

NÄKÖKULMIA INNOVAATIOKESKITTÄMÄN RAKENTUMISEKSI JYVÄSKYLÄN SEUDULLE

Innovaatiokeskittymää tukevat
keihäänkärkihankkeet

Innovaatioiden ekosysteemi



kuva Tuomas Järvenpää Antti Hautamäen kuvioista

Seppo Risku

KUVIOT

KUVIO 1 Tiivistys innovaatiokeskittymän tiekarttaan toimenpide-ehdotuksista raportin perusteella.....	22
---	----



Näkökulmia
 innovaatiokeskittymän
 rakentumiseksi
 Jyväskylän seudulle

Tekijä: Seppo Risku, 2012

Tekijänoikeudet:

Tekijä ja Jyväskylän yliopisto

ISBN verkkojulkaisu 978-951-39-5067-5



¹ QR-koodi on linkki Innovaatiokeskittymää tukevat keihäänkärkihankkeet -projektin kotisivuille. Koodin lukemiseen tarvittava sovellus on ladattavissa ilmaiseksi eri käyttöjärjestelmiin suunnatuista sovelluskaupoista, kuten App Store, Android Market ja Ovi Store.

SISÄLLYS

KUVIOT

1	JOHDANTO	4
2	TAUSTAA.....	5
3	KEIHÄÄNKÄRJET.....	6
3.1	Palvelujen kehittäminen.....	6
3.2	Tutkimus- ja koulutuskeskittymät.....	7
3.3	Luovat alat ja toimintaympäristöt	7
4	TEEMAHAASTATTELU.....	8
4.1	Taustaa.....	9
4.2	Haastattelun tavoite.....	9
4.3	Haastatteluaineisto.....	10
5	NÄKÖKULMIA INNOVAATIOKESKITTYMÄN RAKENTUMISEKSI	11
5.1	Moniosaaminen ja tieto maantieteellisessä risteyksessä	11
5.2	Yhteistoimintamallina seitsemän organisaation verkosto	14
5.3	Palvelu ajattelun ytimeen.....	15
5.4	Yritysten VIP-ryhmällä globaaliin arvoverkkoon.....	17
5.5	Tietovarannoille infrastruktuuri	19
5.6	Hyvinvoinnin ja kestävä kasvun edelläkävijä maailmassa	20
	LÄHTEET JA HAASTATTELU.....	23

1 Johdanto

Innovaatiokeskittymää tukevat keihäänkärkihankkeet -projektissa ryhdyttiin toteuttamaan elinkeinoministeri Mauri Pekkarisen vuonna 2009 asettaman Uudet urat -työryhmän toimenpide-ehdotusten käytännön työtä. Uudet urat -työryhmän mukaan yhtenä toimenpiteenä tuli käynnistää innovaatiokeskittymän rakentaminen. Tämän keskittymän tavoitteena on vahvistaa Jyväskylän seudulle syntynyttä huippuosaamista siten, että se tulevaisuudessa edelleen muodostaa kansainvälisesti houkuttelevan ja kilpailukykyisen toimintaympäristön huippuosaajille ja yrityksille.

Käytännössä alueella syvät juuret omaavaa, perinteistä teollisuutta tulee edelleen uudistaa, voimistaa palvelualoja sekä tukea luovuusintensiivisiä aloja. Keihäänkärkihankkeiden kohdistuminen kolmelle toiminta-alueelle ohjasi suunniteltua linjaa rohkeasti. Palvelujen kehittäminen, tutkimus- ja koulutuskeskittymät sekä luovat alat ja toimintaympäristöt olivat näin suoraa jatkumoa Uudet urat -työryhmän näkemyksille. Neljäntenä tehtävänä keihäänkärkihankkeiden kokonaisuudessa on ollut innovaatiokeskittymän prosessin käynnistäminen ja strateginen työ.

Tässä työssä esitellään tarkemmin strategiseen työhön liittyen alueen omista lähtökohdista kumpuavia näkökulmia erillisinä painopisteinä. Lisäksi tuodaan esiin se, miten näitä painopisteitä voidaan eri toimenpitein edistää. Näkökulmia on kerätty hankkeen aikana kutsumalla kokoon innovaatiotoiminnan edistämisen hankkeita, järjestämällä seminaareja sekä järjestämällä kahden- ja monenkeskisiä tapaamisia alueen eri tahojen kanssa. Lisäksi on haastateltu hankkeen ohjausryhmän jäsenet, alueen yritysten edustajia ja yritysten etujärjestön toimihenkilöä.

2 Taustaa

Strateginen työ käynnistyi taustamateriaalin keräämisellä ja tunnustelemalla yhteistä tavoitetilaa alueella. Tätä tehtiin esimerkiksi kokoamalla alueen innovaatiotoimintaa edistävät julkisrahoitteisten hankkeet (ESR ja EAKR -hankkeet) yhteen syksyllä 2010. Tästä ensimmäisestä ”luova risteys” -tapaamisesta tiivistettiin hankekartta². Yhtenä tärkeänä havaintona tämä visuaalinen kartta loi kuvan hankkeiden suuntautuneisuudesta joko yhteiskuntaan vaikuttavina tai yritysten toimintaan suoraan vaikuttavina. Toisaalta ensin mainitun vaikutuksia voidaan pitää myös yritysten toimintaan välillisesti vaikuttavina hankkeina. Innovaatiokeskittymää tukevat keihäänkärkihankkeet -projektin painopiste liikkuu näissä molemmissa.

Syksyllä 2010 järjestettiin Agorassa alueen toimijoita kokoava seminaari ”Haasteena tulevaisuus: innovaatiopuheesta toimintatapojen muutokseen”. Näiden, hankkeen alkuvaiheessa tehtyjen toimintojen tarkoitus oli yhtäältä käynnistää vuoropuhelua ja yhteisen vision luomista alueen innovaatiotoiminnassa mukana olevien organisaatioiden kanssa ja toisaalta aktivoida alueen hanketoimijoita tiiviimpään yhteistyöhön.

Keihäänkärkihankkeet -projektin aikana on kutsuttu yhteistyöhön ja kehittämiseen halukkaita aktiivisia yrityksiä, koulutus- ja tutkimuslaitoksia ja muita organisaatioita. Jyväskylän kaupunkiseudun³ kanssa (KOKO -ohjelma) on tehty hankkeen käynnistymisestä saakka aktiivista yhteistyötä. Lisäksi muiden eri hankkeiden yhteistoimintaa on jatkettu säännöllisillä ”luova risteys” -tapaamisilla kesään 2011 saakka. Yhteistyössä Laukaan yrittäjähdistyksen kanssa toteutettiin keväällä 2011 tapahtuma (Samoilla tullilla), jossa pyrittiin tuomaan esiin näiden hankkeiden ja yksityisten toimijoiden mahdollisuuksia edistää yritysten innovaatiotoimintaa. Nämä ovat joitakin esimerkkejä yh-

² Hankekartan laatimisen lähtökohtana oli tunnistaa alueella olevat, julkista EU-rahoitusta olevat innovaatiotoimintaa edistävät hankkeet ja koota ne yhteen vahvistamaan alueen yhteistyötä innovaatiotoiminnan edistämiseksi. Hankekartta on luettavissa www-muodossa: <http://www.ks-x.fi/blogit-ja-uutiset/uutiset/esimerkkiuutinen>

³ Aikaisemmin Jämsä-Jyväskylä-Äänekoski -kehityskäytävä

teistyöstä eri toimijoiden kanssa kokonaisuuden näkökulmasta. Keihäänkärjissä on puolestaan erikseen tehty myös laajasti yhteistyötä. Näiden omissa raporteissa ja julkaisuissa tuodaan esiin mukana olleita toimijoita ja järjestettyjä tapahtumia tai tilaisuuksia sekä käynnistyneitä toimenpiteitä tai uusia toimintamalleja.

Jyväskylän yliopiston Agora Centerissä on ollut käynnissä kattava innovaatiokeskittymän rakentumisen prosessi eri hankkeiden avulla. Nämä hankkeet ovat osaltaan olleet käynnistämässä työtä prosessin edistämiseksi ja samalla on selvitetty sekä kokeiltu Agora Centerin omia mekanismeja elinkeinoelämän ja yliopiston tiiviimpään yhteistyöhön hyvällä menestyksellä. Muita hankkeita keihäänkärkihankkeen rinnalla ovat olleet muiden muassa Keski-Suomen innovaatiomarkkinapaikka (K-S Inno) ja Innovaatiokeskittymän toimintamalli (Swing -hanke).

3 Keihäänkärjet

Tässä luvussa esitellään lyhyesti keihäänkärkihankkeet. Kustakin näistä keihäänkärjistä julkaistaan projektisuunnitelman mukaisesti erilliset loppuraportit, jotka näin toimivat myös toimenpidesuosituksina toiminta-alueiden kehittämiseksi. Projektin aikana myös keihäänkärjissä kutsutaan yhteistyöhön ja kehittämiseen mukaan halukkaat toimijat. Eri sidosryhmäorganisaatioille pyritään näin tuomaan esiin projektin tuloksia näiden omien kehittämistoimenpiteidensä tueksi.

3.1 Palvelujen kehittäminen

Palvelujen toiminta-alueessa, keihäänkärjessä, on selvitetty esimerkiksi monialaiseen osaamiseen perustuvan palvelukehittämisen laboratorion käynnistämistä. Lisäksi on tuotettu toimintaehdotus jatkuvaluonteisen palveluliiketoiminnan kehittämisverkostol-

le. Toiminta-alueessa on aktivoitu myös julkisten palvelujen kehittäjiä ja tuotu esiin näkemyksiä ja tietoa palvelumuotoilusta.

Palvelujen kehittäminen on tärkeässä avainasemassa, kun a) uudistetaan liiketoimintaa, b) halutaan löytää kiinnostavia tutkimus- ja kehittämisalueita, c) pyritään tunnistamaan olennaisia koulutustarpeita ja d) etsitään uusiin haasteisiin toimintatapoja ja ratkaisuja.

3.2 Tutkimus- ja koulutuskeskittymät

Tutkimus- ja koulutuskeskittymään liittyvä toiminta tähtää verkottuneeseen yhteistyöhön Keski-Suomessa. Korkeakoulujen ja elinkeinoelämän yhteistoiminta ja uuden luominen yhdessä, co-creation, on olennaista innovaatiokeskittymässä. Toimijoiden väliset projektit, yhteishankkeet ja ohjelmat ovat yhteistoiminnan käytäntöä.

Toiminta-alueen esimerkkitapauksia ovat kansainvälisten tutkimus-, tiede- ja innovaatiopaneelien järjestäminen sekä selvittää alueen mahdollisuudet tiede ja teknologiaosaamisen ja koulutusteknologian kansainväliseksi innovaatiokeskukseksi.

3.3 Luovat alat ja toimintaympäristöt

Toiminta-alueessa on verkotettu laajasti alueen luovien alojen toimijoita, on pyritty yhteistyössä alueen keskeisten toimijoiden kanssa parantamaan luovien alojen liiketoimintaosaamista ja luotu toimintaehdotus luovien alojen kehittymiseksi alueella. Lisäksi on selvitetty alueen luovien toimintaympäristöjen tilaa, näiden palveluja, yritystoimintaa ja yrityksille suunnattua hautomotoimintaa. Esimerkkejä ovat Lutakon kehittäminen, saunakulttuuri ja siihen liittyvän liiketoiminnan kehittyminen ja ylipäätään alueella muut luovuutta synnyttävät ympäristöt.

Jyväskylän kaupungin henkilöresurssia on käytetty tässä toiminta-alueessa yliopiston tutkijaresurssin lisäksi. Kaupungin rahoitusosuus hankkeessa on noin 7 prosenttia. Keskeisin työkenttä kaupungin puolelta on ollut verkottaa luovien alojen toimijoita ja tuoda näkemyksiä kaupungin mahdollisuuksiin vaikuttaa paitsi luovien alojen kehittämiseen myös tämän alan hyödyntämiseen esimerkiksi hyvinvoinnin edistämiseksi yleensä. Keski-Suomen liitto perusti vuoden 2010 alusta maakunnallisen luovan talouden kehittäjäryhmän, jossa hankettamme ovat edustaneet hankejohtaja ja tutkimuskoordinaattori⁴.

Luovat alat ja toimintaympäristö -kehäänkärjessä on selvitetty lisäksi alueen laadullista ympäristöä sellaisena, joka tukee ihmisten luovuutta yleensä ja synnyttää uusia ideoita. Lisäksi on pyritty selvittämään, miten tärkeä on luovuusintensiivisten toimialojen rooli seudun idearikkauden kasvamiselle. Toiminta-alueesta julkaistiin loppuraporttina vuoden 2011 lokakuussa X1-lehti⁵. Lisäksi koko hankkeen loppuraportissa esitetään toiminta-alueen osalta toimenpide-ehdotukset ja suositukset yhdessä muiden keihäänkärkien kanssa näiden edistämiseksi alueella.

4 Teemahaastattelu

Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, jossa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin. Näistä teemoista keskustellaan melko vapaamuotoisesti ja haastateltavat voivat omin sanoin vastata kysymyksiin. Teemahaastattelussa otetaan huomioon haastateltavien tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä. Samoin on tärkeää, että nämä merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48).

⁴ Lisää aiheesta: <http://www.keskisuomi.fi/luovatalat>

⁵ Julkaisu on saatavissa e-lehtenä osoitteesta:

http://issuu.com/ac_x1/docs/ac_x1?mode=window&backgroundColor=%23222222

4.1 Taustaa

Henry Mintzberg (1987, 66-67) esittää strategiatyön olevan ennen kaikkea muovaamista. Mintzbergin mukaan muovaaminen (esimerkiksi dreijaaminen) luo kuvan siitä, että strategia tarvitsee syntyäkseen luovuutta ja detaljien tunnistamista sekä syvällistä sitoutumista sen sijaan, että luodaan rationaalinen kilpailija- ja markkina-analyysi toimistossa. Muovaaminen tarkoittaa tässä yhteydessä laajaa eri toimijoiden osallistamista, josta kehkeytyy juoni olemassa olevan tilan ja tulevaisuuden mahdollisuuksien yhdistämiseksi ja toimenpiteiksi. Strategia on näin tulevaisuuden suunnitelmien ja aikaisempien toimintamallien rohkeaa yhdistämistä.

Tästä on ollut kysymys myös Innovaatiokeskittymää tukeva keihäänkärkihankkeet -projektissa. On pyritty laajasti osallistamaan toimijoita järjestämällä tapahtumia, seminaareja ja työpajoja sekä haastatteluita. Teemahaastatteluiden tarkoituksena on ollut ennen kaikkea saada tarkempia näkökulmia alueellisista ominaisuuksista.

4.2 Haastattelun tavoite

Tavoitteena oli saada ensinnä kokonaisnäkemys siitä, miten innovaatiokeskittymä ylipäätään ymmärretään alueella. Toiseksi pyrittiin saamaan tietoa niistä alueen globaalien tason vahvuuksista, jotka haastateltavat tunnistivat hankkeen toiminnan aikana keväällä 2011.

Innovaatiokeskittymää tukevat keihäänkärkihankkeet toimivat innovaatiokeskittymän prosessin käynnistäjänä. Haastattelun avulla pyrittiin saamaan myös ymmärrys siitä, miten prosessia tulisi käynnistysvaiheen jälkeen koordinoita ja johtaa. Neljänneksi haastateltavilta haettiin näkemystä niistä keskeisistä toimijoista, joiden yhteistyöllä keskittymän rakentumista tulisi edistää.

Haastattelun tavoitteena oli myös selvittää sellaisia keskeisiä alueen tukipilareita, jotka ovat seudulla tunnusomaisia ja joiden varaan alueen toimijat näkevät innovaatiokeskittymän rakentuvan. Tämän lisäksi yksi keskeinen tema haastattelussa oli tunnistaa sellainen käytännön toiminta, jota eri organisaatiot pitävät luonnollisena kanavana yhteistyölle ja seuraavien askelien ottamiselle.

4.3 Haastatteluaineisto

Innovaatiokeskittymää tukevat keihäänkärkihankkeet on EU-rahoitteinen hanke, jossa sen ohjausryhmän tulee ilmentää ja edistää kumppanuusperiaatetta. Tarkoituksena on, että hankkeen johtamisen tukena on mahdollisimman laaja-alainen asiantuntemus. Ohjausryhmään kuuluvilla on keskeinen tehtävä tiedottaa hankkeesta ja sen tuloksista muun muassa omissa taustaorganisaatioissaan ja edesauttaa hankkeen tulosten valtavirtaistamista laajempaan käyttöön⁶.

Tätä taustaa vasten haastatteluiden tavoitteena oli saavuttaa ohjausryhmän jäsenten ja sitä kautta myös näiden taustaorganisaatioiden näkemys siitä, miten innovaatiokeskittymä alueella muotoutuisi ja millainen on yleinen tavoite- ja tahtotila yhteisen ponnistelun eteen. Elinkeinoelämän näkökulmaa vahvistettiin haastatteleamalla yritysten edustajia ja näiden edunvalvojaa. Aineistoon voisi olla hyödyllistä palata, koska kyseessä oleva raportti asetti kohtuulliset vaatimukset aineiston tiivistämiseksi.

Hankkeen aikana on lisäksi tavattu runsaasti sellaisia toimijoita, joiden kanssa on käyty vapaamuotoisempia keskusteluja ja palavereja. Näiden perusteella on syntynyt hankkeen toteuttajille kuvaa innovaatiokeskittymästä, sen toimijoista, käytänteistä ja toimin-

⁶ Hallintoviranomaisen ohje 2/2010.

takulttuurin epävirallisista normeista sekä arvoista, joita pyritään tuomaan esiin julkaisujen ja toimintasuositusten sekä loppuraporttien avulla.

5 Näkökulmia innovaatiokeskittymän rakentumiseksi

Tässä osiossa kuvataan sellaiset pääväylät ja toimenpide-ehdotukset, jotka haastatteluiden ja projektin aikana kertyneiden aineistojen avulla muodostavat strategista kehikkoa. Kim ja Mauborgne (2010, 47-48) turvautuvat strategiaprofiiliin eli viitekehykseen, jonka avulla hahmottuu olemassa oleva nykyhetki eri toimintojen tai tekijöiden osalta. Lisäksi viitekehyksen avulla voidaan tunnistaa sellaisia vahvuustekijöitä, jotka tuottavat alueelle selkeää lisäarvoa. Näiden tekijöiden tunnistaminen tulisi ohjata parhaiten myös käytännön toimintaa.

Innovaatiokeskittymä ei ole rakennus, vaan ihmisten halu toimia yhdessä siten, että se tuottaa innovaatiokeskittymän vaikutuspiirissä elämäänsä eläville ihmisille uutta lisäarvoa. Innovaatiokeskittymässä kyse on ennen kaikkea toimintamallista.

5.1 Moniosaaminen ja tieto maantieteellisessä risteyksessä

Tulemisen ja lähtemisen kulttuuri on tunnistettu alkaneen Keski-Suomessa jo 1800 -luvun lopulta lähtien. Tarina on käynnistynyt yli 150 vuotta sitten ja tässä tarinassa on aina ollut risteyskohtia. Niin on tälläkin hetkellä. On rikastettu osaamisella, tiedolla ja toimimisella koko maata. Tässä piileekin yksi selkeä vahvuus: uudistuva asukaskunta. Muuttovirta on monipuolista ja ihmisiä saapuu alueelle eri puolilta Suomea. Tämä osaltaan monipuolistaa heimokulttuuria ja luo heterogeenisen alustan alueen asukkaista.

Alueella on tunnistettu suuri joukko moniosaajia käytännön tasolta tutkimukseen saakka. Näitä moniosaajia on olemassa uusilla, innovatiivisillakin alueilla, mutta joita ei valitettavasti kyetä alueella hyödyntämään laajamittaisesti. Yrittäjyys esimerkiksi luovusintensiivisillä aloilla yhtenä vaihtoehtona kaipaa kuitenkin edelleen yrittäjyyskasvatusta ja myöhemmin kumppanuuksia yritysmaailmaan laajemmin.

”...en tiedä, että olisiko missään Suomessa vastaavaa paikkaa, jossa on niin pienellä alueella niin paljon väestömäärään suhteessa moniosaamista, kun kaikilla tasoilla käytännön tasolta korkeimpaan tutkimukseen tasoilla, suurin piirtein keskellä metsää”.

Kansainvälisyyttä lisää monipuolinen opiskelijaverkosto, joiden tuottamaa lisäarvoa ei tällä hetkellä kuitenkaan kyetä laajamittaisesti hyödyntämään esimerkiksi elinkeinoelämän kansainvälistymiseksi. Tämä on erittäin valitettavaa, sillä innovaatiokeskittymän käynnistäminen generoi jo itsessään erityyppisten ihmisten kiinnostuksen alueelle.

Korkeakoulujen rooli tulisi nähdä tulevaisuudessa enemmän niin, että yhteiskunnallinen toiminta, ns. turbulenssissa mukana oleminen, sovitetaan objektiivisen tutkimuksen kanssa. Innovaatiokeskittymä tulisi nähdä alueella ennen kaikkea oppilaitosten, kuten ammattiopiston, ammattikorkeakoulun ja yliopiston sekä VTT:n kasautuneen tiedon ja osaamisen keskittymänä, jossa edellä mainitut organisaatiot yhdessä voivat tukea alueen yritysten osaamisen kehittymistä ja yrityskannan kehittymistä. Näiden organisaatioiden ja yritysten avaintoimijat ylittävät selkeästi kansallisenkin merkitysarvon, jonka avulla voidaan kasvattaa alueen vetovoimaisuutta myös kansainvälisellä tasolla.

Yksityisten ja julkisten yrityspalveluita tuottavien toimijoiden merkitystä tulee vahvistaa. On ymmärrettävä, että julkiset täydentävät yksityisten tuottamia palveluita. Tämä julkisten tuottama palvelu kohdistuu ennen kaikkea yritystoiminnan alkuun, jossa merkittävässä osassa ovat esimerkiksi tiedon hakeminen, oman idean jalostaminen,

markkinoiden tunnustelu sekä verkottuminen ja kumppaneiden etsintä. Yhtenä esimerkkinä tämän tyyppisestä aivan itu-vaiheen toiminnasta on Protomo.

Alueella jo sijaitsevien ja uusienkin, epämuodollisten, mutta silti säännöllisiä kohtaamisia synnyttävien fyysisten paikkojen avulla on mahdollista rakentaa tiiviitä kumppanuussuhteita (vrt. kahvihuoneet, löyhät yhteisöt, yritysten tilaisuudet ym.). Näiden informaalisten tilojen tarkoitus on ennen kaikkea synnyttää luottamus eri toimijoiden kesken. Tämä vaatii sekä aikaa että vapautta edistää omassa toiminnassaan organisaatioiden rajat ylittävää aktiivista vuorovaikutusta. Kansallinen innovaatiostrategia (2008, 5) painottaa riittävän tilan ja ajan varaamista innovaattoreille, joka osaltaan haastaa myös johtamisen.

Ihmiset tekevät innovaatiokeskittymän. Henkilöhahmoksi innovaatiokeskittymän edistämiseksi on tarve etsiä ja nostaa intomielinen yritysjohtaja, jolla on kansainväliset verkostot jo olemassa. Innokkuus synnyttää maantieteellisesti merkittävä paikka johtaa itseään vahvistavaan vyöryliikkeeseen.

Toimenpide-ehdotus: Erityisenä vahvuutena alueella on tunnistettu tarve osoittaa verkottuneelle yhteistyömallille selkeitä, avoimia ja matalan kynnyksen omaavia **kohtaamispaikkoja**. Nämä rakentuvat tarvittavien organisaatioverkostojen yhteistyöllä. Esimerkiksi 3.sektorin kokous- tai kehittämistoiminnalle ei tällä hetkellä ole tarjolla pysyviä ja helposti lähestyttäviä ja varattavia tiloja. Innovaatiokeskittymä kokonaisuutena ei ole kuitenkaan rakennus, mutta riittäviä ja sopivia tiloja yhteistyön edistämiseksi on kuitenkin oltava.

Kohdistetaan edelleen **resursseja käynnistysvaiheen yritystoimintaan** ja alueen moniosaajien ja kasautuneen tiedon törmäyttämiseen avoimen innovaation periaatteen mukaisesti.

5.2 Yhteistoimintamallina seitsemän organisaation verkosto

Johtajuus tulisi nähdä enemmän innovaatiojohtamisena. Luovuuden edistäminen yhtenä tuotannontekijänä on innovaatiojohtamisen kulmakivi. Luovuus on rajoittamaton resurssipohja, jonka avulla voidaan uudelleen järjestää niukkoja resursseja. Innovaatiojohtaminen on siis luovuuden edistämistä ideoiden ja innovaatioiden synnyttämiseksi kestäväällä tavalla. Miten Keski-Suomi vastaa?

Strategiaprosessi on jatkuvaa. Enää ei riitä se, että johtoryhmä kokoontuu erämaatorppaan pohtimaan suurta kuvaa ja strategiaa, vaan toiminnan tulee olla myös bottom-up -tyyppisesti osallistavaa. Yhtenä esimerkkinä voidaan tästä uudentyyppisestä suunnittelutyöstä mainita Kankaan alueen suunnittelu Jyväskylässä. Tässä näkymää uudesta Kankaan alueesta on tehty monissa työpajoissa, seminaareissa ja käyttämällä hyväksi tietoverkkoja. Tämän työn avulla on saavutettu kansalaisten laajempi osallistuminen ja monimuotoinen näkemys siitä yhteisestä juonesta, strategiasta, jolla Kankaan aluetta voidaan kehittää.

Innovaatiokeskittymän johtaminen tulisi alueen näkemysten mukaisesti rakentua ”seitsemän” organisaation sopimuksen kautta yhdistystyyllisesti, jossa teemakohtaisesti johtajuus luontevasti muotoutuu. Tutkimus- ja koulutusorganisaatioiden lisäksi mukana voisivat olla Jyväskylän kaupunkiseudun toimijat, elinkeinoelämän edustajat ja rahoitajien edustajia, niin julkiselta kuin yksityiseltäkin puolelta.

”...seitsemän alkaa olla semmoinen ihanneluku, että se pystys toimimaan sillee yhtä köyttä -yhdistystyyliin”.

Sateenvarjo-prosessi⁷ esittää keskusteluiden ja haastatteluiden perusteella syntyneitä malleja siitä, millä tavalla Keski-Suomessa innovaatiokeskittymän johtaminen ja koor-

⁷ Henry Mintzberg kuvaa tätä prosessia nimellä sateenvarjostategia (1987, 70).

dinointi saattaisi parhaiten tuottaa aluetta uudella tavalla vahvistavaa toimintaa ja dialogia sanan varsinaisessa merkityksessä. Alueella on tunnistettu monologisen yksinpuhelun ja väittelyn lisäksi toki keskustelua, mutta selkeän yhteisen merkityksen luominen vaatii myös sitä, mikä auttaa toisia osapuolia eteenpäin. Mahdollisen johto- tai ydinryhmän tehtävänä olisi luoda sellaiset laajemmat toimintalinjaukset, joita tukisivat tarkemmin yksilöidyt ohjelmat ja toimenpiteet.

”Mutta sanoisin, että se täytyy olla niinku yksilöityä onnistumista eri toimijoiden kannalta; yksittäisten aktiviteettien onnistumista niiden yksittäisten toimijoiden suhteen. Sillä se keskittyä rakentuu.”

Toimenpide-ehdotus: Luodaan aktiivisten, yhteistyöhön valmiiden organisaatioiden välinen **Keski-Suomen innovaatioryhmä**. Tämä ryhmä edustaa verkostomaista innovaatiojohtamista, jossa tarvittavan osaamisen tunnistaminen toisaalta haastaa ja toisaalta osoittaa organisaatiot jakamaan johtajuutta valituissa toimintalinjoissa.

Lisäksi tulee käynnistää organisaatioiden yli menevä **henkilöiden osaamisvaihto-ohjelma** vuorovaikutuksen, luottamuksen ja läpinäkyvyyden lisäämiseksi. Ohjelman tärkein elementti on kuitenkin uusien ideoiden syntyminen tässä prosessissa. Ohjelman avulla edistetään myös alueen laajempien yhteisten toimintojen, kuten projektien suunnittelua, käynnistymistä ja toteuttamista sekä olemassa olevien strategioiden jalkauttamista.

5.3 Palvelu ajattelun ytimeen

Palveluiden kehittämisessä tulee nousta ylemmälle tasolle, irti ns. perinteisen teollisuuden kysynnän synnyttämistä palvelutoiminnasta. Alueen moniosaamisen tunnistaminen ja sen käyttöönotto elinkeinoelämässä tulisi rakentua selkeästi yli kvartaalitoiminnan kumppanuusperusteisesti. Palvelut 2.0+ syntyvät myös teollisuustoimialoille. Li-

säksi tulee panostaa julkisen hallinnon ja näiden palveluiden edelleen kehittämiseksi tietoyhteiskunnan vaatimusten mukaisesti kohti e-government -ajattelua.

Aiemmin julkisen hallinnon toimivuutta on arvioitu sen tehokkuuden, läpinäkyvyyden ja palveluiden kattavuuden kautta. Nyt, seuraavalla tasolla, informaatioteknologia tarjoaa mahdollisuudet huomattavasti kustannustehokkaampaan ja nopeampaan toimintaan kansalaisten ja yritysten suuntaan. Tämän avulla voitaisiin myös rakentaa se paljon puhuttu ”yksi luukku”. The Information Technology and Innovation Foundation (ITIF) on viimeisimmässä kansainvälisessä innovaatio ja kilpailukyky -vertailussaan arvioinut Suomen kohtuullisen huonolle sijalle 26. Vielä huolestuttavammaksi tilanteen tekee se, että muutos vuodesta 2003 vuoteen 2010 on ollut negatiivinen (-23%). (ITIF 2011, 25).

”...kun mietitään palvelumuotoilua vaikka joka on osana täällä ollut, niin kyllä se lähtee siitä, että ei esimerkiksi julkishallinnossa ole - vaikka ollaan kuinka fiksuja olevinamme - niin ei meillä ole kaikkea tietämystä siitä, mikä se asiakkaan aito tarve saada joku tietty palvelu on...”

Massapalveluista, tarkemmin massaräätälöinnistä, kuljetaan kohti henkilökohtaisempaa palvelua. Tällainen suuntaus haastaa nykyiset ansaintalogiikat. On kyettävä uudistumaan, ei vain tuote- tai palveluportfoliolla, vaan haastamalla vallitsevat näkemykset nykyisistä liiketoimintamalleista. Yritysten ja julkisten toimijoiden tulee pohtia enemmän niin sanottujen front-officen ja back-officen rakentumista. Toisin sanoen tunnisteetaan ja kuvataan oman sisäisen toiminnan infrastruktuuri ja reunaehdot.

”...teolliset klusterit ja sitten on palveluinnovaatiot. Nämä ne ovat ne kolme, missä liikutaan ja pakko meidänkin on sitä seurata, koska se on tämän tyyppinen, mutta tuota jotenkin niin kuin valjastaa nyt tietyllä tavalla tänne tähän palveluinnovaatioihin voimakkaammin se ote. Se puuttuu nyt täältä.”

Palvelu ajattelun ytimeen tulee sisältää pääviestinä käyttäjälähtöisen lähestymisen palveluiden kehittämisessä. Emme voi odottaa tai olettaa, että käyttäjät tietävät yritysten sisäiset prosessit tai mekanismit saati yritysten toiminnan reunaehdoja. Käyttäjät halua-

vat omat tarpeensa tyydytettyä. Käyttäjien mukaan ottaminen tai heidän parempi ymmärtäminen yritysten toiminnan kehittämisessä tuo tärkeän palikan siihen, miten kyetään luomaan uutta arvoa asiakkaille.

Toimenpide-ehdotus: Edistetään palveluinnovaatioita alueella **kilpailujen, haasteiden ja muiden käyttäjiä innostavien menetelmien** avulla. Miksi ihmeessä yrittäjä pähkäilee yrityksen kehittämisen kanssa yksin? Asiakkaiden sitouttaminen yritykseen voi lähteä liikkeelle vaikkapa nimikilpailun tai yksittäisen tuotekehityksen kautta. Entistä enemmän yritysten tulee hyödyntää kuluttajia ja tuotteiden tai palveluiden käyttäjiä toimintansa kehittämiseen. Menetelmiä näiden toimintojen edistämiseksi on runsaasti tarjolla esimerkiksi verkossa. Tämä ei ole ongelma. Haasteena on konvention murtaminen. ”Aina on tehty näin” tai ”on tätä kokeiltu” -tokaisut tulee nyt unohtaa.

Alueen informaatioteknologia -osaamista ja alueella toimivien alan yritysten hyödyntämistä tulee edelleen edistää monipuolisesti. Julkisen hallinnon olemassa olevan ja esimerkiksi tutkimuksen ja hankkeiden avulla kehittyvän tiedon jakamiseen sekä hallintaan tulee synnyttää **e-Keski-Suomi** -alusta.

5.4 Yritysten VIP-ryhmällä globaaliin arvoverkkoon

Kehittäjäverkoston merkitys osana innovaatioiden ekosysteemiä⁸ korostuu erityisesti tarkasteltaessa näiden kehittäjien rooleja suhteessa yrityksiin. Ekosysteemin rakentumisessa olennaista on tunnistaa näiden kehittäjien kahdensuuntainen toiminta. Yhtäältä on tunnistettava oma osaaminen organisaation sisällä ja toisaalta tämän oman osaamisen sovitus suhteessa alueen muihin toimijoihin. Tässä tärkeässä roolissa on esimerkiksi

⁸ Innovaatiotoiminnan ekosysteemin käsite on lainattu evoluutiobiologiasta. Innovaatioiden ekosysteemiä on avattu enemmän esimerkiksi Hautamäki (2011).

organisaatioiden omien strategioiden päivitys ja näiden synkronointi alueen muiden toimijoiden kanssa mielellään yhdessä.

"...sitten nämä globaalit arvoverkot, kun nämä pääkonttorit koko ajan etääntyvät, niin meidän pitäisi jotenkin paikallisesti saada yhteyksiä sinne..."

Alueella toimii kansainvälisyyttä edistäviä julkisia ja yksityisiä toimijoita. Esimerkiksi julkisten toimijoiden ponnistelut yhteisten tapahtumien ja tilaisuuksien kokoamiseksi on ollut jo tovin käynnissä ja tätä suuntausta on edelleen vahvistettava. Tulisi kuitenkin muistaa, että aiemmin toteutetut ponnistelut eivät vaikuttaisi liikaa tämän päivän tai tulevaisuuden tekemisiin. Aikaikkuna saattaa olla nyt enemmän auki tai asian taakse on vain yksinkertaisesti kertynyt hiljalleen vahvempi joukko. Jokaisen on kuitenkin tunnustettava, että tässä on todella vielä tehtävää.

"Eli jos me emme pysty luomaan semmoista keskittymää, joka sitouttaa ihmisiä tai sitouttaa yrityksiä toimimaan, niin silloin me ollaan tekemässä jotain väärin."

Yritykset ovat avainasemassa innovaatiokeskittymässä. Tämän vuoksi on yhteisesti mietittävä niitä kannustimia, joiden avulla yrityksiä saadaan sitoutettua laajan alueellisen toimintamallin keskiöön.

"... niin kuin tämmöinen vip-luokka, missä yritys ylimmän johto näkee, että niiden kannattaa käyttää se kaksi tuntia ja tulla keskustelemaan siihen foorumille näistä tulevaisuuteen liittyvistä asioista."

Toisaalta yritysten ja julkisen sektorin toimijoiden, kuten kehittäjäorganisaatioiden välistä vuorovaikutusta tulisi lisätä. Toiminnan hyödyt olisivat varmasti molemminpuoliset ja epäilemättä näistä vuorovaikutteisista tilanteista saattaisi ajan kuluessa syntyä uusia toimintatapoja. Nyt olisi otettava tämän suhteen ensiaskeleet.

”...niin miksei ihan yhtä lailla todellakin vois olla kunnissa sitä, että jossakin tilassa joku yrittäjä vaikka tai vastaava, joka tekee omia töitensä mutta jonka kanssa sitten voisi kenties vaihtaa näkemyksiään ja saada molemmin puolin jotain siihen toimintaan.”

Toimenpide-ehdotus:

Valitaan ja vahvistetaan yhdessä alueella jo toimivaa kansainvälisyyttä edistävää toimintaa. Tällaisia ovat esimerkiksi Agoran ICT -forum ja Open Forum (AOF), KIVI-kilpailukykyä viennistä tai jokin vastaava alusta. Yritysten mukaantulo innovaatiokeskitymän rakentumisessa vaatii syvää luottamusta eri toimijoiden välillä. Selkeä, alueen yritysjohdolle tarkoitettu keskustelualusta tulevaisuuden suunnasta on tärkeää ja tämän alustan luominen tulisi käynnistää heti. Tässä työssä **Keski-Suomen innovaatioryhmä** voisi toimia koordinoivana yksikkönä, joka kokoaa alueen avainyritykset suunnannäyttäjiksi kasvuyritysten tueksi ja toimii alueen innovaatiotoiminnan julkisivuna.

5.5 Tietovarannoille infrastruktuuri

Inhimillinen pääoma on nostettu monessa tapauksessa esiin yhtenä keskeisenä pilarina innovaatiokeskittymän rakentamisessa. Tulevaisuuden metsät tarkoittavat ihmisten omistaman tietovarannon parempaa hyödyntämistä. Meidän täytyy löytää toimivia ratkaisuja siihen, miten käynnissä olevia hankkeiden tuottama tieto saadaan edelleen paremmin hyödynnettyä uusien käynnistyvien hankkeiden ja yritysten tueksi.

”...taloudellisen toimeliaisuuden materiaali ei olekaan pelkästään metsä, vaan se on tietovaranto, niitten hyödyntäminen.”

Yritysten haasteena on nopeassa syklissä tapahtuva muutosvauhti, joka kohdistuu omiin tuotteisiin ja palveluihin. Tieto on laajasti pirstoutunut ja yritysten mahdollisuus yksin hallita oman alan tietoa on rajallista. Yritysten ja esimerkiksi yliopiston vahvem-

man kumppanuusajattelun kautta voidaan entistä enemmän vastata yritysten kehittämistarpeisiin.

Tällä hetkellä nähdään, että alueen inhimillinen pääoma kulkee metaforisesti vielä huonokuntoista hiekkatietä. Tietoyhteiskunnassa digitalisointi mahdollistaa tämän tietovarannon siirtymisen päällystetylle valtatielle laajemmin hyödynnettäväksi ja tämän työn tulee käynnistyä nopeasti.

Toimenpide-ehdotus: Käytännön toimintana tulisi edistää yliopisto-opiskelijoiden ja mikro- sekä pk-yritysten välistä vuorovaikutusta, eräänlaista **Tiede-TET** - ajattelua. Tämä tarkoittaa myös monitieteisen, uuden tutkimustiedon tuottamisen, sen siirtämisen ja osaamisen hyödyntämisen sekä ideoiden ja innovaatioiden kaupallistamisen **uskaliaampaa ja selkeämpää työnjakoa** yliopiston, ammattikorkeakoulun ja seudullisten kehittämissyhtiöiden kanssa. Opiskelijoiden ja yritysten välisen vuorovaikutuksen tarkoituksena yritysten osaamispääoman kehittymisen lisäksi tulee nähdä myös opiskelijoiden työelämävalmiuksien kehittyminen esimerkiksi projektityyppisten toimintamallien avulla.

5.6 Hyvinvoinnin ja kestävän kasvun edelläkävijä maailmassa

Alueella on tehty laajoja yhteisiä vahvuusaluekuvauksia⁹, joissa ihmiskeskeisyys on olennainen osa toimintaa. Keskeisimpiä näitä kuvaavia vahvuuksia ovat ihmisläheinen ympäristö, vapaa-ajan laajat mahdollisuudet ja esimerkiksi julkiset, käyttäjälähtöiset palvelut. Jälkimmäisen osalta toisin aiemmin mainittu kansainvälinen vertailu e-hallinnon osalta haastaa mielestäni tuon vahvuus -maininnan.

⁹ Alueella on pitkäjänteisesti toteutettu esim. Kehittämissyhtiö Jykesin toimesta profilointityötä perustuen alueen vahvuuksiin.

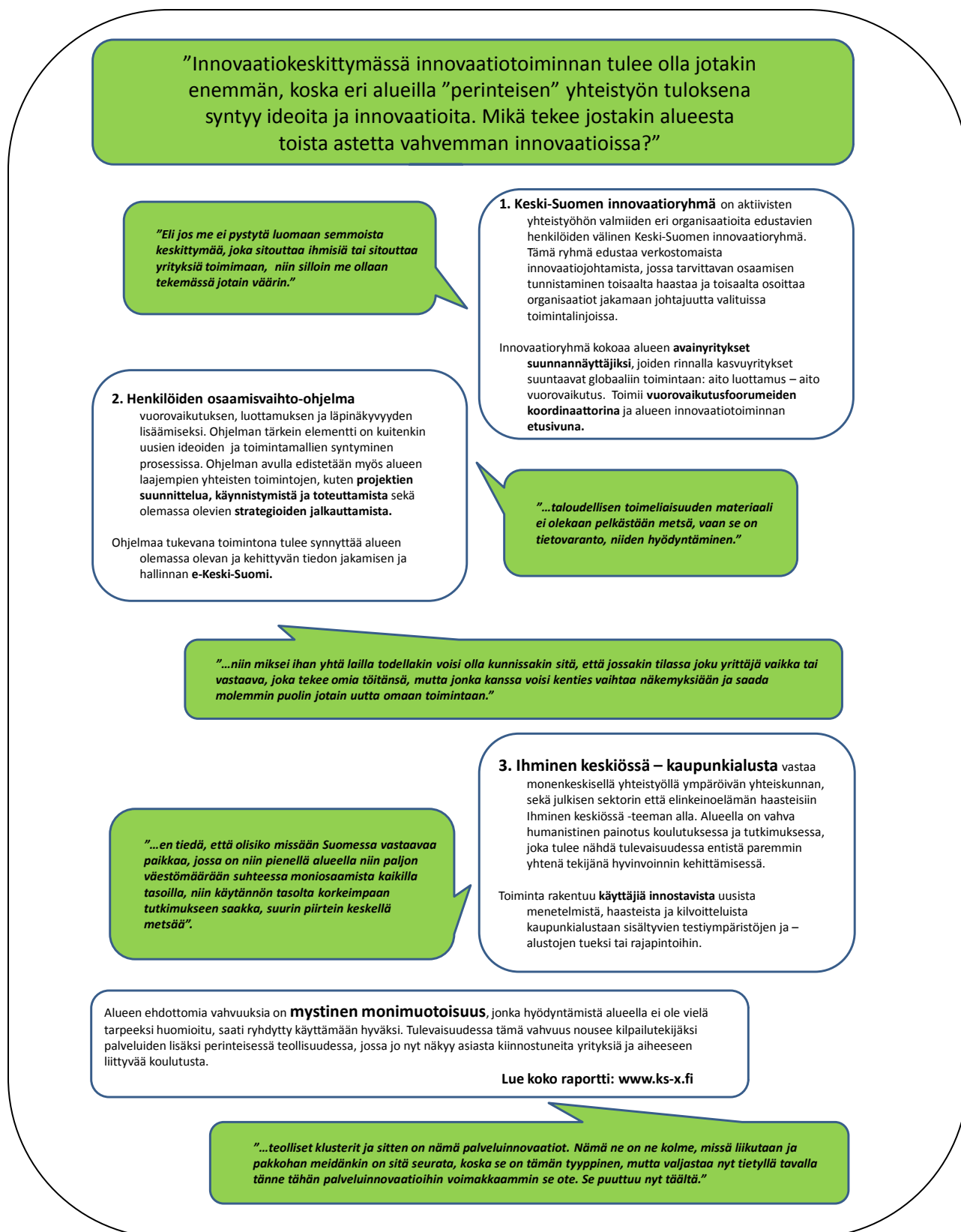
”Innovaatiokeskittymässä innovaatiotoiminnan tulee olla jotakin enemmän, koska eri alueilla ”perinteisen” yhteistyön tuloksena syntyy ideoita ja innovaatioita. Mikä tekee jostakin alueesta toista astetta vahvemman innovaatioissa?”

Keskittymässä toiminnan tulee tämän mukaan olla laajempaa ja muita alueita paremmin mallinnettu. Nyt edelleen vahvistunut ”Ihmistäminen” -teema on yksi mahdollisuus nostaa esiin sitä melkoista inhimillisen pääoman varantoa, joka alueelle on syntynyt yli sadan vuoden aikana.

Kansainvälisten tutkimusyhteisöjen, vrt. innovaatioyhteisöjen, avulla syntyy pyramidimaisia osaamisalueita, joissa kärkenä on tutkimuksen synnyttämää vetovoimaisuutta. Kansainvälisillä markkinoilla toimivat yritykset saavat tukea yliopiston omien vahvuusalojen kautta, kuten koulutus-, hyvinvointi-, liikunta- ja luonnontieteet. Läpileikkaavana teemana tulisi olla myös informaatioteknologian parempi hyödyntäminen edellä mainituilla tutkimusaloilla.

Alueella on vahva humanistinen painotus koulutuksessa ja tutkimuksessa, joka tulee nähdä tulevaisuudessa entistä paremmin yhtenä tekijänä hyvinvoinnin kehittämisessä. Jyväskylän seudun ehdottomia vahvuuksia on jopa mystinenkin monimuotoisuus, jonka hyödyntämistä alueella ei ole vielä tarpeeksi huomioitu, saati ryhdytty käyttämään hyväksi. Tulevaisuudessa tämä vahvuus nousee kilpailutekijäksi palveluiden lisäksi perinteisessä teollisuudessa, jossa jo nyt näkyy asiasta kiinnostuneita yrityksiä ja aiheeseen liittyvää koulutusta.

Toimenpide-ehdotus: Käynnistetään vahva monitieteinen yhteistyö vastaamaan ympäröivän yhteiskunnan, sekä julkisen sektorin että elinkeinoelämän haasteisiin **Ihminen keskiössä -teeman** alla. Tämä vaatii isoa ajattelua ja pieniä askelia sekä ennen kaikkea sitoutumista yhteisen päämäärän edistämiseksi, vaikka matkalla onkin usein opportunistisia, jopa toisten väheksyntää ja ennen kaikkea virheiden tekemistä isosti ja pienesti.



Kuvio 1. Tiivistys innovaatiokeskittymän tiekarttaan toimenpide-ehdotuksista raportin perusteella.

LÄHTEET JA HAASTATTELUT

Haastatteluaineisto:

Sakari Aho-Pynttari, 27.4.2011, Ääneseudun kehitys Oy
Sami Dadu, 21.3.2011, Ixonos Oy
Heikki Hanka, 11.5.2011, Jyväskylän yliopisto
Hannu Ikonen, 11.4.2011, Jyväskylän ammattikorkeakoulu
Jouni Juutilainen, 16.3.2011, Jyväskylän kaupunki
Risto Jämsen, 24.3.2011, Midinvest Management Oy
Risto Kinnunen, 20.4.2011, Jykes Oy
Pekka Neittaanmäki, 19.4.2011, Jyväskylän yliopisto
Olli Patrikainen, 14.4.2011, Jykes Oy
Pirjo Peräaho, 15.3.2011, Keski-Suomen liitto
Tuuli Kirsikka Pirttiaho, 4.5.2011, Keski-Suomen Yrittäjät ry.
Janne Poranen, 26.8.2011, VTT
Lea Pulkkinen, 19.4.2011, Jyväskylän konserttitalin hanketukiyhdistys ry.
Saila Pulkkinen, 6.5.2011, Keski-Suomen Ely-keskus
Pasi Raiskinmäki, 5.4.2011, Jyväskylän ammattikorkeakoulu
Heikki Rusko, 23.3.2011, Firstbeat Oy
Tapio Soini, 30.3.2011, Jyväskylän kaupunki
Jouko Varis, 27.4.2011, Ääneseudun kehitys Oy

Kirjallisuus ja muut aineistot:

Hallintoviranomaisen ohje 2/2010. [Viitattu 15.9.2011]. Saatavissa www-muodossa:

http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/tiedostot/hvo_ohjeet_2_2010/OHJE_2_2010.pdf.

- Hautamäki, A (toim.) 2011. Teollisuus verkottuneessa innovaatiotaloudessa. Esimerkkinä Keski-Suomen konepajateollisuus. Jyväskylä. Saarijärven Offset Oy..
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.
- Jyväskylän kaupunkiseutu 2011. [Viitattu 23.5.2011]. Saatavissa www-muodossa: <http://www.jyvaskylanseutu.fi/sivu.php/strategiat>.
- Keski-Suomen liitto 2011. Luovat alat ja kulttuuri. [Viitattu 12.10.2011]. Saatavissa www-muodossa: <http://www.keskisuomi.fi/luovatalat>.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2005. Sinisen meren strategia. Suomentaja Maarit Tillman. Helsinki. Talentum.
- Könönen, J. 2011. X1. Saatavissa www-muodossa: http://issuu.com/ac_x1/docs/ac_x1?mode=window&backgroundcolor=%23222222.
- Luova risteys 1.0. Innovaatiotoimintaa edistävien hanketoimijoiden tapaaminen Agora Centerissä 7.10.2010. Hankekartta. [Viitattu 12.9.2011]. Saatavissa www-muodossa: <http://www.ks-x.fi/blogit-ja-uutiset/uutiset/esimerkkiuutinen>.
- Mintzberg, H 1987. Crafting Strategy. Harvard Business Review 65 (4), 66-75.
- The Information Technology and Innovation Foundation (ITIF) 2011. The Atlantic Century II: Benchmarking EU & U.S. Innovation and Competitiveness. [Viitattu 19.8.2011]. Saatavissa www-muodossa: <http://www.itif.org/files/2011-atlantic-century.pdf>.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2008. Kansallinen innovaatiostrategia. [Viitattu 15.8.2011]. Saatavissa www-muodossa: URL:http://www.tem.fi/files/19704/Kansallinen_innovaatiostrategia_12062008.pdf.
- Uudet urat -rakennemuutostyöryhmän loppuraportti 1.2.2010. [Viitattu 23.5.2011]. Saatavissa www-muodossa: http://www.tem.fi/files/25954/uudet_urat.pdf.