



Tekes

Tekesin ohjelmaraportti 7/2011
Loppuraportti



Liito – Uudistuva liiketoiminta ja johtaminen

Ilpo Ihanamäki ja Hanna Lehtimäki

Ilpo Ihanamäki ja Hanna Lehtimäki

Liito – Uudistuva liiketoiminta ja johtaminen 2006–2010

Loppuraportti



Tekesin ohjelmaraportti 7/2011
Helsinki 2011



Tekes – rahoitusta ja asiantuntemusta

Tekes on tutkimus- ja kehitystyön ja innovaatiotoiminnan rahoittaja ja asiantuntija. Tekesin toiminta auttaa yrityksiä, tutkimuslaitoksia, yliopistoja ja korkeakouluja luomaan uutta tietoa ja osaamista ja lisäämään verkottumista. Tekes jakaa rahoituksellaan teollisuuden ja palvelualojen tutkimus- ja kehitystyön riskejä. Toiminnallaan Tekes vaikuttaa liiketoiminnan kehittymiseen, elinkeinoelämän uudistumiseen, kansantalouden kasvuun, työllisyyden vahvistumiseen ja yhteiskunnan hyvinvointiin. Tekesillä on vuosittain käytettävissä avustuksina ja lainoina lähes 600 miljoonaa euroa tutkimus- ja kehitysohjelmien rahoitukseen.

Tekesin ohjelmat – valintoja suomalaisen osaamisen kehittämiseksi

Tekesin ohjelmat ovat laajoja monivuotisia kokonaisuuksia, jotka on suunnattu elinkeinoelämän ja yhteiskunnan tulevaisuuden kannalta tärkeille alueille. Ohjelmilla luodaan uutta osaamista ja yhteistyöverkostoja. Ohjelmien aiheiden valinnat perustuvat Tekesin strategian sisältölinjauksiin.

Copyright Tekes 2011. Kaikki oikeudet pidätetään.

Tämä julkaisu sisältää tekijänoikeudella suojattua aineistoa, jonka tekijänoikeus kuuluu

Tekesille tai kolmansille osapuolille. Aineistoa ei saa käyttää kaupallisiin tarkoituksiin.

Julkaisun sisältö on tekijöiden näkemys, eikä edusta Tekesin virallista kantaa.

Tekes ei vastaa mistään aineiston käytön mahdollisesti aiheuttamista vahingoista.

Lainattaessa on lähde mainittava.

ISSN 1797-7347

ISBN 978-952-457-533-1

Kannen kuva: Kari Lehtonen

Taitto: DTPage Oy

Tiivistelmä	6
1 Liito-ohjelman keskeiset tulokset	7
1.1 Ohjelma loi uutta liiketoimintaosaamista.....	7
1.2 Yritykset kehittivät liiketoimintaprosesseja ja vahvistivat kansainvälisen kasvun edellytyksiä	8
1.3 Tutkimuslaitokset vahvistivat yritys yhteistyötä.....	10
2 Ohjelman saavutukset yritys- ja tutkimuskentässä	12
2.1 Yritykset eri toimialoilta osallistuivat ohjelmaan.....	12
2.2 Tutkimusryhmät verkottuivat.....	12
2.3 Johtoryhmä syvensi näkemystä kilpailuympäristön muutoksista	13
2.4 Ohjelmapalvelut lisäsivät dialogia tutkijoiden ja yritysjohtajien välillä.....	14
3 Liito-ohjelma innovaatiotoiminnan edistäjänä	18
3.1 Ohjelma vahvisti Tekesin osaamista liiketoiminnan kehittämisen rahoittajana.....	18
3.2 Ohjelma sijoittui institutionaalisen muutoksen ajankohtaan.....	18
4 Johtopäätökset ohjelman toteutuksesta ja suuntaviivat tulevaan	20
4.1 Johtoryhmän arvio Liito-ohjelmasta.....	20
4.2 Ohjelman tulokset ja jatkotoimenpiteet Tekesissä.....	21
Tekesin ohjelmaraportteja	22



Tiivistelmä

Liito-ohjelma oli Tekesin avaus liiketoimintaosaamisen kehittämiseen suomalaisten yritysten kilpailukykyisyyden vahvistamiseksi. Liito-ohjelmasta on rahoitettu 89 yritysprojektia ja 71 tutkimusprojektia. Ohjelma on suunnannut liiketoimintaosaamisen tutkimusta yritysten käytännön ongelmiin ja verkottanut kauppatieteiden ja tuotantotalouden tutkijoita ja yritysjohtajia keskenään.

Liito-ohjelma oli mittava ohjelma, joka suuntasi tutkimuslaitosten toimintaa yritysyrityksessä toteutettuihin projekteihin ja tuki suomalaisten yritysten liiketoimintaosaamisen kehittämistä. Ohjelman rahoituskriteerit vahvistivat tutkimuslaitosten yritysyrityskäytäntöjä. Tutkimusprojektit lisäsivät tietämystä innovatiivisten yritysten asiakasarvon johtamisesta, yritysten kasvun johtamisesta, kasvuyrittäjyyden edistämisestä ja strategisen johtamisen erityisalueista. Ohjelma edisti tutkimustiedon välittämistä yritysyrityksensä ja yhteiskuntaan laajemmin. Lisäksi ohjelma vahvisti suomalaisten liiketoimintaosaamisen tutkijoiden tunnettuutta kansainvälisessä tutkijayhteisössä.

Yritysten kehityshankkeet osoittivat oikea-aikaisen sisäisiin prosesseihin ja kansainvälistymiseen kohdistuvan kehitystoiminnan arvon tilanteessa, jossa

globaali toimintaympäristö muuttui nopeasti. Tekesin tunnettuus liiketoimintaosaamisen kehittämisen hankkeiden rahoittajana vahvistui ja yritykset oppivat muotoilemaan liiketoimintaosaamisen kehittämisen hankkeita. Tekesin sisällä liiketoimintaosaamisen kehittämisen rahoitusosaaminen vahvistui. Liito-ohjelmassa rahoitetut yritysten kehityshankkeet kohdistuvat kansainvälisen liiketoiminnan kehittämiseen, erilaisten sisäisten prosessien kehittämiseen usean yrityksen liittymänä toteutuvan liiketoiminnan kasvun kehittämiseen, asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämiseen, hankintaosaamisen kehittämiseen ja alihankintatoiminnan ennakoitiin.

Tutkijoiden ja yritysjohtajien verkottuminen lisääntyi ohjelmatoiminnan myötä. Rahoitetut tutkimushankkeet kattavat liiketoimintaosaamisen kehittämisen aihepiirit laajasti. Hankkeita on rahoitettu eri yliopistoihin, ammattikorkeakouluihin ja VTT:lle kattaen koko Suomen. Kiinnostavia esimerkkejä tiivistä yhteistyöstä tutkijoiden ja yritysjohtajien välisestä yhteistyöstä tarjoavat ohjelmasta rahoitetut projektit Stratmark, Myyntihanke ja Creawell, joista jokaisessa yritysjohtajat ovat olleet tutkimusprojektin alullepanijoita.

Ohjelmapalveluissa keskityttiin erityisesti vuorovaikutuksen edistämi-

seen yritysjohtajien ja tutkijoiden välillä. Ohjelmapalveluina on luotiin useita eri konsepteja: Round Table -tilaisuudet eri paikkakunnilla, seminaareissa yhdistelmä yritysjohtaja- ja tutkijapuheenvuoroja, ulkomaille suuntautuneiden verkottumismatkojen matkakirja, Road Map -työskentelyprosessi suomalaisen liiketoimintaosaamisen tutkimuksen suuntaamiseksi ja ohjelman rahoittamien tutkimus- ja yrityskehitysprojektien tuloksia esittelevä websivusto. Yhteistyötä Tekesin muiden ohjelmien kanssa toteutettiin aktiivisesti yhteisinä tilaisuuksina ja yhteisaktivointina.

Liito-ohjelman johtoryhmä toteaa, että ohjelman missio ja visio ovat olleet hyvät ja vahvat. Ohjelman suunnittelu- vaiheessa tunnistetut liiketoimintaosaamisen kehittämisen haasteet ovat edelleen ajankohtaisia. Liito-ohjelman mittavaa rahoitusta ja panostusta toimintamallien luomiseen voidaan pitää kansainvälisesti edistyksellisenä toimintana yritysyrityksessä toteutettavan tutkimuksen kehittämisessä. Liito-ohjelman aikana toteutettu kansainvälinen verkottuminen vahvistaa käsitystä siitä, että tutkimuksen ja yritystoiminnan välisen yhteistyön vahvistaminen jatkossakin tuo erityistä kilpailuetua niin yrityksille kuin akateemiselle liiketoimintaosaamisen tutkimukselle.

Liito-ohjelman keskeiset tulokset

1.1 Ohjelman loi uutta liiketoimintaosaamista

Teknologian kehittämisen rahoittajana tunnetulle Tekesille liiketoimintaosaamisen rahoittamiseen kohdentuva ohjelma merkitsi strategista suunnan muutosta. Uudistuva liiketoiminta ja johtaminen Liito-ohjelman taustalla oli Tiede ja teknologianeuvoston 2000-luvun alussa tekemä linjaus, jonka mukaisesti Tekesiin haluttiin kehittää kaupallista osaamista tukemaan kehitettyjen teknologioiden levittämistä ja hyödyntämistä. Tekesin strategisina linjauksina korostettiin jo vuonna 2000 tutkimus- ja kehittämistoiminnan tulosten kaupallistamisen edistämistä. Laajeneminen teknologiakehittämisestä yhteiskunnalliseen ja kaupalliseen vaikuttavuuteen vahvistui vuoden 2003 strategisissa tavoitteissa, joissa korostetaan innovatiivisten kasvuyritysten tunnistamista ja tukemista, elinkeinoelämän uusiutumista ja tuottavuuden kasvua sekä innovaatiotoiminnan kansainvälistymistä. Kaikkia näitä elementtejä sisällytettiin myös Liito-ohjelman tavoitteisiin.

Tiede- ja teknologianeuvoston tavoitteet vuodelta 2006 olivat samansuuntaisia Liito-ohjelman pyrkimysten kanssa. Tiede- ja teknologianeuvoston tavoitteet korostivat kansainvälistymisen vahvistamista, liiketoimintaosaamisen ja johtamisen vahvistamista sekä tutkimus- ja innovaatiotoiminnan yh-

teiskunnallista vaikuttavuutta koskevan tiedon ja ymmärryksen lisäämistä. Liito-ohjelman missioksi asetettiin:

Parantaa Suomessa toimivien yritysten kansainvälistä kilpailukykyä luomalla uutta liiketoimintaosaamista ja uusia toimintamalleja. Kehittää Suomeen huipputason soveltavaa liiketoimintatutkimusta, joka toimii jatkuvassa kiinteässä yhteistyössä yritysten kanssa.

Liito-ohjelman visio luotiin kolmi-osaiseksi:

- 1. Suomessa toimivien yritysten parantunut kilpailukyky ja tuottavuus: kehittyneen liiketoiminta- ja johtamisosaamisen ansiosta yritykset kykenevät tuloksellisesti hyödyntämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia globaaleilla markkinoilla.*
- 2. Korkeakoulujen soveltava liiketoimintatutkimus saavuttaa kansainvälisen huipputason.*
- 3. Jatkuvasti uudistuva ja kansainvälisesti verkostoitunut suomalainen elinkeinoelämä ja korkeakoulu maailma kykenevät ennakoimaan muutoksia ja mahdollisuuksia, hyödyntämään innovaatiot nopeasti sekä kehittämään uusia tehokkaita yhteistyömalleja yritysryhmien sekä yritysten, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten välille.*

Tekesin organisaatiossa ohjelma merkitsi liiketoimintaosaamisen vahvistamista. Vuodesta 2002 eteenpäin Tekesiin oli jo rekrytoitu asiantuntijoita, joilla oli kaupallinen tutkinto. Vuosina 2003–2007 liiketoimintaosaamista korostettiin keskeisenä strategisena osaamisena ja vuodesta 2008 eteenpäin liiketoimintaosaaminen määriteltiin keskeiseksi kaikkea osaamista läpileikkäväksi teemaksi. Lisäksi liiketoimintaosaamisen roolia korostettiin perustamalla organisaatioon oma ryhmä (LITO), joka muotoiltiin omaksi yksikökseen (LIMU).

Ohjelma rahoitti tutkimus- ja yrityskehitysprojekteja viiden sisällöllisen pääteeman mukaisesti: 1) asiakkuuksien ja markkinoinnin johtaminen, 2) innovaatiojohtaminen, 3) verkostojen ja kumppanuuksien johtaminen, 4) strateginen johtaminen ja 5) osaamisen johtaminen. Kokonaisuutena ohjelma oli hyvin laaja. Laajan ohjelman etuna oli, että se teki Tekesiä tunnetuksi liiketoimintaosaamisen rahoittajana eri alojen osaajille niin tutkimuslaitoksissa kuin yrityksissäkin. Laajan ohjelman haittana oli, että ohjelman kuluessa ei pystytty kohdistamaan aktivointitoimenpiteitä selkeäksi tiettyä osaamisaluetta vahvistavaksi jatkumoksi.

Ohjelman jälkipuoliskolla rahoitushakemusten määrä vakiintui. Hakemukset kohdistuivat laajasti yrityksen kehittämisen teemoihin. Rahoitusta myönnettiin erityisesti kehityshank-

AALTO UNIVERSITY Sales

Aalto-yliopiston Myyntihanke sai rahoitusta vuosina 2007–2009. Hanke tuotti soveltavaan tieteelliseen tutkimukseen perustuen tietoa siitä, miten myyntitoimintaa ja myyntiosaamista voidaan kehittää teollisissa (eli business-to-business) ja teknologisissa verkostoissa. Osaamisen kehittämisen tärkeitä kohteita ovat myynnin menetelmät, myyntikanavat, myyntitoiminnan johtaminen, myyntihenkisyys ja myynnin kompetenssit, myyntitoiminnan sopeuttaminen verkostoon ja sen logiikkaan ja sopimusten rooli myynnissä. Hankkeessa selvitettiin myyntiosaamisen nykytila Suomessa ja tuettiin tulevaisuuden linjausten laadintaa liiketoiminnassa, opetuksessa ja tutkimuksessa. Hanke on yksi kansallisesti merkittävimmistä tähänastisista avauksista myyntiosaamisen akateemisessa ja soveltavassa tutkimisessa ja kehittämisessä.

keille, jotka kohdistuivat kansainvälisen kasvun vauhdittamiseen ja strategisesti tärkeiden prosessien kehittämiseen.

Tutkimusrahoituksen ehdoissa korostettiin yritysysteistyötä ja tutkimusyhteistyötä eri yliopistojen kanssa. Tämä suuntasi tutkimusta aiheisiin, jotka olivat lähellä yritysten kehittämistä, mutta jotka pyrkivät myös korkeaan akateemisen tasoon. Ohjelman rahoittamissa projekteissa on saatu aikaan tutkimustuloksia, jotka ovat saaneet kansainvälistä huomiota ja tunnustuksia alan konferensseissa ja julkaisuissa. Ohjelman rahoitus lisäsi tiiviissä yritysysteistyössä tehtyä tutkimusta kauppatieteiden tutkimusyksiköissä, joiden tausta yritysysteistyöhön on erilainen kuin tuotantotalouden tutkimusyksiköissä.

Samanaikaisesti Liito-ohjelman kanssa käynnistyi Tekesissä Palveluinnovaatioiden kehittämiseen tähtäävä ohjelma Serve ja Suomen Akatemiasa Liiketoimintaosaamisen tutkimusohjelma Liike 2. Suomen Akatemian ohjelmaa oli jo edeltänyt ohjelma Suomalaiset yritykset ja globaalin kilpailun

haasteet -tutkimusohjelma vuosina 2000–2004. Ohjelmien samanaikaisuus tuotti synergiaetuja liiketoimintaosaamisen kehittämisen rahoitukseen ja tutkijoiden sekä yritysjohtajien verkottamiseen. Liito-ohjelma teki tiivistä yhteistyötä molempien ohjelmien kanssa järjestämällä yhteisiä tilaisuuksia ja seminaareja. Myös tutkimusryhmät verkottuivat ohjelmarajojen yli ja jotkut ryhmät löysivät luontevan jatkumon eri ohjelmien rahoituksen avulla. Laajojen eri organisaatioiden rahoittamien ohjelmien samanaikaisuus vahvisti ohjelmanostusten vaikuttavuutta.

1.2 Yritykset kehittivät liiketoimintaprosesseja ja vahvistivat kansainvälisen kasvun edellytyksiä

Ohjelman tavoitteet jaettiin ohjelman käynnistyessä kahteen eri aikajaksoon: 1) keskipitkän aikavälin tavoitteet, jolloin pyritään saamaan aikaan ohjelman aikana ja suhteellisen nopeasti sen jäl-

keen saavutettavia yritysten toimintaedellytyksiä ja kilpailukykyä parantavia tuloksia. 2) Pitkän aikavälin tavoitteet eli toimintatapoihin liittyvät pidemmän aikavälin tavoitteet, jotka konkretisoituvat useita vuosia ohjelman jälkeen.

Keskipitkällä aikavälillä ohjelman tavoitteena on parantaa yritysten toimintaprosesseja ja valmiuksia menestyä globaaleilla markkinoilla jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Ohjelmassa kehitetään yritysten liiketoiminnallista uudistumiskykyä, innovaatioiden kaupallistamista ja tuottavuuden kasvua. Ohjelmassa luodaan uutta osaamista verkostojen johtamiseen ja osaamisen hallintaan hajautuneissa monikulttuurisissa organisaatioissa.

Näihin tavoitteisiin pyrittiin rahoittamalla yritysten ja yritysryhmien liiketoimintaosaamisen kehityshankkeita. Ohjelman ensimmäisenä vuonna yritysranke-ehdotuksia tuli ohjelmaan vähän. Liiketoimintaosaamisen kehityshankkeiden rahoittaminen oli uutta Tekesissä ja rahoituskriteereistä käytiin laajoja keskusteluja hankekäsittelyn yhteydessä. Käsitellyistä hankkeista suuri osa siirtyi rahoitettavaksi muista ohjelmista. Yrityshankkeiden sisääntulo ohjelmaan vilkastui syksyllä 2007 ja vuonna 2008 yritysrahoitukseen varatut rahat oli allokoitu jo toukokuussa. Vuosina 2009 ja 2010 hankehakemusten virta oli tasaista.

Ohjelmasta rahoitetut yritysten kehityshankkeet kohdistuivat liiketoimintaosaamisen kehittämiseen. Kehityshankkeet pyrkivät edistämään kansainvälistä kasvua ja uudistamaan sisäisiä prosesseja. Rahoituksen saaneet yritysrankeet loivat uutta osaamista

Kalevala Koru Oy uudisti vientiliiketoimintakonseptiaan. Kalevala Koru oli pitkään pyrkinyt kasvattamaan vientiään vaatimattomien tuloksien, vaikka kotimaan myynti oli kasvanut dynaamisesti, brändin arvostus oli kotimarkkinoilla noussut ennätyskäskestä ja sisäbrändi Lapponia Jewelleryllä on vuosien menestyksellä vientihistoria. Asiantuntija-apua käytettiin mm. liiketoimintakonseptin suunnitteluun, juridiseen neuvontaan, modernien sähköisten työkalujen käyttöön sekä logistiikkaketjun rakentamiseen. Kuluttajapinnan tehokas tavoittaminen edellytti vientiliiketoiminnan muutosta: perinteisen maahantuojan/agentin => kultasepänteollisuus => kuluttaja -ketjun sijaan Kalevala Koru loi sähköisen markkinointin, myyntin, logistiikkaan sekä ansaintalogiikkaan uudenlaisen liiketoimintakonseptin.

ja vahvistivat yrityksen edelläkävijyyttä omalla alallaan.

Yritykset olivat mukana Liito-ohjelmassa myös tutkimusprojektien kautta. Tutkimusprojekteissa mukana olleissa yrityksissä koettiin tutkimusyhteistyön mielekkääksi ja hyödylliseksi osaamisen kehittämisessä. Tosin haasteena koettiin tutkimustulosten käytäntöön levittäminen projektin päättymisen jälkeen siinäkin tapauksessa, että yritys on osallistunut aktiivisesti tutkimusprojektin suunnitteluun ja toteutukseen.

Ohjelman koordinaattori kiersi yrityksissä yhdessä Tekesin asiantuntijoiden kanssa eri paikkakunnilla ja sparsasi yritysten kehitysprojektihakemuksia. Ohjelman koordinaattori osallistui myös Tekesin eri ohjelmien järjestämiin tilaisuuksiin puheenjohtajana. Näin ohjelmatoiminnan avulla pystyttiin vahvistamaan tietoisuutta Tekesin liiketoimintaosaamisen rahoittamisen tarjoamista mahdollisuuksista. Välittämään tietoa liiketoimintaosaamisen kehittämisestä yrityksissä, koottiin yritysprojekteista esittelykalvot osaksi Liito-ohjelman esittelyä, Liito-ohjelman viestintätoimisto tarjosi juttuja ja juttuvinkkejä yritysprojektien tuloksista talousalan lehtiin, ja yritysprojektien esittelyt tuloksineen

liitettiin osaksi Management Innovation Finland -sivustoa, joka on kaikille avoin ohjelman tuloksia esittelevä sivusto. <https://sites.google.com/a/managementinnovationfinland.org/mif/>.

Pitkällä aikavälillä ohjelma tuottaa yrityksille osaamista ja valmiuksia kehittää osaamistaan yhteistyössä suomalaisten tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen kanssa. Ohjelma luo uuden toimintamallin yritysten ja tutkijoiden yhteistyölle yritysten toimintojen ja osaamisen kehittämisessä.

Sandvik Mining and Construction kehitti innovaatio- ja strategiaprosessia. Ensin suoritettiin laaja lähtötilan kartoitus, jossa käytettiin apuna VTT:n asiantuntemusta. Kartoituksen avulla löydettiin nykyiset vahvuudet ja heikkoudet. Niiden avulla voitiin suunnata kehitystoimenpiteitä, joilla innovaatiojohtaminen kokonaisuutena voidaan nostaa uudelle tasolle. Projektin kehitysvaiheessa järjestettiin seitsemänosainen työpajasarja, jonka aikana osallistujat eri puolilta organisaatiota saivat kokonaisuuden hyvin jäsenneettyä.

Projektissa kiinnitettiin erityistä huomiota innovaatioprosessin alkupäähän. Siihen kehitettiin muun muassa uudenlaisia toimintatapoja myös ei-patentoitavien ideoiden kiinni saamiseksi. Ideakampanjan avulla kokeiltiin uudenlaisen ideointityökalun käyttöä ja organisaatiolle jaettiin tietoa innovaatiojohtamisesta.

Ohjelman päätyttyä yritysten valmiuksien kehittäminen tutkimuslaitosyhteistyöhön vaatii selkeästi lisää toimenpiteitä. Liiketoimintaosaamisen kehittäminen tutkimuslaitosyhteistyössä vaatii yrityksen ylimmältä johdolta osaamista tunnistaa liiketoiminnan kehittämisen tarpeita yrityksen toimintatavoissa ja johtamismalleissa, halua sitoutua pitkäjänteiseen kehittämiseen ja kykyä projektoida liiketoimintaosaamisen hanke. Useissa yrityksissä kyseessä on liiketoiminnan kehittämisen kulttuurin muutos ja kokonaan uusien suhteiden rakentaminen liiketoimintaosaamista tekeviin tutkimuslaitoksiin. Liiketoimintaosaamisen kehittämistä verrataan usein teknologian kehittämiseen ja arvioidaan tutkimusyhteistyötä verraten yritysten tiiviitä suhteita teknologian tutkimukseen. Teknologian kehittämisessä yritys-tutkimusyhteistyössä ovat tuotekehittäjät ja tutkijat, jotka puhuvat helpommin samaa kieltä ja joiden tehtäviin kuuluu innovaatioiden luominen.

Ohjelma ei pystynyt luomaan uutta toimintamallia yritysten ja tutkijoiden väliseen yhteistyöhön. Yritysten odotukset nopeasti hyödynnettävien ja selkeästi mitattavien tulosten saamiseksi eivät ole yhdenmukaiset pitkäjänteisen tutkimustyön tavoitteiden kanssa. Yliopistoyhteistyö vaatii yrityksen johdolta näkemysellisyttä ja osaamista pitkäjänteisen kehitystyön toteuttamiseen.

Viisi vuotta on lyhyt aika uuden toimintamallin luomiseen, koska kyseessä on yliopistojen toimintakulttuuri, jota ohjaa myös muut tekijät kuin rahoittajan pyrkimykset. Näitä tekijöitä ovat yliopistojen julkaisutavoitteet, akateemisella uralla meritoitumisen käytännöt ja kauppatieteellisen tutkimuksen vakiintuneet käytännöt ja kulttuuri, jotka muuttuvat hitaasti. Vastaavasti yrityksissä kehityshankkeiden luominen liiketoiminnan kehittämiseen yhteistyössä yliopistojen tutkimusryhmien kanssa on uusi käytäntö ja vaatii kulttuurin muutosta.

1.3 Tutkimuslaitokset vahvistivat yritysyhteistyötä

Keskkipitkällä aikavälillä ohjelman tavoitteena on suunnata liiketoimintatutkimus yritysten tarpeisiin ja tulevaisuuden haasteisiin ja saada alkuun muutos kohti uusia yhteistyöverkostoja ja toimintamalleja tutkimuslaitosten ja yritysten välillä.

Tutkimusprojektien rahoituskriteerit ja hakujen painotukset määriteltiin tämän tavoitteen mukaisesti. Rahoitettavalta tutkimusprojektilta edellytettiin, että

siinä tehdään vähintään kahden tutkimusyksikön, mieluiten eri organisaatioissa toimivan yksikön välistä yhteistyötä. Lisäksi suositeltiin, että yhteistyö toteutuu yli oppiainerajojen. Rahoitettavalta tutkimusprojektilta edellytettiin myös, että yritysrahoitusosuus on varmistunut ja että tutkimusprojektissa on mukana yritysrahoittajia. Yritysrahoituksen avulla pyrittiin varmistamaan, että yritykset ovat sitoutuneita hankkeeseen ja toimivat aktiivisesti ohjaajina hankkeen johtoryhmässä. Rahoituskriteerien avulla liiketoimintatutkimusta pyrittiin tiivistämään yritysten kannalta oleellisten aiheiden ympärille.

Ohjelman rahoitus vahvisti tutkimuslaitosten ja yritysten välistä yhteistyötä ja loi aktiivista yritysyhteis-

työtä sellaisiinkin yliopistoihin, joissa yritysytteudet ovat aikaisemmin olleet väljemmät. Näitä yliopistoja ovat esimerkiksi Svenska Handelshögskolan ja Tampereen yliopisto. Lisäksi ohjelman rahoitusehdot tiivistivät ja systematisoivat yritysytteistyökäytäntöjä tutkimusprojekteissa.

Verkottumisen edistämiseksi järjestettiin tilaisuuksia eri paikkakunnilla. Round Table- ja aamiaistilaisuuksiin kutsuttiin yritysjohtajia, tutkijoita ja paikallisia Tekesin edustajia. Näin pyrittiin edistämään paikallista keskusteluyhteisyyttä eri tahojen välillä. Tavoite toteutui parhaiten paikkakunnilla, joilla Tekesin asiantuntija oli aktiivisesti mukana kutsumassa paikallisia yritysjohtajia ja keskustelemaan tilaisuuden kuluessa.

Kuva 1. Liito-ohjelma sai näkyvyyttä alan lehdistössä.



Pitkällä aikavälillä ohjelman tavoitteena on vahvistaa liiketoimintatutkimuksen roolia suomalaisessa innovaatioympäristössä. Liiketoimintatutkimuksen ja tutkijoiden poikkiteellinen yhteistyö muiden innovaatiojärjestelmän toimijoiden kanssa saadaan lisääntymään. Yritykset tekevät pitkäjännitteistä yhteistyötä liiketoimintatutkimuksen kanssa, mikä mahdollistaa kansainvälisesti verkotuneiden tutkimusryhmien korkeatasoisen tutkimuksen. Kansainvälisesti korkeatasoinen tutkimus ylläpitää ja uudistaa myös kauppa- ja liiketaloustieteiden korkeakouluopetusta, joka tuottaa huipputaajia suomalaisille yrityksille.

Tutkimusalueiden yhteistyön tuloksena liiketoimintaosaaminen saadaan mukaan jo t&k-työn varhaisiin vaiheisiin vahvistamaan tulosten kaupallistumismahdollisuuksia.

Liito-ohjelma vahvisti liiketoimintatutkimuksen roolia suomalaisessa innovaatioympäristössä verkottumalla Tekesin muiden ohjelmien kanssa ja muiden organisaatioiden kanssa, kuten Teknologiateollisuus ry ja Kauppakamari. Liito-ohjelma toi aktiivisesti esille ohjelman rahoittamia tutkimusprojekteja ohjelmayhteistyössä toteutetuissa seminaareissa, keskustelutilaisuuksissa ja yritystapaamisissa. Tämä vahvisti

liiketoimintatutkimuksen roolia Tekesissä ja auttoi Tekesiä linjaamaan liiketoimintaosaamiseen syventymisen osaksi kaikkien ohjelmien rahoitusta. Liito-ohjelman tuloksia esittelevä sivusto tukee korkeakouluopetuksen uudistamista ja tiedon levittämistä innovaatiojärjestelmän toimijoille tarjoamalla tuloksia sekä yritysten kehitysprojekteista että tutkimuslaitosten projekteista.

Tarve liiketoimintatutkimuksen roolin vahvistamiseksi suomalaisessa innovaatioympäristössä on ollut vahvasti julkisessa keskustelussa esillä koko ohjelmakauden. Konkreettisia tuloksia on kuitenkin vaikea todentaa.

Liito-ohjelman tulokset esillä verkossa

Management Innovation Finland -sivustolle on koottu Liito-ohjelmassa rahoitettujen tutkimusprojektien tuloksia ja kuvauksia yritysten kehitysprojekteista. Hakutoiminnon avulla voit etsiä tutkimusprojekteissa mukana olleita yrityscaseja, suomalaisia liiketoimintaosaamisen tutkijoita ja kansainvälisiä asiantuntijoita.

<https://sites.google.com/a/managementinnovationfinland.org/mif/>



2

Ohjelman saavutukset yritys- ja tutkimuskentässä

2.1 Yritykset eri toimialoilta osallistuivat ohjelmaan

Rahoitettuja yritysprojekteja oli 89 (n. 16,5 M€). Ohjelman rahoitus ei ollut toimialasidonnaista ja rahoitettujen yritysten koko vaihteli mikroyrityksestä suuryritykseen. Ohjelmasta rahoitusta saaneet yritykset valmistavat muun muassa elintarvikkeita ja juomia, tekstiilejä, koneita ja laitteita, puutavaraa ja -tuotteita. Osa yrityksistä on liike-elämää palvelevia yrityksiä. Pääosa rahoitusta saaneista yritysprojekteista oli yhden yrityksen hankkeita, mutta myös onnistuneita ryhmähankkeita rahoitettiin.

Ohjelma vahvisti liiketoimintaosaamisen kehittämisen tärkeyttä teknologiaosaamisen kehittämisen rinnalla. Synergiaetuja eri yritysten kehityshankkeiden välillä oli vaikea rakentaa, koska ohjelmalla ei ollut tiettyä kohdennettua teemaa. Yritysten edustajia kutsuttiin mukaan ohjelmapalvelutoimintaan tutustumaan alan tutkijoihin ja kuulemaan asiantuntijanäkemyksiä liiketoimintaosaamisen kehittämisestä.

Yritysprojektien edustajat olivat halukkaita tulemaan Liito-ohjelman järjestämiin tilaisuuksiin kertomaan kehityshankkeistaan ja he suostuivat lehdistön haastateltaviksi mielellään. Osallistuminen verkottumismatkoille sen sijaan oli vähäistä. Liito-ohjelman tilaisuuksista

viestitettiin aktiivisesti myös yliopistojen tutkimusprojekteihin osallistuneille yrityksille ja näitä yrityksiä pyydettiin puhujiksi ohjelman järjestämiin tilaisuuksiin. Käytäntö oli erittäin onnistunut, koska yritysjohtajat osasivat kertoa tutkimusprojektin tuomista hyödyistä ja opeista yrityksen näkökulmasta. Yritykset ovat myös tiedottaneet aktiivisesti julkisuuteen kehityshankkeidensa tuloksista. Yrityksiä varten luotiin raportointimalli, jonka mukaisesti moni yritysistä on raportoinut projektinsa tuloksista Management Innovation Finland -sivustolla.

Liito-ohjelman rahoituksen painopisteitä ei rajattu tarkasti ja näin pys-

tyttiin vapaasti rahoittamaan erilaisia liiketoimintaosaamisen kehittämiseen tähtäviä hankkeita. Ohjelman myötä Tekesin tunnettuus ja rooli liiketoimintaosaamisen rahoittajana vahvistui ja samalla organisaation osaaminen liiketoimintaosaamisen kehityshankkeiden rahoittamisessa laajeni.

2.2 Tutkimusryhmät verkottuivat

Rahoitettuja tutkimusprojekteja on 71 (n. 27,4 M€) ja ne toteutettiin eri tutkimuslaitoksissa eri puolilla Suomea. Yliopistot, joista ei ole tutkimushankkeita

Kuva 2. Teemaryhmäkeskustelut kokosivat tutkijoita ja yritysjohtajia yhteen.





StratMark

Tutkimushanke StratMark sai rahoitusta koko ohjelmakauden aikana. Hankkeen tavoitteena oli kehittää strategista markkinointiosaamista suomalaisissa yrityksissä ja vahvistaa alan tutkimusta. Hankkeen toteutti Aalto-yliopisto ja Svenska handelshögskolan. Yritysyhteistyökumppaneita olivat Amer Sports, Volvo, TBWA, Rautaruukki, Itella ja MARK. Hanke loi näyttävät kotisivut tiedonvälitykseen (www.stratmark.fi), järjesti erilaisia tapahtumia, tuotti tutkimuksellisia tulosjulkaisuja ja kokosi strategisen markkinoinnin kehittäjät yhteen vuosittaiseen laajan suosion saavuttaneeseen seminaariin. Hankkeella oli laajat vaikutukset niin yritys- kuin tutkimuskentässäkin.

ovat Kuopion yliopisto ja Rovaniemen yliopisto, joissa on myös kauppatieteellistä tutkimusta ja opetusta. Ammatikorkeakoulujen hankkeita on viisi ja VTT:llä on kuusi hanketta.

Tutkimushankkeiden rahoitusehdoksi asetettiin heti ohjelman alkaessa yhteistyö vähintään kahden tutkimusyksikön välillä, yritysyhteistyö ja kansainvälinen yhteistyö. Yhteistyön toteutuminen tutkimuslaitoskumppanin ja yritysten kanssa vaihteli suuresti projekteittain. Vastaavasti yritysyhteistyö toteutui vaihtelevasti riippuen siitä, kuinka aktiivisia tutkimusprojektin yritysyhteistyökumppanit olivat.

Jokaisessa tutkimusprojektissa oli kansainvälistä yhteistyötä muutamana poikkeuksena lukuun ottamatta. Kansainvälisen yhteistyön käytännöt vaihtelivat suuresti. Yhteistyö toteutui muun muassa organisoituna tiedonhankintana, organisoituna tiedonvaihtona, tutkijaliikkuvuutena Suomeen tai Suomesta tai yhteishankkeena kansainvälisen kumppanin kanssa.

Tutkijoille järjestettiin viestintäkoulutus ja ohjelman koordinaattori käytti huomattavasti aikaa tutkimusprojektien väliraporttien ja loppuraporttien editointiin. Editointityön tavoitteena oli erityisesti tulosten esiin nostaminen. Tutkijoiden kiinnostus viestintäkoulutusta kohtaan yllätti, koska Suomen Akatemian Liike-ohjelmien viestintäkoulutukset ovat olleet suosittuja.

2.3 Johtoryhmä syvensi näkemystä kilpailuympäristön muutoksista

Liito-ohjelman johtoryhmään koottiin henkilöitä, joilla on näkemyksiä liiketoimintaosaamisen kehittämisestä Suomessa ja jotka ovat yhteiskunnallisen vaikuttamisen näköalapaikoilla. Liito-ohjelman johtoryhmään kuuluivat seuraavat henkilöt:

- Petri Ahokangas, Oulun yliopisto
- Max Alfthan, Amer Sports, Fiskars
- Bo Harald, TietoEnator
- Aki Karihtala, Exel

- Mikko Kosonen, Nokia, Sitra
- Anne Kovalainen, Turun kauppa-keakoulu
- Jorma Saarikorpi (pj.), IBM.

Johtoryhmä kokoontui noin 3–4 kertaa vuodessa. Johtoryhmätyöskentely keskittyi ohjelman painotusten määrittelyyn ja ohjelmatoiminnan suuntaamiseen. Johtoryhmä kävi perusteelliset keskustelut tutkimushakujulistusten määrittelemiseksi. Lisäksi johtoryhmän jäsenet olivat aktiivisia ohjelman puolivälissä toteutetussa Road Map -työskentelyssä. Johtoryhmän yritysjohtajat toimivat teemaryhmien puheenjohtajina. Tämä oli hyödyllinen tapa ottaa johtoryhmän jäsenet mukaan aktiiviseen ohjelmatoimitukseen ja ohjelman suuntaamisen suunnitteluun.

Johtoryhmä osallistui aktiivisesti ohjelman väliarviointiin ja ohjelman suuntaamiseen loppukaudeksi. Johtoryhmän jäsenet ovat vaikutusvaltaisilla paikoilla omissa organisaatioissaan ja he olivat usein hyvin kiireisiä, mikä johti siihen, että kokouksia oli toisinaan vaikea saada järjestettyä. Johtoryhmä toimi vilkkaasti keskustelevana ja ideoivana ryhmänä. Tätä voidaan pitää tärkeänä osana laaja-alaista ja uutta toimintaa luovaa ohjelmaa. Liiketoimintaosaamisen kehittämisen ohjelmassa on ollut tärkeä pystyä keskustelemaan myös yhteiskunnan kehityksestä ja sen vaikutuksista yritysten kilpailukykyvaatimuksiin tulevaisuudessa. Johtoryhmä toi kokemukseen ja näkemykseen perustuvaa näköalaa ohjelman suuntaamiseen.

2.4 Ohjelmalvelut lisäsivät dialogia tutkijoiden ja yritysjohtajien välillä

Liito-ohjelman ohjelmatoiminta keskityi toteuttamaan verkottumista, tiedonjakoa ja vuorovaikutusta tutkijoiden ja yritysjohtajien välillä. Verkottumistilaisuuksia järjestettiin eri paikkakunnilla ja niihin luotiin ja vakiinnutettiin keskustelua ja tutustumista edistävä Round Table -toimintamalli. Kansallisia seminaareja, joissa osallistujia oli aina yli 200, järjestettiin vuosittain. Lisäksi tehtiin seminaariyhteistyötä Suomen Akatemian Liike2-ohjelman, Tekesin muiden ohjelmien ja Taloussanomien kanssa. Näin lisättiin ohjelman näkyvyyttä ja vaikuttavuutta yhteiskunnassa.

Seminaarien järjestäminen yhteistyössä muiden ohjelmien kanssa oli innostavaa ja se toi kustannus synergiaetuja. Lisäksi vaikuttavuudeltaan

ja näkyvyydeltään nämä tilaisuudet onnistuivat hyvin, koska jokaisella ohjelmalla on oma kontaktiverkostonsa ja siten kunkin ohjelman viesti tavoitti laajemman kuulijakunnan. Tilaisuudet mahdollistivat uusimman tutkimus- ja kehitystiedon jakamisen ja osallistujien verkottumisen. Yhteistyö Suomen Akatemian Liike2-ohjelman kanssa vahvisti myös Tekesin ja Suomen Akatemian välisiä yhteistyösuhteita.

Eri paikkakunnilla järjestetyt aamitilaisuudet ja Round table -tilaisuudet tarjosivat mahdollisuuden näkemysten vaihtamiseen ja toinen toisilta oppimiseen. Tilaisuuksiin osallistui sekä yritysjohtajia että paikallisissa yliopistoissa työskenteleviä tutkijoita, mikä edisti tutustumista ja yhteistyön vahvistumista. Molempiin tilaisuuksiin luotiin formaatti, joka varmisti, että esillä on sekä yritysjohtajan että tutkijan näkökulma keskusteltavaan aiheeseen ja että kes-

kustelulle jää riittävästi aikaa. Tilaisuudet saivat erittäin myönteisen vastaanoton. Eri paikkakunnilla järjestettävien tilaisuuksien onnistumisen edellytys on, että paikallinen Tekesin asiantuntija on vahvasti tilaisuuden järjestelyissä mukana ja aktiivinen osallistujien kutsumisessa.

Taloussanomien kanssa järjestettiin yhteistyössä seminaarisarja, jossa esiteltiin tutkimusprojektien tuloksia. Nämä seminaarit otettiin vastaan hyvin. Taloussanomien käytti markkinoinnissa omia kanaviaan ja saikin yleisöksi paljon yritysjohtajia. Yleisössä oli aina paljon ihmisiä, jotka eivät muuten käyneet Tekesin järjestämissä seminaareissa. Seminaarit täyttyivät ennätysajassa ja palaute oli myönteistä. Moni koki saaneensa uusia ajatuksia ja ajattelun viitekehyksiä. Osa koki esitykset liian teoreettisiksi ja etäisiksi käytännön yritysjohtamisesta.

Kuva 3. Vuosiseminaareissa puhujina oli yritysjohtajia ja liiketoimintaosaamisen professoreita.



Taulukko 1. Yhteenveto ohjelman järjestämistä tilaisuuksista eri paikkakunnilla.

Yleisötilaisuudet	Lkm	Paikkakunta	Osallistujamäärä
Vuosiseminaarit	4	Helsinki	938
Aamiaistilaisuudet	19	Helsinki, Jyväskylä, Oulu, Tampere, Turku ja Vaasa	361
Taloussanomaseminaarit	7	Helsinki	804
RoundTable -tilaisuudet	11	Helsinki, Jyväskylä, Lahti, Lappeenranta, Oulu, Pori, Seinäjoki, Turku	177
Palveluista bisnestä – Serve -ohjelma -yhteistyö	7	Jyväskylä, Kuopio, Mikkeli, Oulu, Rovaniemi, Tampere, Turku	380
Liike2–Liito-yhteisseminaarit	4	Helsinki	508
Tuotantokonseptit, Liito, Digitaalinen tuoteprosessi -yhteisseminaari	1	Helsinki	320
Liito–Tampereen kauppakamari-yhteisseminaari	1	Tampere	24
Yritysseminaari	1	Tampere	71
Tutkimusseminaari	1	Tampere	55
Liito ja Serve esittäytyvät	2	Turku, Uusikaupunki	
Yhteensä	58	14	3538

Seminaarien ja tapaamisten lisäksi ohjelman kuluessa pyrittiin vahvistamaan tiedonjakamista ja näkyvyyttä lehdistössä ja internetissä. Ohjelman kumppanina työskenteli viestintätoimisto, joka laati uutiskirjeitä, teki lehtijuttuja ja tarjosi uutisvinkkejä lehdistölle. Sähköpostina jaettu uutiskirje ilmestyi kolmesta viiteen kertaa vuodessa. Ohjelman tiedotuslistalla oli ohjelman päättyessä yli 1000 nimeä. Tutkija- ja asiantuntijakontaktiverkoston kokoamaan rakennettiin tutkijatietokanta, asiantuntijabazari, johon osallistuminen ei kuitenkaan riittävästi kiinnostanut tutkijoita. Tietokantaa testattiin, mutta sitä ei koskaan lanseerattu laajalle yleisölle.

Ohjelmassa kehitetyn tiedon jakamista internetin välityksellä toteutettiin tekemällä tutkimus- ja yrityshankkeita esittelevä väliraportti, jonka voi ladata Tekesin sivuilta <http://www.tekes.fi/fi/gateway/>

PTARGS_0_201_403_994_2095_43/
http%3B/tekes-ali1%3B7087/publishedcontent/publish/programmes/liito/documents/liito_ohjelman_vuosikirja_2008.pdf.

Kuva 4. Bradleyn yliopisto isännöi Liito-ohjelman verkottumismatkan Peoriaan ja Caterpillarille.



Lisäksi hankkeiden tulokset on koottu verkkosivulle, josta löytyy myös ohjelman seminaarien tallenteita (<https://sites.google.com/a/managementinnovationfinland.org/mif/>).

Ohjelma verkottui kansainvälisesti hakeakseen vertailutietoa yritysyhteistyössä toteutettavan liiketoimintaosaamisen tutkimuksen kehityssuunnista ja edistääkseen suomalaisen liiketoimintaosaamisen tutkimuksen tunnettuutta ja näkyvyyttä kansainvälisessä tutkimuskentässä. Kansainvälinen verkottuminen aloitettiin syksyllä 2007 osallistumalla Strategic Management Society -konferenssiin San Diegossa ja vierailemalla Stanfordin ja Berkeleyn yliopistoissa. Keväällä 2008 vierailtiin Bradleyn yliopistossa ja Caterpillarilla Peoriassa, University of Illinoisissa Urbana-Champaignissa ja Argonne National Laboratoriossa Chicagossa.

Syksyllä 2008 ohjelma järjesti verkottumismatkan Kiinaan, Shanghaihin ja Pekingiin. Yhteensä kymmenen projektia esitteli toimintaansa ja haki verkottumiskumppaneita kiinalaisista yliopistoista. Liito-ohjelmaa esiteltiin kansainväliselle yleisölle syksyllä 2008 SMS-konferenssissa ja keväällä 2010 järjestettiin SMS Special Conference Levillä yhteistyössä Aalto-yliopiston kanssa. Konferenssiin osallistujia oli 180, joiden joukossa oli kansainvälisiä huippunimiä strategiatutkimuksen alueelta, tutkijoita kaikkiaan 31 maasta sekä yritysjohtajia, konsultteja ja innovaatiopolitiikan vaikuttajia Suomesta.

Käynnit amerikkalaisissa ja kiinalaisissa yliopistoissa osoittivat, että tutkimuksen ja yritystoiminnan välisen yhteistyön vahvistaminen on kansainvälisesti tunnistettu ajankohtainen

Taulukko 2. Verkottumismatkat ja ulkomaisten vierailujen järjestäminen Suomessa.

Verkottuminen	Maa	Ajankohta	Osallistujamäärä
San Diego	USA	13.–20.10.2007	32
Strategic Management Society -konferenssi, San Diego			
Palo Alto			
Stanford University			
University of California, Berkeley			
Peoria	USA	4.–9.5.2008	16
Bradley University			
Catepillar			
Peoria Next			
University of Illinois			
Chicago			
Argonne Laboratories			
Shanghai	Kiina	1.–7.11.2008	16
Hymat			
Kalmar			
Wärtsilä			
Fudan University, School of Management			
Jiatong University, Antai Management College			
Peking			
Tsinghua University, School of Economics and Management			
Peking University, School of Economics			
Helsinki	Suomi	9.–13.2.2009	50
Bradley University delegaation vierailu			
Kittilä, Levi	Suomi	17.–20.3.2010	180
Strategic Management Society Special Conference			
Yhteensä	3		294

haaste liiketoimintaosaamisen akateemisen tutkimuksen valtakeskuksissa Pohjois-Amerikassa ja Euroopassa sekä jopa Kiinassa. Liito-ohjelman verkottumismatka syksyllä 2007 Strategic Mana-

gement Society:n (SMS) konferenssiin San Diegoon auttoi näkemään, kuinka vähän toimivia malleja yritys-tutkimus-yhteistyöhön on olemassa.

Liito-ohjelman järjestämä seminaari Levillä toi esille ohjelman tapaa luoda yritys-tutkimusyhteistyötä ja uudisti myös Strategic Management Society:n toimintaa innoittamalla luomaan uusia käytäntöjä yritysjohtajien mukaan ottamiseksi tutkimusseminariin. Liito-ohjelmaa on esitelty myös kansainvälisessä julkaisussa "The Future of Innovation", johon on koottu innovaatiopuheenvuoroja eri puolilta maailmaa. Liito-ohjelmaa kuvaava teksti ja linkki julkaisuun löytyy osoitteesta: http://thefutureofinnovation.org/contributions/view/815/the_future_of_innovation_lies_in_multi_voiced_business_competence

Kuva 5. Liito-ohjelma järjesti strategisen johtamisen huippuseminaarin yhteistyössä Aalto-yliopiston kanssa.



Kuva 6. Osallistujat eri puolilta maailmaa saivat muistoja Lapista.



3

Liito-ohjelma innovaatiotoiminnan edistäjänä

3.1 Ohjelma vahvisti Tekesin osaamista liiketoiminnan kehittämisen rahoittajana

Liito-ohjelma oli ensimmäisiä Tekesin uuden strategian mukaisia ohjelmia, joissa teknologian kehittäminen on taustalla ja ohjelma kohdentuu yritysten toimintatapojen uudistamiseen. Laaja-alaisena ja toimialariippumaton ohjelmana ohjelman uutuusarvo oli kokonaisvaltaisen näkökulman tuomisesa yrityksen toimintojen kehittämiseen. Ohjelma edusti strategisen johdon, liiketoiminnan kehittämisen ja asiakkaan näkökulmia teknologioiden, innovaatioiden ja palvelujen kehittämiseen.

Liito-ohjelma on laajuudessaan ja uutuudessaan muokannut Tekesin rahoituspäätösprosesseja ja haastanut rahoituspäätöksiä tekeviä teknologia-asiantuntijoita oppimaan uutta ajattelua.

Liito-ohjelmalla on annettavaa muille Tekesin ohjelmille liiketoimintaosaamisen asiantuntemuksen tarjoamisessa, vuoropuhelun aikaansaamisessa eri alojen asiantuntijoiden kesken niin Tekesin sisällä kuin ohjelmien asiakkaiden keskuudessa sekä tiedon välityksessä liiketoimintaosaamisen tutkimuksesta käytännön ongelmia ratkovieen johtajien keskuuteen. Liito-ohjelman tekemä yhteistyö sekä käynnissä että valmisteilla olevien ohjelmien kanssa

on tuottanut arvokkaita tuloksia. Vahvinta yhteistyö on ollut Liito-ohjelmaa lähellä olevan Serve-ohjelman kanssa, mutta yhteistyötä on tehty myös Digitaalinen tuoteprosessi, Pharma, Sapuska, Symbio, Tuotantokonseptit, Tykes, Vapaa-ajan palvelut, FinWell ja Verso-ohjelmien kanssa.

Liito-ohjelman rahoittamat hankkeet ovat tuottaneet uutta tietoa eri ohjelmien kehittämisen tarpeisiin. Tuloksia on syntynyt esimerkiksi kumppanuuksien ja verkostojen hallintaan, brändiosaamisen kehittämiseen, globaaleihin liiketoimintamalleihin, liiketoimintojen strategiseen johtamiseen, osaamisen johtamiseen, asiakkaan ja oman liiketoiminnan arvon luomiseen sekä strategisten muutosten ennakointiin ja hallintaan.

3.2 Ohjelma sijoittui institutionaalisen muutoksen ajankohtaan

Liito-ohjelma toteutui historiallisena ajankohtana Suomen kansantaloudessa. Ohjelman alkupuoliskolla 2005 vuodesta syysyyn 2008 Suomen kansantalous eli merkittävää kasvua ja sukelsi sen jälkeen jyrkkään globaalin talouden taantumaan, joka alkoi hellittää vasta 2010 vuoden lopulla. Taantuman ennakoimattomuutta kuvastaa Liito-

ohjelman vuodenvaihteessa 2007–2008 toteuttama kysely keskiuurille, 100–500 henkilöä työllistäville, suomalaisille yrityksille. Kysely lähetettiin 1158 henkilölle ja kyselyyn vastasi ylimmän johdon edustaja 176 yrityksestä. Vastausprosentti on 15. Vastanneista yrityksistä puolet oli teollisuusyrityksiä. Kyselyn tulokset osoittivat, että vielä tuolloin suomalaiset teollisuusyritykset tavoittelivat voimakasta kasvua, mutta aikoivat kasvaa orgaanisesti. Peräti joka kolmas yritys tavoitteli yli 20 prosentin liikevaihdon kasvua seuraavalla tilikaudella. Tuolloin oltiin huolestuneita siitä, että vain niin harva yritys pyrki nopeaan kasvuun, sillä lähes 90 prosenttia johtajista kertoi yrityksensä pyrkivän kasvattamaan liikevaihtoa sisäisenä kasvuna. Kaksi kolmasosa yrityksistä pyrki luomaan kasvua strategisten kumppanuuksien avulla. Vain reilu 10 prosenttia yrityksistä aikoi kasvaa yritysostoin joko kotimaassa tai ulkomailla.

Ohjelman aikana opetusministeriö toteutti historiallisesti yhtä merkittävimmistä yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen rakenteellisista uudistuksista. Uudistuksen myötä yliopistojen rahoitusmalli muuttuu siten, että valtionrahoituksen osuus pienenee ja ulkopuolisen rahoituksen osuus kasvaa. Uudistuksen myötä myös ammattikorkeakoulujen määrää on vähennetty. Liito-

to-ohjelman strateginen pyrkimys lisätä vuorovaikutusta ja verkottuneisuutta tutkijoiden ja yritysjohtajien välille on ollut osaltaan tukemassa yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen verkottumista yrityskenttään.

Innovaatiopolitiikassa uudistettiin julkisen rahoituksen kanavia ja luotiin strategisen huippuosaamisen keskittymät (SHOK). Niiden tavoitteena on tarjota huipputasoinen tutkimusyksiköille ja tutkimustuloksia hyödyntäville yrityksille uuden tavan tehdä tiivistä yhteistyötä keskenään. Joko yhdessä paikassa tai verkottuneesti toimivissa

keskittymissä toteutetaan yritysten ja tutkimusyksiköiden yhdessä määrittelemiä tutkimussuunnitelmia. Siten keskittymät ovat sovelluslähtöisiä ja monitieteisyyttä tukevia. Keskittymien avulla kohdistetaan uusia ja nykyisiä yritysten kannalta tärkeisiin kohteisiin. Keskittymät ovat valintoja tulevaisuuden kilpailukyvyn varmistamiseksi. Niitä perustetaan aihealueille, joiden katsotaan parhaiten vastaavan Suomen elinkeinoelämän ja yhteiskunnan tarpeisiin pitkällä aikavälillä. Liito-ohjelman rahoittamat tutkimusprojektit synnyttivät

uutta yleistietoa liiketoimintaosaamisesta, jota SHOKit voivat hyödyntää.

Kauppa- ja teollisuusministeriön toimenpide-ehdotuksiin suomalaisen innovaatiotoiminnan kehittämiseksi Liito-ohjelma vastasi edistämällä yritysjohtajien ja tutkijoiden välistä verkottumista, lisäämällä tutkijoiden verkottumista keskenään, vahvistamalla liiketoimintaosaamisen kansainvälisiä yhteyksiä ja rahoittamalla hankkeita, jotka kehittivät asiakasnäkökulmaa innovaatiotoiminnassa ja vahvistivat johtamisosaamista.



4

Johtopäätökset ohjelman toteutuksesta ja suuntaviivat tulevaan

4.1 Johtoryhmän arvio ohjelman toteutumisesta

Johtoryhmän arvion mukaan Liito-ohjelman alussa asetetut strategiset tavoitteet ja painopistealueet ovat edelleen erittäin tärkeitä. Panostus ja onnistuminen ohjelman puolivälissä ovat johtoryhmäarvion mukaan kohtalaiset. Parhaat arviot saavat aktivointi ja verkottaminen sekä ohjelman etenemisen toteutumisen seuranta. Ohjelmallisia palveluita pidetään tärkeinä. Toimintaa suunnataan ohjelmasta rahoitettujen tutkimusten tulosten jalkauttamiseen, kansainvälistymispalveluihin sekä ohjelman aikaiseen ja jälkeiseen visiointiin ja ennakointiin.

Ohjelmastrategiassa tärkeimmät asiat, joissa on onnistuttu keskinkertaisesti ovat seuraavat: liiketoiminnan kansainvälisen kasvun edistäminen, uusien innovatiivisten liiketoimintamallien kehittäminen, yritysten kilpailukyvyyn parantaminen ja liiketoiminnan uudistumisen edistäminen. Johtoryhmä toteaa, että liiketoimintaosaamisen kehittäminen pitää tapahtua verkottamalla ja Liito-ohjelman tavoitteissa esitetty verkottuminen pitää vielä saada konkreettisemmaksi. Liito-ohjelma voisi edistää yhdessä kehittämisen toiminta-

mallin, jonka luomisessa voidaan ottaa mallia open source -toiminnasta, jossa aktiivisesti synnytetään yhteistyöalustoja. Tutkimusyhteistyössä tavoitteena tulee olla, että yritykset ovat nykyistä vahvemmin mukana projekteissa jo niiden suunnitteluvaiheessa.

Johtoryhmä pitää tärkeimpinä vaikuttavuuspäämäärinä teknologiaa kehittävien ja hyödyntävien innovatiivisten kasvuyritysten synnyn ja menestymisen edistämistä, osaamisohjan vahvistamista kansantalouden ja yhteiskunnan kannalta keskeisillä aloilla ja klustereissa sekä kansainvälisen yhteistyön vahvistamista osaamisen luomisessa ja soveltamisessa. Johtoryhmä suuntaa katseet tulevaisuuteen ja toteaa seuraavaa:

1. Tutkimuslähtöisen osaamisen kehittäminen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä vaatii edelleen lisäpanostusta.

Johtoryhmä kokee pk-yrityksiin kohdistuvat kehitystoimet haastaviksi. Erityisesti pk-yritysten verkottumisessa keskenään ja suurten yritysten kanssa sekä tutkimuslähtöisen osaamisen kehittäminen pk-yritysten sovellettavaksi omissa kehityshankkeissaan edellyttää jatkotoimenpiteitä.

2. Liiketoimintaosaamisen tutkijoiden ja yritysjohtajien verkottamista pitää jatkaa Tekesin muissa ohjelmissa. Teemaryhmätoiminta liiketoimintaosaamisen soveltavan tutkimuksen suuntaamiseksi ja vahvistamiseksi sekä vuorovaikutteiset Round table -tilaisuudet eri paikkakunnilla saavat johtoryhmältä kiittävän arvioiden. Johtoryhmän mukaan Liito-ohjelma on tehnyt hyvän perustyön tutkijoiden ja yritysjohtajien verkottamisessa ja sen jatkaminen on ensiarvoisen tärkeää.
3. Tutkimushankkeiden rahoitus pitää kohdentaa riittävän suuriin kokonaisuuksiin. Johtoryhmä toteaa, että Tekesissä tarvitaan pitkäjänteisyyttä ja laajojen liiketoimintaosaamisen kehittämiseen liittyvien kokonaisuuksien korostamista. Tutkimushankkeiden määrittelyssä tulee varmistaa, että hanke on riittävän suuri. Näin siksi, että ideoihin saadaan mahdollisimman monia eri näkökohtia heti aluksi ja että koko ryhmän osaaminen pääsee kehittymään. Näin varmistetaan riittävän monipuolinen osaamisen kehittyminen.

4. Panostuksia tutkijoiden ja yritysjohtajien yhteiseen hankesuunnitteluun on lisättävä ja toimintatapakulttuurin vahvistamista tutkimusyritysyhteistyössä on jatkettava.

Liito-ohjelman rahoittamat tutkimushankkeet ovat olleet varsin tutkimuslähtöisiä. Tutkijat suunnittelevat akateemisen tutkimuksen lähtökodista kiinnostavia tutkimusaiheita, joihin yritysjohtajat kutsutaan mukaan. Kulttuurin muutos tilanteeseen, jossa tutkijat yhdessä yritysjohtajien kanssa suunnittelevat tutkimus- ja kehityshankkeita on hidas ja vaatii rakenteellista uudistumista ja toimintatapamuutoksia niin yrityksissä kuin tutkimuslaitoksissakin.

Liito-ohjelman toteuttama panostus tutkijoiden ja yritysten välisen kehitysyhteistyön vahvistamiseen ja uusien toimintakäytäntöjen luomiseen on päässyt ohjelman lopussa hyvään vauhtiin. Ohjelmakauden aikana pystyttiin tunnistamaan oleelliset haasteet tutkimus-yritysyhteistyön toteutuksessa sekä ra-

kentamaan perusta uusille käytännöille. Liito-ohjelman jälkeen on tärkeää edelleen kehittää ja vakiinnuttaa yhteistyökäytäntöjä. Tavoitteena voisi olla, että tutkijat ja yritysjohtajat hakevat yhdessä ratkaisuja laajempiin ja monimutkaisiin ilmiöihin. Ilmiöllä tarkoitetaan haastetta, joka on yrityksen liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta kiinnostava ja josta löytyy myös tutkimuksen näkökulmasta kiinnostavaa problematiikkaa.

5. Liiketoimintaosaamisen kehittämisen rahoitus- ja koordinoitiosäämistä Tekesissä on edelleen vahvistettava.

Liiketoimintaosaamisen rahoittamisen sisältöjen täsmentäminen ja ilmiöiden tunnistaminen Tekesin eri ohjelmien yhteydessä on oleellista. Ilman selkeästi kohdennettua ohjelmaa tai muuta koordinoitua panostusta liiketoimintaosaamisen kehittäminen on vaarana jäädä alisteiseksi muulle kehittämis-toiminnalle.

4.2 Ohjelman tulokset ja jatkotoimenpiteet Tekesissä

Liito-ohjelman päättyessä vuonna 2011 liiketoimintaosaamiseen kohdistuvan tutkimuksen ja kehityksen rahoitus liittyy kaikkiin Tekesin ohjelmiin vaikka sitä ei erityisesti korosteta. Liiketoiminnan kehittäminen kuuluu olennaisena osana Strategisen huippuosaamisen keskittymien (SHOK) ohjelmiin. Tekesin Työorganisaatioiden kehittämisen ohjelmassa (Tyke) painopiste on työelämän kehittämisessä ja ihmisten johtamisessa. Lisäksi liiketoimintaosaamisen rahoitukseen liittyviä painopistealueita Tekesin rahoituksessa ovat globaalit arvoverkot, älykäs rakennettu elinympäristö ja ratkaisukeskeiset palvelut ja aineettoman sisällöt arvonluojina. Linkittyen Liito-ohjelman tavoitteisiin näissä painopistealueissa korostetaan pk-yritysten kasvua ja kansainvälistymistä, arvoverkoissa toimimista ja käyttäjä ja asiakaslähtöisten toimintamallien ja prosessien kehittämistä. Liiketoimintaosaamisen rahoittaminen jatkuu Tekesissä ja Suomen Akatemiassa hakien uusia kanavia ja muotoja, jotka edistävät yhteiskunnan kehitystä ja vahvistavat yliopistojen ja yritysten kansainvälistä tasokkuutta ja kilpailukykyä.



Tekefin ohjelmaraportteja

- 7/2011 Liito – Uudistuva liiketoiminta ja johtaminen 2006–2010. Ilpo Ihanamäki ja Hanna Lehtimäki. Loppuraportti. 21 s.
- 6/2011 Co-operation to Create Converging and Future Networks – Evaluation of Five Telecommunications Programmes. Annu Kotiranta, Olli Oosi, Mia Toivanen, Jaakko Valkonen and Mikko Wennberg. Evaluation Report. 69 p.
- 5/2011 Rakennetun ympäristön roadmap. Miimu Airaksinen, Olli Hietanen, Ari-Pekka Manninen, Kari Reijula ja Terttu Vainio. Toimittanut Suvi Nenonen. Loppuraportti. 82 s.
- 4/2011 GIGA – Converging Networks programme 2005–2010. Final Report. 217 p.
- 3/2011 VAMOS – Liiketoiminnan mobiilit ratkaisut 2005–2010. Pauli Berg, Nils Lagerström ja Jouko Lintunen. Loppuraportti. 36 s.
- 2/2011 Puualan ohjelmien jälkiarviointi. Paula Tommila, Mari Hjelt, Päivi Luoma, Pirita Mikkonen ja Jukka Seppänen. Arviointiraportti. 79 s.
- 1/2011 FinNano Technology Programme. Final Report.
- 8/2010 Monialaistuva ohjelmatoiminta – MASI- ja Digitaalinen tuoteprosessi -ohjelmien arviointi. Janne Lehenkari, Laura Juvonen, Tarmo Lemola, Jouko Lintunen ja Henri Lahtinen. Arviointiraportti. 72 s.
- 7/2010 Kohti uutta tuotantoajattelua – SISU 2010- ja Tuotantokonseptit -ohjelmien arviointi. Mikko Valtakari, Mervi Rajahonka, Toni Riipinen ja Lasse Kivikko. Arviointiraportti. 80 s.
- 6/2010 From Spearheads to Hunting – Evaluation of Nano Programmes in Finland. Tuomas Raivio, Piia Pessala, Jatta Aho, Tiina Pursula, Alina Pathan, Jukka Teräs and Kaarle Hämeri. Evaluation Report. 67 p.
- 5/2010 Arjen muutoksista työelämän innovaatiotoiminnaksi – Työelämän kehittämisohjelma 2004–2010. Olli Oosi, Annu Kotiranta, Henrik Pekkala, Mikko Wennberg, Mikko Valtakari, Jari Karjalainen ja Mervi Rajahonka. Arviointiraportti. 87 s.
- 3/2010 MASI Programme 2005–2009. Niina Holviala (ed.). Final Report. 137 p.
- 2/2010 FinnWell – terveydenhuollon ohjelma 2004–2009. Loppuraportti. 50 s.
- 1/2010 SISU 2010 – Uusi tuotantoajattelu. Loppuraportti. 246 s.
- 7/2009 Klusteria rakentamassa – Kiinteistö- ja rakennuskusteriohjelmien arviointi. Karoliina Rajakallio, Outi Nietola, Johanna Nummelin, Laura Peuhkuri, Jari Sassi, Petri Vasara ja Tomi Ventovuori. Arviointiraportti. 61 s.
- 6/2009 Terveydenhuollon laitekehityksestä systeemien kehittämiseen – FinnWell- ja iWell-ohjelmien arviointi. Jani Saarinen, Kirsi Kiviniemi, Marjo Mäenpää, Henrik Pekkala ja Jari Vuori. Arviointiraportti. 36 s.
- 5/2009 Suomalaisen ilmastoliiketoimintaklusterin synty – Climtech- ja ClimBus-ohjelmien arviointi. Juha Vanhanen, Tiina Pursula, Mikko Halonen, Jari Hiltunen, Timo Penttinen ja Sanna Syri. Arviointiraportti. 47 s.
- 4/2009 ClimBus – Business Opportunities in the Mitigation of Climate Change 2004–2008. Final Report. 564 p.

Julkaisujen tilaukset: www.tekes.fi/julkaisut



Lisätietoja

Ilpo Ihanamäki

Tekes

ilpo.ihanamaki@tekes.fi

**Tekes – teknologian ja innovaatioiden
kehittämiskeskus**

vaihde 010 191 480

asiakasneuvonta info@tekes.fi

kirjaamo kirjaamo@tekes.fi

Kyllikinportti 2, Länsi-Pasila, PL 69

00101 Helsinki

www.tekes.fi

Lokakuu 2011

ISSN 1797-7347

ISBN 978-952-457-533-1


Tekes

