sisäistä yrittäjyyttä aloitekykynä ja motivoituneisuutena (Koiranen & Pohjansaari 1994; Covin & Slevin 1991) sekä intuitiivista päätöksentekotyylä (Agor 1984). Kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköt kokivat olevansa eniten innovaatioiden suunnittelijoita, päätöksentekijöitä ja hengenluojia omalla työpaikallaan. Myyntityötä johtavat ja vastuuta budjetin suunnittelusta kantavat tuotepäälliköt toimivat päätöksentekijöinä ja hengenluojina omalla työpaikallaan. Vaikka he eivät osallistu tuotekehitykseen uusia tuotteita kehittävinä työntekijöinä, kaupan ja palveluiden alalla koetaan innovaatioiden suunnittelu merkittävämmäksi kuin muissa toimialaryhmissä. Tuotejohtajan vastuuseen voidaan katsoa kuuluvan innovaatioiden suunnittelun tuotekehityksessä kaupan ja palveluiden toimialaryhmässä. Muun teollisuuden piirissä toimivat tuotepäälliköt kokivat ottavansa enemmän riskejä omassa työssään kuin muilla aloilla toimivat työntekijät.

Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin vastakkaisina tekijöinä voidaan esittää halu rauhallisuuteen ja kiireettömyyteen päätöksenteossa, diplomaattisuus, konservatiivisuus ja byrokraattisuus. Hierarkisuus ja byrokraattisuus tarkkojen rajoitusten ja sääntöjen muodossa estää sisäisen yrittäjyyden kehittymistä. Tällaiset organisaatiot ovat joustamattomia ja niiden sisäiset tiedotusjärjestelmät heikkoja. (Kao 1991). Byrokraattisuus perustuu sääntöjen noudattamiseen työpaikalla. Tällöin säännöt rajaavat työtehtävät ja tehtävärakenteen tiettyyn kapeaan työtehtävään. (Stoica & Schindehutte 1999). Teknologiateollisuudessa tuotepäälliköt kokivat olevansa sääntöjen noudattajia, konservatiivisia, rauhallisia sekä diplomaattisia. Kyse voi olla osittain aistimiseen perustuvasta päätöksentekotyylisestä, jolloin tuotekehityksessä ja alalle tyypillisille uusien tuotteiden kehittämisessä tarvitaan enemmän yksityiskohtaista tietojen keräämistä ja analysointia. Teknologiateollisuudessa näitä ominaisuuksia esiintyi enemmän kuin kaupan ja palveluiden sekä muun teollisuuden toimialaryhmissä. Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisiä tekijöitä yksilön tasolla esiintyi vähiten tehtävärakenteeltaan tuotekehitykseen pohjautuvassa teknologiateollisuudessa. Ominaisuudet olivat suurimpia kaupan ja palveluiden alalla, jossa myyntityö ja sen johtaminen sekä vastuu myyntikatteesta, rahoituksesta ja kustannuksista muodostivat tehtävärakenteen (kuvio 40).

Vallan ja vastuun jakaminen kuuluvat sekä sisäiseen yrittäjyyteen (Kanter 1988; Kanter 1989) että intuitiiviseen päätöksentekotyylin (Allison ym. 2001). Valvonnan ja rajoitusten asettamisen voidaan katsoa estävän näiden ilmiöiden esiintymistä. Tutkittaessa sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin työyhteisöön liittyviä tekijöitä voidaan todeta kaikkien tuotepäälliköiden osalta, että työn valvonnan lisäämiseen suhtauduttiin negatiivisesti. Itsenäisyys omassa työssä osoittautui kaikilla aloilla työhön kuuluvaksi tekijäksi, jonka päinvastaisena ilmiönä voidaan pitää työn valvontaa. Masentuneisuus kohda-

nessa ongelmia omassa työssä ei myöskään kuulunut tuotepäälliköiden työhön. Perusteet sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisten tekijöiden hyödyntämiseen ovat olemassa tuotepäälliköiden organisaatioissa. Luovuuden voidaan katsoa esiintyvän sekä sisäiseen yrittäjyyteen (Gibb 1990; Persing 1999; Lessem 1988) että intuitiiviseen päätöksentekotyylin (Walck 1996; Agor 1997) kuuluvissa organisaatioissa. Uudistusten vastaanotto ja työpaikan ilmapiirin kannustavuus luovaan toimintaan koettiin ongelmallisiksi tuotepäälliköiden työyhteisöissä. Tämän voidaan katsoa vaikeuttavan tuotekehitykseen liittyvää tehtävärakennetta, jossa tarvitaan luovuutta ja kykyä uudistusten hyödyntämiseen tuotekehitysprojekteissa. Organisaatio, joka ei pysty toimimaan uudistusten tapahtuessa, ei voi kehittyä liiketoiminnallisesti kannattavasti verrattuna muihin samassa ryhmässä kilpaileviin yrityksiin. Uudistusten ongelmallisuutta kuvaa se, että tuotepäälliköt eivät koe työyhteisön kannustavan juurikaan aloitteellisuuteen.

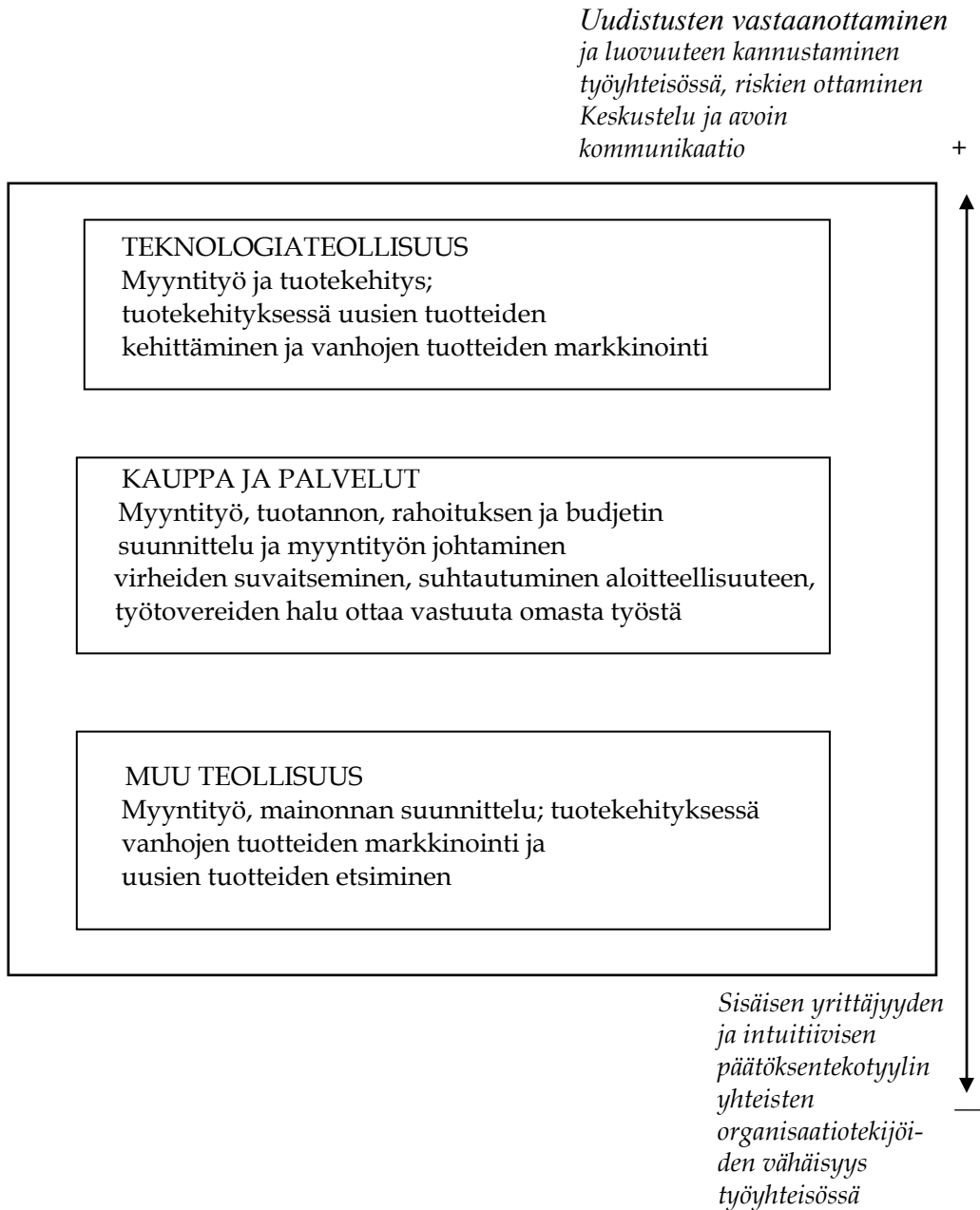


KUVIO 40 Tehtävärakenne ja yksilötekijät

Organisaatioon kohdistuvista tekijöistä työtovereiden katsottiin ottavan vastuuta omasta työstään ja lähimmän esimiehen suhtautumiseen aloitteellisuuteen omassa työssä uskottiin olevan merkittävä. Nämä tekijät tukevat sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisten tekijöiden esiintymistä työyhteisöissä. Tavoitteiden asettaminen ja niiden toteuttaminen kuuluu sisäisen yrittäjien (Amit ym. 1993; Gloster & Muller 1993; Pinchot 1985; Kao 1991; Kuratko ym. 1993) ja intuitiivisten päätöksentekijöiden (Agor 1984; Jankowicz 2001) työhön. Halu olla tuottava omassa työssä vastuun lisääntyessäkin sekä tulosten saavuttaminen omassa työssä koettiin olennaiseksi omassa työyhteisössä toimittaessa.

Vertailtaessa toimialaryhmittäin tuotepäälliköitä halu olla tuottava työssä oman vastuun kasvaessa oli korkein kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköiden osalta ja pienin teknologiateollisuudessa. Myös tulosten saavuttaminen omassa työssä koettiin voimakkaimmaksi juuri kaupan ja palveluiden alalla ja vähiten mielekkääksi teknologiateollisuudessa. Työn valvonnan lisäämisessä ei ollut juurikaan eroja aloittain kaikkien tuotepäälliköiden suhtautuessa siihen negatiivisesti. Masentuneisuus kohdattaessa ongelmia kuului muuhun teollisuuteen eniten ja kaupan ja palveluiden alalle vähiten. Ilmiötä ei juuri esiintynyt tuotepäälliköiden työssä. Työtovereiden halusivat ottaa vastuuta omasta työstään eniten kaupan ja palveluiden toimialaryhmässä ja teknologiateollisuudessa. Lähimmät esimiehet suhtautuivat aloitteellisuuteen positiivisimmin kaupan ja palveluiden alalla ja vähiten konservatiiviseksi osoittautuneessa teknologiateollisuudessa. Uudistuksia vastaanotettiin sen sijaan teknologiateollisuuteen kuuluvien tuotepäälliköiden työyhteisöissä. Tuotekehitykseen kuuluvassa tehtävärakenteessa uudistusten vastaanottamisen voidaan katsoa kuuluvan organisaation ominaispiirteisiin teknologiateollisuudessa. Tätä kuvastaa työpaikan ilmapiirin kannustavuus luovaan toimintaan. Riskien ottaminen työyhteisössä oli mahdollista teknologiateollisuudessa. Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yksilötekijöiden vähyydestä huolimatta teknologiateollisuudessa kannustetaan ilmiöön organisaation tasolla. Huomattavaa on myös se, että ristiriitoja pystyttiin selvittämään keskustelemalla juuri teknologiateollisuudessa. Kommunikaation todettiin olevan avoimempaa tässä toimialaryhmässä kuin kaupan ja palveluiden ja muun teollisuuden parissa.

Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisten organisaatiotekijöitä esiintyi teknologiateollisuudessa. Toimialaryhmän yksilötasolla ei koettu yhtä paljon sitoutumista ilmiön ominaisuuksiin. Kaupan ja palveluiden alalla ominaisuuksia esiintyi myös eniten virheiden suvaitsemisen ja työtovereiden halun ottaa vastuuta osalta. Kaupan ja palveluiden alalla lähimmän esimiehen katsottiin suhtautuvan aloitteellisuuteen paremmin kuin muissa ryhmissä. Yritysten kannustavuus innovaatioiden etsimiseen oli vähäistä kaikilla aloilla. Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin organisaatiotekijöitä esiintyi vähiten muun teollisuuden piirissä (ks. kuvio 41).



KUVIO 41 Tehtävä rakenne ja organisaatiotekijät

Empiirisen tutkimuksen jälkeen käsitteellisesti sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät osoittautuivat edelleen liiketoimintaa edistäviksi ilmiöiksi. Kaupan ja palveluiden alan toimialaryhmässä, jossa vastuuta koettiin eniten tehtävä rakenteessa, esiintyi voimakkaimmin yksilöiden sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisiä ominaisuuksia. Nämä liiketoimintaa edistävät ominaisuudet koettiin ryhmässä, jossa myyntityö ja sen johtaminen sekä budjetin suunnittelu olivat osa tehtävä rakennetta. Kyseessä on liiketoiminnasta vastuuta ottava ryhmä, joka kokee voimakkaimmin työntekijänä sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisiä tekijöitä. Myös työyhteisön tasolla ominaisuudet koetaan hyvin esiintyviksi. Tuotekehitykseen keskittyvässä teknologiateollisuudessa työyhteisön sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin ominaisuudet koetaan

eniten esiintyviksi. Käsitteellisesti nämä ominaisuudet liittyvät uusien tuotteiden kehittämiseen työyhteisössä.

8.4 Tehtävärakenteen heijastuminen sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin tekijöihin tuotekehitysprojektissa

Kaikille tuotepäälliköille toteutetun faktorianalyysin perusteella tuotejohtajan tehtävärakenteeseen kuuluvat

- 1) Rahoituksen suunnittelu
- 2) Budjetin suunnittelu
- 3) Vastuu työyksikön kustannuksista, myyntikatteesta ja rahoituksesta
- 4) Myyntityön johtaminen

Kyseiset tehtävät kuuluivat kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköiden tehtävärakenteeseen. Tuotekehitysprojektissa tämän toimialaryhmän työntekijät sopisivat parhaiten tuotejohtajan tehtäviin. Kaupan ja palveluiden alalla sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät olivat yksilön tasolla merkittävämmät kuin muilla aloilla. Mitä enemmän tuotepäälliköt toimivat tuotejohtajan tehtävärakenteessa, sitä enemmän koko aineiston osalta he omasivat yksilötason ominaisuuksia. Liiketoimintaa edistäviä ominaisuuksia yksilötasolla kokevat kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköt kantavat enemmän vastuuta myyntikatteesta, kustannuksista ja rahoituksesta kuin muissa toimialaryhmissä. Myyntityö ja sen johtaminen kuuluivat kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköiden tehtävärakenteeseen. Myyntityö selitti faktorina vanhojen tuotteiden karsinnan ja markkinoinnin lisäksi itse myynnin funktionaalisenä toimintona. Myyntityö korreloi erittäin merkitsevästi tuotejohtajan ominaisuuksien kanssa. Kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköt, jotka ottivat vastuuta myyntikatteesta, rahoituksesta ja kustannuksista, osallistuivat enemmän myyntityöhön kuin teknologiateollisuuden tuotepäälliköt. Lyhyen aikavälin vastuu omasta työstä, vastuu markkinoinnista ja tuotoksesta kuuluivat sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteistä liiketoimintaa edistäviä yksilötekijöitä omaavien kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköiden tehtävärakenteeseen. Vastuu työyksikön kustannuksista ja budjetin suunnittelu selittivät kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköiden tuotejohtajan ominaisuuksia.

Vastuu rahoituksesta, myyntityön johtaminen, rahoituksen ja budjetin suunnittelu tuotepäälliköiden tehtävärakenteena heijastuvat sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yksilötason yhteisten tekijöiden esiintymiseen. Rahoitus- ja kustannusvastuuta omaavat sekä budjettia suunnittelevat tuotepäälliköt omaavat liiketoimintaa edistäviä ominaisuuksia. Tällöin tuotepäälliköt

- 1) Haluavat etsiä työhön liittyviä uusia asioita
- 2) Haluavat olla tuottavia omassa työssään vastuun lisääntyessä
- 3) Pitävät tavoitteita tärkeinä
- 4) Ideoivat uusia toimintatapoja
- 5) Pitävät työn uudistamista tarpeellisena
- 6) Visioivat usein omaan työhön liittyviä asioita

Muun teollisuuden osalta sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisiä ominaisuuksia yksilö- ja organisaatiotasolla ei esiintynyt yhtä paljon kuin muilla aloilla. Kyse oli nuorimmista tuotepäälliköistä tässä ryhmässä sekä suurimmista ja eniten hierarkkisuuutta edustavista organisaatioista. Mainonnan suunnittelu ja oma kouluttautuminen kuvasivat myyntityön ohella muun teollisuuden tuotepäälliköiden tehtävärakennetta. Muun teollisuuden piirissä tuotejohtajana toimiminen merkitsi myös lisääntyvää työskentelyä myynnin parissa sekä rahoituksen suunnittelua. Budjetin ja tuotannon suunnittelu kuuluivat jossain määrin tuotepäälliköiden työhön muussa teollisuudessa.

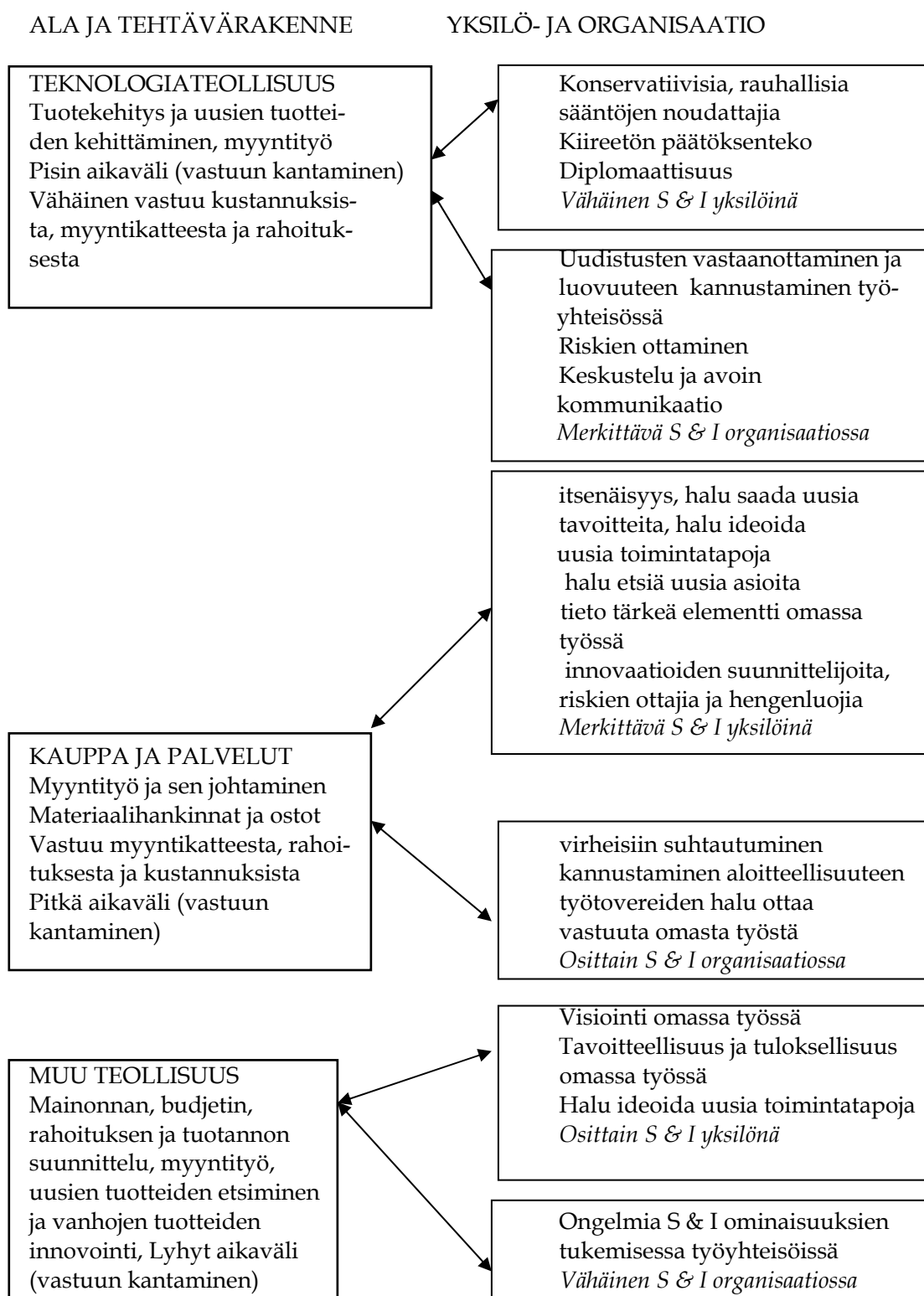
Tuotekehitys kuului teknologiateollisuuden tuotepäälliköiden tehtävärakenteeseen. Mitä enemmän tuotepäälliköiden tehtävärakenteeseen kuului tuotejohtajan vastuualueita, sitä enemmän he omasivat itsenäisen tuotekehittäjän ominaisuuksia. Tuotekehityksen voidaan katsoa tuotepäälliköiden osalta edistävän vastuun kasvamista myyntikatteen, kustannusten ja rahoituksen kannalta.

Tuotekehitysprojektiin kuului tuotepäälliköiden keskuudessa

- 1) uusien tuotteiden kehittäminen
- 2) uusien tuotteiden etsiminen
- 3) tuotekehitys sekä
- 4) tuotannon suunnittelu.

Teknologiateollisuuden tuotepäälliköiden tehtävärakenne koostui tuotekehityksestä ja myyntityöstä. Tuotekehitys merkitsi heidän osaltaan uusien tuotteiden kehittämistä. Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin osalta teknologiateollisuuden tuotepäälliköt eivät omanneet yksilötason ominaisuuksia yhtä paljon kuin muun teollisuuden ja kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköt. Sen sijaan heidän työyhteisönsä omasivat organisaation tasolla näitä ominaisuuksia teknologiateollisuudessa. Nämä ominaisuudet olivat virheiden suvaitseminen, työyhteisön valmius ottaa riskejä sekä työtovereiden halu ottaa vastuuta. Toimialaryhmässä kannustavuutta kyseiseen ilmiöön edistivät avoin kommunikaatio, kannustavuus innovaatioiden etsimiseen sekä lähimmän esimiehen suhtautuminen aloitteellisuuteen. Teknologiateollisuudessa työyhteisö kannusti sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin ominaisuuksien esiintymiseen organisaatiossa enemmän kuin muilla aloilla. Tällöin ominaisuuksia esiintyi myös tässä ryhmässä enemmän kuin kaupan ja palveluiden sekä muun teollisuuden tuotepäälliköiden työyhteisöissä. Teknologiateollisuudessa vastuu oli ennen kaikkea pitkän aikavälin vastuuta omasta työstä ja tuo-

tekehityksestä. Kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköt kantoivat työstään lähes yhtä pitkän aikavälin vastuuta.



KUVIO 42 Tehtävärakenteen heijastuminen sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteisiin tekijöihin toimialaryhmittäin vertailtuna

Teknolomiteollisuudessa tuotekehitys ja myyntityö olivat osa tuotepäälliköiden tehtävärakennetta. Mitä enemmän tuotepäälliköt osallistuivat myyntityön ulkopuolisiin tehtäviin teknolomiteollisuudessa, sitä enemmän heidän työyhteisössään esiintyi sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisiä piirteitä organisaation tasolla (ks. kuvio 42). Tuotekehitykseen keskittyvien ja pienimpiä organisaatioita edustavien teknolomiteollisuuden tuotepäälliköiden tehtävä rakenne heijastui organisaatiotasolla ilmiöön kuuluvana. Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin ominaisuuksia tukivat avoin kommunikaatio, työtovereiden vastuun kantaminen ja innovatiivisuuden esiintyminen.

9 DISKUSSIO

9.1 Tutkimuksen toteuttamisen arviointia

Sisäinen yrittäjyys ja intuitiivinen päätöksentekotyyli ovat olleet esillä tutkimuskohteina kahden viime vuosikymmenien aikana kansainvälisessä tutkimuksessa liiketoimintaa edistävinä ilmiöinä. Niiden yhteisten piirteiden analysoinnin voidaan katsoa antavan kehitysideoita kannattavalle liiketoiminnalle eri toimialaryhmissä. Tutkimus toteutettiin analysoimalla Suomessa taloudellisesti merkittäviä aloja eli teknologiateollisuutta ja kaupan ja palveluiden alaa. Kolmantena toimialaryhmänä käytettiin muun teollisuuden alaa.

Tutkimus kuvasi käsiteanalyttisesti sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin lisäksi tuotepäällikön tehtävärakennetta ja tuotekehitystä. Oheisessa työssä on tuotu uutta tietoa siitä, mikä tuotepäällikkö on ja mikä hänen työroolinsa ja vastuunsa voi olla tuotekehityksessä. Tehtävärakenteen heijastuminen sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisiin tekijöihin on tuonut tietoa siitä, miten eri tehtävärakenteessa liiketoiminnan menestymistä tukevia tekijöitä esiintyy yksilön ja organisaation tasoilla.

Aiheen tutkimisen ensimmäinen osa koostui käsiteanalyttisesta lisensiaatin tutkimuksesta, jossa luotiin viitekehys tuotepäälliköiden tehtävärakenteen heijastumiselle sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisiin tekijöihin. Oheinen työ sisältää muokattuna versiona lisensiaatin tutkimuksena esitetyn käsiteanalyttisen osuuden. Tutkimuskirjallisuutena käytettiin yrittäjyyden, markkinoinnin ja johtamisen kirjallisuuden ja artikkelien lisäksi käyttäytymistieteellistä tutkimusta. Teoreettinen osuus oli varsin laaja, mutta käsitellessä monitahoista ongelmaa tutkimuskirjallisuuteen on pyritty tutustumaan melko kattavasti. Suurin osa tutkimuskirjallisuudesta on tieteellisiä julkaisuja, mutta mukaan on kelpuutettu joitakin oppikirjamaisia teoksia tehtävärakenteen ja tuotekehityksen selvittämiseksi.

Empiirinen tutkimus koostui JTO:n tietokannan tuotepäälliköiden vastauksista. Tutkimus toteutettiin postikyselynä huomioiden kustannustekijöiden lisäksi kohderyhmän ominaisuudet sekä kyselyn tulosten käsittelyn sekä ana-

lyysin yhteensopivuus (ks. kappale 6.3). Toisaalta postikysely tavoittaa suuren joukon vastaajia. Tutkimusongelmaa voitiin käsitellä kvantitatiivisesti aikaisemman käsiteanalyttisen tutkimuksen perusteella.

Tutkimuksen perusjoukon muodosti JTO:n tietokanta. Tällöin kokonais-tutkimuksessa perusjoukossa oli 1218 tuotepäällikköä. Vastausprosentti oli 25,9 % käsittäen 316 vastaajaa. Sitä voidaan pitää yleisesti tyydyttävänä ja ottaen huomioon, että kyseessä on kokonaistutkimus, hyvänä saavutuksena. Katoanalyysin perusteella toimialaryhmittäin sekä sukupuolijakaumaltaan perusjoukko ja kyselyyn vastanneet tuotepäälliköt vastasivat hyvin toisiaan (ks. kappale 7.1 ja 7.1.1). Katoanalyysissä olisi voitu rekisteröidä vastaajat ja vastaamatta jääneet, jolloin olisi saatu tarkempi tulos siitä, mikä kadon osuus oli tutkimuksessa. Toimeksiantajan toiveesta sekä turvaamalla anonymiteetti vastaajille tätä ei toteutettu.

Vastausten määrää olisi voinut lisätä se, että kyselyyn osallistuneiden kesken olisi arvottu palkintoja tai jotain muuta konkreettista hyötyä yrityksille. Motivointi tapahtui ainoastaan saatekirjeen perusteella. Palautuskuoret maksettiin ja kyselyyn vastanneita motivoitiin mainoskirjeellä, joiden voidaan katsoa parantaneen vastausprosenttia. Kyselylomake oli muokattu mahdollisimman kiinteäksi ja lyhyeksi, jonka voidaan katsoa parantaneen tulosta. Toiseen postitukseen vastasi hyvin vähän tuotepäälliköitä, minkä voidaan katsoa johtuvan siitä, että postitus toteutettiin kaikille tuotepäälliköille ja toisaalta motivointi ei enää onnistunut vastaamattomien osalta kuin ainoastaan 15 vastauksen osalta. Kolmatta uusintapostitusta ei enää toteutettu, koska sen ei uskottu parantavan vastausprosenttia.

Kohderyhmänä tuotepäälliköt edustavat liike-elämässä toimivaa ja hankalasti tavoitettavaa kohderyhmää. Ainoastaan yksi vastauslomake jouduttiin hylkäämään vajavaisten vastauksien vuoksi. Palautettuihin lomakkeisiin oli vastattu huolellisesti. Väärinkäsityksiä vastausten suhteen ei ollut havaittavissa. Osiin strukturoituja vastauksia oli kirjoitettu avoimia vastauksia ja kommentteja. Tällaisien henkilöiden haastattelu olisi ollut mielenkiintoista aiheen tutkimusongelman kartoittamisen sekä jatkotutkimuksen kannalta. Kyselylomakkeen laadintaa ohjasivat tutkimusongelma sekä tutkimusteemat, joihin pystyttiin vastaamaan kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin. Laadullisen tutkimuksen toteuttaminen samaan aihepiiriin liittyen voisi tukea ymmärrystä tutkimustee-moihin liittyen.

Tutkimuksen aineisto ei noudattanut normaalijakaumaa koko aineiston eikä toimialaryhmien osalta. Faktorianalyysi voi olla tällöin pelkästään suuntaa antavana testinä. Tulokset voidaan yleistää JTO:n tuotepäälliköiden tietokannan suhteen, mutta ei muihin tarkoituksiin tai ympäristöihin. Kuvaavien tilastojen ja tilastollisten testien voidaan katsoa antavan tuloksen siitä, miten tuotepäälliköiden tehtävärakenne heijastuu sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisiin tekijöihin. Tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusongelman perusteella analyysi on toteutettu kuvaillen tuloksia ja niiden yhteyttä aikaisempiin teorioihin. Toisaalta on pyritty luomaan kuva siitä, miten tehtävärakenne ja ilmiöiden yhteiset ominaisuudet yksilön ja organisaation tasoilla

vaihtelevat aloittain tuotepäälliköiden kesken. Tuloksia kuvatessa on pyritty käyttämään runsaasti kuvioita ja taulukoita työn analyysin havainnollistamiseksi.

9.2 Tutkimustulosten hyödyntäminen

Suomalaisyritysten henkilöstön rooli on todettu keskeiseksi teknologiateollisuuden yritysten menestymisessä (ks. esim. Asp 2003). Sisäistä yrittäjyyttä ja intuitiivista päätöksentekotyylä analysoimalla voidaan tukea myös henkilöstön ja työyhteisöiden menestymistä.

Toteutetun tutkimuksen tulosten perusteella voidaan esittää, että liiketoimintaa edistävillä sisäisellä yrittäjyydellä ja intuitiivisella päätöksentekotyylillä voidaan havaita olevan yhteisiä piirteitä sekä yksilön että organisaation tasoilla. Yhteisiksi tekijöiksi osoittautuivat tieto ja kokemus, innovatiivisuus, visiointi, pitkän aikavälin työskentely, luovuus, mahdollisuuksien havainnointi, tavoitteiden asettaminen, itsenäisyys, riskinotto-kyky sekä vallan ja vastuun delegointi. Yhteisten positiivisten menestymistä lisäävien piirteiden esittäminen voi luoda mahdollisuuksia niiden esille tuomisessa tuotepäälliköiden työssä.

Työn tavoitteena oli analysoida eri tehtävärakenteita. Tämän osalta voidaan todeta, että tutkimustuloksia voidaan hyödyntää myös analysoitaessa tuotekehitystä toimialaryhmissä. Tuotekehitykseen kuuluvat työntekijät kantavat vastuuta omasta työstään ja työyhteisöstä pitemmällä aikavälillä kuin muihin tehtäviin keskittyvät työntekijät. Uusien tuotteiden kehittämisen voidaan katsoa kuuluvan teknologiateollisuuteen. Tuotekehitykseen kuuluu teknologiateollisuudessa rauhallisempi, konservatiivisempi ja sääntöjä noudattavampi työskentelytapa kuin muissa toimialaryhmissä. Niissä esiintyy sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisiä tekijöitä organisaation tasolla. Vastuu kustannuksista, myyntikatteesta ja rahoituksesta ei ole tuotekehitykseen pohjautuvassa tehtävärakenteessa yhtä merkittävä kuin markkinointiin perustuvissa työrooleissa. Muu teollisuus perustuu mainonnan suunnittelun ja myyntityön lisäksi uusien tuotteiden etsimiseen sekä lyhyemmän aikavälin vastuuseen kuin teknologiateollisuus.

Tutkimustuloksia voidaan käyttää tutkittaessa tuotepäälliköiden tehtävärakennetta markkinoinnissa. Tehtävärakenteen pohjautuessa markkinointiin tuotepäälliköt johtavat myyntityötä kaupan ja palveluiden alalla. Tällöin päätetään myös materiaalihankinnoista ja ostoista taloudellisen vastuun ollessa suuri. Sekä yksilön että organisaation tasoilla sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät koetaan merkittäviksi. Markkinoinnissa ja kaupan ja palveluiden alalla toimittaessa otetaan vastuuta lyhyemmällä aikavälillä kuin tuotekehitykseen pohjautuvassa teknologiateollisuudessa.

Tietoa voidaan käyttää koulutuksen kehittämisessä. Tutkimalla tiettyä ammattiryhmä voidaan asettaa ehdotuksia koulutuksen kehittämiseksi. Omaa kouluttautumista haluttiin kaikilla aloilla. Tietoa pidettiin menestystekijänä

tuotepäälliköiden keskuudessa. Tuotepäälliköiden koulutuksen kehittämiseksi huomioon ottaen ikäjakauma, toimialaryhmä ja yrityksen koko voidaan esittää seuraavaa:

1. Myyntityö on merkittävä osa tuotepäälliköiden tehtävärakennetta. Sen kouluttaminen ja tutkiminen on tärkeää ammattiryhmän osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi.
2. Teknologiateollisuudessa toimivien tuotepäälliköiden koulutuksessa on otettava huomioon heidän tekniseen osaamiseensa perustuva tehtävä rakenne. Toimiminen tuotekehityksessä ja uusien tuotteiden kehittämisessä osoittaa heidän olevan asiantuntijoita tuotteiden teknisen kehittämisen suhteen. Koulutuksessa tulisi huomioida myös alan tuotepäälliköiden merkittävä osallistuminen myyntityöhön.
3. Kaupan ja palveluiden alalla toimivat tuotepäälliköt vastaavat myyntikatteesta, rahoituksesta ja kustannuksista enemmän kuin muissa toimialaryhmissä työskentelevät tuotepäälliköt. Toimialaryhmän työntekijät ovat myyntityön johtajia, joiden koulutuksessa tulee huomioida heidän merkittävä osallistuminen päätöksentekoon yrityksessä. Kyse ei ole kapea-alaisista erikoisosaajista vaan laajasti yrityksen liiketoimintaan osallistuvista riskejä ottavista hengenluojista. Koulutettaessa tätä alaa on huomioitava se, että vastuuta kannetaan lyhyemmällä aikavälillä kuin muilla aloilla vastuun laajuudesta huolimatta.
4. Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteisiä ominaisuuksia tulisi tuoda esille muussa teollisuudessa. Yksilön tasolla alan koulutusta tarvittaisiin teknologiateollisuuden eri osa-alueilla. Kaupan ja palveluiden alan suurin koulutushaaste on se, miten vastuuta omasta työstä kannettaisiin pitemmällä aikavälillä. Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteisten tekijöiden tutkimisen kannalta juuri kaupan ja palveluiden ala osoittautuu mielenkiintoisimmaksi, sillä alalla toimivat kokevat omaavansa näitä ominaisuuksia sekä yksilöinä että osana työyhteisöä.

9.3 Jatkotutkimusaiheet

Oheisessa tutkimuksessa analysoitiin tuotepäälliköiden tehtävärakennetta työrooleina ja vastuuna omasta työstä. Tällöin tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin kykyjen tutkiminen. Tuotekehityksen kannalta olisi olennaista tutkia sitä, millaisia kykyjä eri aloilla käytetään eri tehtävä rakenteissa toimittaessa. Kykyjen tutkiminen sisäiseen yrittäjyyteen ja intuitiiviseen päätöksentekotyöliin heijastuvana tekijänä antaisi lisää tietoa tuotekehityksen organisoinnista menestyksellisesti.

Tuotekehitysprojektiin osallistuvien kaikkien henkilöiden tehtävä rakenteen heijastuminen sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin

yhteisiin tekijöihin voisi olla eräs tutkimuksen aihe menestyksellisen tuotekehityksen kehittämiseksi. Oheinen tutkimus antaa tietoa tuotepäälliköiden näkökulmasta. Eri tehtäväkenttien kartoittaminen yrityksissä voi antaa tietoa toimialaryhmien rakenteesta, työllisyydestä sekä siitä, mitä asioita tulisi kouluttaa liike-elämään siirtyville sekä siellä jo toimiville henkilöille.

Tuotekehityksen onnistumisen ja menestymisen analysointi eri tehtäväraakenteita ja kykyjä analysoimalla voisi antaa lisää uutta tietoa siitä, miten suunnata rahoitusta tuottavasti eri projekteissa. Tuotekehitystä voidaan usein pitää liiketoiminnan kannalta elintärkeänä ilmiönä tuotteen kaikissa elinkaaren vaiheissa. Tutkimuksen suuntaaminen tuotekehityksen onnistumiseen voisi mahdollistaa ymmärtämään liiketoiminnan menestystekijöiden esiintymistä talouden suhdanteiden vaihdellessa.

Oheinen toteutettu tutkimus kartoitti sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin osalta niiden yhteisiä tekijöitä käsitteinä. Haasteellista ja mielenkiintoista olisi kartoittaa analyttisemmin sitä, miten ilmiöiden osalta tietyt yhteiset tekijät asettuvat tuloksien osalta eri toimialaryhmissä. Näin ollen saataisiin mahdollisesti analyttisemmin selville se, miten ilmiöiden yhteiset ominaisuudet sijoittuvat käsiteanalyttisesti näiden kahden liiketoimintaa edistävän ilmiön väliselle kartalle. Tämä voisi tuoda uutta tietoa esimerkiksi luovuudesta, innovatiivisuudesta ja proaktiivisuudesta tutkittavina ilmiöinä.

Perheyriytykseen kuulumisen tuotepäällikön näkökulmasta oli eräs kyselyn taustakysymyksistä. Perheyriytyksissä toimivien tuotepäälliköiden voitiin havainnoida kokevan sekä yksilön että organisaation tasoilla enemmän intuitiivisen että sisäisen yrittäjyyden yhteisiä menestyviä liiketoimintaa edistäviä ominaisuuksia. Perheyriytyksen tutkiminen tehtävärakenteen osalta voisi tuoda lisätietoa myös yhteisistä ominaisuuksista. Omistajuus eri aloilla ei ollut tämän työn keskeisenä teemana. Omistajuuden ja tehtävärakenteen sekä yhteisten ominaisuuksien vertaamisen työntekijöihin voisi antaa uutta tietoa vastuun kantamisesta sekä työrooleista. Kauppatieteellistä tutkimusta voitaisiin suunnata yhä enemmän teknologiateollisuuden ja kaupan ja palveluiden aloille, sillä kyseessä ovat Suomessa työllisyyden sekä yrittäjyyden kannalta kaksi keskeistä toimialaryhmää.

Oheisen työn jatkotutkimusaiheet voidaan esittää seuraavien ryhmien perusteella:

1. Kyvyt osana työtä ja vastuuta
2. Tuotekehitysprojektin organisoiminen
3. Tuotekehityksen menestyminen
4. Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisten tekijöiden analysointi
5. Perheyriytyksen tuotekehitys
6. Omistajuus ja tehtävä rakenne

SUMMARY

Introduction to the topic

The aim of the study is to define how product managers' job roles and responsibility reflect joint intrapreneurial and intuitive characteristics in product development. The focus of this study is on product managers' job in product development projects.

The first part of the research concentrated on a conceptual framework. The second part was a quantitative study. The basic concepts of this study were product manager, product managers' job roles and responsibilities, intrapreneurship and intuitive decision making style. These were defined in the conceptual part of this research. Product development projects are innovation processes. They last typically two to three years. The aim in this kind of project is a commercially successful product. People who work in the product development projects need vision, innovativeness and commercial success. Product managers are working at the level of middle-managers. They might work as intermediate specialists between marketing staff and product developers. They can also work as product champions, who are responsible for the whole product development project and its success. Intuitive decision making style makes companies effective and successful, and so does intrapreneurship as a phenomenon. In different contexts firms need ways of acting that makes them more flexible. In most cases companies need fast decisions and effective time managing. Intuition is based on experience and it is useful when dealing with large issues and ideas in the product development projects. Intrapreneurship and intuitive decision making style call for joint characteristics (I & I in the figure 4). Typical features of this kind are knowledge, innovativeness, vision, responsibility in the long run, creativity, opportunity recognizing, goal setting, independence, risk-taking and sharing responsibility and power.

Framework, study design and research question

This research was conceptual and empirical. It investigated *how product managers' tasks and responsibility reflect common intrapreneurial and intuitive characteristics in product development*. Results were compared empirically between technology industry, other industries and trade and services. Figure 1 describes conceptual framework of this study.

The first part of this research was a conceptual study. The main concepts were discussed and defined before a quantitative study. The questions were:

1. *What are product managers' job roles and responsibilities?*
2. *What is a product development project?*

3. How to define intrapreneurship?

4. How to define intuitive decision making style?

After the conceptual analysis the empirical research problem was formulated. The empirical part of the research consisted of a mail questionnaire to product managers of the database of FEMDI (JTO). Figure 2 describes the study design.

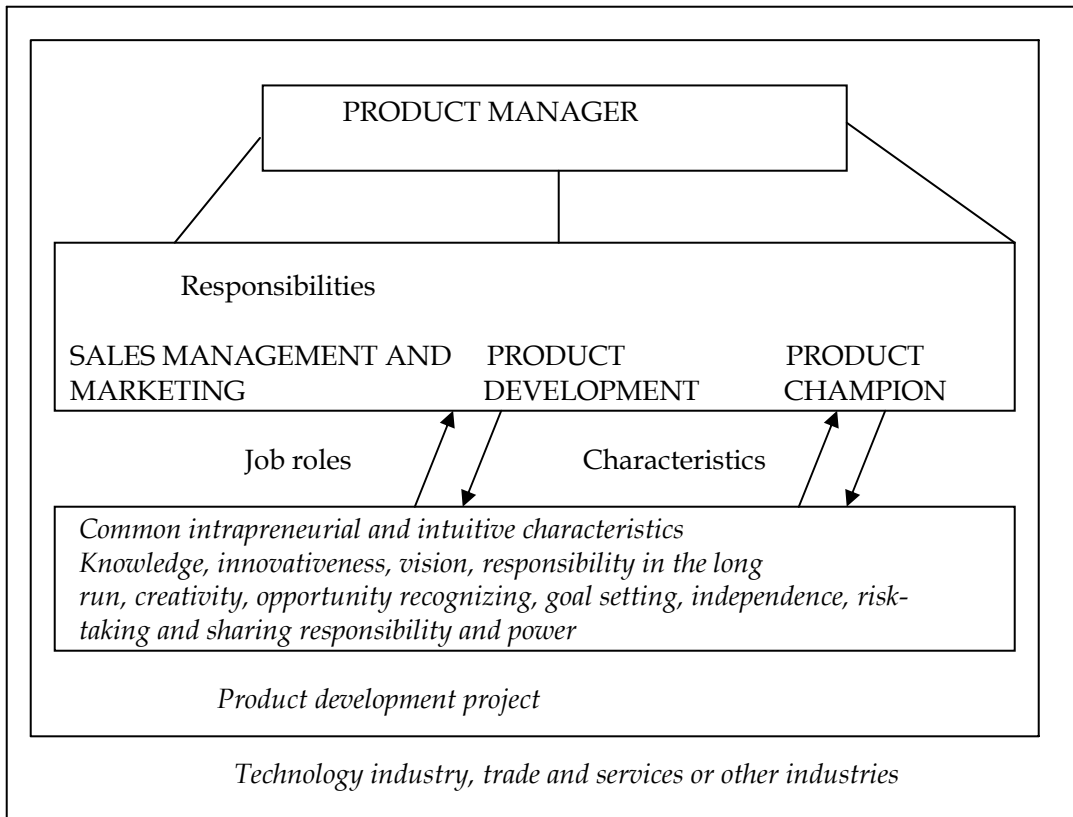


FIGURE 1 Conceptual framework

Methods

The questionnaire was mailed to 1218 product managers who were included in the database of FEMDI (JTO). Altogether 316 replies were received (response rate 25,9 %). The mailed questionnaire consisted of a five-point Likert-scale and Osgood-scale. Questionnaire consisted of 97 variables. The instrument was pre-tested before two mailings. The results were analyzed by SPSS program. Descriptive statistics, Pearson correlations, Mann-Whitney and Kruskal-Wallis tests and factor analysis by principal axis factoring were used in analysing results of the study. Statistical analyses were made for the whole database and for each three sub-groups of businesses.

Mailed questionnaire to product managers

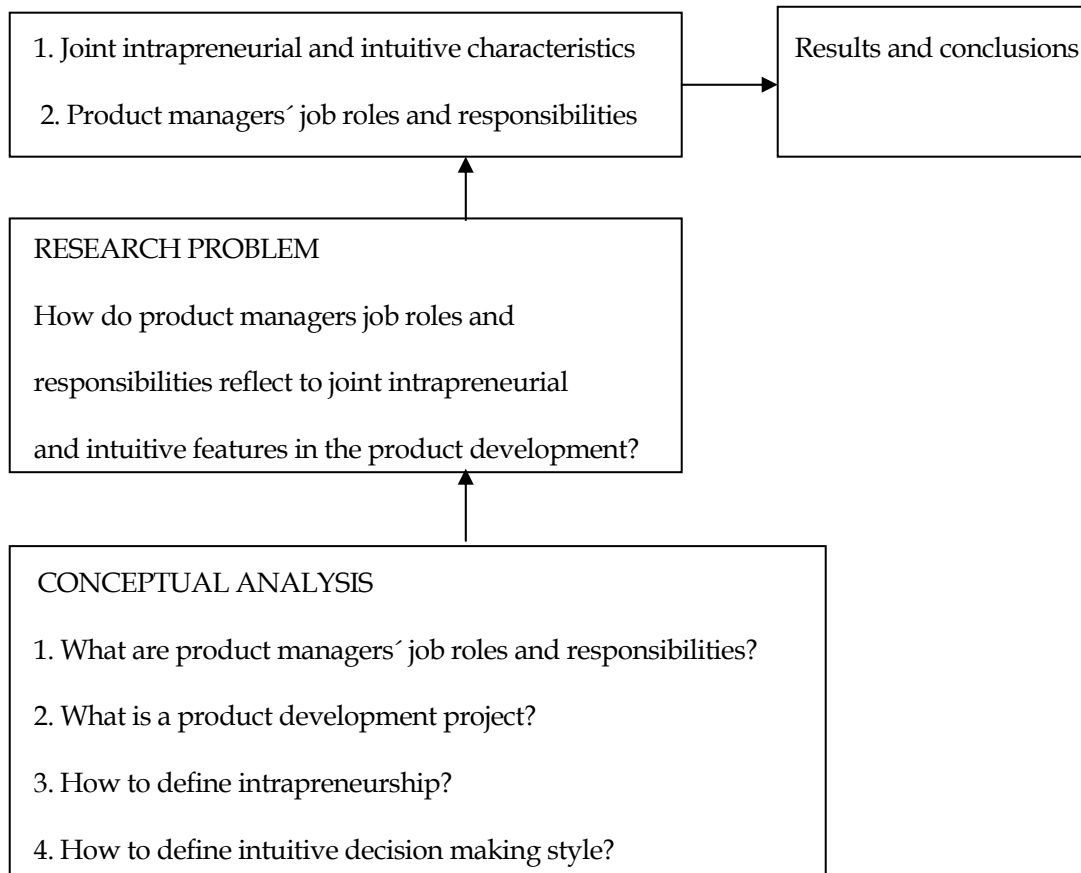


FIGURE 2 The study design

Findings of the study

The key conceptual finding of this study is that intrapreneurship and intuitive decision making style have got joint characteristics. They are knowledge and wisdom, innovativeness, vision, responsibility in the long run, creativity, opportunity recognizing, goal setting, independence, risk-taking and sharing responsibility and power.

Product managers' job roles and responsibilities were divided between different fields of businesses. In the technology industry they worked in:

1. Sales
2. Product development
3. Education

They were more technical developers of the products than in trade and service sector. Product managers take responsibility in the long run of their work in the technology

industry. They did not have responsibility of sales, costs and finance so much as in the trade and service sector. Product managers worked in trade and service:

1. Sales
2. Budget planning
3. Purchasing

They also took responsibility of the product champions' work more than product managers in other field of businesses. In other industries product managers tasks were

1. Sales
2. Ad planning
3. Product development

In other industries product managers worked with product development mainly by seeking and selling new products (see figure 3).

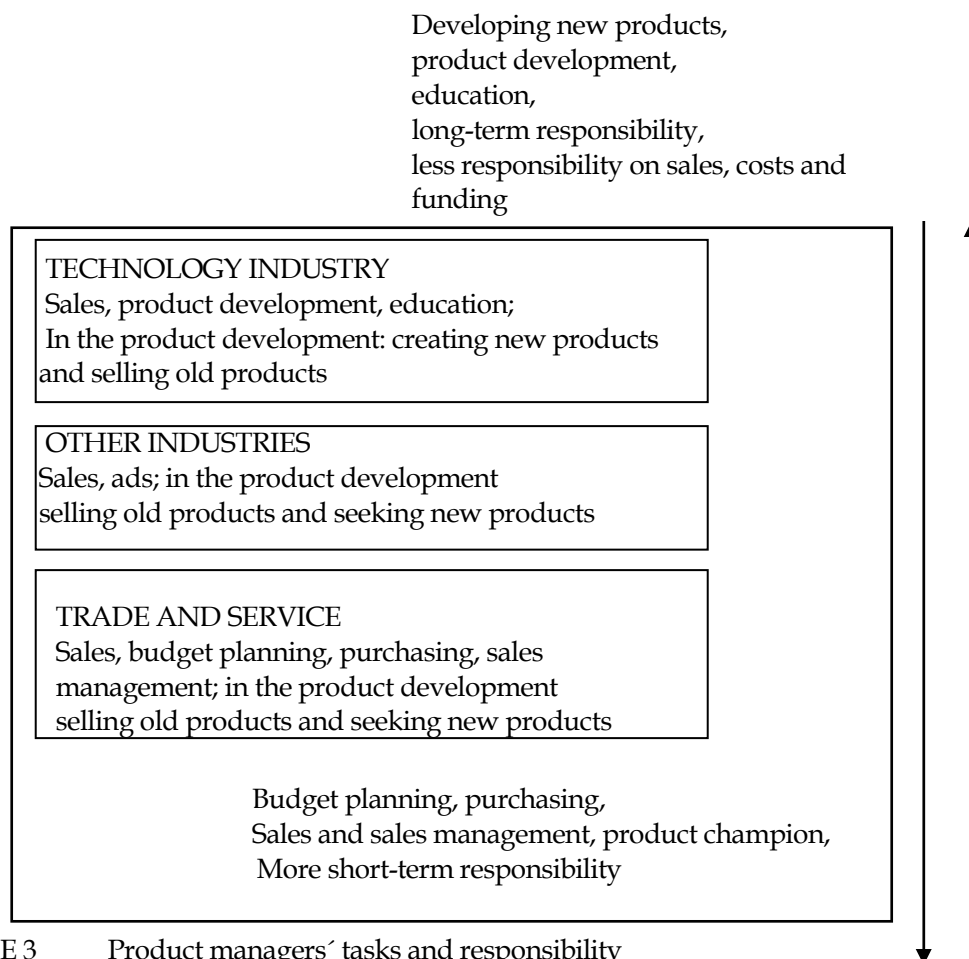
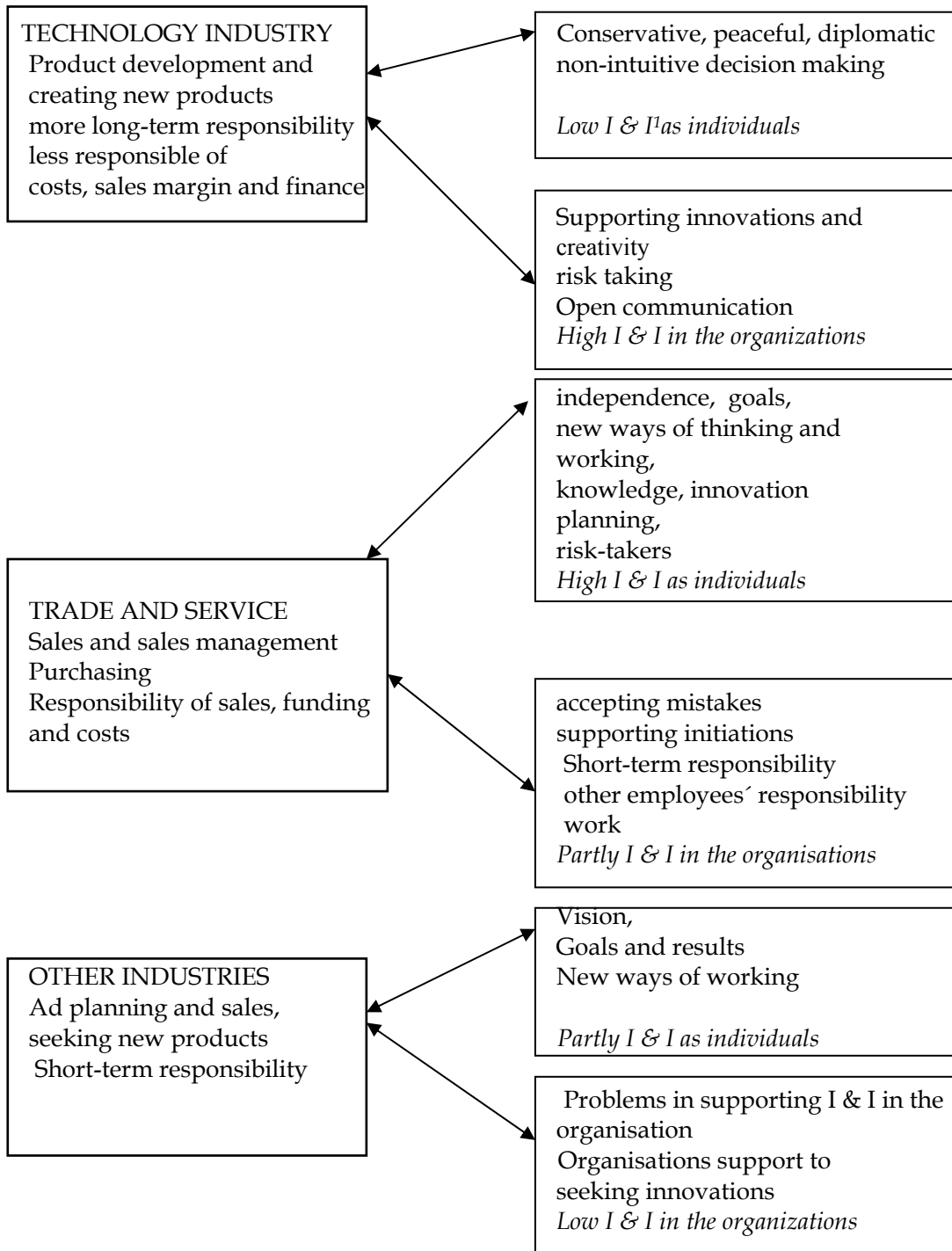


FIGURE 3 Product managers' tasks and responsibility

Sub-groups of business, job roles and responsibility

Individual and organizational level



¹ I & I means the joint features of intrapreneurship and intuitive decision making. They are knowledge, innovativeness, vision, responsibility in the long run, creativity, opportunity recognizing, goal setting, independence, risk-taking and sharing responsibility and power.

Conclusion

The results show that product managers in the technology industry are working mainly with the product development. In the trade and service sector, product managers deal with marketing and sales management. They take responsibility of sales, costs and finance. In the trade and service, product managers are more likely product champions. They take more short-term responsibility while in the technology industry product managers work in the long run. In other industries product managers work mainly with marketing and seeking new products. They take more short-term responsibility and they do not have intuitive and intrapreneurial features as individuals and in the organizations. In the technology industry intrapreneurial and intuitive characteristics exist in the organizations. Product managers as individuals are conservative, non-intuitive and non-intrapreneurial in the product development based technology sector. In the trade and service product managers have as individuals intuitive and intrapreneurial features. Organizations encourage also to these areas (see figure 4).

LÄHTEET

I Elektroninen aineisto

<http://www.mol.fi/tietoa/ammattiala/00/75.html>

(Työministeriö 4.11.2001).

<http://www.mol.fi/webammatti.cgi?ammattialanumero=75&kieli=00>)

(Työministeriö 4.5.2003).

http://www.palvelutyonantajat.fi/kj.nsf/suomi/yksityiset_palvelut.html

http://www.palvelutyonantajat.fi/kj.nsf/suomi/tuotannon_kehitys.html

http://www.palvelutyonantajat.fi/kj.nsf/suomi/palvelualojen_tuotannon_kasvu.html

http://www.palvelutyonantajat.fi/kj.nsf/suomi/tyollisyyden_arvioitu_muutos.html (Palvelutyönantajat 4.5.2003).

<http://www.teknologiateollisuus.fi> (Teknologiateollisuus ry 30.7.2003)

II Tutkimuskirjallisuus

Aaltio-Marjosola, I. 1997. Yrittäjyys osana organisaatiokulttuuria. Teoksessa:

Organisaatio ja yrittäjyys, toim. Aaltio-Marjosola, I. WSOY: Juva, 11-27.

Abraham, R. 1997. The Relationship of Vertical and Horizontal Individualism and Collectivism to Intrapreneurship and Organizational Commitment. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 18, No. 4, 179-186.

Abraham, R. 2000. The Role of Job Control as a Moderator of Emotional Dissonance and Emotional Intelligence-Outcome Relationships. *Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied*. March, Vol. 134, No. 2, 169-185.

Achrol, R.S. & Kotler, P. 1999. Marketing in Network Economy. *Journal of Marketing*. Vol. 63, No. 4, s. 146-163.

Agor, W.H. 1986a. How Top Executives Use Their Intuition to Make Important Decisions. *Business Horizons*. Vol. 29, No. 14, 49-53.

Agor, W.H. 1986b. How Top Executives Make Important Decisions. *Organizational Dynamics*. Vol. 14, No. 3, 5-29.

Agor, W.H. 1990a. *Intuition in the Organizations: Leading and Managing Productively*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Agor, W.H. 1984. *Intuitive Management*. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, GB.

Agor, W.H. 1986c. *The Logic of Intuitive Decision Making: A Research-Based Approach for Top Management*. Quorum, New York, NY.

Agor, W.H. 1997. The Measurement, Use, and Development of Intellectual Capital to Increase Public Sector Productivity. *Public Personnel Management*. Vol. 26, No. 2, 175-187.

- Agor, W.H. 1990b. "Wanted: Intuitive Director." Teoksessa W.H. Agor (toim.) *Intuition in Organizations*. Newbury Park, CA. Sage Publications, 125-130.
- Ahuja, G. & Lampert, C.M. 2001. Entrepreneurship in the Large Corporation: A Longitudinal Study of How Established Firms Create Breakthrough Inventions. *Strategic Management Journal*. Vol. 22, No. 3, 521-543.
- Alexandre, M.T. & Furrer, O. & Sudharshan, D. 2003. A Hierarchical Framework of New Products Development: An Example from Biotechnology. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 6, No. 1, s. 48-63.
- Ali, A. & Krapfel, R. Jr. & LaBahn, D. 1995. Product Innovativeness and Entry-Strategy: Impact on Cycle Time and Break-Even Time. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 12, No. 1, 54-69.
- Allison, C.W. & Armstrong, S.J. & Hayes, J. 2001. The Effects of Cognitive Style on Leader-Member Exchange: A Study of Manager-Subordinate Dyads.
- Amabile, T.M. & Conti, R. & Coon, H. & Lazenby, J. & Herron, M. 1996. Assessing the Work Environment Creativity. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 5, 1154-1184.
- Amit, R. & Glosten, L. & Muller, E. 1993. Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research. *Journal of Management Studies*. September, Vol. 30, No. 5, 815-832.
- Anthony, M.T. & McKay, J.C. 1997. Balancing Product Development in High-Technology Industry. *International Journal of Technology Management*. Vol. 14, No. 6-8. 658-669.
- Antoncic, B. & Hisrich, R.D. 2001. Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*. Vol. 16, September, 495-527.
- Antoncic, B. & Hisrich, R.D. 2000. Intrapreneurship Modelling in Transition Economies: A Comparison of Slovenia and the United States. *Journal of Developmental Entrepreneurship*. Vol. 5, No. 1, April, 21-40.
- Anttiroiko, A. & Tiura, M. 1997. Sisäinen yrittäjyys julkisissa organisaatioissa. Sisäinen yrittäjyys julkisen hallinnon tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantamisen keinona. Tampereen yliopisto, kunnallistieteiden laitos, Raporttisarja 35/1997.
- Appelbaum, S.H. & Close, T.G. & Klasa, S. 1999. Downsizing: an Examination of Some Successes and More Failures. *Management Decision*, Vol. 37, No. 5, 424-436.
- Aram, E. & Noble, D. 1999. Educating Prospective Managers in the Complexity of Organizational Life. *Management Learning*. Vol. 30, No. 3, 321-342.
- Asp, E. 2003. Työntekijät, yritykset ja ammattiliitot. Sähkö- ja elektroniikkateollisuuden työtä, työoloja ja ammattiliiton roolia koskevan kansainvälisen tutkimusprojektin suomalainen näkökulma. Jyväskylän yliopisto, taloustieteellisen tiedekunnan julkaisuja nro 138/2003.
- Astley, W.G. & Van de Ven, A.H. 1983. Central Perspectives and Debates in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, 245-273.

- Badguerahanian, L. & Abetti, P.A. 1995. The Rise and Fall of the Merin-Gerin Foundry Business: A Case Study in French Corporate Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*. Vol. 10, No. 6, 477-493.
- Balakrishnan, S. & Gopakumar, K. & Kanungo, R.N. 1998. Entrepreneurship Development: Concept and Context. In *Entrepreneurship and Innovation, Models for Development*. Ed. Kanungo, R.N. Sage Publications, London, 19-39.
- Barclay, I. 1992. The New Product Development Process: Past Evidence and Future Application, Part I. R & D Management. Vol. 22, No. 3, 255-263.
- Barczak, G. 1995. New Product Strategy, Structure, Process, and Performance in the Telecommunications Industry. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 12, No. 3, 224-234.
- Barney, J. 2001. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 99-120.
- Basi, R.S. 1998. Administrative Decision Making: a Contextual Analysis. *Management Decision*. Vol. 36, No. 4, 232-240.
- Beckett, R.C. 2000. A Characterisation of Corporate Memory as a Knowledge System. *Journal of Knowledge System*. Vol. 4, No. 4, 189-207.
- Begley, T.M. & Boyd, D.P. 1987. Psychological Characteristics Associated with Entrepreneurial Performance. *Journal of Business Venturing*. Vol. 2, No. 1, 79-93.
- Di Benedetto, C.A. 1999. Identifying the Key Success Factors in New Product Launch. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 16, No. 4, 530-544.
- Bennett III, R.H. 1998. The Importance of Tacit Knowledge in Strategic Deliberations and Decisions. *Management Decision*, Vol. 36, No. 9, 589-597.
- Bharadwaj, S. & Menon, A. 2000. Making Innovations Happen in Organizations, Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both? *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 17, No. 3, 424-434.
- Biemans, W.G. 1992. *Managing Innovation within Networks*. Routledge, London.
- Bird, B.J. & Jelinek, M. 1988. The Operation of Entrepreneurial Intentions. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Vol. 13, No. 2, 11-20.
- Birkinshaw, J. 2000. *Entrepreneurship in the Global Firm*. SAGE Publications. CA, USA.
- Birkinshaw, J. 1999. The Determinants and Consequences of Subsidiary Initiative in Multinational Corporations. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Vol. 24, No. 1, Fall, 9-37.
- Birn, R. 1992. *The Effective Use of Market Research. A Guide for Management*. Second Edition. Kogan Page: London.
- Block, Z. & MacMillan, I.C. 1995. *Corporate Venturing. Creating New Businesses within the Firm*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

- Bluedorn, A.C. & Kaufman, C.F. & Lane, P.M. 1992. How Many Things Do You Like to Do at Once? An Introduction to Monochronic and Polychronic Time. *Academy of Management Executive*. Vol. 6, No. 4, 17-26.
- Bluedorn, A.C. & Kalliath, T.J. & Strube, M.J. & Martin, G.D. 1999. Polychronicity and the Inventory of Polychronic Values: The Development of an Instrument to Measure a Fundamental Dimension of Organizational Culture. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 14, No. 3-4, 205-230.
- Bonnal, P. & Gourc, D. & Lacoste, G. 2002. The Life Cycle of Technical Projects. *Project Management Journal*. Vol. 33, No 1, s. 12-19.
- Bowers, K. & Regehr, G. & Balthazard, C. & Parker, K. 1990. Intuition in the Context of Discovery. *Cognitive Psychology*, Vol. 22, No. 1, 72-110.
- Brazael, D.V. & Herbert, T.T. 1999, The Genesis of Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Waco. Vol. 23, No. 3, Spring, 29-45.
- Brockhaus, R.H. & Horowitz, P.S. 1986. The Psychology of the Entrepreneur. Teoksessa Sexton, D.L. & Smilor, R.W. (toim.) *The Art and Science of Entrepreneurship*. Cambridge: Ballinger Publishing Co, 25-47.
- Brush, C.G. & Greene, P.G. & Hart, M.M. & Haller, H.S. 2001. From Initial Idea to Unique Advantage: The Entrepreneurial Challenge of Constructing a Resource Base. *The Academy of Management Executive*, Vol. 15, No. 1, February, 64-78.
- Burgelman, R.A. & Sayles, L.R. 1986. *Inside Corporate Innovation. Strategy, Structure, and Managerial Skills*. The Free Press.
- Burke, L.A. & Miller, M.K. 1999. Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making. *The Academy of Management Executive*. Vol. 13, No. 4, 91-99.
- Campbell, A. 1998. The Agile Enterprise: Assessing the Technology Management Issues. *International Journal of Technology Management*. Vol. 15, No. 1-2, 82-95.
- Campbell, C.A. 1992. A Decision Theory Model for Entrepreneurial Acts. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Vol. 17, No. 1, 21-28.
- Carrier, C. 1994. Intrapreneurship in Large Firms and SMEs: A Comparative Study. *International Small Business Journal*. Vol. 12, No. 3, 54-61.
- Carrier, C. 1996. Intrapreneurship in Small Businesses: an Exploratory Study. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Fall 1996, Vol. 21, No. 1, 5-21.
- Carson, D. & Gilmore, A. 2000. SME Marketing Management Competencies. *International Business Review*. Vol. 9, No. 5, 363-382.
- Cascio, W.F. 1992. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Life, Profit*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Chapman, J.A. 2001. The Work of Managers in New Organizational Contexts. *The Journal of Management Development*. Vol. 20, No. 1, 27-41.
- Chaudhuri, A. & Holbrook, M.B. 2001. The Chain of Effects from Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. *Journal of Marketing*. Vol. 65, No. 2, s. 81-93.
- Chiesa, V. & Manzini, R. 1997. Managing Virtual R&D Organizations: Lessons from the Pharmaceutical Industry. *International Journal of Technology Management*, Vol. 13, No. 5-6, 471-485.

- Christensen, C.M. 1997. *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press: Boston, MA, Usa.
- Clark, K.B. & Fujimoto, T. 1991. *Product Development Performance. Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry*. Harvard Business School Press, Boston.
- Clark, K.B. & Wheelwright, S.C. 1993. *Managing New Product and Process Development*. New York NY: Free Press.
- Clemmons, S. & Simon, S. J. 2001. Control and Coordination in Global ERP Configuration. *Business Process Management Journal*. Vol. 7, No. 3, 205-215.
- Cohen, W.M. & Levin, R.C. 1989. Empirical Studies of Innovation and Market Structure. Teoksessa R. Schmalensee & R.D. Willig (toim.), *Handbook of Industrial Organization*, Amsterdam, Netherlands: Elsevier Science Publishers BV, Vol. 2, 1059-1107.
- Colarelli, G. & O' Connor, J. & Rice, M.P. 2001. Opportunity Recognition and Breakthrough Innovation in Large Established Firms. *California Management Review*. Vol. 43, No. 2, 95-116.
- Collins, O. & Moore, D.G. & Unwalla, D.B. 1964. *The Enterprising Man*. East Lansing: MSU Business Studies.
- Comer, L.B. & Drollinger, T. 1999. Active Empathetic Listening and Selling Success: A: Conceptual Framework. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*. Vol. 19, No. 1, 15-29.
- Conger, J. 1991. Inspiring Others: The Language of Leadership. *The Academy of Management Executive*. Vol. 5, No. 1, 31-45.
- Cooper, R.G. 1993. *Winning at New Products. Accelerating the Process from Idea to Launch*. Second edition. Addison-Wesley Publishing Company: Reading, Massachusetts.
- Copenhagen, J. 1999. *Managing Innovation at the Company Level. A Study of Non-sector-specific Success Factors*. (väitöskirja). Datawyse, University of Maastricht.
- Copenhagen, J. 2000. *Successful Innovation. Towards a New Theory for the Management of Small and Medium-sized Enterprises*. MPG Brooks Ltd., Bodmin, Cornwall.
- Covin, J. 1999. Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Spring 1999, Vol. 23, No. 3, 47-64.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. 1991. A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 16, No. 1, 7-25.
- Covin, J.G. and Slevin, D.P. 1994. Corporate Entrepreneurship in High and Low Technology Industries: A Comparison of Strategic Variables, Strategy Patterns and Performance in Global Markets. Teoksessa Zahra, S.A. and Ali, A.J. (toim.) *The Impact of Innovation and Technology in the Global Marketplace*. International Business Press, Binghamton USA 1994, 99-128.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. 1989. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, Vol. 10, January, 75-87.

- Covin, J. G. & Slevin, D.P. & Heeley, M.B. 2001. Strategic Decision Making in an Intuitive vs. Technocratic Mode: Structural and Environmental Considerations. *Journal of Business Research*. Vol. 52, No. 1, 51-57.
- Crossan, M.M. 1999. An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*. Vol. 24, No. 3, 522-538.
- Cunningham, J.B. & Lischeron, J. 1991. Defining Entrepreneurship. *Journal of Business Management*. Vol. 29, No. 1, 45-61.
- Damanpour, F. 1991. Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*. Vol. 34, No. 3, 555-569.
- Damanpour F. & Gopalakrishnan S. 1999. Organizational Adaptation and Innovation: the Dynamics of Adopting Innovation Types. Teoksessa Brockhoff, K. & Chaktabarti, A.K. & Hauschildt, J. (toim.), *The Dynamics of Innovation. Strategic and Managerial Implications*. Springer-Verlag, Berlin.
- Davis, D. & Fisher, T. 2002. Attitudes of Middle Managers to Quality-Based Organisational Change. *Managing Service Quality*. Vol. 12, No. 6, s. 405-413.
- Day, G.S. & Montgomery, D.B. 1999. Charting New Directions for Marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 63, No.1, s. 3-13.
- Deeds, D.L. & DeCarolis, D. & Coombs, J. 1999. Dynamic Capabilities and New Product Development in High Technology Ventures: An Empirical Analysis of New Biotechnology Firms. *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, No. 4, 211-229.
- Deschamps, J-P. & Nayak, P.R. 1995. *Product Juggernauts: How Companies Mobilize to Generate a Stream of Market Winners*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
- Deshpande, R. & Farley, J. & Webster, F. 1993. Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: a Quantitative Analysis. *Journal of Marketing*. Vol. 57, No. 1, 23-40.
- Dess, G.G. & Lumpkin, G.T. & Covin, J.G. 1997. Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 9, 677-695.
- Dess, G.G. & Lumpkin, G.T. & McGee, J.E. 1999. Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure, and Process. Suggested Research Directions. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Waco. Vol. 23, No. 3, Spring, 85-102.
- Dosoglu-Guner, B. 2000. Can Organizational Behavior Explain the Export Intention of Firms? The Effects of Organizational Culture and Ownership Type. *International Business Review*. Vol. 10, No. 2, 71-89.
- Dougherty, D.E. 1986. *From Technical Professional to Entrepreneur*. John Wiley & Sons, New York, Usa.
- Drejer, A. 2002. Situations for Innovation Management: Towards a Contingency Model. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 5, No. 1, s. 4-17.
- Drucker, P. 1985. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*.
- Drucker, P. F. 1974. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York, Harper & Row.

- Dubinsky, A.J. & Mehta, R. & Anderson, R.E. 2001. Satisfaction with Sales Manager Training - Design and Implementation Issues. *European Journal of Marketing*. Vol. 35, No. 1-2, 35-49.
- Dyer, W.G. 1986. *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Eckles, R.W. & Novotny, T.J. 1984. Industrial Product Managers: Authority and Responsibility. *Industrial Marketing Management*. Vol. 13, No. 2, 74-86.
- Eisenhardt, K. 1989. "Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments". *Academy of Management Journal*. Vol. 32, No. 3, 543-576.
- Ekvall, G. & Arvonen, J. & Nyström, H. 1988. *Organisation och Innovation*. Studentlitteratur, Lund.
- Eräutuuli, M. & Leino, J. & Yli-Luoma, P. 1994. *Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä*. Kirjapaino OY West Point, Rauma.
- Ford, C.M. & Goia, D.A. 2000. Factors Influencing Creativity in the Domain of Managerial Decision Making. *Journal of Management*. Vol. 26, No. 4, 705-732.
- Ford, R.C. & Heaton, C.P. & Brown, S.W. 2001. Delivering Excellent Service: Lessons from the Best Firms. *California Management Review*. Vol. 44, No. 1, s. 39-56.
- Forrester, R.H. 2000. Capturing Learning and Applying Knowledge: An Investigation of the Use of Innovation Teams in Japanese and American Automotive Firms. *Journal of Business Research*. Vol. 47, No. 1, 37-45.
- Fui-Hoon Nah, F. & Lee-Shaung Lau, J. & Kuang, J. 2001. Critical Factors for Successful Implementation of Enterprise Systems. *Business Process management Journal*. Vol. 7, No. 3, 285-296.
- Gartner, W.B. 1990. What Are We Talking about When We Talk about Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*. Vol. 5, No. 1, 5-28.
- Georgellis, Y. & Joyce, P. & Woods, A. 2000. Entrepreneurial Action, Innovation and Business: The Small Independent Business. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 7, No. 1, 7-17.
- Gibb, A. 1990. Entrepreneurship and Intrapreneurship - Exploring the Differences. In *New Findings and Perspectives in Entrepreneurship*. Donckels, R. & Miettinen, A. Billing & Sons Ltd., GB, 33-67.
- Gilbert, N. 1996. *Researching Social Life*. SAGE Publications ltd, London.
- Glancey, K. & Greig, M. & Pettigrew, M. 1998. Entrepreneurial Dynamics in Small Business Service Firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior*. Vol. 4, No. 3, 249-268.
- Gobeli, D.H. & Brown, D.J. 1993. Improving the Process of Product Innovation. *Research Technology Management*. Vol. 36, No. 2, 38-46.
- Goldberg, P. 1990. "The Many Faces of Intuition". *Teoksessa W.H. Agor (Toim.) Intuition in Organizations*. Newbury Parj, CA: Sage Publications, 62-77.
- Gomez-Meija, L.R. & McCann, J.E. & Page, R.C. 1985. The Structure of Managerial Behaviors and Rewards. *Industrial Relations*. Vol. 24, Winter, 147-154.
- Gore, C. & Gore, E. 1999. Knowledge Management: the Way Forward." *Total Quality Management*. Vol. 10, No. 4-5. s. 554-560.

- Griffin, A. & Hauser, J.R. 1996. Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 13, March, 191-216.
- Gross, A.C. & Banting, P. M. & Meredith, L.N. & Ford, D.I. 1993. *Business Marketing*. Houghton Mifflin Company: USA, 343-353.
- Guimares, T. & Liska, K, 1993. Empirically Assessing the Effectiveness of Mechanisms Used for Organization Innovation. Teoksessa Churchill N. C. & Birley, S. & Doutriaux, J. & Gatewood, E.J. & Hoy, F. S. & Wetzel, W. (toim.), *Frontiers of Entrepreneurship Research 1993*. Babson College, Babson Park, MA, USA, 43-57.
- Guth, W.D. & Ginsberg, A. 1990. Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*. Vol. 11, No. 1, 5-15.
- Hamel, G. 1999. Bringing Silicon Valley Inside. *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 5, Sep/Oct, 70-85.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. 1994. *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. 1991. Corporate Imagination and Expeditionary Marketing. *Harvard Business Review*. Vol. 64, No. 4, 81-92.
- Hammond, K.R. & Hamm, R.H. & Grassia, J. & Pearson, T. 1987. Direct Comparison of Efficiency of Intuitive and analytical Cognition in Expert Judgment. *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics*. Vol. 17, 753-770.
- Han, J.K. & Kim, N. 1998. Market Orientations and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*. Vol. 62, No. 4, October, 30-45.
- Handfield, R.B. & Ragatz, G.L. & Petersen, K.J. & Monczka, R.M. 1999. Involving Suppliers in New Product Development. *California Management Review*. Vol. 42, No. 1, s. 59-82.
- Hansén, S-O. & Wakonen, J. 1997. Innovation, a Winning Solution? *International Journal of Technology Management*. Vol. 13, No. 4, 345-358.
- Hartwick, J. 1998. Understanding Entrepreneurial Intentions: The Attitudinal Determinants. Teoksessa *Entrepreneurship and Innovation, Models for Development*. Toim. Kanungo, R.N. Sage Publications, London, 119-137.
- Harper, S.C. 1988. "Intuition: What Separates Executives from Managers". *Business Horizons*. Vol. 47, No. 5, 13-19.
- Harung, H.S. 1993. "More Effective Decisions Through Synergy of Objective and Subjective Approaches". *Management Decision*. Vol. 31, No. 7, 38-45.
- Hauschildt, J. 1999. Promotors and Champions in Innovations - Development of a Research Paradigm. Teoksessa Brockhoff, K. & Chakrabarti, A.K. & Hauschildt, J. 1999. *The Dynamics of Innovation. Strategic and Managerial Implications*. Springer-Verlag, Berlin, 167-182.
- Hébert, R.F. & Link, A.N. 1982. *The Entrepreneur. Mainstream Views and Radical Critiques*. Praeger Publishers. Usa.

- Hellström, T. & Jacob, M. & Malmqvist, U. 2002. Guiding Innovation Socially and Cognitively: The Innovation Team Model at Skanova Networks. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 5, No. 3, s. 172-180.
- Hill, F.M. & Collins, L.K. 2000. A Descriptive and Analytical Model of Organizational Transformation. *International Journal of Quality and Reliability Management*. Vol. 17, No. 9, 379-394.
- Hirsjärvi S., & Hurme H. 1985. *Teemahaastattelu*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi S., 1997. *Aineiston hankinta, analyysi ja johtopäätökset*. Teoksessa Hirsjärvi S., & Remes P., & Sajavaara P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Tampere: Tammer-Paino.
- Hisrich, R.D. & Peters, M. P. 1984. Internal Venturing in Large Corporations: The New Business Venture Unit. Teoksessa Hornaday, J.A. & Tarpley, F. Jr. & Timmons, J.A. & Vesper, K.H. (toim.). *Frontiers of Entrepreneurship Research 1984*. Babson College, Wellesley, MA, Usa, 321-346.
- Hitt, M. & Tyler, B. 1991. Strategic Decision Making Models: Integrating Different Perspectives. *Strategic Management Journal*. Vol. 12, No. 3, 327-352.
- Hitt, M.A. & Ireland, R.D. & Camp, S.M. & Sexton, D.L. 2001. Guest Editors' Introduction to the Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. *Strategic Management Journal*. Vol. 22, No. 4, 479-491.
- Hobson, E.L. & Morrison, R.M. 1983. How Do Corporate Start-Up Ventures Fare? Teoksessa Hornaday, J.A. & Timmons, J.A. & Vesper, K.H. (toim.) *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.
- Hodgetts, R.M. & Kuratko, D.F. 1992. *Effective Small Business Management*. Harcourt Brace Jovanovich Inc., Orlando, Florida, USA.
- Hofer, C.W. & Charan, R. 1996. The Transition to Professional Management: Mission Impossible? Teoksessa *Family Business Sourcebook*. Toim. Aronoff, C.E., Astrachan, J. H. & Ward, J.L. *Business Owner Resources*, Georgia, Usa, 204-211.
- Hornsby, J.S. & Naffziger, D.W. & Kuratko, D.F. & Montagno, R.V. 1990. Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 1, 49-58.
- Hornsby, J.S. & Naffziger, D.W. & Kuratko, D.F. & Montagno, R.V. 1993. An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Vol. 17, No. 2, 29-37.
- Hostager, T.J. & Neil, T.C. & Decker, P.L. & Lorentz, R.D. 1998. Seeing Environmental Opportunities. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 11, No. 1, 11-25.
- Howell, J.M. & Shea, C.M. 2001. Individual Differences, Environmental Scanning, Innovation Framing, and Champion Behavior: Key Predictors of Project Performance. *The Journal of Product Innovation Management*. New York. Vol. 18, No. 1, January, 15-27.
- Hunt, D.E. 1987. *Beginning with Ourselves: in Practice, Theory, and Human Affairs*. Brookline Books, Cambridge, MA, Usa.

- Huuskonen, V. 1992. Yrittäjäksi ryhtyminen. Teoreettinen viitekehys ja sen koettelu. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration. Series A-2:1992. Raison Painopajat Oy.
- Isenberg, D.J. 1984. How Senior Managers Think. *Harvard Business Review*. Vol. 47, No. 1, 81-90.
- Jacob, M. & Ebrahimpur, G. 2001. Experience vs. Expertise. The Role of Implicit Understandings of Knowledge in Determining the Nature of Knowledge Transfer in Two Companies. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 2, No. 1, 12-23.
- Jameson, D.A. 2001. Narrative Discourse and Management Action. *The Journal of Business Communication*. Vol. 38, No. 4, 476-511.
- Jankowicz, D. 2001. Why Does Subjectivity Make Us Nervous? Making the Tacit Explicit. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 2, No. 1, 61-70.
- Jassawalla, A.R. & Sashittal, H.C. 1999. Building Collaborative Cross-Functional New Product Teams. *The Academy of Management Executive*, Vol. 13, No. 3, August, 50-63.
- Jenkins, S. & Forbes, S. & Durrari, T.S. 1997. Managing the Product Development Process – (Part I: an Assessment) *International Journal of Technology Management*. Vol. 13, No. 4, 359-378.
- Jensen, B. & Harmsen, H. 2001. Implementation of Success Factors in New Product Development - the Missing Links? *European Journal of Innovation Management*. Vol. 4, No. 1, 37-52.
- Johannessen, J.-A. & Olaisen, J. & Olsen, B. 1999. Managing and Organizing Innovation in the Knowledge Economy. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 2, No. 3, 116-128.
- Johne, P.A. & Snelson, P.A. 1988. Success Factors in Product Innovation: A Selective Review of the Literature. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 5, No. 2, 114-128.
- Johnson, J.A. & Welsh, D.H.B. 1999. Reinforcement of Core Values: a Case Study at a Medium Sized Electronics Manufacturing Plant. *Work Study*, Vol. 48, No. 1, 1999, 1-4.
- Jolly, V.K. 1997. *Commercializing New Technologies*. Irwin: Chigaco.
- Jung, C.G. 1926. *Psychological Types*. Routledge and Kegan Paul, London.
- Kahn, K.B. & McDonough, E.F. 1997. An Empirical Study of the Relationships Among Co-location, Integration, Performance and Satisfaction. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 3, May, 161-178.
- Kanter, R. M. 1984. *The Change Masters*. New York, NY: Touchstone, Simon & Schuster.
- Kanter, R. M. 1989. *When Giants Learn to Dance*. Simon & Schuster, New York, Usa.
- Kanter, R. M. 1988. When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations. Teoksessa B.M. Staw & L.L. Cummings (toim.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, 169-211. Greenwich, CT: JAI Press.

- Kanter, R. M. & Richardson, L. 1991. Engines of Progress: Designing and Running Entrepreneurial Vehicles in Established Companies – The Enterprise Program at Ohio Bell, 1985-1990. *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, No. 3, 209-229.
- Kao, J.J. 1991. *The Entrepreneurial Organization*. Prentice-Hall International, Inc. USA.
- Kari J & Huttunen J. 1981. *Johdatus kasvatuksen ongelmien tutkimiseen*. Helsinki: Otava.
- Katsanis, L.P. 1999. Some Effects of Changes in Brand Management Systems: Issues and Implications. *International Marketing Review*. Vol. 16, No. 6, s. 518-532.
- Keegan, W.J. 1984. *Judgments, Choices and Decisions*. Wiley, New York, Usa.
- Kelm, K. & Narayan, V.K. & Pinches, G.E. 1995. Shareholder Value Creation During R & D Innovation and Commercialization Stages. *Academy of Management Journal*. Vol. 38, No. 3, 383-396.
- Khatri, N. & Ng, H.A. 2000. The Role of Intuition in Strategic Decision Making. *Human Relations*. Vol. 53, No. 1, 57-86.
- Khurana, A. & Rosenthal, S.R. 1997. Integrating the Fuzzy Front End of New Product Development. *Sloan Management Review*, Vol. 38, Winter 1997. Pp. 108-120.
- Kirby, L.K. 1997. Introduction. Teoksessa Fitzgerald, C., Kirby, L.K. (toim.) *Developing Leaders*. Davies-Black, Palo Alto CA, 3-31.
- Kirschenbaum, S. S. 1992. Influence of Experience on Information-Gathering Strategies. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 77, No. 3, 343-352.
- Kleinmuntz, B. 1990. "Why We still Use Our Heads Instead of Formulas: Toward an Integrative Approach". *Psychological Bulletin*. Vol. 107, No. 3, 296-310.
- Knight, G.A. 1997. Cross-Cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation. *Journal of Business Venturing*. Vol. 12, No. 3, 213-225.
- Koberg, C. & Chesley, J.A. & Heppard, K.A. 2000. Adaptive Latitude: Environment, Organization, and Individual Influences. *Journal of Business Research*, Vol. 50, No. 6, 259-272.
- Koiranen, M. 1993. *Ole yrittäjä: Ulkoinen ja sisäinen yrittäjäyys*. Helsinki, TT-Kustannustieto.
- Koiranen, M. & Pohjansaari, T. 1994. *Sisäinen yrittäjäyys. Innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta*. Tammer-paino Oy: Tampere.
- Konz, G.N.P. & Katz, J.A. 2000. Metapopulation Analysis: a Technique for Studying Hyperlongevity. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13, No. 1, 2000, 1-18.
- Kotey, B. & Meredith, G.G. 1997. Relationships Among Owner/Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance. *Journal of Small Business Management*. Vol. 35, No. 2, 37-64.
- Kotter, J.P. & Heskett, J. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.

- Krackhardt, D. & Hanson, J.R. 1997. Informal Networks: the Company. In Prusak, L. (toim.) Knowledge in Organizations. Butterworth-Heinemann, Boston, MA, 37-49.
- Kuratko, D.F. & Hornsby J.S. 1993. Implementing Entrepreneurial Thinking in Established Organizations. *Advanced Management Journal*. Vol. 58, No. 1, 28-34.
- Kuratko, D.F. & Hornsby, J.S. & Naffziger, D.W. & Montagno, R.W. 1993. Implement Entrepreneurial Thinking in Established Organizations. *SAM Advanced Management journal*, Vol. 58, No. 1, 28-39.
- Kuratko, D.F. & Montagno, R.V. & Hornsby, J.S. 1990. Developing an Intrapreneurial Assesment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Enviroment. *Strategic Management Journal*. Vol. 11, Special Issue, Summer, 49-58.
- Kuczarski, T.D. 1992. Managing New Products. The Power of Innovation. Second Edition. Prentice Hall: Englewood Cliffs, New Jersey.
- Lampikoski, K. & Emden, J.B. 1997. Igniting Innovation. Inspiring Organizations by Managing Creativity. John Wiley & Sons Ltd.
- Lank, A.G. & Lank, E.A. 1995. Legitimizing the Gut Feeling: the Role of Intuition in Business. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 10, No. 5, 18-23.
- Lansberg, I. 1996. The Succession Conspiracy. *Teoksessa Family Business Sourcebook*. Aronoff, C.E., Astrachan, J. H. & Ward, J.L. (toim.) Business Owner Resources, Georgia, Usa, 70-86. First printed in *The Family Business Review*. Vol. 1, No. 2, 1988.
- Leana, C.R. & Barry, B. 2000. Stability and Change as Simultaneous Experiences in Organizational Life. *Academy of Management. The Academy of Management Review*. Vol. 25, October, No. 4, 753-759.
- Leonard-Barton, D. 1992. Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*. Vol. 13, Summer Special Issue, 111-126.
- Lessem, R. 1988. Intrapreneurship. How to be an Enterprising Individual in a Successful Business. Biddles Ltd: GB.
- Lim, B. 1995. Examining the Organizational Culture and Organizational Performance Link. *Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 16, No. 5, 16-21.
- Lindell, M. 1988. Utveckling av Nya Produkter. En Organisatorisk Studie. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration. Nr 40. Väitöskirja, Helsinki 1988.
- Lindman, M. 1997. Managing Industrial New Products in the Long Run. A Resource-Based View on New Product Development and Performance. *Acta Wasaensia*, No. 59, Business Administration 21, Marketing, Universita Wasaensis: Vaasa.
- Lloyd, C. 2002. Training and Development Deficiencies in "High Skill" Sectors. *Human Resource Management Journal*. Vol. 12, No. 2, s. 64-81.

- Lounsbury, M. & Glynn, M.A. 2001. Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy, and the Acquisition of Resources. *Strategic Management Journal*. Vol. 22, 545-564.
- Luchsinger, V. & Bagby, D.R. 1987. Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons and Constraints. *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 7, Summer, 10-13.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. 1996. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, 135-173.
- Lynn, G.S. & Morone, J.G. & Paulson, A.S. 1996. Marketing and Discontinuous Innovation: The Probe and Learn Process. *California Management Review*. Spring 1996. Vol. 38, No. 3, 8-33.
- MacFulter, P. 2001. Nonverbal Communication: How to Read What's Plain as the Nose... or Eyelid... or Chin... on Their Faces. *Journal of Organizational Excellence*. Vol. 20, No. 2, 19-27.
- MacMillan, P.C. 1986. Progress in Research on Corporate Venturing. Teoksessa Sexton, D.L. & Smilor, R.W. (toim.) *The Art of Science of Entrepreneurship*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.
- Maltz, E. & Souder, W.E. & Kumar, A. 1999. Influencing R & D/Marketing Integration and the Use of Market Information by R & D Managers: Intended and Unintended Effects of Managerial Actions. *Journal of Business Research*. Vol. 52, No. 2, 69-82.
- Maritan, C.A. 2001. Capital Investment as Investing in Organizational Capabilities: An Empirically Grounded Process Model. *Academy of Management Journal*. Vol. 44, No. 3, 513-531.
- Martins, E.C. & Terblanche, F. 2003. Building Organisational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 6, No. 1, s. 64-74.
- Mavondo, F.T. & Rodrigo, E.M. 2001. The Effect of Relationship Dimensions on Interpersonal and Interorganizational Commitment in Organizations Conducting Business between Australia and China. *Journal of Business Research*, Vo. 52, No.2, 111-121.
- McAdam, R. & McCormack, D. 2001. Integrating Business Processes for Global Alignment and Supply Chain Management. *Business Process Management Journal*. Vol. 7, No. 2, s. 113-130.
- McGarth, R.G. 1995. Advantage from Adversity: Learning from Dissapointment in Internal Corporate Ventures. *Journal of Business Venturing*, March, Vol. 10, No. 2, 121-142.
- McGarth, R.G. & MacMillan, I. 2000. *The Entrepreneurial Mindset*. Harvard Business School Press: Boston MA.
- McKinney, G. & McKinney, M. 1989. Forget the Corporate Umbrella - Entrepreneurs Shine in the Rain. *Sloan Management Review*. Vol. 30, No. 4, 77-82.
- Merrifield, D.B. 1993. Intrapreneurial Corporate Renewal. *Journal of Business Venturing*. Vol. 8, No. 5, 383-389.

- Messick, D. & Bazerman, M. 1996. Ethical Leadership and the Psychology of Decision Making. *Sloan Management Review*. Vol. 37, Winter Issue, 9-22.
- Miller, D. 1983. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*. Vol. 29, No. 7, 770-791.
- Mintzberg, H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. The Free Press: New York.
- Mittal, V. & Ross Jr. W.T. & Tsiros, M. 2002. The Role of Issue Capability in Determining Effort Investment. *Journal of Marketing Research*. Vol. 39, No. 4, s. 455-468.
- Mitton, D.G. 1989. The Complete Entrepreneur. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Vol. 13, No. 3, 9-19.
- Moenath, R.K. & Souder, W.E. & DeMeyer, A. & Deschoolmeester, D. 1996. Context and Antecedents of Information Utility at the R&D/ Marketing Interface. *Management of Science*. Vol. 42, November, 592-610.
- Moenath, R. K. & Souder, W.E. & DeMeyer, A. & Deschoolmeester, D. 1994. R&D - Marketing Integration Mechanisms, Communication Flows, and Innovation Success. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 11, No. 1, 31-46.
- Morgan, G. 1986. *Images of Organization*. Sage Publications, San Francisco, CA.
- Morris, M.H. 1998. *Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals, Organizations, and Societies*. Westport, CT: Quorum Books.
- Morris, M. & Avila, R. & Allen, J. 1993. Individualism and the Modern Corporation: Implications for Innovation and Entrepreneurship. *Journal of Management*. Vol. 19, No. 3, 595-612.
- Morris, M.H. & Williams, R.O. & Allen, J.A. & Avila, R.A. 1997. Correlates of Success in Family Business Transitions. *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, No. 5, 385-401.
- Morse, S. 1994. *Successful Product Management*. Marketing in Action Series, Kogan Page: London.
- Mumford, A. 1995. Four Approaches to Learning from Experience. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 27, No. 8, 12-19.
- Mumford, A. 2000. A Learning Approach to Strategy. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*. Vol. 12, No. 7, 223-240.
- Mumford, M. & Gustafson, S. 1988. Creativity Syndrome: Integration, Application, and Innovation. *Psychological Bulletin*. Vol. 103, No.1, 27-43.
- Nathan, M. 1996. What Is Organizational Vision? Ask Chief Executives. *The Academy of Management Executive*. Vol. 10, No. 1, 82-83.
- Nijhof, W.J. & de Rijk, R.N. 1997. Roles, Competences and Outputs of HRD Practitioners – a Comparative Study in Four European Countries. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 21, No. 6-7, s. 247-255.
- Nonaka, I. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*. Vol. 5, No.1, 4-37.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company. How the Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press: New York.

- Norrgren, F. & Schaller, J. 1999. Leadership Style: Its Impact on Cross-Functional Product Development. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 16, No. 3, pp. 377-384.
- Nummenmaa, T. & Konttinen, R. & Kuusinen, J. & Leskinen, E. 1997. Tutkimusaineiston analyysi. Werner Söderström Oy. Porvoo.
- Nurminen, R. 2000. Hiljainen tieto hoitotyössä. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Tummavuoren Kirjapaino Oy. Helsinki.
- Näsi, J. 1980. Ajatuksia käsiteanalyysistä ja sen käytöstä yrityksen taloustieteessä. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 11. Tampere 1980.
- Oden, H.W. 1997. *Managing Corporate Culture, Innovation and Intrapreneurship*. Greenwood Publishing Group, Usa.
- Oldham, G.R. & Cummings, A. 1996. Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*. Vol. 39, No. 3, 607-634.
- Olkkonen, R. & Saastamoinen, K. 2000. SPSS perusopas. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja B-1:2000.
- Ottum, B.D. & Moore, W.L. 1997. The Role of Marketing Information in New Product Success and Failure. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 14, No. 4, 258-273.
- Owen, K. & Mundy, R. & Guild, W. & Guild, R. 2001. Creating and Sustaining the High Performance Organization. *Managing Service Quality*. Vol. 11, No. 1, 18-31.
- Paajanen, P. 2001. Yrittäjyyskasvattaja. Väitöskirja, Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta, yrittäjyys. Jyväskylä Studies in Business and Economics 16.
- Palacios, T.M.B. & Gonzalez, F.J.M. 2002. Assessing the validity of New Product Development Techniques in Spanish Firms. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 5, No. 2, s. 98-106.
- Palomäki, J. 1994. From Concepts to Concept Theory. Discoveries, Connections and Results. *Acta Universitatis Tamperensis, ser. A*, Vol. 416. Academic dissertation, Department of Mathematical Sciences, University of Tampere.
- Parikh, J. 1994. *Intuition: the New Frontier of Management*. Oxford: Blackwell Business.
- Parker, S.K. & Wall, T.D. & Cordery, J.L. 2001. Future Work Design Research and Practice: Towards an Elaborated Model of Work Design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 74, No. 4, s. 413-440.
- Persing, D.L. 1999. Managing in Polychronic Times Exploring Individual Creativity and Performance in Intellectually Intensive Values. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 14, No. 5, 517-538.
- Petruff, M. 1993. The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*. Vol. 14, No. 3, 179-191.
- de Pillis, E.G. 1998. What's Achievement Got to Do with It? The Role of National Culture in the Relationship between Entrepreneurship and

- Achievement Motivation. In *Frontiers of Entrepreneurship Research* 1998. Babson College, Mass, Usa, 73-87.
- Pinchot III, G. 1985. *Intrapreneuring. Why You Don't Have to Leave Your Corporation to Become an Entrepreneur*. Perennial Library New York.
- Pinchot, G. & Pinchot, E. 1996. *Älykäs organisaatio*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Pinto, M.B. & Pinto, J.K. & Prescott, J.E. 1993. Antecedents and Consequences of Project Team Cross-functional Co-operation. *Management of Science*. Vol. 39, No. 5, 1281-1296.
- Pisano, G. 1994. Knowledge, Integration and the Locus of Learning: An Empirical Analysis of Process Development. *Strategic Management Journal*. Vol. 15, No.1, 85-100.
- Porter, M. E. 1991. *Kansakuntien kilpailuetu*. Kustannusyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu. Alkuperäinen teos *The Competitive Advantage of Nations*.
- Powell, W.W. & Koput, K.W. & Smith-Doerr, L. 1996. Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No.2, 116-145.
- Powers, T.L. & Hahn, W. 2002. Skill and Resource Based Competitive Methods: Impact on Firm Performance. *Journal of Service Marketing*. Vol. 16, No. 2, s. 113-124.
- Pryor, A.K. & Shays, M.A. 1993. Growing the Business with Intrapreneurs. *Industrial Management*. Vol. 57, No. 1, 42-49.
- Quinn, J.B. 1992. *Intelligent Enterprise. A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. The Free Press, New York.
- Quinn, J.B. 1980. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, IL: Irwin.
- Rackham, N. 1998. From Experience: Why Bad Things Happen to Good New Products. *Journal of Innovation Management*. Vol. 15, No.2, 201-207.
- Ragatz, G.L. & Handfield, R.B. & Scannell, T.V. 1997. Success Factors for Integrating Suppliers into New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 14, No. 3, 190-202.
- Randolph, R.H. 1986. The Product Management Key to Marketing Success: Will it Cure Advanced Technology Marketing Ills? *Business Marketing* Vol. 27, September, 104-113.
- Ray, M. & Myers, R. 1990. "Practical Intuition". Teoksessa W.H. Agor (toim.) *Intuition in Organizations*, Newbury Park: CA, Sage Publications.
- Reber, A.S. 1989. Implicit Learning and Tacit Knowledge. *Journal of Experimental Psychology: General*. Vol. 118, No. 2, 219-235.
- Reber, A.S. & Walkenfeld, F.F. & Hernstadt, R. 1991. Implicit and Explicit Learning: Individual Differences and IQ. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition*. Vol. 17, No. 4, 888-896.
- Reilly, B.J. & DiAngelo, J.A. 1987. Entrepreneurial Behavior in Large Organizations. *SAM Advanced Management Journal*. Vol. 7, Summer, 10-13.

- Reitan, B. 1998. A Look at the Processes Leading to Entrepreneurial Potential. *Journal of Enterprising Culture*. Vol. 6, No. 2, June, 231-255.
- Richardson, B. 1995. Learning Contexts and Roles for the Learning Organization Leader. *The Learning Organization*. Vol. 2, No. 1, s. 15-33.
- Ridderstråle, J. 1996. Global Innovation – Managing International Innovation Projects at ABB and Electrolux. Institute of International Business (IIB). Stockholm School of Economics.
- Robben, M. A. 1999. A Study of Innovation Behavior in High Technology Product Development Organizations. Garland Publishing Inc. New York.
- Robinson, A.G. & Stern, S. 1997. Corporate Creativity. How Innovation and Improvement Actually Happen? Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Rodrigues, C.A. 2001. Fayol's 14 Principles of Management Then and Now: A Framework for Managing Today's Organizations Effectively. *Management Decision*. Vol. 39, No. 10, s. 880-889.
- Ropo, A. & Hunt, J.G. 1995. Entrepreneurial Processes as Virtuous and Vicious Spirals in a Changing Opportunity Structure: a Paradoxical Perspective. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Vol. 19, No. 3, 91-112.
- Ross, J. 1987. Corporations and Entrepreneurs: Paradox and Opportunity. *Business Horizons*. Vol. 30, No. 4, 76-80.
- Rothwell, R. 1982. Innovation and the Small and Medium Sized Firm. Frances Pinter. London.
- Rothwell, R. 1992. Successful Industrial Innovation: Critical Factors for the 1990s. *R & D Management*. Vol. 22, No. 3, 221-239.
- Rowan, R. 1986. The Intuitive Manager. Little Brown and Company, Toronto, Canada.
- Rowley, J. 2000. From Learning Organization to Knowledge Entrepreneur. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 4, No. 1, 8-15.
- Russell, R.D. 1999. Developing a Process Model of Intrapreneurial Systems: A Cognitive Mapping Approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 23, No. 3, 65-84.
- Salavou, H. 2002. Profitability in Market-Oriented SMEs: Does Product Innovation Matter? *European Journal of Innovation Management*. Vol. 5, No. 3, s. 164-171.
- Samli, A.C. & Weber, J.A.E. 2000. A Theory of Successful Product Breakthrough Management. *Journal of Product and Brand Management*. Vol. 9, No. 1, 35-55.
- Schermerhorn, J.R. 1993. Management for Productivity. John Wiley, New York, NY.
- Schollhammer, H. 1981. The Efficacy of Internal Corporate Entrepreneurship Strategies. Teoksessa Vesper, K.H. (toim.) *Frontiers on Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.
- Schollhammer, H. 1982. Internal Corporate Entrepreneurship. Teoksessa Kent, C.A., Sexton, D.L. & Vesper, K.H. (toim.). *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs. Prentice-Hall, 209-223.

- Schumpeter, J.A. 1934. *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Scott, S.G. & Bruce, R. A. 1994. Determinants of Innovative Behavior: a Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*. Vol. 37, No.4, pp. 580-607.
- Seebo, T.C. 1993. "The Value of Experience and Intuition". *Financial Management*, Vol. 22, No. 1, s. 27.
- Senge, P.M. 1990. *The Leader's New York: Building Learning Organizations*. *Sloan Management Review*, Vol. 12, Fall, 7-23.
- Sennett, R. 1998. *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work and the New Capitalism*. New York: Norton.
- Sethia, N.K. 1989. The Shaping of Creativity in Organizations. In Hoy, F. (ed.) *Academy of Management Best Papers Proceedings 1989, Atlanta, GA*, 224-228.
- Seufert, A. & von Krogh, G. & Bach, A. 1999. Towards Knowledge Networking. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, No. 3, 180-190.
- Sexton, D.L. & Bowman, N.B. 1985. The Entrepreneur: A Capable Executive and More. *Journal of Business Venturing*. Vol.1, No. 1, 129-140.
- Shalley, C.E. 1995. Effects of Coaction, Expected Evaluation, and Goal Setting on Creativity and Productivity. *Academy of Management Journal*. Vol. 38, No. 2, 483-503.
- Shane, S. 2000. Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science*. Vol. 11, No. 4, 448-469.
- Shane, S. & Venkataraman, S. 2000. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management. The Academy of Management Review*. Vol. 25, January, No. 1, 217-226.
- Sharma, A. 1999. Central Dilemmas of Managing Innovation in Large Firms. 1999. *California Management Review*. Vol. 41, No. 3, 146-164.
- Shepherd, C. & Ahmed, P.K. 2000. From Product Innovation to Solutions Innovation: a New Paradigm for Competitive Advantage. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 3, No. 2, 100-106.
- Shim, S. & Lusch, R.F. & Goldsberry, E. 2002. Leadership Style Profiles of Retail Managers: Personal, Organizational and Managerial Characteristics. *International Journal of Retail and Distribution Management*. Vol. 30, No. 4, s. 186-201.
- Simon, H.A. 1987. Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion. *Academy of Management Executive*. Vol. 17, No. 2, 57-64.
- Simon, M, & Elango, B. & Houghton, S. & Savelli, S. 2002. The Successful Pioneer: Maintaining Commitment while Adapting to Change. *Journal of Small Business Management*. Vol. 40, No. 3, s. 187-203.
- Simpson, J.T. & Kollmannsberger, C. & Scmalen, H. & Berkowitz, D. 2002. New Product Development in German and US Technology Firms. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 5, Nro 4, s. 194-207.

- Sivadas, E. & Dwyer, F.R. 2000. An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes. *Journal of Marketing*. Vol. 64, No. 1, 31-50.
- Slappendel, C. 1996. Perspectives on Innovation in Organization. *Organization Studies*. Vol. 17, No. 1, 107-129.
- Stein, R.G. & Pinchot, R.G. 1995. Building an Intelligent Organization. *Association Management*, Vol. 47, No. 11, Nov, 32-43.
- Stevenson, H.H. & Jarillo, J.C. 1990. A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*. Vol. 11, No. 1, 17-27.
- Stoica, M. & Schindehutte, M. 1999. Understanding Adaptation in Small Firms: Links to Culture and Performance. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Norfolk, Vol. 4, No. 1, 1-18.
- Stopford, J. M. & Baden-Fuller, C.W.F. 1994. Creating Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*. Vol. 15, No. 7, 521-536.
- Strieter, J.C. & Celuch, K.G. & Kasouf, C.J. 1999. Market-Oriented Behaviors within Organizations: An Individual-Level Perspective. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol. 7, No. 2, s. 16-27.
- Strieter, J. & Gupta, A.K. & Raj, S.P. & Wilemon, D. 1999. Product Management and Marketing of Financial Services. *The International Journal of Bank Marketing*. Vol. 17, No. 7, s. 342-354.
- Suarez-Villa, L. 1998. The Structures of Cooperation: Downscaling, Outsourcing and Networked Alliance, *Small Business Economics*. Vol. 10, No. 1, 5-16.
- O'Sullivan, A. & Munir, K. & Dougherty, D. 1998. In *Entrepreneurship and Innovation, Models for Development*. Ed. Kanungo, R.N. Sage Publications, London, 265-286.
- Swanson, D.L. 1999. Toward an Integrative Theory of Business and Society: A Research Strategy for Corporate Social Performance. *Academy of Management. The Academy of Management Review*. Vol. 24, No. 3, July, 506-521.
- Tesar, G. & Moini, A.H. 1998. Longitudinal Study of Exporters and Nonexporters: a Focus on Smaller Manufacturing Enterprises. *International Business Review*. Vol. 7, No. 3, 291-313.
- Thompson, L. & Peterson, E. & Brodt, S. 1996. Team Negotiation: An Examination of Integrative and Distribute Bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 70, No. 1, 66-78.
- Tichy, N.M. & Cohen, E. 1997. *The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level*. New York: Harper-Collins.
- Trott, P. 1998. *Innovation Management & New Product Development*. Clays Ltd, St. Ives, GB.
- Tucker, M.L. & Meyer, G.D. & Westerman, J.W. 1996. Organizational Communication: Development of Internal Strategic Competitive Advantage. *Journal of Business Communication*. Vol. 33, No. 1, 51-69.
- Tähtinen, J. & Kaljonen, A. 1996. Tilastollisen analyysin perusteita kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. *Julkaisusarja B:55*. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta. Turun opettajainkoulutuslaitos.

- Upton, N. & Teal, E.J. & Felan, J.T. 2001. Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms. *The Journal of Small Business Management*. Vol. 39, No. 1, January, 60-73.
- Uusitalo, H. 1991. *Tiede, tutkimus ja tutkielma - Johdatus tutkielman maailmaan*. Juva: WSOY.
- Valle, S. & Avella, L. 2003. Cross-Functionality and Leadership of the New Product Development Teams. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 6, No. 1, s. 32-47.
- Varto, J. 1992. *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Venkataraman, S. 1989. The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence. *Academy Management Review*. Vol. 14, No. 3, 423-444.
- Venkataraman, S. 1997. The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research. In Katz, J. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*. Vol. 3, 119-138. JAI Press.
- Vesper, K.H. 1990. *New Venture Strategies*. Eaglewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Vesper, K.H. 1984. Three Faces of Corporate Entrepreneurship. Teoksessa Hornaday, J.A. et. al. (toim.), *Frontiers on Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.
- Vorhies, D.W. & Harker, M. 2000. The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation. *Australian Journal of Management*. Vol. 25, No. 2, s. 145-172.
- Vyakarnam, S. & Jacobs, R. & Handelberg, J. 1999. Exploring the Formation of Entrepreneurial Teams: the Key to Rapid Growth Business? *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 6, Number 2, 153-165.
- Wagner, R. 1987. Tacit Knowledge in Everyday Intelligent Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 52, No. 8, 1236-1247.
- Walck, C.L. 1996. *Management and Leadership*. Teoksessa Hammer, A.L. (toim.) *MBTI Applications A Decade of Research on the Myers-Briggs Type Indicator*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto Ca, 55-79.
- Walck, C.L. 1997. *Using MBTI in Management and Leadership*. Teoksessa Fitzgerald, C. & Kirby, L.K. (toim.) *Developing Leaders*. Davies-Balck, Palo Alto, CA, 63-114.
- Ward, J.L. 1997. Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review*. Vol. 10, December, No. 4, 323-338.
- Weitz, M. 1988. *Theories of Concepts: A History of the Major Philosophical Tradition*. London and New York: Routledge.
- Wierzbicki, A.J. 1997. On the Role of Intuition in Decision Making and Some Ways of Multicriteria Aid of Intuition. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*. Vol. 6, No.1, 65-76.
- Wind, J. & Mahajan, V. 1997. Issues and Opportunities in New Product Development: An Introduction to the Special Issue. *Journal of Marketing Research*. Special Issue on Innovation and New Product Development. Vol. XXXIV, No. 1, 64-78.
- Wood, D.J. 1991. *Corporate Social Performance Revisited*. Academy of Man-

- agement Review. Vol. 15, No. 5, 691-718.
- Woodman, R. & Sawyer, J. & Griffin, R. 1993. Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*. Vol. 18, No.3, 293-321.
- Woolhouse, L.S. & Bayne, R. 2000. Personality and the Use of Intuition: Individual Differences in Strategy and Performance on an Implicit Learning Task. Vol. 14, 157-169.
- Yahya, S. & Goh, W-K. 2002. Managing Human Resources Toward Achieving Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*. Vol. No. 5, s. 457-468.
- Yinon, Y. & Amsel, J. & Krausz, M. 1991. How Do Managers in Different Levels Explain Their Subordinates' Success and Failures? *Journal of Business and Psychology*. Vol. 5, Summer, 477-487.
- Yukl, G. 1994. *Leadership in Organizations*, 3rd edition, Toronto, Prentice Hall.
- Zahra, S.A. 1999. Corporate Entrepreneurship, Knowledge and Competence Development. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Vol. 23, No. 3, 69-190.
- Zahra, S.A. 1993. Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach. *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, No. 4, 319-340.
- Zahra, S.A. 1991. Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, No. 4, 259-285.
- Zahra, S.A. & Covin, J.G. 1995. Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing*, No. 1, Vol. 10, 43-58.
- Zahra, S.A. & Dess, G.G. 2001. Dialogue. *Entrepreneurship as a Field of Research: Encouraging Dialogue and Debate*. *Academy of Management Review*. Vol. 26, No. 1, 8-20.
- Zahra, S.A. & Ireland, R.D. & Hitt, M.A. 2000. International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning and Performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 43, October, No. 5, 925-950.
- Zucchi, F. & Edwards, J.S. 1999. Human Resource Management Aspects of Business Process Re-Engineering: a Survey. *Business Process Management Journal*. Vol. 5, No. 4, 325-344.

LIITTEET

LIITE 1

KYSELYLOMAKE.

HUHTIKUU 2001

ARVOISA VASTAANOTTAJA,

Johtamistaidon opisto tutkii omaa työtänne koulutuksen ja tutkimuksen kehittämiseksi. Edustamastanne ammattiryhmästä on olemassa erittäin vähän tietoa, joten apuanne tarvitaan. Olemme valinneet sattumanvaraisesti pienen joukon vastaajia, joten toivomme osallistumistanne tutkimukseen. Jokaisen vastaajan mielipiteet ovat erittäin arvokkaita tutkimuksen onnistumiseksi.

Teillä on nyt mahdollisuus pohtia omaa työtänne ja roolia työpaikalla tämän kyselyn avulla. Sen lisäksi **voitte vaikuttaa ja osallistua oman työnne, koulutuksen ja tutkimuksen kehittämiseen.**

Kaikki tiedot **käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti.** Tietonne ja mielipiteenne tilastoidaan, joten tutkimuksessa ei millään tavoin eritellä yksittäisiä vastaajia toisistaan.

Vastatkaa oheiseen kyselyyn **4.5.2001** mennessä postittamalla lomake vastauskuoressa, jonka postimaksu on jo maksettu. Kysymykset ovat osittain monivalintakysymyksiä, joten **vastaamiseen kuuluu toteutetun testin mukaan aikaa 10-15 minuuttia.**

Vastaan erittäin mielelläni kaikkiin kyselyyn liittyviin asioihin työmatkani vuoksi poikkeuksellisesti sähköpostitse.

Ystävällisin terveisin, Juha Kansikas
e-mail: juhakansikas@hotmail.com

KYSELYLOMAKE

Näiden kysymysten tulokset käytetään kaikkien vastanneiden tilastointiin eivätkä ne joudu ulkopuolisten tietoisuuteen. Vastatkaa kysymyksiin ympyröimällä oikea vaihtoehto (kirjain).

1. Ikä (vuotta) A alle 18 B 19-25 C 26-40 D 41-55 E 56-65 F yli 65

2. Sukupuoli A Nainen B Mies

3. Kuinka monta työntekijää nykyinen työnantajanne työllistää?

A 0-2 B 3-9 C 10-49 D 50-249 E 250-500 F yli 500

4. Mikä on konserninne/yrityksenne viimeksi ilmoitettu liikevaihto?

Milj. SMK A 0-42 B 42,1-230 C 230,1-

Milj. EUROA 0-7 7,01-40 40,01-

5. Työskentelettekö perheyrityksessä? A Kyllä B En

6. Millä toimialalla työskentelette tällä hetkellä?

7. Millainen on oma työpäivänne? Ympyröikää vain yksi vaihtoehto asteikolla 1 (keskeinen osa työtäni) - 5 (ei keskeinen osa työtäni) koskien esitettyä väittämää. Käytössänne ovat kaikki numerot yhdestä (1) viiteen (5).

	keskeinen osa työtäni				ei ole osa työtäni
1. myyntityö	1	2	3	4	5
2. myyntityön johtaminen	1	2	3	4	5
3. tuotannon suunnittelu	1	2	3	4	5
4. tuotekehitys	1	2	3	4	5
5. rahoituksen suunnittelu	1	2	3	4	5
6. mainonnan suunnittelu	1	2	3	4	5
7. laskutus	1	2	3	4	5
8. budjetin suunnittelu	1	2	3	4	5
9. materiaalihankinnat (ostot)	1	2	3	4	5
10. tiedotus	1	2	3	4	5
11. kouluttaminen	1	2	3	4	5
12. oma kouluttautuminen	1	2	3	4	5
13. vastuu työyksikköni kustannuksista	1	2	3	4	5
14. vastuu työyksikköni myyntikatteesta	1	2	3	4	5
15. vastuu työyksikköni rahoituksesta	1	2	3	4	5
16. MUU, mikä? _____	1	2	3	4	5
_____	1	2	3	4	5

8. Monta alaista Teillä on?

- A. 0 B. 1-3 C. 4-10 D. 11-20 E. yli 20

9. Monta työntekijää sijoittuu työpaikkaanne hierarkiassa yläpuolellesse?

A. 0 B. 1-5 C. 6-10 D. 11-20 E. 21-30 F. yli 30

10. Liittyen toimenkuvaanne, millainen on Tiedän vastuunne seuraavista asioista?

	Merkittävä vastuu					ei vastuuta
a. Vastuu työyksikköni myyntikustannuksista	1	2	3	4	5	
b. vastuu työyksikköni myyntikatteesta	1	2	3	4	5	
c. vastuu työyksikköni rahoituksesta	1	2	3	4	5	

11. Vastatkaa seuraaviin työpaikkaanne koskeviin väittämiin ympyröimällä oikea vaihtoehto.

	täysin samaa mieltä			täysin eri mieltä	
A. Visioin usein omaan työhöni liittyviä asioita.	1	2	3	4	5
B. Teen mielelläni töitä itsenäisesti.	1	2	3	4	5
C. Haluan lisää omaan työhöni liittyviä tavoitteita.	1	2	3	4	5
D. Lopputulos on tärkeämpää kuin tiettyjen tapojen noudattaminen.	1	2	3	4	5
E. Haluan tutustua rauhallisesti ja kiireettömästi asioihin ennen päätöstäni.	1	2	3	4	5
F. Omaan nopeasti näkemyksen asiasta kuin asiasta.	1	2	3	4	5

12. Miten kuvailisitte itseänne työntekijänä? Numeroikaa neljä keskeisintä luonteenpiirrettänne käyttäen numeroita 1-4.

- innovaatioiden suunnittelija _____
- riskien ottaja _____
- päätöksentekijä _____
- sääntöjen noudattaja _____
- konservatiivinen _____
- diplomaattinen _____
- rauhallinen _____
- hengenluoja _____

13. Millainen on työnkuvanne?

	Keskeinen osa työtäni		ei keskeinen osa työtäni		
1) uusien tuotteiden etsiminen	1	2	3	4	5
2) uusien tuotteiden kehittäminen	1	2	3	4	5
3) vanhojen tuotteiden markkinointi	1	2	3	4	5
4) vanhojen tuotteiden karsinta	1	2	3	4	5
5) vanhojen tuotteiden uudelleen innovointi	1	2	3	4	5

14. Vastatkaa seuraaviin työpaikkaanne koskeviin väittämiin ympäröimällä oikea vaihtoehto.

	täysin samaa mieltä			täysin eri mieltä	
1. työpaikalla pitäisi lisätä työn valvontaa	1	2	3	4	5
2. työn olisi oltava motivoivampaa	1	2	3	4	5
3. stressaannun työssäni epävarmuutta aiheuttavista tekijöistä	1	2	3	4	5
4. haluan olla tuottava työssäni, vaikka se lisääkin vastuutani omista tuloksista	1	2	3	4	5
5. työn uudistaminen on tarpeellista	1	2	3	4	5
6. masennun kohdatessani ongelmia omassa työssäni	1	2	3	4	5
7. tulosten saavuttaminen omassa työssäni on minulle tärkeää	1	2	3	4	5
8. säännöt ovat hyvä tapa kontrolloida työntekijöitä	1	2	3	4	5

15. Pystyttekö toimimaan omassa työssänne luovasti?

A Kyllä **B** En

16. Vastatkaa seuraaviin väittämiin ympyröimällä oikea vaihtoehto.

	täysin samaa mieltä					täysin eri mieltä
A. Kannan omassa työssäni tuloksista vastuuta enemmän viikon aikavälillä kuin vuosien aikavälillä.	1	2	3	4	5	
B. Haluaisin kantaa vastuuta pitemmällä aikavälillä työni tuloksista, vaikka se lisäisikin oman työni määrää.	1	2	3	4	5	
C. Kannan työni tuloksista vastuuta muutaman päivän tai viikon.	1	2	3	4	5	

17. Haluaisitteko osallistua aikaisempaa enemmän uusien tuotteiden kehittämiseen tai etsimiseen?

A Kyllä B En

18. Valitkaa mielestänne sopiva vaihtoehto asteikolla 1-5.

Haluan etsiä työhöni liittyviä uusia asioita	1	2	3	4	5	En halua muutoksia
Haluan ideoida uusia toimintatapoja	1	2	3	4	5	Haluan noudattaa sääntöjä
Tieto on tärkeä elementti omassa työssäni	1	2	3	4	5	Uuden tiedon omaksuminen ei ole tärkeää

19. Tekisittekö mielellänne työtä ryhmässä tai tiimissä?

A Kyllä B En

20. Miten kuvaatte seuraavia ominaisuuksia itsessänne?

	keskeinen ominaisuuteni					ei kuvaa minua
a. analyyttinen	1	2	3	4	5	
b. utelias	1	2	3	4	5	
c. itsenäinen	1	2	3	4	5	
d. intellektuelli	1	2	3	4	5	
e. tieteellinen	1	2	3	4	5	
f. matemaattinen	1	2	3	4	5	
g. joustava	1	2	3	4	5	
h. asiakaskeinen	1	2	3	4	5	
i. riippumaton	1	2	3	4	5	
j. vaatimaton	1	2	3	4	5	

21. Vastatkaa seuraaviin työpaikkaanne koskeviin kysymyksiin valitsemalla tilannetta kuvaava vaihtoehto.

	erittäin hyvin					erittäin huonosti
1. miten uudistukset/ muutokset otetaan vastaan?	1	2	3	4	5	
2. miten työpaikkanne ilmapiiri kannustaa Teitä luovaan toimintaan?	1	2	3	4	5	
3. kyetäänkö ristiriidat selvittämään keskustelemalla?	1	2	3	4	5	
4. suvaitaanko yksikössänne virheitä?	1	2	3	4	5	

	erittäin hyvin			erittäin huonosti	
5. tahtovatko työtoverinne ottaa vastuuta työstään?	1	2	3	4	5
6. miten lähin esimiehenne suhtautuu aloitteellisuuteen omassa työssänne?	1	2	3	4	5
7. onko työyhteisönne valmis ottamaan riskejä omassa työssään?	1	2	3	4	5
8. kannustaako yrityksenne innovaatioiden synnyttämiseen ja tilaisuuksien etsimiseen?	1	2	3	4	5
9. onnistuuko työyhteisössänne avoin kommunikaatio?	1	2	3	4	5

22. Valitkaa vain yksi seuraavista vaihtoehdoista.

Kannan vastuuta työni tuloksista erityisesti

1. tuntien _____
2. päivien _____
3. viikkojen _____
4. kuukausien _____
5. vuosien _____ aikajänteellä

KIITOS VASTAUKSISTANNE!

YHTEISTYÖTERVEISIN, JOHTAMISTAIDON OPISTO.

JOHTAMISTAIDON OPISTO

ARVOISA VASTAANOTTAJA,

Olemme lähettäneet Teille huhtikuussa viikolla 17 kyselyn koskien omaa toimialaanne ja työnkuvaa. Mikäli olette jo vastanneet kyselyymme kiitämme Teitä lämpimästi osallistumisestanne tutkimuksen ja koulutuksen kehittämiseen.

Mikäli ette ole vastanneet vielä kyselyyn, pyytäisin Teitä postittamaan 18.5.2001 mennessä kyselylomakkeen meille Johtamistaidon Opistoon valmiiksi maksettussa palautuskuoressa. Näin ollen on mahdollista onnistua tilastollisen tutkimuksen tekemisessä. Jokainen vastaus on arvokas ja auttaa tutkimaan ja kehittämään toimialaanne.

Voitte saada lomakkeita ja palautuskuoria osoitteesta Johtamistaidon Opisto tai puhelimitse 014-tai sähköpostitse juhakansikas@hotmail.com tai pekka.ruissalo@jto.fi.

Mukavaa kevään jatkoa,

Ystävällisin terveisin,

Juha Kansikas

e-mail:juhakansikas@hotmail.com

LIITE 2

TULOKSET KAIKKIEN TUOTEPÄÄLLIKÖIDEN OSALTA

TAULUKKO 42 Tuotepäälliköiden tehtävärakenteen jakauma

	N	Ka	s	Kyllä (%)	Neutraali (%)	Ei (%)
myyntityö	304	2.24	1.36	65,8	11,8	22,4
myyntityön johtaminen	281	3.20	1.51	35,2	19,6	45,2
tuotannon suunnittelu	285	4.02	1.26	15,1	14,4	70,5
tuotekehitys	294	3.11	1.51	38,4	17,3	44,2
rahoituksen suunnittelu	280	4.46	1.02	8,2	6,8	85,0
mainonnan suunnittelu	290	3.04	1.30	37,2	24,5	38,3
laskutus	284	4.31	1.14	10,6	8,1	81,3
budjetin suunnittelu	286	2.57	1.29	54,5	21,3	24,3
Materiaalihankinnat ja ostot	291	3.16	1.48	38,1	13,4	48,5
tiedotus	285	2.98	1.24	37,5	27,0	35,4
kouluttaminen	288	3.08	1.31	34,7	27,4	37,8
oma kouluttautuminen	281	2.99	1.07	29,9	41,3	28,8

TAULUKKO 43 Yksilöiden yhteiset sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät

	N	Ka	s	Kyllä (%)	Neutraali (%)	Ei (%)
visioin usein omaan työhöni liittyviä asioita	315	1.61	.72	88,6	10,2	1,3
teen mielelläni töitä itsenäisesti	316	1.41	.63	93,0	6,6	0,3
haluan lisää omaan työhöni liittyviä tavoitteita	316	2.24	.93	61,4	30,7	7,9
Lopputuloks on tärkeämpää kuin tiettyjen tapojen noudattaminen	316	1.95	1.02	74,7	15,8	9,5
haluan tutustua rauhallisesti ja kiireettömästi asioihin ennen päätöstäni	316	2.21	.89	64,6	27,5	7,9
Omaan nopeasti	316	2.31	.85	59,2	33,2	7,6

näkemyksen asiasta kuin asiasta						
------------------------------------	--	--	--	--	--	--

TAULUKKO 44 Innovaatioiden suunnittelija

	F	%
ei ole keskeinen luonteenpiirre	155	49,1
keskeinen luonteenpiirre	158	50,0
Puuttuvia vastauksia	3	,9
Yhteensä	316	100,0

TAULUKKO 45 Päätöksentekijä

	f	%
ei ole keskeinen luonteenpiirre	98	31,0
keskeinen luonteenpiirre	215	68,0
Puuttuvia vastauksia	3	,9
Yhteensä	316	100,0

TAULUKKO 46 Konservatiivinen

	f	%
ei ole keskeinen luonteenpiirre	223	70,6
keskeinen luonteenpiirre	90	28,5
Puuttuvia vastauksia	3	,9
Yhteensä	316	100,0

TAULUKKO 47 Rauhallinen

	f	%
ei ole keskeinen luonteenpiirre	138	43,7
keskeinen luonteenpiirre	175	55,4
Puuttuvia vastauksia	3	,9
Yhteensä	316	100,0

TAULUKKO 48 Riskienottaja

	f	%
ei ole keskeinen luonteenpiirre	209	66,1
keskeinen luonteenpiirre	104	32,9
Puuttuvia vastauksia	3	,9
Yhteensä	316	100,0

TAULUKKO 49 Sääntöjen noudattaja

	f	%
ei ole keskeinen luonteenpiirre	198	62,7
keskeinen luonteenpiirre	115	36,4
Puuttuvia vastauksia	3	,9
Yhteensä	316	100,0

TAULUKKO 50 Diplomaattinen

	f	%
ei ole keskeinen luonteenpiirre	81	25,6
keskeinen luonteenpiirre	232	73,4
Puuttuvia vastauksia	3	,9
Yhteensä	316	100,0

TAULUKKO 51 Hengenluoja

	f	%
ei ole keskeinen luonteenpiirre	153	48,4
keskeinen luonteenpiirre	160	50,6
Puuttuvia vastauksia	3	,9
Yhteensä	316	100,0

TAULUKKO 52 Oma luova työskentely

	f	%
kyllä	297	94,0
ei	18	5,7
Puuttuvia vastauksia	1	,3
Yhteensä	316	100,0

TAULUKKO 53 Halu osallistua aikaisempaa enemmän uusien tuotteiden kehittämiseen tai etsimiseen

	f	%
kyllä	211	66,8
ei	103	32,6
Puuttuvia vastauksia	2	,6
Yhteensä	316	100,0

TAULUKKO 54 Halu tehdä töitä ryhmässä tai tiimissä

	f	%
kyllä	286	90,5
ei	29	9,2
Puuttuvia vastauksia	1	,3
Yhteensä	316	100,0

TAULUKKO 55 Vastuun kantaminen omasta työstä

	f	%
erityisesti tuntien aikajänteellä	1	,3
erityisesti päivien aikajänteellä	8	2,5
erityisesti viikkojen aikajänteellä	23	7,4
erityisesti kuukausien aikajänteellä	151	47,9

erityisesti vuosien aikajänteellä	132	41,9
Yhteensä	315	100

TAULUKKO 56 Ideointi, innovointi ja tieto

	N	Ka	s	Kyllä (%)	Neutraali (%)	Ei (%)
halu etsiä työhön liittyviä uusia asioita	316	1.53	.66	92,1	7,3	0,6
Halu ideoida uusia toimintatapoja	316	1.67	.74	87,3	10,8	1,9
Tieto on tärkeä elementti omassa työssä	316	1.25	.48	97,8	2,2	0

TAULUKKO 57 Organisaation sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät

	N	Ka	s	Kyllä (%)	Neutraali (%)	Ei (%)
työpaikalla pitäisi lisätä työn valvontaa	315	3.62	1.05	14,0	26,7	59,4
tavoitteet ovat tärkeitä minulle työssäni	316	1.53	.73	91,5	6,3	2,2
stressaannun työssäni epävarmuutta aiheuttavista tekijöistä	316	3.03	1.12	32,0	28,8	39,2
haluan olla tuottava työssäni, vaikka se lisääkin vastuutani omista tuloksista	316	1.49	.61	94,6	5,1	0,3
työn uudistaminen on tarpeellista	315	1.89	.85	79,0	16,8	4,1
masennun kohdatessani ongelmia omassa työssäni	316	3.87	.99	10,1	18,4	71,5
tulosten saavuttaminen omassa työssäni on minulle tärkeää	316	1.43	.68	95,3	3,2	1,6
säännöt ovat hyvä tapa kontrolloida työntekijöitä	316	3.12	1.04	28,2	32,9	38,9

TAULUKKO 58 Organisaation sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät (jatkoa)

	N	Ka	s	Kyllä (%)	Neutraali (%)	Ei (%)
uudistusten vastaanotto	316	2.72	.90	42,7	36,7	20,6
työpaikan ilmapiirin kannustavuus luovaan toimintaan	316	2.79	.98	40,8	36,4	22,8
ristiriitojen selvittäminen keskustelemalla	316	2.58	1.04	52,5	30,1	17,4
virheiden suvaitseminen	316	2.35	.93	62,3	26,6	11,1
työtovereiden halu ottaa vastuuta työstään	316	2.30	.86	63,3	27,5	9,2
lähimmän esimiehen suhtautuminen aloitteellisuuteen omassa työssä	313	1.95	1.01	76,0	14,4	9,6
työyhteisön valmius ottaa riskejä omassa työssä	316	2.59	.99	48,4	33,2	18,4
yriyten kannustavuus innovaatioiden synnyttämiseen ja tilaisuuksien etsimiseen	316	2.67	1.03	45,6	31,6	22,8
työyhteisössä avoimen kommunikaation onnistuminen	316	2.65	1.12	49,4	27,8	22,8

LIITE 3

TULOKSET TOIMIALARYHMITÄIN

TAULUKKO 59 Teknologiateollisuuden tuotepäälliköiden tehtäväraenne

	N	Ka	s	Kyllä (%)	Neutraali (%)	Ei (%)
myyntityö	72	2,44	1,34	51,4	20,8	27,8
myyntityön johtaminen	69	3,78	1,30	18,8	18,8	62,3
tuotannon suunnittelu	71	3,96	1,25	14,1	15,5	70,4
tuotekehitys	70	2,86	1,45	42,9	20,0	37,1
rahoituksen suunnittelu	68	4,50	,97	7,4	7,4	85,3
mainonnan suunnittelu	70	3,57	1,19	21,4	22,9	55,7
laskutus	68	4,28	1,14	11,8	5,9	82,4
budjetin suunnittelu	68	3,09	1,41	38,2	17,6	44,1
materiaalihankinnat ja ostot	70	3,54	1,29	27,1	12,9	60,0
tiedotus	69	3,26	1,26	26,1	29,0	44,9
kouluttaminen	71	3,17	1,21	29,6	29,6	40,8
oma kouluttautuminen	68	2,97	1,05	27,9	44,1	27,9

TAULUKKO 60 Muun teollisuuden tuotepäälliköiden tehtäväraenne

	N	Ka	S	Kyllä (%)	Neutraali (%)	Ei (%)
myyntityö	99	2.34	1.44	67,7	7,1	25,3
myyntityön johtaminen	92	3.16	1.51	34,8	22,8	42,4
tuotannon suunnittelu	93	3.77	1.33	20,4	17,2	62,4
tuotekehitys	96	2.83	1.49	45,8	14,6	39,6
rahoituksen suunnittelu	93	4.41	1.05	9,7	6,5	83,9
mainonnan suunnittelu	93	2.83	1.31	41,9	24,7	33,3
laskutus	95	4.47	.99	6,3	4,2	89,5
budjetin suunnittelu	93	2.40	1.16	59,1	23,7	17,2
materiaalihankinnat ja ostot	96	3.38	1.43	31,3	14,6	54,2
tiedotus	94	2.96	1.24	41,5	26,6	31,9
kouluttaminen	93	3.10	1.38	37,6	22,6	39,8
oma kouluttautuminen	92	2.91	1.04	34,8	40,2	25,0

TAULUKKO 61 Kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköiden tehtäväraenne

	N	Ka	S	Kyllä (%)	Neutraali (%)	Ei (%)
myyntityö	103	1.94	1.27	76,7	7,8	15,5
myyntityön johtaminen	97	2.77	1.52	49,5	15,5	35,1

tuotannon suunnittelu	97	4.35	1.07	9,3	11,3	79,4
tuotekehitys	102	3.60	1.49	26,5	17,6	55,9
rahoituksen suunnittelu	96	4.46	1.00	7,3	6,3	86,5
mainonnan suunnittelu	101	2.83	1.26	43,6	26,7	29,7
laskutus	97	4.26	1.16	11,3	13,4	75,3
budjetin suunnittelu	99	2.41	1.25	59,6	21,2	19,2
materiaalihankinnat ja ostot	101	2.66	1.52	53,5	11,9	34,7
tiedotus	97	2.76	1.23	44,3	24,7	30,9
kouluttaminen	99	2.98	1.29	36,4	30,3	33,3
oma kouluttautuminen	96	3.06	1.09	26,0	40,6	33,3

TAULUKKO 62 Tuotekehitys teknologiateollisuuden tuotepäälliköiden keskuudessa

	N	Ka	s	Kyllä (%)	Neutraali (%)	Ei (%)
uusien tuotteiden etsiminen	75	2.88	1.35	40,0	28,0	32,0
uusien tuotteiden kehittäminen	75	2.65	1.34	52,0	18,7	29,3
vanhojen tuotteiden markkinointi	75	2.53	1.24	46,7	33,3	20,0
vanhojen tuotteiden karsinta	75	3.31	1.23	26,7	29,3	44,0
vanhojen tuotteiden uudelleen innovointi	75	3.01	1.28	37,3	30,7	32,0

TAULUKKO 63 Tuotekehitys muun teollisuuden tuotepäälliköiden keskuudessa

	N	Ka	s	Kyllä (%)	Neutraali (%)	Ei (%)
uusien tuotteiden etsiminen	100	2.45	1.34	57,8	15,7	24,5
uusien tuotteiden kehittäminen	100	2.69	1.35	49,0	22,5	26,5
vanhojen tuotteiden markkinointi	102	1.99	1.21	73,5	10,8	15,7
vanhojen tuotteiden karsinta	102	2.90	1.28	40,2	22,5	37,3
vanhojen tuotteiden uudelleen innovointi	100	2.55	1.18	54,9	20,6	22,5

TAULUKKO 64 Tuotekehitys kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköiden keskuudessa

	N	Ka	s	Kyllä (%)	Neutraali (%)	Ei (%)
uusien tuotteiden etsiminen	107	2.48	1.39	59,8	15,9	24,3

uusien tuotteiden kehittäminen	106	3.44	1.52	30,8	13,1	55,1
vanhojen tuotteiden markkinointi	107	1.72	1.16	82,2	6,5	11,2
vanhojen tuotteiden karsinta	107	2.79	1.29	43,0	26,2	30,8
vanhojen tuotteiden uudelleen innovointi	107	3.05	1.46	43,9	16,8	39,3

TAULUKKO 65 Vastuu kustannuksista, myyntikatteesta ja rahoituksesta teknologiateollisuuden tuotepäälliköiden osalta

	N	Ka	s	Kyllä (%)	Neutraali (%)	Ei (%)
vastuu työyksikköni kustannuksista	75	2.27	1.20	60,0	24,0	16,0
vastuu työyksikköni myyntikatteesta	75	2.15	1.19	68,0	18,7	13,3
vastuu työyksikköni rahoituksesta	75	3.91	1.25	17,3	14,7	68,0

TAULUKKO 66 Vastuu kustannuksista, myyntikatteesta ja rahoituksesta muun teollisuuden tuotepäälliköiden osalta

	N	Ka	s	Kyllä (%)	Neutraali (%)	Ei (%)
vastuu työyksikköni kustannuksista	100	1.98	1.07	68,6	19,6	9,8
vastuu työyksikköni myyntikatteesta	102	1.80	1.13	77,5	13,7	8,8
vastuu työyksikköni rahoituksesta	100	3.80	1.32	18,6	13,7	65,7

TAULUKKO 67 Vastuu kustannuksista, myyntikatteesta ja rahoituksesta kaupan ja palveluiden tuotepäälliköiden osalta

	N	Ka	s	Kyllä (%)	Neutraali (%)	Ei (%)
vastuu työyksikköni kustannuksista	107	1.91	1.18	75,7	11,2	13,1
vastuu työyksikköni myyntikatteesta	107	1.59	.95	87,9	7,5	4,7
vastuu työyksikköni rahoituksesta	104	3.62	1.42	22,1	19,2	58,7

TAULUKKO 68 Vastuun kantaminen omasta työstä teknologiateollisuuden tuotepäälliköiden osalta.

	N	ka	s	Kyllä (%)	Neutraali (%)	Ei (%)
Kannan omassa työssäni tuloksista vastuuta enemmän viikon aikavälillä kuin vuosien aikavälillä	75	3.31	1.22	32,0	16,0	52,0
Haluaisin kantaa vastuuta	75	2.40	.89	53,3	38,7	8,0

pitimmällä aikavälillä työni tuloksista						
Kannan työni tuloksista vastuuta muutaman päivän tai viikon	75	4.23	.97	6,7	17,3	76,0

TAULUKKO 69 Vastuun kantaminen omasta työstä muun teollisuuden tuotepäälliköiden osalta

	N	Ka	s	Kyllä (%)	Neutraali (%)	Ei (%)
Kannan omassa työssäni tuloksista vastuuta enemmän viikon aikavälillä kuin vuosien aikavälillä	102	3.03	1.25	35,3	25,5	39,2
Haluaisin kantaa vastuuta pitimmällä aikavälillä työni tuloksista	102	2.29	.84	63,7	27,5	8,8
Kannan työni tuloksista vastuuta muutaman päivän tai viikon	102	4.19	1.01	5,9	19,6	74,5

TAULUKKO 70 Vastuun kantaminen omasta työstä kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköiden osalta

	N	Ka	s	Kyllä (%)	Neutraali (%)	Ei (%)
Kannan omassa työssäni tuloksista vastuuta enemmän viikon aikavälillä kuin vuosien aikavälillä	107	3.23	1.36	36,4	14,0	49,5
Haluaisin kantaa vastuuta pitimmällä aikavälillä työni tuloksista	107	2.08	1.02	71,0	19,6	9,3
Kannan työni tuloksista vastuuta muutaman päivän tai viikon	107	4.39	.93	6,5	5,6	87,9

TAULUKKO 71 Yksilötekijät teknologiateollisuudessa

	N	Ka	s	Kyllä (%)	Neutraali (%)	Ei (%)
visioin usein omaan työhöni liittyviä asioita	75	1.79	.79	82,7	14,7	2,7
teen mielelläni töitä itsenäisesti	75	1.43	.62	93,3	6,7	0
haluan lisää omaan työhöni liittyviä tavoitteita	75	2.33	.91	60,0	30,7	9,3
lopputulos on tärkeämpää kuin tiettyjen tapojen noudattaminen	75	2.03	.97	72,0	20,0	8,0
haluan tutustua rauhallisesti ja kiireettömästi asioihin ennen päätöstäni	75	2.01	.86	73,3	21,3	5,3

Omaan nopeasti näkemyksen asiasta kuin asiasta	75	2.56	.76	46,7	44,0	9,3
--	----	------	-----	------	------	-----

TAULUKKO 72 Yksilötekijät muussa teollisuudessa

	N	Ka	s	Kyllä (%)	Neutraali (%)	Ei (%)
visioin usein omaan työhöni liittyviä asioita	102	1.48	.63	93,1	6,9	0
teen mielelläni töitä itsenäisesti	102	1.44	.68	91,2	7,8	1,0
haluan lisää omaan työhöni liittyviä tavoitteita	102	2.22	.94	63,7	27,5	8,8
Lopputulos on tärkeämpää kuin tiettyjen tapojen noudattaminen	102	1.82	.91	81,4	12,7	5,9
haluan tutustua rauhallisesti ja kiireettömästi asioihin ennen päätöstäni	102	2,22	,92	64,7	25,5	9,8
Omaan nopeasti näkemyksen asiasta kuin asiasta	102	2,25	,83	64,7	28,4	6,9

TAULUKKO 73 Yksilötekijät kaupan ja palveluiden alalla

	N	Ka	s	Kyllä (%)	Neutraali (%)	Ei (%)
visioin usein omaan työhöni liittyviä asioita	106	1.58	.75	87,7	10,4	1,9
teen mielelläni töitä itsenäisesti	107	1.39	.59	94,4	5,6	0
haluan lisää omaan työhöni liittyviä tavoitteita	107	2.13	.94	62,6	31,8	5,6
Lopputulos on tärkeämpää kuin tiettyjen tapojen noudattaminen	107	2.02	1.13	71,0	16,8	12,1
haluan tutustua rauhallisesti ja kiireettömästi asioihin ennen päätöstäni	107	2.33	.90	59,8	30,8	9,3
Omaan nopeasti näkemyksen asiasta kuin asiasta	107	2.16	.88	66,4	28,0	5,6

TAULUKKO 74 Teknologiateollisuus (ideointi, innovointi ja tieto)

	N	Ka	s	Kyllä (%)	Neutraali (%)	Ei (%)
Halu etsiä työhön liittyviä uusia asioita	75	1.63	.71	89,3	9,3	1,3
Halu ideoida uusia toimintatapoja	75	1.87	.83	80,0	16,0	4,0
Tieto on tärkeä elementti omassa työssä	75	1.24	.52	96,0	4,0	0

TAULUKKO 75 Muu teollisuus (ideointi, innovointi ja tieto)

	N	Ka	s	Kyllä (%)	Neutraali (%)	Ei (%)
halu etsiä työhön liittyviä uusia asioita	102	1.54	.59	95,1	4,9	0
Halu ideoida uusia toimintatapoja	102	1.60	.65	91,2	8,8	0
Tieto on tärkeä elementti omassa työssä	102	1.26	.47	99,0	1,0	0

TAULUKKO 76 Kauppa ja palvelut (ideointi, innovointi ja tieto)

	N	Ka	s	Kyllä (%)	Neutraali (%)	Ei (%)
halu etsiä työhön liittyviä uusia asioita	107	1.43	.65	93,5	5,6	0,9
Halu ideoida uusia toimintatapoja	107	1.55	.73	89,7	8,4	1,9
Tieto on tärkeä elementti omassa työssä	107	1.23	.47	98,1	1,9	0

TAULUKKO 77 Tuotekehittäjä teknologiateollisuudessa

	N	Ka	s	Kyllä (%)	Neutraali (%)	Ei (%)
analyttinen	75	2,20	,89	66,7	26,7	6,7
utelias	75	2,13	,96	68,0	25,3	6,7
itsenäinen	75	1,71	,63	90,7	9,3	0
intellektuelli	75	3,00	,77	22,7	57,3	20,0
tieteellinen	75	3,11	,94	24,0	40,0	36,0
matemaattinen	75	2,61	,94	53,3	29,3	17,3
joustava	75	1,89	,75	80,0	18,7	1,3
asiakeskeinen	75	2,16	,79	65,3	32,0	2,7
riippumaton	75	2,41	,81	54,7	37,3	8,0
vaatimaton	75	2,81	1,11	38,7	34,7	26,7

TAULUKKO 78 Tuotekehittäjä muussa teollisuudessa

	N	Ka	s	Kyllä (%)	Neutraali (%)	Ei (%)
analyttinen	102	2.13	.95	66,7	25,5	7,8
utelias	102	1.84	.69	83,3	16,7	0
itsenäinen	102	1.56	.64	92,2	7,8	0
intellektuelli	102	2.69	.83	42,2	42,2	15,7
tieteellinen	102	3.31	.93	21,6	30,4	48,0
matemaattinen	102	2.79	1.07	45,1	27,5	27,5
joustava	102	1.92	.78	79,4	17,6	2,9
asiakeskeinen	102	2.09	.89	69,6	23,5	6,9
riippumaton	102	2.20	.77	69,6	26,5	3,9
vaatimaton	102	3.11	.94	29,4	34,3	36,3

TAULUKKO 79 Tuotekehittäjä kaupan ja palveluiden alalla

	N	Ka	s	Kyllä (%)	Neutraali (%)	Ei (%)
analyttinen	107	2,30	,97	58,9	29,9	11,2
utelias	107	1,83	,68	86,0	13,1	0,9
itsenäinen	107	1,49	,60	94,4	5,6	0
intellektuelli	107	2,94	1,08	34,6	37,4	28,0
tieteellinen	107	3,35	1,07	23,4	27,1	49,5
matemaattinen	106	2,91	1,16	40,2	30,8	28,0
joustava	107	1,78	,80	84,1	12,1	3,7
asiakeskeinen	107	2,23	,90	64,5	29,0	6,5
riippumaton	107	2,33	,88	61,7	29,0	9,3
vaatimaton	107	3,29	1,12	25,2	28,0	46,7

TAULUKKO 80 Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyölin yhteiset tekijät yksilön tasolla teknologiateollisuuden organisaatioissa

	N	Ka	s	Kyllä (%)	Neutraali (%)	Ei (%)
työpaikalla pitäisi lisätä työn valvontaa	75	3.64	1.07	14,7	25,3	60,0
tavoitteet ovat tärkeitä minulle työssäni	75	1.71	.83	84,0	12,0	4,0
stressaannun työssäni epävarmuutta aiheuttavista tekijöistä	75	3.00	1.17	30,7	32,0	37,3
haluan olla tuottava työssäni, vaikka se lisääkin vastuutani omista tuloksista	75	1.63	.69	90,7	8,0	1,3
työn uudistaminen on tarpeellista	75	1.96	.91	78,7	14,7	6,7
masennun	75	3.89	.89	8,0	21,3	70,7

kohdatessani ongelmia omassa työssäni						
tulosten saavuttaminen omassa työssäni on minulle tärkeää	75	1.53	.66	99,3	5,3	1,3
säännöt ovat hyvä tapa kontrolloida työntekijöitä	75	3.04	1.01	32,0	28,0	40,0

TAULUKKO 81 Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät yksilön tasolla muun teollisuuden organisaatioissa

	N	Ka	s	Kyllä (%)	Neutraali (%)	Ei (%)
työpaikalla pitäisi lisätä työn valvontaa	102	3.63	.99	10,8	33,3	55,9
tavoitteet ovat tärkeitä minulle työssäni	102	1.49	.66	93,1	5,9	1,0
stressaannun työssäni epävarmuutta aiheuttavista tekijöistä	102	3.05	.99	27,5	38,2	34,3
haluan olla tuottava työssäni, vaikka se lisääkin vastuutani omista tuloksista	102	1.52	.59	95,1	4,9	0
työn uudistaminen on tarpeellista	102	1.75	.70	85,3	14,7	0
masennun kohdatessani ongelmia omassa työssäni	102	3.82	.98	9,8	16,7	73,5
tulosten saavuttaminen omassa työssäni on minulle tärkeää	102	1.44	.59	97,0	2,0	1,0
säännöt ovat hyvä tapa kontrolloida työntekijöitä	102	3.19	.96	21,6	40,2	38,2

TAULUKKO 82 Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät yksilön tasolla kaupan ja palveluiden alan organisaatioissa

	N	Ka	s	Kyllä (%)	Neutraali (%)	Ei (%)
työpaikalla pitäisi lisätä työn valvontaa	106	3.61	1.07	15,9	21,5	61,7
tavoitteet ovat tärkeitä minulle työssäni	107	1.38	.62	94,4	4,7	0,9
stressaannun työssäni epävarmuutta aiheuttavista tekijöistä	107	3.14	1.11	31,8	20,6	47,7

haluan olla tuottava työssäni, vaikka se lisääkin vastuutani omista tuloksista	107	1.38	.54	97,2	2,8	0
työn uudistaminen on tarpeellista	106	1.85	.84	78,5	16,8	3,7
masennun kohdatessani ongelmia omassa työssäni	107	3.94	1.05	11,2	15,9	72,9
tulosten saavuttaminen omassa työssäni on minulle tärkeää	107	1.24	.49	97,2	2,8	0
säännöt ovat hyvä tapa kontrolloida työntekijöitä	107	3.12	1.13	30,8	30,8	38,3

TAULUKKO 83 Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät yksilön tasolla teknologiateollisuuden organisaatioissa (jatkoa)

	N	Ka	s	Kyllä (%)	Neutraali (%)	Ei (%)
uudistusten vastaanotto	75	2,53	,84	48,0	40,0	12,0
työpaikan ilmapiirin kannustavuus luovaan toimintaan	75	2,64	,95	46,7	33,3	20,0
ristiriitojen selvittäminen keskustelemalla	75	2,53	,99	50,7	33,3	16,0
virheiden suvaitseminen	75	2,31	,97	64,0	22,7	13,3
työtovereiden halu ottaa vastuuta työstään	75	2,20	,77	72,0	21,3	6,7
lähimmän esimiehen suhtautuminen aloitteellisuuteen omassa työssä	74	2,03	1,11	70,3	17,6	12,2
työyhteisön valmius ottaa riskejä omassa työssä	75	2,51	,92	49,3	40,0	10,7
yriytysten kannustavuus innovaatioiden synnyttämiseen ja tilaisuuksien etsimiseen	75	2,71	1,01	44,0	30,7	25,3
työyhteisössä avoimen kommunikaation onnistuminen	75	2,47	1,04	57,3	28,0	14,7

TAULUKKO 84 Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät yksilön tasolla muun teollisuuden organisaatioissa (jatkoa)

	N	Ka	s	Kyllä (%)	Neutraali (%)	Ei (%)
uudistusten vastaanotto	102	2.78	.89	39,2	38,2	22,5
työpaikan ilmapiirin kannustavuus luovaan toimintaan	102	2.90	1.00	39,2	32,4	28,4
ristiriitojen selvittäminen keskustelemalla	102	2.68	1.03	49,0	32,4	18,6
virheiden suvaitseminen	102	2.48	.95	56,9	30,4	12,7
työtovereiden halu ottaa vastuuta työstään	102	2.49	.86	52,9	35,3	11,8
lähimmän esimiehen suhtautuminen aloitteellisuuteen omassa työssä	101	1.99	1.07	75,5	11,8	11,8
työyhteisön valmius ottaa riskejä omassa työssä	102	2.73	.99	45,1	28,4	26,5
yriytysten kannustavuus innovaatioiden synnyttämiseen ja tilaisuuksien etsimiseen	102	2.68	1.02	45,1	31,4	23,5
työyhteisössä avoimen kommunikaation onnistuminen	102	2.88	1.14	39,2	32,4	28,4

TAULUKKO 85 Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät yksilön tasolla kaupan ja palveluiden alan organisaatioissa (jatkoa)

	N	Ka	s	Kyllä (%)	Neutraali (%)	Ei (%)
uudistusten vastaanotto	107	2.82	.94	41,1	34,6	24,3
työpaikan ilmapiirin kannustavuus luovaan toimintaan	107	2.84	1.03	36,4	40,2	23,4
ristiriitojen selvittäminen keskustelemalla	107	2.61	1.16	49,5	29,0	21,5
virheiden suvaitseminen	107	2.25	.92	64,5	27,1	8,4
työtovereiden halu ottaa vastuuta työstään	107	2.17	.87	67,3	25,2	7,5

lähimmän esimiehen suhtautuminen aloitteellisuuteen omassa työssä	106	1.90	.88	76,6	16,8	5,6
työyhteisön valmius ottaa riskejä omassa työssä	107	2.55	1.08	50,5	30,8	18,7
yriytysten kannustavuus innovaatioiden synnyttämiseen ja tilaisuuksien etsimiseen	107	2.69	1.12	45,8	30,8	23,4
työyhteisössä avoimen kommunikaation onnistuminen	107	2.73	1.19	44,9	26,2	29,0

TAULUKKO 86 Komponenttimenetelmän ja varimax-rotatation perusteella syntyneiden faktorien korrelaatiojakauma

		TEHTÄVÄS	VASTUUS	SIORGS	SIYKSS	TUOTEKES
TEHTÄVÄS	Pearson Correlation	1,000	,476	-,013	,130	-,034
	Sig. (2-tailed)	,	,000	,814	,021	,548
	N	316	316	316	316	314
VASTUUS	Pearson Correlation	,476	1,000	,128	,196	,085
	Sig. (2-tailed)	,000	,	,023	,000	,134
	N	316	316	316	316	314
SIORGS	Pearson Correlation	-,013	,128	1,000	,063	,079
	Sig. (2-tailed)	,814	,023	,	,268	,162
	N	316	316	316	316	314
SIYKSS	Pearson Correlation	,130	,196	,063	1,000	,184
	Sig. (2-tailed)	,021	,000	,268	,	,001
	N	316	316	316	316	314
TUOTEKES	Pearson Correlation	-,034	,085	,079	,184	1,000
	Sig. (2-tailed)	,548	,134	,162	,001	,
	N	314	314	314	314	314

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

TAULUKKO 87 Faktoriansalyysin kommunaliteetti

	Initial	Extraction
Analyyttinen	,372	,366
Utalias	,294	,188
itsenäinen	,460	,408
intellektuelli	,282	,198
tieteellinen	,478	,579
matemaattinen	,439	,403
joustava	,288	,154
asiakeskeinen	,256	,222
riippumaton	,367	,290
vaatimaton	,289	,146
myyntityö	,517	,421
myyntityön johtaminen	,527	,423
tuotannon suunnittelu	,500	,459
tuotekehitys	,725	,708
rahoituksen suunnittelu	,494	,435
mainonnan suunnittelu	,586	,535
laskutus	,274	,178
budjetin suunnittelu	,541	,449
materiaalihankinnat ja ostot	,352	,226
tiedotus	,521	,517
kouluttaminen	,495	,590
oma kouluttautuminen	,409	,347
vastuu työyksikköni kustannuksista	,486	,390
vastuu työyksikköni myyntikatteesta	,517	,528
vastuu työyksikköni rahoituksesta	,470	,372
visioin usein omaan työhöni liittyviä asioita	,425	,329
teen mielelläni töitä itsenäisesti	,329	,203
haluan lisää omaan työhöni liittyviä tavoitteita	,340	,341
Lopputuloksen on tärkeämpää kuin tiettyjen tapojen noudattaminen	,279	,110
Omaan nopeasti näkemyksen asiasta kuin asiasta	,402	,391
uusien tuotteiden etsiminen	,523	,392
uusien tuotteiden kehittäminen	,740	,718
vanhojen tuotteiden markkinointi	,514	,499
vanhojen tuotteiden karsinta	,466	,357
vanhojen tuotteiden uudelleen innovointi	,350	,242
tavoitteet ovat tärkeitä minulle työssäni	,478	,430
haluan olla tuottava työssäni, vaikka se lisäksi vastuutani omista tuloksista	,479	,472
työn uudistaminen on tarpeellista	,349	,284
tulosten saavuttaminen omassa työssäni on minulle tärkeää	,321	,231
Haluaisin kantaa vastuuta pitemmällä aikavälillä työni tuloksista	,254	,117
halu etsiä työhön liittyviä uusia asioita	,469	,412
Halu ideoida uusia toimintatapoja	,487	,389
Tieto on tärkeä elementti omassa työssä	,370	,187

uudistusten vastaanotto	,448	,389
työpaikan ilmapiirin kannustavuus luovaan toimintaan	,610	,628
ristiriitojen selvittäminen keskustelemalla	,551	,482
virheiden suvaitseminen	,395	,262
työtovereiden halu ottaa vastuuta työstään	,370	,275
lähimmän esimiehen suhtautuminen aloitteellisuuteen omassa työssä	,501	,458
työyhteisön valmius ottaa riskejä omassa työssä	,494	,460
yritysten kannustavuus innovaatioiden synnyttämiseen ja tilaisuuksien etsimiseen	,543	,462
työyhteisössä avoimen kommunikaation onnistuminen	,648	,643
PAIKKA5K	,271	,239
SYTYOP1K	,344	,240
SYTYOP3K	,379	,359
SYTYOP6K	,353	,315
SYTYOP8K	,296	,215
AIKA1K	,360	,337
AIKA3K	,277	,237

TAULUKKO 88 Faktorianalyysi (selitysasteet) ja TAULUKKO 89 faktorianalyysi

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Total Variance Explained

	Initial Eigen- values		
Factor	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,913	10,021	10,021
2	4,224	7,159	17,181
3	3,248	5,505	22,685
4	3,035	5,144	27,829
5	2,262	3,834	31,663
6	2,014	3,413	35,076
7	1,923	3,259	38,335
8	1,797	3,046	41,381
9	1,696	2,875	44,256
10	1,574	2,668	46,924
11	1,361	2,308	49,231
12	1,322	2,241	51,472
13	1,287	2,181	53,654
14	1,221	2,069	55,723
15	1,159	1,964	57,687
16	1,119	1,897	59,584
17	1,085	1,840	61,423
18	1,038	1,759	63,182
19	,996	1,688	64,870
20	,926	1,570	66,439
21	,903	1,531	67,971
22	,873	1,480	69,450
23	,833	1,412	70,863
24	,813	1,377	72,240
25	,793	1,344	73,584
26	,783	1,327	74,911
27	,765	1,296	76,207
28	,749	1,270	77,477
29	,721	1,222	78,698
30	,683	1,157	79,855
31	,674	1,142	80,997
32	,666	1,129	82,126
33	,642	1,089	83,215
34	,608	1,030	84,245
35	,583	,989	85,233
36	,570	,966	86,199
37	,542	,918	87,118

Pattern Matrix

	Factor											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
rahoituksen suunnittelu	,549	-5,048E-03	1,653E-02	,128	,112	-,248	-	5,531E-03	-,150	-	5,802E-02	9,963E-02
budjetin suunnittelu	,543	-1,188E-02	,111	8,663E-02	-,146	-	7,389E-02	4,021E-03	-	3,281E-02	7,580E-02	,190
vastuu työyksikköni kustannuksista	,529	,132	,179	,107	1,146E-02	-	3,625E-02	1,511E-02	1,179E-02	-	7,252E-04	8,991E-03
vastuu työyksikköni myyntikatteesta	,515	-1,711E-03	-	3,048E-02	7,985E-02	,145	-	6,004E-02	3,569E-02	,122	-	,399
myyntityön johtaminen	,468	-6,215E-03	-	,142	-	-,122	5,155E-02	9,148E-02	4,675E-02	7,423E-02	-	,240
vastuu työyksikköni rahoituksesta	,463	8,437E-02	5,414E-02	,136	-	-,168	3,467E-02	,132	2,564E-02	-,148	-	2,161E-02
materiaalihaankinnat ja ostot	,358	-3,116E-02	-	-,120	-	-	5,502E-02	7,354E-02	5,597E-04	,220	-	3,048E-02
laskutus	,326	-7,166E-02	-	-,175	9,794E-02	-	4,403E-02	6,584E-02	-,142	2,568E-02	-	2,475E-02
työyhteisössä avoimen kommunikaation onnistuminen	4,616E-02	,804	-,101	-,104	-	2,365E-03	2,904E-02	3,422E-02	4,484E-02	-	6,420E-02	2,936E-03
työpaikan ilmapiirin kannustavuus luovaan toimintaan	2,258E-04	,777	8,383E-02	2,188E-02	3,157E-02	-	5,103E-03	,111	-	9,955E-02	5,074E-02	-,6820E-02
yriytysten kannustavuus innovaatioiden synnyttämiseen ja tilaisuuksien etsimiseen	-	6,941E-02	,663	,146	-7,928E-03	1,373E-02	-	2,213E-02	,102	1,170E-02	-	8,611E-02
työyhteisön valmius ottaa riskejä	-,111	,659	3,912E-02	-,101	2,171E-02	-	2,978E-03	-	2,821E-02	,177	4,193E-02	4,930E-02

tuutani omista tuloksista										
tavoitteet ovat tärkeitä minulle työssäni	,137	,106	1,008E-02	,531	-6,223E-02	8,858E-02	-,140	5,090E-03	-2,674E-03	,153
työn uudistaminen on tarpeellista	6,155E-02	-,146	4,212E-02	,524	5,958E-03	-2,700E-02	-4,671E-02	1,655E-03	2,096E-02	-9,988E-02
visioin usein omaan työhöni liittyviä asioita	6,229E-02	,151	,159	,433	3,451E-03	-7,307E-02	,164	7,157E-02	-2,788E-02	8,934E-03
tulosten saavuttaminen omassa työssäni on minulle tärkeää	,114	9,884E-04	-8,268E-02	,367	3,171E-02	-5,929E-03	-,149	1,195E-02	8,637E-02	,124
uteltias	-,111	-3,735E-02	-4,406E-02	,337	-2,820E-02	-4,383E-02	,174	,154	-4,263E-02	4,346E-03
Tieto on tärkeä elementti omassa työssäni	-,104	5,627E-03	,168	,321	2,555E-02	-6,088E-02	-9,694E-02	2,402E-02	6,121E-02	-2,774E-02
vaatimaton	-8,768E-02	-4,647E-02	8,484E-02	-,272	2,049E-03	-2,096E-02	-,203	-8,718E-02	-5,901E-02	8,899E-03
tieteellinen	-4,265E-02	5,756E-02	-2,668E-02	-2,735E-02	,750	-6,964E-02	3,368E-02	-,116	-5,342E-02	-3,904E-02
matemaattinen	9,327E-02	-2,160E-02	-6,376E-02	-4,254E-02	,613	-2,166E-02	-3,814E-02	8,991E-02	8,796E-02	-1,749E-03
analyyttinen	-7,532E-02	2,835E-02	2,226E-02	,175	,512	-2,523E-02	-,217	-3,434E-02	3,798E-02	1,436E-02
intellektuaali	2,536E-02	1,233E-02	9,225E-02	7,935E-02	,305	1,597E-02	,215	,149	-7,165E-02	4,934E-02
kouluttaminen	-4,692E-02	8,155E-02	-7,379E-02	4,552E-02	,159	-,743	5,343E-02	-2,518E-02	,147	2,347E-03
tiedotus	,121	8,260E-02	-5,433E-02	-4,116E-03	-1,135E-02	-,649	-6,538E-02	4,111E-02	-5,462E-02	,134
oma koulutautuminen	,118	3,532E-02	5,803E-02	2,351E-02	-1,389E-02	-,531	1,108E-02	5,907E-02	-6,837E-02	-5,915E-02
mainonnan suunnittelu	,224	-4,063E-03	2,302E-02	3,238E-02	-,107	-,481	-3,671E-02	2,427E-04	-3,385	,367

							02		E-02	
PAIKKA5K	2,206E-02	-1,284E-02	3,425E-02	1,898E-02	-,106	,123	,368	-7,823E-02	,160	,161
asiakeskeinen	3,029E-02	3,822E-02	9,975E-02	-4,353E-02	,193	,102	-,361	7,664E-02	-5,202E-02	6,535E-02
joustava	1,627E-02	8,472E-02	-3,002E-02	9,125E-02	-,231	-9,244E-03	-,242	,115	3,733E-02	4,354E-02
itsenäinen	-2,416E-02	,125	-1,614E-02	,201	-1,129E-02	1,655E-02	-1,328E-02	,547	4,296E-02	3,044E-02
AIKA1K	-5,482E-03	9,999E-02	1,263E-02	,252	-3,660E-02	9,246E-02	-2,279E-02	-,541	2,655E-02	1,312E-03
riippumaton	,136	-2,332E-02	7,261E-02	,124	-6,643E-02	9,299E-02	-9,746E-02	,440	,145	-8,753E-02
Omaan nopeasti näkemysasiasta	3,258E-02	4,941E-02	5,350E-02	,182	3,051E-02	7,104E-03	,224	,433	1,615E-02	,227
teen mielelläni töitä itsenäisesti	-2,863E-02	6,186E-02	-1,016E-02	,103	8,724E-02	-1,675E-02	-,134	,358	-4,267E-02	2,930E-02
AIKA3K	-6,131E-02	9,557E-02	8,124E-03	,267	-6,341E-02	7,707E-02	-,212	-,290	1,309E-02	,145
Lopputuloston tärkeämpää kuin tiettyjen tapojen noudattaminen	-,129	-9,461E-02	,129	5,777E-02	3,028E-02	-7,317E-02	-,102	,178	,103	-2,706E-02
SYTYOP3K	5,040E-02	,108	-5,350E-02	8,914E-02	,178	,164	7,750E-02	9,007E-02	,504	3,616E-02
SYTYOP6K	8,194E-02	,117	-6,369E-02	1,320E-02	1,073E-02	7,789E-02	-,136	,123	,494	3,243E-02
SYTYOP1K	-7,752E-02	1,694E-02	-8,691E-03	-3,337E-02	-,135	-,111	5,022E-02	-2,005E-02	,431	-,106
SYTYOP8K	-,170	-,142	6,971E-02	-2,037E-02	-2,558E-02	-,158	,123	-5,578E-02	,336	7,926E-02
haluan lisä omaan työhöni liittyviä	-7,721E-02	4,765E-03	-9,143E-02	,280	-7,859E-02	5,574E-02	-,192	,285	-,307	7,967E-02

tavoitteita										
vanhojen tuotteiden markkinointi	7,227E- 02	-7,832E-02	-,108	-8,463E- 02	- 4,974 E-02	- 9,545E- 02	- 1,183E- 02	- 1,919 E-02	6,183 E-02	,665
myyntityö	,186	-8,914E-02	-,256	-,120	- 4,774 E-02	4,774E- 02	,117	5,630 E-02	- 3,148 E-02	,500
vanhojen tuotteiden karsinta	9,104E- 02	1,044E-02	,308	1,354E-02	- 5,318 E-02	-,173	7,611E- 02	- 3,212 E-02	- 3,466 E-02	,417
Haluaisin kantaa vastausta pitemmällä aikavälillä työni tuloksista	-,111	6,868E-02	6,047 E-02	8,895E-02	4,202 E-02	- 4,477E- 02	-,112	4,064 E-02	- 4,461 E-02	,251

Extraction Method: Principal Axis Factoring. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

LIITE 4

RELIABILITEETTIANALYYSI

Tuotejohtajan tehtävärakenne (faktori 1)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
WORKDAY2	14,6272	15,9469	,5248	,7176
WORKDAY5	13,3799	19,3515	,4612	,7320
WORKDAY8	15,2652	17,2531	,5204	,7151
VASTUU1	15,8638	18,1828	,5426	,7114
VASTUU2	16,0323	18,8227	,4971	,7232
VASTUU3	14,0251	17,5353	,4717	,7294

Reliability Coefficients

N of Cases = 279,0

N of Items = 6

Alpha = ,7568

Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät organisaation tasolla (faktori 2)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Scale Item- Total Correlation	Corrected Alpha if Item Deleted
KOLLEK1	19,8882	30,5548	,5158	,8451
KOLLEK2	19,8179	28,1622	,7118	,8256
KOLLEK3	20,0351	28,6238	,6136	,8355
KOLLEK4	20,2588	31,1668	,4372	,8523
KOLLEK5	20,3163	31,7618	,4189	,8533
KOLLEK6	20,6677	29,2610	,5759	,8394
KOLLEK7	20,0256	29,1724	,6003	,8370
KOLLEK8	19,9361	28,9318	,5874	,8383
KOLLEK9	19,9617	26,9665	,7137	,8241

Reliability Coefficients

N of Cases = 313,0

N of Items = 9

Alpha = ,8547

Tuotekehitysprojekti (faktori 3)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Scale Item- Total Correlation	Corrected Alpha if Item Deleted
TYOKUVA1	10,1479	12,4798	,3583	,7824
TYOKUVA2	9,7852	9,1586	,7467	,5612
WORKDAY4	9,6162	9,2479	,6732	,6059
WORKDAY3	8,7324	12,4440	,4188	,7498

Reliability Coefficients

N of Cases = 284,0

N of Items = 4

Alpha = ,7467

Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät yksilön tasolla (faktori 4)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SISYR1	8,1943	5,7673	,5278	,6648
SISYR2	8,0510	5,6204	,4823	,6758
SYTYOP2	8,1943	5,7097	,4692	,6799
SYTYOP4	8,2293	6,1006	,4653	,6839
SYTYOP5	7,8312	5,4570	,4266	,6975
PAIKKA1	8,1146	5,9804	,3896	,7034

Reliability Coefficients

N of Cases = 314,0

N of Items = 6

Alpha = ,7223

Analyttinen tuotekehittäjä (faktori 5)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PIIRRE5	5,0730	2,8068	,4899	,4918
PIIRRE6	5,5492	2,4968	,5114	,4557
PIIRRE1	6,1016	3,2317	,3615	,6585

Reliability Coefficients

N of Cases = 315,0

N of Items = 3

Alpha = ,6418

Myyntityö (faktori 6)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
WORKDAY1	4,9901	3,8778	,3794	,4221
TYOKUVA3	5,2303	3,8610	,5173	,2076
TYOKUVA4	4,2401	4,9553	,2165	,6607

Reliability Coefficients

N of Cases = 304,0

N of Items = 3

Alpha = ,5510

Itsenäinen tuotekehittäjä (faktori 7)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PAIKKA6	3,8956	1,5033	,3071	,5687
PIIRRE9	3,8829	1,4561	,3692	,4588
PIIRRE3	4,6392	1,7234	,4633	,3591

Reliability Coefficients

N of Cases = 316,0

N of Items = 3

Alpha = ,5584

Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisiä tekijöitä heikentävät tekijät (faktori 8)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SYTYOP3K	2,1266	,9871	,4218	.
SYTYOP6K	2,9652	1,2464	,4218	.

Reliability Coefficients

N of Cases = 316,0

N of Items = 2

Alpha = ,5906

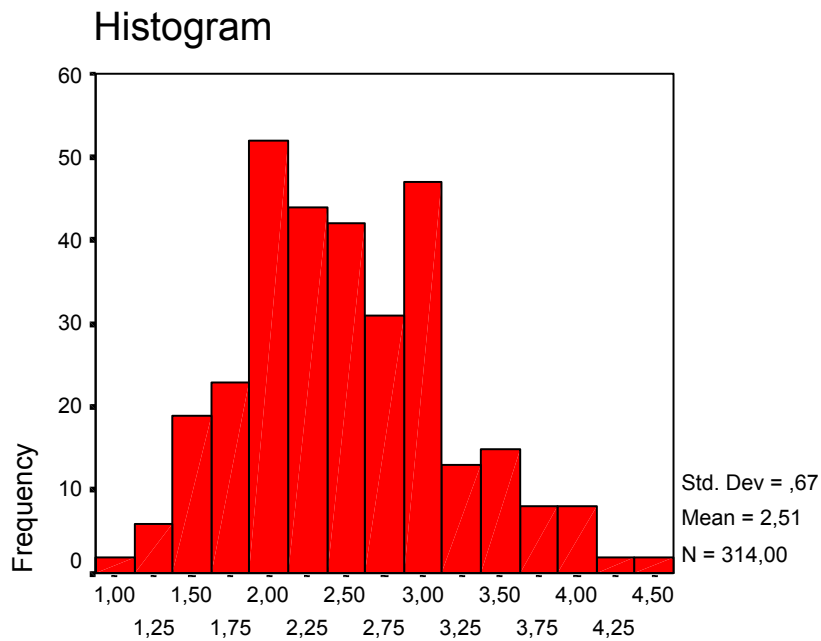
LIITE 5

SUMMAMUUTTUJIEN NORMAALIJAKAUMATESTI JA JAKAUMIEN
VERTAILU

Normaalijakaumatesti

	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	df	Sig.
TUOTEJS	,049	316	,069
SIORGS2	,072	316	,000
TUOTE- KES2	,091	314	,000
SIYKSILS	,123	316	,000
KEHIT- TAS	,114	316	,000
MYYNTIS	,129	316	,000
ITSENAIS	,123	316	,000
SIHEIKS	,163	316	,000

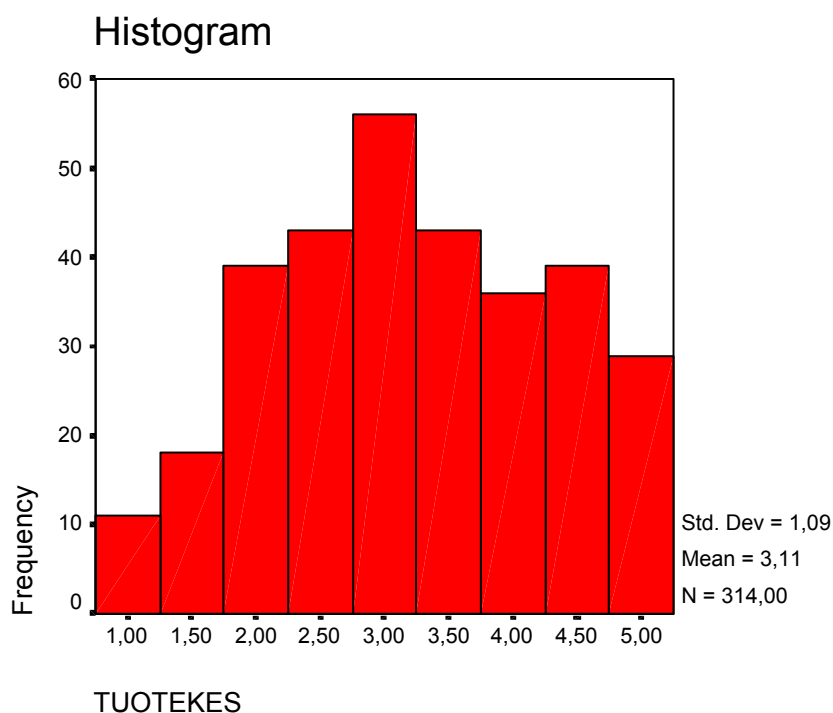
a Lilliefors Significance Correction



SIORGS

	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	df	Sig.
uudistusten vastaanotto	,216	313	,000
työpaikan ilmapiirin kannustavuus luovaan toimintaan	,200	313	,000
ristiriitojen selvittäminen keskustelemalla	,238	313	,000
virheiden suvaitseminen	,272	313	,000
työtovereiden halu ottaa vastuuta työstään	,271	313	,000
lähimmän esimiehen suhtautuminen aloitteellisuuteen omassa työssä	,239	313	,000
työyhteisön valmius ottaa riskejä omassa työssä	,213	313	,000
yritysten kannustavuus innovaatioiden synnyttämiseen ja tilaisuuksien etsimiseen	,197	313	,000
työyhteisössä avoimen kommunikaation onnistuminen	,214	313	,000

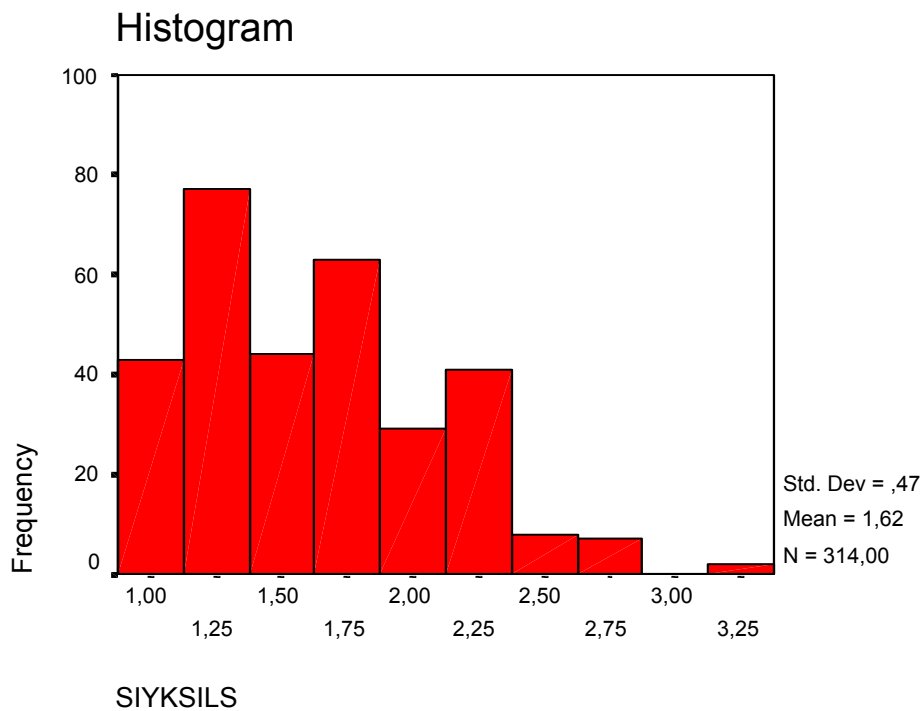
a Lilliefors Significance



Normaalijakaumatesti

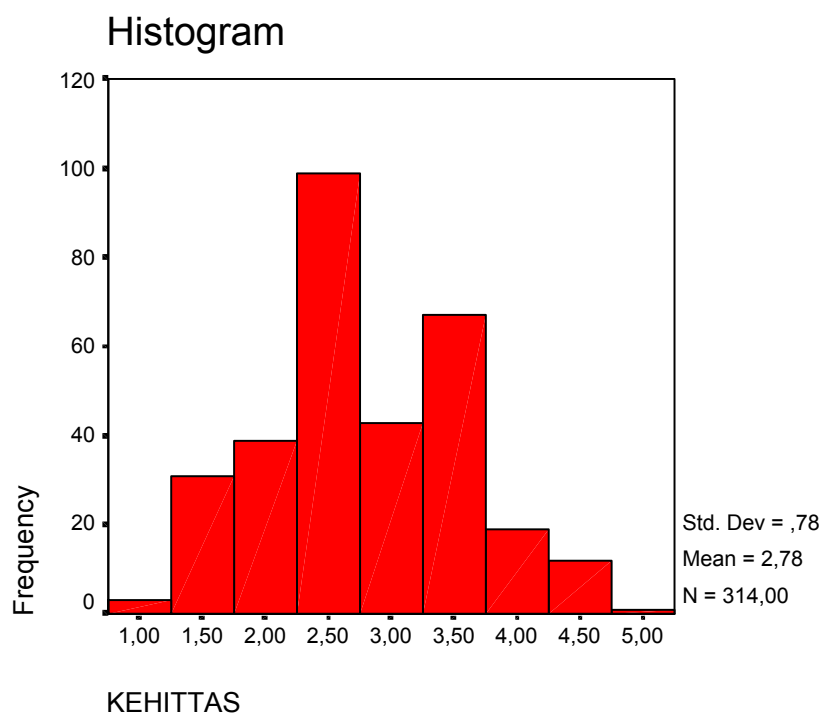
	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	df	Sig.
tuotekehitys	,165	294	,000
uusien tuotteiden etsiminen	,203	314	,000
uusien tuotteiden kehittäminen	,182	313	,000
tuotannon suunnittelu	,310	285	,000

a Lilliefors Significance Correction



Normaalijakaumatesti

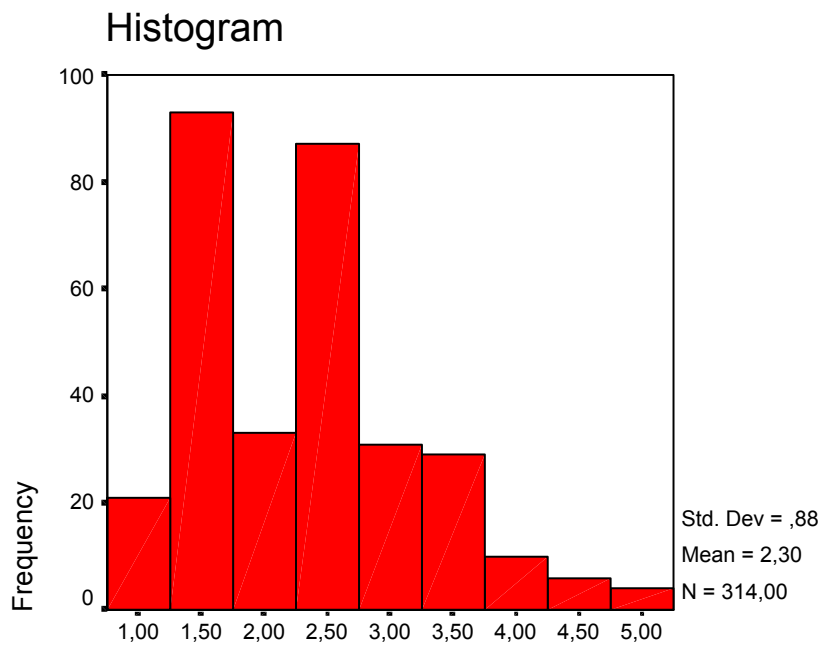
	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	df	Sig.
visioin usein omaan työhöni liittyviä asioita	,320	315	,000
tavoitteet ovat tärkeitä minulle työssäni	,348	316	,000
haluan olla tuottava työssäni, vaikka se lisääkin vastuutani omista tuloksista	,356	316	,000
työn uudistaminen on tarpeellista	,240	315	,000
halu etsiä työhön liittyviä uusia asioita	,346	316	,000
Halu ideoida uusia toimintatapoja	,291	316	,000



Normaalijakaumatesti

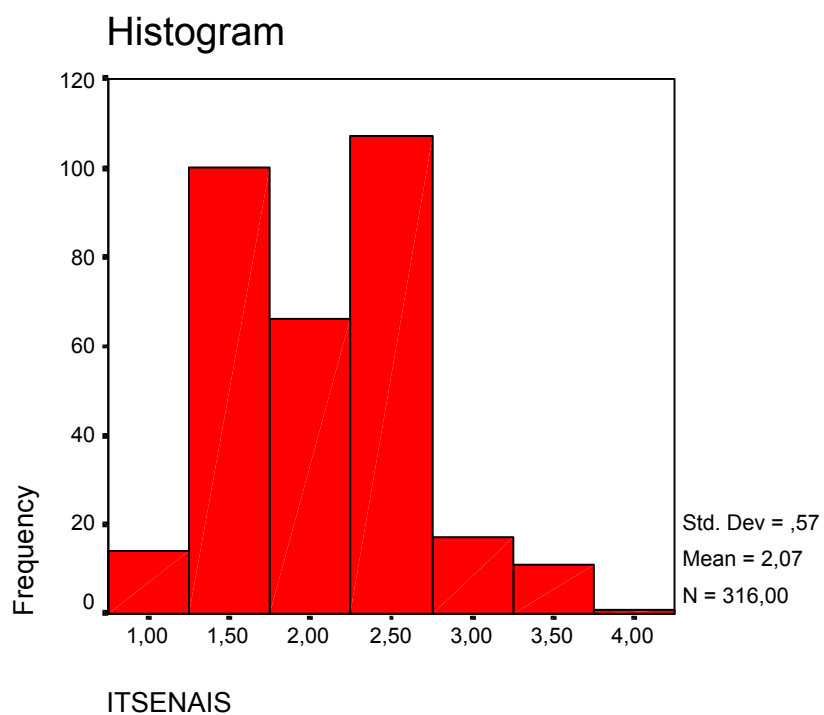
	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	df	Sig.
tieteellinen	,223	316	,000
matemaattinen	,214	315	,000
analyyttinen	,228	316	,000

a Lilliefors Significance Correction



MYYNTIS

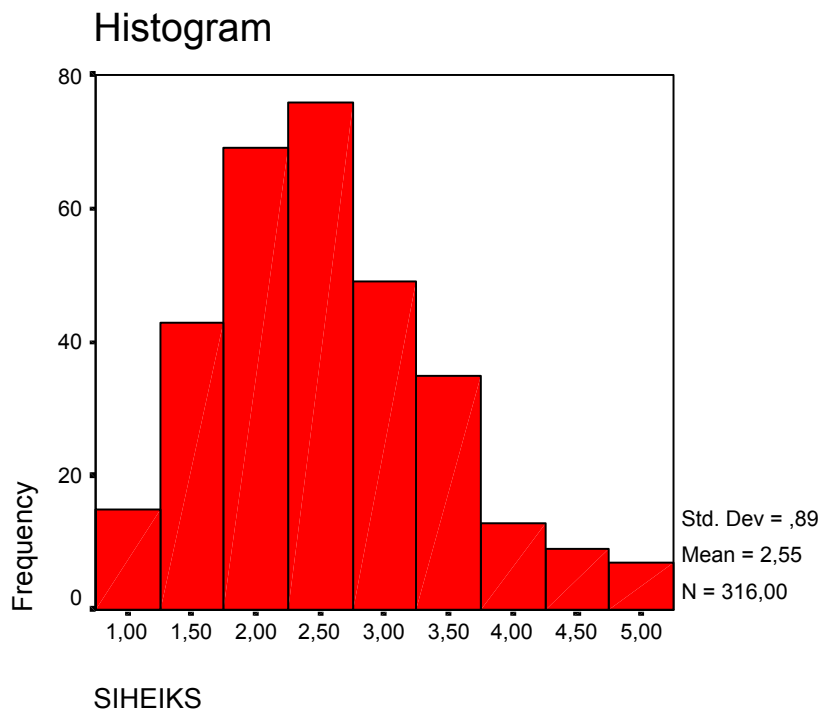
	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	df	Sig.
vanhojen tuotteiden markkinointi	,268	316	,000
vanhojen tuotteiden karsinta	,156	316	,000
myyntityö	,239	304	,000



Normaalijakaumatesti

	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	df	Sig.
Omaan nopeasti näkemyksen asiasta kuin asiasta	,235	316	,000
itsenäinen	,322	316	,000
riippumaton	,264	316	,000

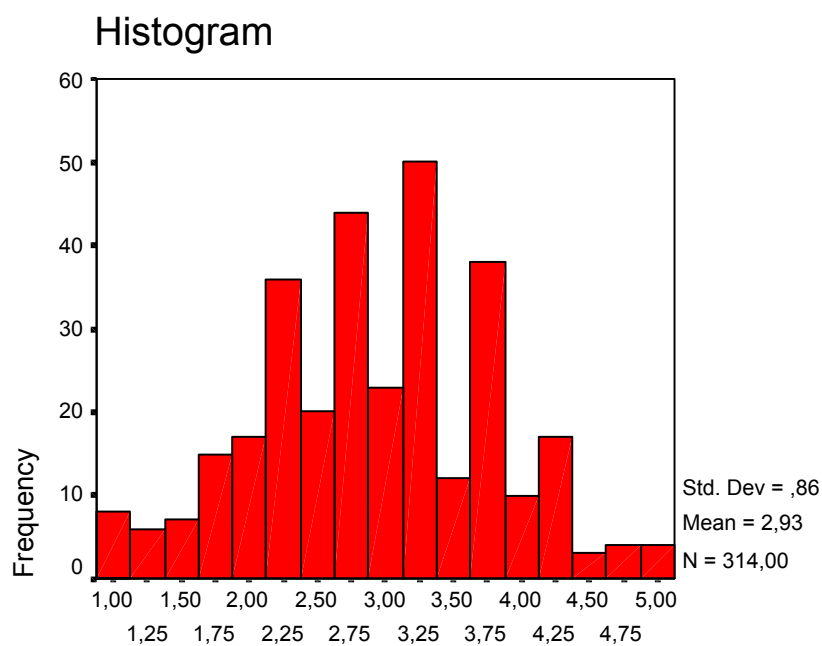
a Lilliefors Significance Correction



Normaalijakaumatesti

	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	df	Sig.
masennun kohdatessani ongelmia omassa työssäni	,266	316	,000
stressaannun työssäni epävarmuutta aiheuttavista tekijöistä	,199	316	,000

a Lilliefors Significance Correction



TUOTEJS

Normaalijakaumatesti

	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	df	Sig.
rahoituksen suunnittelu	,418	280	,000
budjetin suunnittelu	,217	286	,000
vastuu työyksikköni kustannuksista	,259	314	,000
vastuu työyksikköni myyntikatteesta	,287	316	,000
vastuu työyksikköni rahoituksesta	,246	310	,000
myyntityön johtaminen	,183	281	,000

a Lilliefors Significance Correction

LIITE 6

Faktorianalyysi teknologiateollisuuden tuotepäälliköille

	Initial	Extraction
myyntityö	,971	,866
myyntityön johtaminen	,898	,758
tuotannon suunnittelu	,894	,684
tuotekehitys	,931	,784
rahoituksen suunnittelu	,925	,700
mainonnan suunnittelu	,940	,677
laskutus	,946	,626
budjetin suunnittelu	,987	,783
materiaalihankinnat ja ostot	,899	,694
tiedotus	,860	,541
kouluttaminen	,945	,859
oma kouluttautuminen	,883	,571
vastuu työyksikköni kustannuksista	,960	,744
vastuu työyksikköni myyntikatteesta	,964	,623
vastuu työyksikköni rahoituksesta	,929	,764
visioin usein omaan työhöni liittyviä asioita	,972	,561
teen mielelläni töitä itsenäisesti	,900	,594
haluan lisää omaan työhöni liittyviä tavoitteita	,858	,430
Lopputulos on tärkeämpää kuin tiettyjen tapojen noudattaminen	,931	,881
Omaan nopeasti näkemyksen asiasta kuin asiasta	,791	,353
uusien tuotteiden etsiminen	,879	,807
uusien tuotteiden kehittäminen	,968	,767
vanhojen tuotteiden markkinointi	,978	,725
vanhojen tuotteiden karsinta	,916	,555
vanhojen tuotteiden uudelleen innovointi	,827	,646
tavoitteet ovat tärkeitä minulle työssäni	,966	,793
haluan olla tuottava työssäni, vaikka se lisääkin vastuutani omista tuloksista	,972	,853
työn uudistaminen on tarpeellista	,839	,585
tulosten saavuttaminen omassa työssäni on minulle tärkeää	,922	,653
Haluaisin kantaa vastuuta pitem- mällä aikavälillä työni tuloksista	,970	,694
halu etsiä työhön liittyviä uusia asioita	,928	,652

Halu ideoida uusia toimintatapoja	,961	,922
Tieto on tärkeä elementti omassa työssä	,944	,721
Halu tehdä töitä ryhmässä tai tiimissä	,756	,310
Analyyttinen	,888	,821
Uteliias	,968	,749
Itsenäinen	,844	,545
Intellektuelli	,951	,642
Tieteellinen	,886	,797
Matemaattinen	,904	,621
Joustava	,845	,510
Asiakeskeinen	,877	,559
riippumaton	,897	,810
vaatimaton	,842	,516
uudistusten vastaanotto	,964	,702
työpaikan ilmapiirin kannustavuus luovaan toimintaan	,949	,839
ristiriitojen selvittäminen keskustelemalla	,946	,673
virheiden suvaitseminen	,955	,752
työtovereiden halu ottaa vastuuta työstään	,932	,642
lähimmän esimiehen suhtautuminen aloitteellisuuteen omassa työssä	,925	,614
työyhteisön valmius ottaa riskejä omassa työssä	,935	,721
yriytysten kannustavuus innovaatioiden synnyttämiseen ja tilaisuuksien etsimiseen	,939	,677
työyhteisössä avoimen kommunikation onnistuminen	,975	,804
PAIKKA5K	,939	,643
SYTYOP1K	,902	,567
SYTYOP3K	,860	,524
SYTYOP6K	,966	,734
SYTYOP8K	,880	,743
AIKA1K	,852	,453
AIKA3K	,883	,828

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

LIITE 7

Varianssien selitysaste (teknologiateollisuus)

Factor	Initial Eigenvalues		Cumulative %
	Total	% of Variance	
1	6,492	10,820	10,820
2	5,418	9,030	19,849
3	4,316	7,194	27,043
4	3,773	6,288	33,331
5	2,773	4,622	37,953
6	2,575	4,292	42,245
7	2,368	3,946	46,191
8	2,130	3,549	49,741
9	2,056	3,427	53,168
10	1,830	3,051	56,218
11	1,649	2,749	58,967
12	1,595	2,659	61,626
13	1,553	2,588	64,213
14	1,498	2,497	66,710
15	1,297	2,162	68,872
16	1,249	2,082	70,954
17	1,196	1,993	72,947
18	1,120	1,866	74,813
19	1,048	1,747	76,560
20	1,015	1,692	78,252
21	,980	1,633	79,885
22	,938	1,563	81,448
23	,893	1,488	82,936
24	,821	1,368	84,305
25	,747	1,245	85,550
26	,678	1,129	86,679
27	,660	1,099	87,779
28	,626	1,043	88,821
29	,577	,962	89,783
30	,544	,907	90,691
31	,511	,852	91,543
32	,502	,836	92,379
33	,485	,809	93,188
34	,452	,753	93,941
35	,377	,629	94,570
36	,352	,587	95,157
37	,342	,569	95,726
38	,289	,482	96,209
39	,268	,446	96,654
40	,261	,435	97,090
41	,229	,381	97,471
42	,208	,346	97,817
43	,198	,330	98,147

44	,164	,274	98,420
45	,150	,250	98,670
46	,132	,220	98,890
47	,109	,182	99,072
48	,105	,175	99,248
49	8,676E-02	,145	99,392
50	8,151E-02	,136	99,528
51	7,169E-02	,119	99,647
52	6,135E-02	,102	99,750
53	3,981E-02	6,636E-02	99,816
54	3,324E-02	5,541E-02	99,871
55	2,369E-02	3,948E-02	99,911
56	1,807E-02	3,011E-02	99,941
57	1,431E-02	2,385E-02	99,965
58	1,255E-02	2,091E-02	99,986
59	6,127E-03	1,021E-02	99,996
60	2,368E-03	3,947E-03	100,000

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

LIITE 8

RELIABILITEETTIANALYYSI (TEKNOLOGIATEOLLISUUS)

Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät organisaation tasolla teknologiateollisuuden toimialaryhmässä (faktori 1)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
KOLLEK4	4,8956	2,2906	,3729	,5127
KOLLEK7	4,6519	1,9864	,4443	,4004
KOLLEK5	4,9462	2,4765	,3658	,5228

Reliability Coefficients

N of Cases = 316,0 N of Items = 3
Alpha = ,5839

Myynti teknologiateollisuudessa (faktori 2)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
WORKDAY1	4,6389	4,4875	,7561	,6987
VASTUU2	4,9306	5,7275	,6109	,8405
TYOKUVA3	4,5972	5,0890	,7143	,7430

Reliability Coefficients

N of Cases = 72,0 N of Items = 3
Alpha = ,8312

Tuotejohtajan vastuu teknologiateollisuudessa (faktori 3)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VASTUU3	2,0065	1,2792	,3673	.
VASTUU1	3,7767	1,8169	,3673	.

Reliability Coefficients

N of Cases = 309,0 N of Items = 2

Alpha = ,5312

Yksilön sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisten tekijöiden esiintyminen teknologiateollisuudessa (faktori 4)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SISYR2	3,4222	1,5250	,5154	,4847
SISYR1	3,5651	1,7051	,5129	,5071
SYTYOP5	3,2032	1,5000	,3856	,6846

Reliability Coefficients

N of Cases = 315,0 N of Items = 3

Alpha = ,6527

Analyttinen tuotekehittäjä teknologiateollisuudessa (faktori 5)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PIIRRE5	2,8127	1,1782	,4927	.
PIIRRE6	3,2889	,9895	,4927	.

Reliability Coefficients

N of Cases = 315,0 N of Items = 2

Alpha = ,6585

Kannustavuus sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätösentekotyylin yhteisenä piirteenä teknologiateollisuudessa (faktori 6)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
KOLLEK9	4,6230	2,8831	,6238	,5537
KOLLEK8	4,5974	3,4079	,5339	,6662
KOLLEK6	5,3291	3,5741	,5080	,6953

Reliability Coefficients

N of Cases = 313,0 N of Items = 3

Alpha = ,7306

LIITE 9

**MUUN TEOLLISUUDEN TUOTEPÄÄLLIKÖIDEN
FAKTORIANALYYSI**

	Initial	Extraction
myyntityö	,831	,793
myyntityön johtaminen	,732	,552
tuotannon suunnittelu	,798	,661
tuotekehitys	,873	,862
rahoituksen suunnittelu	,751	,460
mainonnan suunnittelu	,838	,779
laskutus	,574	,349
budjetin suunnittelu	,806	,657
materiaalihankinnat ja ostot	,712	,481
tiedotus	,801	,665
kouluttaminen	,825	,702
oma kouluttautuminen	,765	,480
vastuu työyksikköni kustannuksista	,830	,651
vastuu työyksikköni myyntikatteesta	,763	,615
vastuu työyksikköni rahoituksesta	,634	,453
visioin usein omaan työhöni liittyviä asioita	,598	,526
teen mielelläni töitä itsenäisesti	,866	,810
haluan lisää omaan työhöni liittyviä tavoitteita	,693	,554
Lopputuloks on tärkeämpää kuin tiettyjen tapojen noudattaminen	,725	,550
Omaan nopeasti näkemyksen asiasta kuin asiasta	,797	,676
uusien tuotteiden etsiminen	,861	,741
uusien tuotteiden kehittäminen	,920	,852
vanhojen tuotteiden markkinointi	,821	,646
vanhojen tuotteiden karsinta	,732	,596
vanhojen tuotteiden uudelleen innovointi	,765	,640
tavoitteet ovat tärkeitä minulle työssäni	,755	,676
haluan olla tuottava työssäni, vaikka se lisääkin vastuutani omista tuloksista	,719	,609
työn uudistaminen on tarpeellista	,620	,524
tulosten saavuttaminen omassa työssäni on minulle tärkeää	,767	,718
Haluaisin kantaa vastuuta pitämällä aikavälillä työni tuloksista	,648	,502

halu etsiä työhön liittyviä uusia asioita	,848	,746
Halu ideoida uusia toimintatapoja	,820	,697
Tieto on tärkeä elementti omassa työssä	,676	,521
halu tehdä töitä ryhmässä tai tiimissä	,752	,574
analyytinen	,810	,709
utelias	,710	,532
itsenäinen	,874	,789
intellektuelli	,699	,529
tieteellinen	,823	,906
matemaattinen	,801	,534
joustava	,888	,723
asiakeskeinen	,664	,488
riippumaton	,802	,784
vaatimaton	,802	,616
uudistusten vastaanotto	,750	,646
työpaikan ilmapiirin kannustavuus luovaan toimintaan	,853	,760
ristiriitojen selvittäminen keskustelemalla	,805	,671
virheiden suvaitseminen	,709	,506
työtovereiden halu ottaa vastuuta työstään	,749	,543
lähimmän esimiehen suhtautuminen aloitteellisuuteen omassa työssä	,806	,655
työyhteisön valmius ottaa riskejä omassa työssä	,793	,636
yriytysten kannustavuus innovaatioiden synnyttämiseen ja tilaisuuksien etsimiseen	,861	,711
työyhteisössä avoimen kommunikaation onnistuminen	,872	,769
PAIKKA5K	,648	,598
SYTYOP1K	,720	,689
SYTYOP3K	,699	,630
SYTYOP6K	,730	,559
SYTYOP8K	,769	,500
AIKA1K	,750	,736
AIKA3K	,664	,520

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

LIITE 10

Varianssien selityksaste (muu teollisuus)

Factor	Initial Eigenvalues		Cumulative %
	Total	% of Variance	
1	6,612	11,019	11,019
2	4,195	6,991	18,010
3	3,826	6,377	24,388
4	3,181	5,301	29,689
5	2,908	4,846	34,535
6	2,523	4,205	38,740
7	2,372	3,954	42,694
8	2,186	3,643	46,337
9	2,073	3,455	49,792
10	1,988	3,314	53,106
11	1,874	3,123	56,230
12	1,689	2,815	59,045
13	1,508	2,514	61,559
14	1,378	2,297	63,856
15	1,305	2,175	66,031
16	1,249	2,082	68,113
17	1,150	1,916	70,029
18	1,125	1,874	71,904
19	1,097	1,829	73,732
20	1,057	1,762	75,494
21	,956	1,594	77,088
22	,935	1,558	78,646
23	,889	1,481	80,127
24	,805	1,342	81,469
25	,791	1,318	82,788
26	,755	1,258	84,046
27	,684	1,140	85,186
28	,665	1,108	86,294
29	,619	1,031	87,325
30	,589	,982	88,307
31	,517	,861	89,168
32	,487	,812	89,980
33	,474	,790	90,770
34	,456	,760	91,530
35	,446	,743	92,274
36	,420	,701	92,974
37	,385	,642	93,616
38	,376	,627	94,243
39	,345	,575	94,819
40	,322	,536	95,355
41	,297	,494	95,849
42	,285	,475	96,324
43	,258	,429	96,753

44	,220	,366	97,119
45	,212	,354	97,473
46	,191	,319	97,792
47	,179	,298	98,090
48	,160	,267	98,357
49	,144	,240	98,597
50	,139	,232	98,829
51	,117	,195	99,024
52	,113	,188	99,211
53	9,599E-02	,160	99,371
54	9,127E-02	,152	99,524
55	7,341E-02	,122	99,646
56	6,168E-02	,103	99,749
57	5,799E-02	9,666E-02	99,845
58	4,108E-02	6,846E-02	99,914
59	2,930E-02	4,884E-02	99,963
60	2,241E-02	3,736E-02	100,000

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

LIITE 11

RELIABILITEETTIANALYYSI (MUU TEOLLISUUS)

Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteiset tekijät organisaation tasolla muussa teollisuudessa (faktori 1)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
KOLLEK1	17,5335	25,5061	,5285	,8418
KOLLEK2	17,4633	23,4353	,7117	,8202
KOLLEK3	17,6805	23,9809	,5982	,8339
KOLLEK5	17,9617	26,7806	,4114	,8535
KOLLEK6	18,3131	24,5876	,5576	,8387
KOLLEK7	17,6709	24,4587	,5875	,8351
KOLLEK8	17,5815	23,9108	,6108	,8323
KOLLEK9	17,6070	22,2650	,7215	,8175

Reliability Coefficients

N of Cases = 313,0

N of Items = 8

Alpha = ,8523

Kehittämiseen liittyvä tehtävärakenne (faktori 2)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
WORKDA10	9,1362	7,8087	,6193	,6230
WORKDA11	9,0215	7,8197	,5575	,6604
WORKDAY6	9,0466	8,2964	,4924	,6995
WORKDA12	9,1075	9,5639	,4561	,7164

Reliability Coefficients

N of Cases = 279,0

N of Items = 4

Alpha = ,7368

Analyttinen tuotekehittäjä muussa teollisuudessa (faktori 3)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PIIRRE5	2,8127	1,1782	,4927	.
PIIRRE6	3,2889	,9895	,4927	.

Reliability Coefficients

N of Cases = 315,0

N of Items = 2

Alpha = ,6585

Tuotejohtajan vastualueet (faktori 4)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VASTUU1	8,1655	7,3117	,5355	,5689
VASTUU2	8,3275	7,8959	,4572	,6184
VASTUU3	6,3239	7,1314	,3950	,6631
WORKDAY8	7,5634	6,8264	,4785	,6016

Reliability Coefficients

N of Cases = 284,0 N of Items = 4

Alpha = ,6786

Myynti tehtävärakenteena (faktori 5)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
WORKDAY1	5,2429	4,9516	,5211	,4713
WORKDAY2	4,3393	5,1282	,3967	,6562
TYOKUVA3	5,5036	5,7419	,4831	,5366

Reliability Coefficients

N of Cases = 280,0 N of Items = 3

Alpha = ,6516

LIITE 12

KAUPAN JA PALVELUIDEN ALAN FAKTORIANALYYSI

	Initial	Extraction
myyntityö	,705	,568
myyntityön johtaminen	,698	,469
tuotannon suunnittelu	,775	,719
tuotekehitys	,910	,859
rahoituksen suunnittelu	,791	,697
mainonnan suunnittelu	,873	,837
laskutus	,618	,516
budjetin suunnittelu	,733	,602
materiaalihankinnat ja ostot	,821	,692
tiedotus	,743	,562
kouluttaminen	,803	,514
oma kouluttautuminen	,720	,681
vastuu työyksikköni kustannuksista	,793	,792
vastuu työyksikköni myyntikatteesta	,748	,637
vastuu työyksikköni rahoituksesta	,761	,519
visioin usein omaan työhöni liittyviä asioita	,737	,580
teen mielelläni töitä itsenäisesti	,722	,567
haluan lisää omaan työhöni liittyviä tavoitteita	,654	,487
Lopputuloksen tärkeämpää kuin tiettyjen tapojen noudattaminen	,759	,523
Omaan nopeasti näkemyksen asiasta kuin asiasta	,771	,679
uusien tuotteiden etsiminen	,861	,775
uusien tuotteiden kehittäminen	,919	,890
vanhojen tuotteiden markkinointi	,758	,732
vanhojen tuotteiden karsinta	,725	,560
vanhojen tuotteiden uudelleen innovointi	,796	,527
tavoitteet ovat tärkeitä minulle työssäni	,790	,718
haluan olla tuottava työssäni, vaikka se lisäkin vastuutani omista tuloksista	,821	,705
työn uudistaminen on tarpeellista	,627	,471
tulosten saavuttaminen omassa työssäni on minulle tärkeää	,748	,659
Haluaisin kantaa vastuuta pitemmällä aikavälillä työni tuloksista	,622	,519
halu etsiä työhön liittyviä uusia asioita	,760	,692
Halu ideoida uusia toimintatapoja	,783	,696
Tieto on tärkeä elementti omassa työssäni	,762	,525
halu tehdä töitä ryhmässä tai tiimissä	,644	,427
analyttinen	,703	,580
utelias	,757	,569
itsenäinen	,766	,635
intellektuelli	,809	,765

tieteellinen	,846	,705
matemaattinen	,773	,745
joustava	,718	,659
asiakeskeinen	,665	,459
riippumaton	,720	,499
vaatimaton	,614	,344
uudistusten vastaanotto	,768	,596
työpaikan ilmapiirin kannustavuus luovaan toimintaan	,832	,755
ristiriitojen selvittäminen keskustelemalla	,829	,661
virheiden suvaitseminen	,710	,597
työtovereiden halu ottaa vastuuta työstään	,834	,705
lähimmän esimiehen suhtautuminen aloitteellisuuteen omassa työssä	,831	,660
työyhteisön valmius ottaa riskejä omassa työssä	,818	,699
yriytysten kannustavuus innovaatioiden synnyttämiseen ja tilaisuuksien etsimiseen	,824	,701
työyhteisössä avoimen kommunikaation onnistuminen	,874	,827
PAIKKA5K	,662	,548
SYTYOP1K	,733	,490
SYTYOP3K	,765	,994
SYTYOP6K	,731	,564
SYTYOP8K	,629	,528
AIKA1K	,774	,692
AIKA3K	,578	,567

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

LIITE 13

Varianssien selitysaste (kaupan ja palvelun ala)

Factor	Initial Eigenvalues		Cumulative %
	Total	% of Variance	
1	7,096	11,826	11,826
2	4,408	7,347	19,173
3	3,837	6,394	25,568
4	3,156	5,260	30,828
5	2,661	4,434	35,262
6	2,546	4,244	39,506
7	2,468	4,113	43,619
8	2,109	3,516	47,135
9	2,032	3,387	50,522
10	1,750	2,916	53,439
11	1,677	2,795	56,234
12	1,574	2,623	58,857
13	1,476	2,460	61,317
14	1,428	2,380	63,697
15	1,275	2,125	65,821
16	1,196	1,994	67,815
17	1,181	1,969	69,784
18	1,155	1,926	71,710
19	1,108	1,847	73,557
20	1,015	1,691	75,248
21	,956	1,593	76,841
22	,938	1,563	78,404
23	,877	1,461	79,865
24	,794	1,323	81,188
25	,753	1,254	82,442
26	,733	1,222	83,664
27	,684	1,140	84,804
28	,669	1,115	85,919
29	,621	1,034	86,954
30	,609	1,015	87,969
31	,572	,953	88,922
32	,541	,901	89,823
33	,496	,826	90,649
34	,471	,785	91,434
35	,436	,727	92,162
36	,414	,690	92,851
37	,391	,652	93,503
38	,382	,637	94,140
39	,340	,566	94,706
40	,297	,495	95,201
41	,293	,488	95,690
42	,271	,451	96,141
43	,257	,428	96,568

44	,242	,403	96,971
45	,219	,365	97,336
46	,209	,348	97,684
47	,194	,324	98,008
48	,174	,289	98,297
49	,166	,277	98,574
50	,145	,241	98,815
51	,126	,210	99,025
52	,106	,176	99,201
53	9,545E-02	,159	99,360
54	9,301E-02	,155	99,515
55	6,884E-02	,115	99,630
56	5,985E-02	9,975E-02	99,730
57	5,296E-02	8,826E-02	99,818
58	4,347E-02	7,244E-02	99,890
59	4,139E-02	6,898E-02	99,959
60	2,432E-02	4,054E-02	100,000

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

LIITE 14**RELIABILITEETTIANALYYSI (KAUPAN JA PALVELUIDEN ALA)****Tuotejohtajan ominaispiirteet kaupan ja palveluiden toimialaryhmässä (faktori 1)**

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
WORKDAY8	1,8586	1,3676	,4259	.
VASTUU1	2,4141	1,5512	,4259	.

Reliability Coefficients

N of Cases = 99,0

N of Items = 2

Alpha = ,5966

Kehittäminen tehtävärakenteena kaupan ja palveluiden alalla (faktori 2)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
WORKDA10	8,9167	7,8877	,6332	,6515
WORKDA12	8,6146	9,1236	,5300	,7113
WORKDA11	8,6875	8,3434	,5151	,7196
WORKDAY6	8,8125	8,2803	,5373	,7065

Reliability Coefficients

N of Cases = 96,0

N of Items = 4

Alpha = ,7552

- 1 LAINE, JUHANI, Toimialareseptin ja yritysparadigman muutos sekä sen vaikutus strategiseen muutokseen. Laadullinen ja historiallinen case-tutkimus perheyrittäjien siirtymisestä monialayhtymän osaksi. - Change in industry recipe and company paradigm and its impact on strategic change. A qualitative and longitudinal case study on a one-family owned company which moved into the context of a multi-business company. 252 p. Summary 12 p. 2000.
- 2 WAHLGRÉN, ASTA, Mastery and slavery. Triangulatory views on owner-managers' managerial work. - Isäntä ja renki. Trianguloituja näkökulmia omistajajohtajien johtamistyöhön. 138 p. Yhteenveto 4 p. 2000.
- 3 SEPPÄ, MARKO, Strategy logic of the venture capitalist. Understanding venture capitalism - the businesses within - by exploring linkages between ownership and strategy of venture capital companies, over time, in America and Europe. 321 p. Yhteenveto 9 p. 2000.
- 4 PEKKALA, SARI, Regional convergence and migration in Finland, 1960-95. 121 p. Yhteenveto 1 p. 2000.
- 5 KORHONEN, JOUNI, Industrial ecosystem. Using the material and energy flow model of an ecosystem in an industrial system. - Teollinen ekosysteemi - Ekosysteemin materiaali- ja energiavirtamallin soveltaminen teollisessa systeemissä. 131 p. Tiivistelmä 1 p. 2000.
- 6 KARVONEN, MINNA-MAARI, An industry in transition. Environmental significance of strategic reaction and proaction mechanisms of the Finnish pulp and paper industry. 146 p. Yhteenveto 2 p. 2000.
- 7 RITSILÄ, JARI, Studies on the spatial concentration of human capital. 140 p. Yhteenveto 1 p. 2001.
- 8 LITTUNEN, HANNU, The birth and success of new firms in a changing environment. 261 p. Yhteenveto 2 p. 2001.
- 9 MATTILA, MINNA, Essays on customers in the dawn of interactive banking. - Asiakkaat interaktiivisen pankkiliiketoiminnan aamunkoitossa. 154 p. Yhteenveto 3 p. 2001.
- 10 HYRSKY, KIMMO, Reflections on the advent of a more enterprising culture in Finland: an exploratory study. 244 p. Tiivistelmä 4 p. 2001.
- 11 KUJALA, JOHANNA, Liiketoiminnan moraalia etsimässä. Suomalaisten teollisuusjohtajien sidosryhmänäkemykset ja moraalinen päätöksenteko. - Searching for business morality. Finnish industrial managers' stakeholder perceptions and moral decision-making. 217 p. Summary 4 p. 2001.
- 12 LÄMSÄ, ANNA-MAIJA, Organizational downsizing and the Finnish manager from an ethical perspective. - Organisaation kutistaminen ja suomalainen liikkeenjohto eettisestä näkökulmasta tarkasteltuna 61 p. (115 p.) Summary 5 p. 2001.
- 13 GRONOW, TITO, Material flow models in environmental policy planning. Case: pulp and paper industry. - Materiaalivirtamallit ympäristöpolitiikan ja -toimintatapojen suunnittelussa. Case: Massa- ja paperiteollisuus. 103 p. (144 p.) Yhteenveto 1 p. 2001.
- 14 MOILANEN, RAILI, A learning organization: machine or human? - Oppiva organisaatio: kone vai oppivien ihmisten yhteisö? 55 p. (162 p.) Yhteenveto 7 p. 2001.
- 15 HOKKANEN, SIMO, Innovatiivisen oppimisyhteisön profiili. Ammattikorkeakoulujen tekniikan ja liikenteen koulutusalan näkökulmasta tarkasteltuna. - The factors contributing to the profile of an innovative learning community. 242 p. Summary 10 p. 2001.
- 16 PAAJANEN, PEKKA, Yrittäjyyskasvattaja. Ammattikorkeakoulun hallinnon ja kaupan alan opettajien näkemykset itsestään ja työstään yrittäjyyskasvattajana. - An entrepreneurship educator. Teachers' views of themselves and their work as an entrepreneurship educator at the polytechnic level, in the field of business and administration. 276 p. Summary 9 p. 2001.
- 17 MANGELOJA, ESA, Nordic stock market integration. - Pohjoismaisten osakemarkkinoiden integraatio. 164 p. Yhteenveto 2 p. 2001.
- 18 KARJALUOTO, HEIKKI, Electronic banking in Finland. Consumer beliefs, attitudes, intentions, and behaviors. - Elektroninen pankkitoiminta Suomessa. Kuluttajien uskomukset, asenteet, aiomukset ja käyttäytyminen. 195 p. Yhteenveto 3 p. 2002.
- 19 VIRTANEN, AILA, Laskentatoimi ja moraalit. Laskenta-ammattilaisten käsityksiä hyvästä kirjanpitoavasta, hyväksyttävästä verosuunnittelusta ja hyvästä tilintarkastustavasta. 184 p. Summary 4 p. 2002.
- 20 TENHUNEN, MARJA-LIISA, The professional growth of an accounting agency entrepreneur. - Tilitoimistoyrittäjän ammatillinen kasvu. 121 p. (359) Yhteenveto 7 p. 2002.
- 21 ALANKO, JUHA, Siipien alla ilmaa. Liikenneilmailun lentotoiminnan johtaminen liikennelentäjien miehistönkäytön tehokkuudella ja kustannuksilla mitattu. Empiirisenä kohteena Finnair Oy 1980- ja 1990-luvuilla. - Air under wings. 240 p. Summary 2 p. 2002.
- 22 NIEMELÄ, TARJA, Inter-Firm Co-operation Capability. - A Processual Empirical Study on Networking Family Firms. 204 p. Yhteenveto 1 p. 2003.
- 23 SAJASALO, PASI, Strategies in transition - the internationalization of Finnish forest industry companies. 223 p. Yhteenveto 8 p. 2003.
- 24 NEVANPERÄ, ERKKI, Yrittäjyys Suupohjan opiskelijanuorten ajattelussa. Tutkimus Suupohjan seudun nuorisoasteen opiskelijoiden yrittäjyysnäkökymyksistä sekä yrittäjyysopetuksen opetussuunnitelman kehittämissäpyrkimyksistä. - How the young residents in Suupohja region see entrepreneurship: study of students' opinions

- about entrepreneurship in juvenile degree schools and the efforts in developing the curriculum of entrepreneurship education. 210 p. Summary 2 p. 2003.
- 25 JOUTSEN-ONNELA, MERJA, Turvallisuutta ja sopusointua vai jännitystä ja valtaa. Tutkimus sairaanhoitaja- ja terveydenhoitajaopiskelijoiden yrittäjyys- ja muista arvoista. - Security and harmony or thrills power. 229 p. Summary 3 p. 2003.
- 26 RAJOTTE, ALAIN, Knowledge and decisions in environmental contexts. A case study of the pulp and paper industry. 190 p. 2003.
- 27 HAAPANEN, MIKA, Studies on the Determinants of Migration and the Spatial Concentration of Labour. 127 p. Yhteenveto 1 p. 2003.
- 28 SUORANTA, MARI, Adoption of mobile banking in Finland. - Mobiilipankkipalveluiden adoptio Suomessa. 79 p. (167 p.) Yhteenveto 3 p. 2003.
- 29 MATTILA, ANSSI, Understanding seamless mobile service interface between customer and technology: An empirical study 62 p. (170 p.) Yhteenvetp 3 p. 2003.
- 30 HALTTUNEN, JUSSI, Teollisten perheyriyten kasvudynamiikan systeemiteoreettinen tarkastelu. - The growth dynamics of industrial family-owned firms – a systems theory approach. 302 p. Summary 8 p. 2004.
- 31 MADUREIRA, RICARDO, The role of personal contacts of foreign subsidiary managers in the coordination of industrial multinationals: the case of Finnish subsidiaries in Portugal. 186 p. - Ulkomaisten tytäryhtiöiden johtajien henkilökohtaisten kontaktien rooli koordinoinnissa monikansallisissa teollisuusyrityksissä. Case: Suomalaiset tytäryhtiöt Portugalissa. Yhteenveto 1 p. 2004.
- 32 KOIVUNEN, MAURI, Osaamisperustaisen kilpailukyvyyn ja yrittäjyyden edistäminen. Tutkimustapauksena Raahen tietotekniikan muun- tokoulutusohjelma insinööreille. - Enhancing competence-based competitiveness and entrepreneurship. Research case: Professional degree upgrading in information technology for engineers in Raah. 216 p. Summary 3 p. 2004.
- 33 KANSIKAS, JUHA, Myyjiä, tuotekehittäjiä ja tuotejohtajia. Tuotepäälliköiden tehtävä- rakenteen heijastuminen tuotekehitys- projektissa sisäiseen yrittäjyyteen ja intuitiiviseen päätöksentekotyylisiin kuuluviin tekijöihin. - Sales people, product developers and product champions – product managers' responsibilities and job roles in a product development project and their reflection to intrapreneurship and intuitive decision making style. 258 p. Summary 6 p. 2004.