

Radikaalin innovaatiotoiminnan organisointi erilaisissa toimintaympäristöissä

Tuotantotalous, Kone- ja materiaalitekniikan laitos

Kandidaatintutkielma

Martina Helin

7.4.2026

Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä

Kandidaatintutkielma

Tutkinto-ohjelma: Tuotantotalous

Tekijä: Martina Helin

Otsikko: Radikaalin innovaatiotoiminnan organisointi erilaisissa toimintaympäristöissä

Ohjaaja: Professori Miia Martinsuo

Sivumäärä: 41 sivua

Päivämäärä: 7.4.2026

Tiivistelmä

Vakiintuneet yritykset kohtaavat kasvavan paineen uusiutua radikaalien innovaatioiden avulla säilyttääkseen kilpailukykyä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Nykyliiketoiminnan tehokkuusvaatimukset ja rutiinit kuitenkin saattavat tukahduttaa nämä epävarmuutta sisältävät hankkeet, mikäli niitä tehdään vakiintuneen liiketoiminnan kanssa samanaikaisesti. Radikaalin innovaation onnistuminen edellyttää organisaatiolta tasapainoilua synergian ja autonomian välillä.

Tämän kandidaatintutkielman tehtävänä on analysoida ja vertailla emoyhtiön näkökulmasta kolmea erilaista organisointimallia: perinteistä tutkimus- ja kehitysyksikköä (T&K), sisäistä autonomista innovaatioyksikköä sekä itsenäiseksi eriytettyä spin-off-yritystä.

Tutkielman tavoitteena on tunnistaa vakiintuneiden yritysten vaihtoehtoisia organisaatorakenteellisia ratkaisuja radikaalin innovaatiotoiminnan onnistumisen edistämiseen erilaisissa konteksteissa. Tarkastelun ytimessä on tasapainoilu innovaatioyksikölle myönnettävän autonomian ja emoyhtiöstä saatavien synergiaetujen välillä.

Tutkimus on toteutettu narratiivisena kirjallisuuskatsauksena, jonka löydökset osoittavat kontingenssiteoriaan pohjaten, ettei radikaalin innovaatiotoiminnan organisointiin ole olemassa yhtä universaalisti optimaalista organisaatorakennetta, vaan valinta on vahvasti kontekstisidonnainen. Optimaalinen malli määräytyy neljän kontekstitekijän perusteella: innovaation strateginen merkitys emoyhtiölle, resurssiriippuvuus, teknologisen murroksen luonne sekä tarve nopeaan markkinoilletuloon. Integroitujen T&K-yksiköiden havaittiin soveltuvan lähinnä matalan epävarmuuden ja inkrementaalisen kehityksen tilanteisiin. Sisäinen autonominen yksikkö on puolestaan emoyhtiön strategisen uudistumisen kannalta perustelluin valinta tilanteissa, joissa innovaatio on strategisesti yhteensopiva emoyhtiön liiketoiminnan kanssa ja vahvasti riippuvainen emoyhtiön resursseista, mutta edellyttää operatiivista suojaa ydinliiketoiminnan byrokralialta. Spin-off-yritykseksi eriyttäminen on optimaalinen ratkaisu silloin, kun innovaatio on emoyhtiön strategian kanssa yhteensopimaton, syrjäyttää vanhaa ydinosaamista tai muodostaa riskin emoyhtiön vakiintuneelle brändille.

Johtopäätöksenä tutkielma kokoaa kirjallisuuden havainnot propositioiksi ja liikkeenjohdon päätöksentekoa tukevaksi analyysikehikoksi. Tutkielma korostaa, että organisaatorakenteen valinta ei ole staattinen innovaatiotoiminnan aloittamisvaiheessa tehtävä päätös, vaan dynaaminen prosessi, joka vaatii jatkuvaa johtamista ja sopeuttamista innovaation elinkaaren vaiheisiin.

Avainsanat: radikaali innovaatio, organisaatorakenne, innovaatiojohtaminen, vakiintuneet yritykset, spin-off, autonominen innovaatioyksikkö

Sisällysluettelo

1	Johdanto	4
1.1	Ydinliiketoiminnan ja innovaatioiden yhteensovittamisen haaste	4
1.2	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset	4
1.3	Tutkielman rajaukset ja rakenne	6
2	Tutkimusmenetelmät ja -aineisto	7
2.1	Aineistonhaun toteutus	7
2.2	Aineiston analysointiperiaatteet	8
3	Teoreettinen viitekehys	10
3.1	Keskeiset käsitteet	11
3.2	Organisaatorakenteet innovaatiotoiminnassa	13
3.3	Autonomian ja synergian tasapainottaminen ambidekstrien avulla	14
3.4	Kontingenssiteorian merkitys innovaatiotoiminnassa	15
4	Innovaatiotoiminnan organisointimallit	16
4.1	Tutkimus- ja kehitysyksikkö	16
4.2	Sisäinen innovaatioyksikkö	16
4.3	Spin-off-yritykset	17
4.4	Erilaisten organisointimallien vertailu	18
4.5	Organisaatiomallit sijoitettuna synergia-autonomia-akseleille	21
5	Kontekstin vaikutus organisaatiomallin valintaan	23
5.1	Tarkasteltavat kontingenssitekijät ja aineiston synteesi	23
5.2	T&K-yksikköä puoltavat kontekstit	23
5.3	Sisäistä autonomista innovaatioyksikköä puoltavat kontekstit	25
5.4	Spin-offia puoltavat kontekstit	28
5.5	Innovaation elinkaaren vaikutus	29
6	Johtopäätökset	31
6.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	31
6.2	Liikkeenjohdolliset implikaatiot ja päätöspuu päätöksenteon tueksi	32
6.3	Rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet	35
	Lähdeluettelo	37
	Liite	40
	Liite 1. Keskeiset lähteet metodologioineen ja löydökset	40

1 Johdanto

1.1 Ydinliiketoiminnan ja innovaatioiden yhteensovittamisen haaste

Vakiintuneet organisaatiot (engl. incumbent) kohtaavat jatkuvan paineen uusiutua säilyttääkseen kilpailukykyä nopeasti muuttuvassa markkinaympäristössä. Pelkkä olemassa olevien prosessien inkrementaali kehittäminen ei enää nykyisessä toimintaympäristössä takaa kilpailuedun säilyttämistä pitkällä aikavälillä (Christensen, 1997). Tämän vuoksi yritysten on kyettävä luomaan kilpailuetua ja arvoa kehittämällä radikaalien innovaatioiden avulla uutta liiketoimintaa ja mukauttamalla resurssejaan uuden luomiseksi (Agarwal & Helfat, 2009; Teece, 2007). Strategisen uudistumisen laiminlyönnistä on muodostunut riski kilpailukyyn ja markkina-aseman menettämiseen, kuten Nokian ja Kodakin kaltaiset esimerkit historiasta osoittavat (Agarwal & Helfat, 2009).

Tämä strateginen välttämättömyys uusiutua asettaa yritykset kuitenkin haastavaan tilanteeseen, sillä samanaikaisesti uuden luominen ja vanhan tehostaminen edellyttävät organisaatiolta usein vastakkaisia toimintatapoja. Christensen (1997) nimesi tämän ilmiön innovaattorin dilemmaksi: vakiintuneen organisaation hallintatavat, resurssien allokointimenetelmät ja taloudellisen kannattavuuden ylläpitoon tähtäävät tavoitteet herkästi tukahduttavat radikaalit ja epävarmat innovaatiohankkeet.

Tässä tutkielmassa innovaation ja ydinliiketoiminnan yhteensovittamisen haastetta lähestytään organisaatorakenteellisesta näkökulmasta pelkän taloudellisen tai teknologiapohjaisen tarkastelun sijasta. Ratkaisun löytäminen nykyliiketoiminnan vaatimusten ja uudistumisen väliseen ristiriitaan kulminoituu tasapainoiluun autonomian ja synergiaetujen tarpeiden välillä (O'Reilly & Tushman, 2013). Synergian ja autonomian optimaalisen tasapainon löytäminen ja sitä tukevan organisaatorakenteen valinta muodostavat tämän tutkielman ytimen.

1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielma yhdistää aihepiiriltään innovaatiojohtamisen ja organisaatioteorian näkökulmat tarkastellessaan radikaalin innovaatio toiminnan organisointia vakiintunutta

liiketoimintaa harjoittavissa yhtiöissä. Tutkielman tehtävänä on lisätä ymmärrystä radikaalia innovaatiotoimintaa tukevista organisaatorakenteista sekä tunnistaa organisaatorakenteiden strategiset hyödyt, haasteet ja epävarmuustekijät emoyhtiön näkökulmasta. Tutkielman keskeinen lähtökohta on, että innovaatiotoimintaa tukevan organisaatorakenteen valinta on vahvasti kontekstisidonnaista (Lawrence & Lorsch, 1967; Sarta et al., 2021). Tässä tutkielmassa valintaa ohjaavana yläkäsitteenä käytetään kontekstia, joka tarkoittaa kokonaistilannetta, jossa yritys tekee organisaatorakenteellisia päätöksiä. Tämä konteksti muodostuu sekä yrityksen ulkoisen toimintaympäristön asettamista vaatimuksista että yrityksen sisäisistä strategisista lähtökohdista, ja näiden sisällä vaikuttavia yksittäisiä muuttujia kutsutaan tässä työssä kontingenssitekijöiksi. Valittua organisaatorakennetta tarvitseekin jatkuvasti sopeuttaa näiden kontekstista kumpuavien tekijöiden mukaisesti (Luciano et al., 2026; Westerman et al., 2006).

Tutkielmassa vertailtaviksi organisaatorakenteiksi valittiin aiemmissa tutkimuksissa vertailukelpoiseksi esille tulleista organisaatorakenteista seuraavat: emoyhtiön alaisuudessa toimivat T&K-yksiköt, autonomiset innovaatioyksiköt sekä itsenäiseksi eriytetyt spin-off-yritykset. Vertailuasetelma kumpuaa vakiintuneiden organisaatioiden strategisesta tarpeesta kyetä samanaikaisesti tehostamaan nykytoimintaa ja luoda uutta liiketoimintaa. Nämä rakenteet tarjoavat toisistaan poikkeavia ratkaisuja radikaalin innovaation organisointiin, sillä ne eroavat toisistaan autonomian ja synergiaetujen määrässä, jolloin ne luovat toisistaan poikkeavat puitteet ja rajoitteet innovaatiotoiminnalle.

Vertailevan tarkastelun keinoin tutkielma osoittaa, kuinka organisaatorakenne ja resurssien kohdentaminen voidaan optimoida eri konteksteissa tukemaan radikaalia innovaatiota. Tutkielmassa pyritään kirjallisuuden pohjalta vastaamaan seuraavaan päätutkimuskysymykseen:

Päätutkimuskysymys: ”Millaisiin konteksteihin radikaalin innovaation erilaiset organisointitavat soveltuvat parhaiten?”

Jotta päätutkimuskysymykseen voidaan vastata kokonaisvaltaisesti, ongelma puretaan kahteen alakysymykseen. Näiden kysymysten taustalla vaikuttava keskeinen

käsitteistö, kuten synergiaetujen ja autonomian välinen suhde, määritellään tarkemmin luvun 3 teoreettisessa viitekehysessä.

Alakysymys 1: "Miten eri organisaatorakenteet eroavat toisistaan synergian ja autonomian määrän suhteen?"

Alakysymys 2: "Mitkä ulkoisen toimintaympäristön ja organisaation sisäiset tekijät ohjaavat valintaa eri organisaatiomallien välillä?"

1.3 Tutkielman rajaukset ja rakenne

Tutkielma rajataan koskemaan yksityistä sektoria, sillä innovaatiotoiminnan ja vakiintuneen liiketoiminnan samanaikaisen toteuttamisen haasteet korostuvat erityisesti kilpailuetua tavoittelevissa yrityksissä. Tarkastelun painopiste on organisaatorakenteellisissa tekijöissä, jonka vuoksi yksilö- ja organisaatiokulttuuritason tekijöitä ei käsitellä syvällisesti, vaikka niiden merkitys innovaatioiden onnistumiselle tunnustetaan kirjallisuudessa.

Aihe on kriittinen, sillä yritysten kyky toteuttaa ydinliiketoiminnasta poikkeavia innovaatioita määrittelee usein niiden kyvyn välttää innovaattorin dilemman ja säilyttää elinvoimaisuutensa murroksessa.

Tämä tutkielma etenee ilmiön taustoittamisesta kohti käytännön päätöksentekoa tukevaa synteisiä. Tutkimusmenetelmien esittelyn jälkeen työn kolmannessa luvussa luodaan teoreettinen viitekehys määrittelemällä keskeiset käsitteet ja kuvaamalla innovaatiotoiminnassa integraation ja eriyttämisen välistä jännitettä. Luvussa neljä siirrytään vertailemaan valittuja organisointimalleja T&K-yksikköä, sisäistä innovaatioyksikköä ja spin-off-yritystä synergia–autonomiakaavioon peilaten. Viides luku syventää organisaatorakenteen valinnan kontekstisidonnaisuutta kontingenssitekijöiden kautta, ja tämä synteesi tiivistetään keskeisiksi propositioiksi. Lopuksi kuudes luku vastaa tutkimuskysymyksiin ja konkretisoi havainnot liikkeenjohdollisesti hyödynnettäväksi päätöspuiksi.

2 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto

Tässä luvussa kuvataan tutkielman metodologiset valinnat ja tutkimusaineiston muodostuminen. Kirjallisuushakujen pohjalta havaittu ristiriita tarpeesta eriyttää toimintaa, mutta samalla hyödyntää emoyhtiön resursseja, johti tutkielman lopulliseen fokukseen. Mielenkiinto kohdistuu siihen, miten innovaatiotoiminta tulisi organisoida eri konteksteissa, jotta se palvelee parhaiten emoyhtiön tavoittelemaa strategista uudistumista ja kokonaisuhyötyä.

2.1 Aineistonhaun toteutus

Tämä kandidaatintutkielma toteutetaan narratiivisena kirjallisuuskatsauksena. Menetelmä mahdollistaa aiemman tutkimustiedon laaja-alaisen syntetisoinnin ja teoreettisen tiedon soveltamisen vakiintuneiden yritysten innovaatiojohtamisen kontekstiin. Tutkimus on luonteeltaan teoreettinen, eikä se sisällä empiiristä aineistonkeruuta. Narratiivinen lähestymistapa tukee ilmiön kehityskaaren tarkastelua ja mahdollistaa erilaisten, joskus ristiriitaistenkin teoreettisten näkökulmien yhdistämisen johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi.

Tutkimuksen aineisto koostuu vertaisarvioituista tieteellisistä artikkeleista sekä alan keskeisestä kirjallisuudesta, jotka käsittelevät nimenomaan organisaatorakenteita radikaalin innovaation kontekstissa. Teoreettinen pohja rakentuu erityisesti vuosina 1980–2010 julkaistulle perustutkimukselle, jota siteerataan laajasti alan uudemmassa kirjallisuudessa. Perustutkimuksen käyttö on perusteltua, koska se muodostaa keskeisen ymmärryksen organisaatorakenteiden vaikutuksesta innovaatiotoiminnalle. Tätä perustaa on täydennetty ja haastettu tuoreemmalla tutkimuskirjallisuudella, joka tuo tarkasteluun sisäiset autonomiset yksiköt ja kontekstisidonnaisuuden.

Tiedonhaussa hyödynnettiin tieteellisiä tietokantoja, kuten UtuVolter ja Web of Science –hakupalvelua kattavan aineiston varmistamiseksi. Tiedonhaussa käytettiin englanninkielisiä hakusanoja ja -lausekkeita, kuten innovation integration, structural differentiation, organizational separation sekä yhdistelmiä radical innovation AND organizational structure, incumbent AND radical innovation ja innovation AND (autonomy OR synergy). Hakuja tarkennettiin Boolean operaattoreiden avulla, ja

relevantteja lähteitä etsittiin myös lumipallomenetelmällä tarkastelemalla keskeiseksi tunnistettuihin artikkeleihin viitanneita julkaisuja.

Ajallisesti aineisto painottuu kahteen aaltoon: pääosin 1970–2010 väliseen klassiseen perustutkimukseen organisaatorakenteista, kuten Christensenin, Tushmanin ja O'Reillyn artikkeleihin, sekä tuoreeseen 2020-luvun tutkimukseen, joka huomioi nykykontekstin. Ohjaavina poissulkukriteereinä aineiston valinnassa toimivat tutkielman rajaukset: tarkastelun ulkopuolelle jätettiin tietoisesti tutkimukset, jotka käsitelivät yksinomaan julkisen sektorin innovaatioita tai jotka keskittyivät pelkästään yksilö- ja tiimitason psykologisiin tekijöihin rakenteellisten tekijöiden sijaan.

Lopullinen kirjallisuusaineisto on valittu siten, että se muodostaa teoreettisesti ja metodologisesti kattavan kokonaisuuden, joka mahdollistaa ilmiön monipuolisen tarkastelun. Aineisto voidaan jakaa karkeasti kolmeen tutkimustyyppiin. Laadulliset ja käsitteelliset tutkimukset muodostavat aineiston teoreettisen pohjan, jonka avulla on jäsennelty erityisesti organisaatorakenteiden välisiä eroavaisuuksia sekä autonomian ja synergian välistä suhdetta. Tätä teoreettista pohjaa on tuettu kvantitatiivisilla tutkimuksilla, jotka tarjoavat tilastollista näyttöä radikaaliin innovaatioon vaikuttavista tekijöistä eri konteksteissa. Lisäksi kirjallisuuskatsaukset ja meta-analyysit toimivat keinona hahmottaa radikaalien innovaatioiden tutkimuksen kehityskulkua ja tutkimuksissa tunnistettuja ilmiöitä. Näiden avulla on tunnistettu innovaatiotutkimuksen nykyisiä painopisteitä ja kehitystrendejä, mikä on auttanut asemoimaan tutkielman osaksi ajankohtaista innovaatiojohtamisen keskustelua. Yksityiskohtainen erittely tutkielman analyysin kannalta keskeisimmistä lähteistä, niiden tutkimusmenetelmistä ja päälöydöksistä on koottu evidenssitaulukoon, joka esitellään liitteessä 1.

2.2 Aineiston analysointiperiaatteet

Aineistoa analysoitiin iteratiivisesti peilaamalla laadullisissa tutkimuksissa esitettyjä teoreettisia malleja kvantitatiivisten tutkimusten empiiriseen näyttöön, jonka pohjalta on muodostettu työn propositiot ja analyysikehikko.

Käytännössä analyysiprosessi eteni luokittelemalla kirjallisuus tutkimuskysymysten ohjaamiin kolmeen kategoriaan eli synergiaetujen ja autonomian väliseen

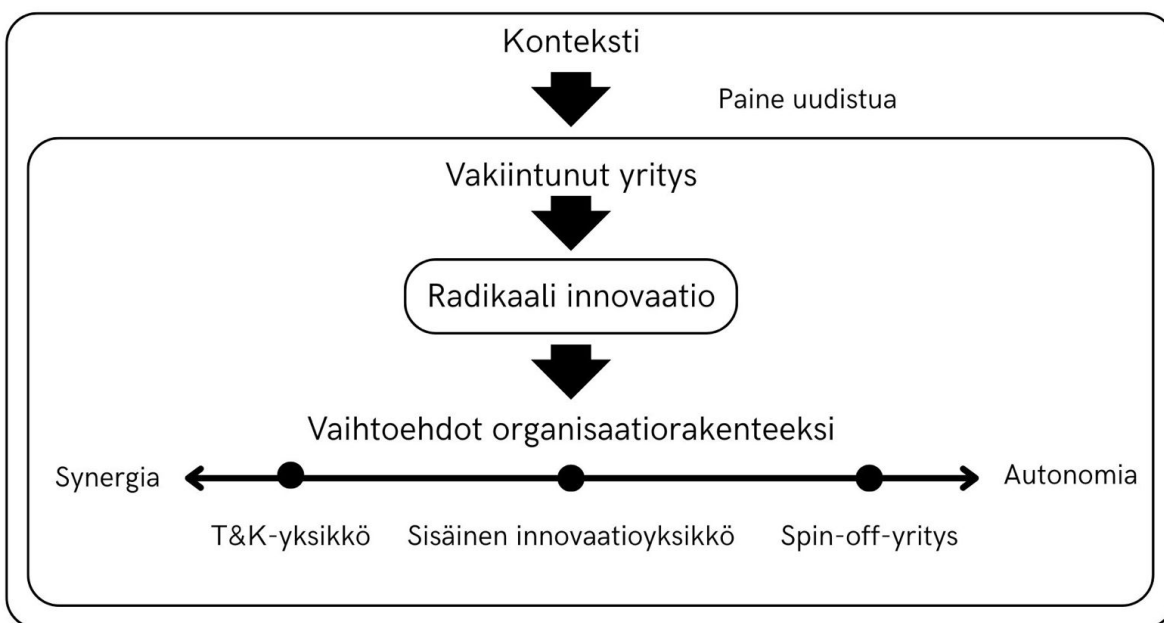
jännitteeseen, vertailtavien organisaatorakenteiden ominaispiirteisiin ja organisaatorakenteen valintaa ohjaaviin kontekstuaalisiin tekijöihin. Tämän jälkeen aineistosta tunnistettiin risteäviä teemoja ja jännitteitä eri näkökulmien ja tutkimusten välillä. Analyysissa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, miten näkemys eri organisaatorakenteiden soveltuvuudesta radikaalin innovaation toteuttamiseen on kehittynyt ajan myötä.

Tutkimustulosten referoinnin sijaan tavoitteena on rakentaa koherentti kokonaiskuva siitä, kuinka autonomian ja kontrollin välistä tasapainoa hallitaan eri rakenteissa. Tämän vuoksi havainnoista kehitettiin konseptuaalinen malli (luku 4), joka asemoi vertailtavat organisaatorakenteet synergia–autonomia-akselille. Lopuksi tätä teoreettisesta asetelmaa peilattiin viimeaikaiseen, erityisesti 2020-luvun innovaatiotutkimukseen, jotta ymmärrettäisiin organisaatorakenteellisten valintojen kontekstisidonnaisuus. Tämän synteessin pohjalta tunnistettiin ne strategiset ja toimintaympäristöstä kumpuavat tekijät, joilla on vaikutusta organisaatorakenteen valintapäätöksenteossa. Näiden muuttujien ja teorian yhdistämisen tuloksena johdettiin luvussa 5 esiteltävät propositiot, jotka muodostavat tutkimuksen keskeiset päätelmät ja vastaavat asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

3 Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa luodaan kokonaiskuva tutkielman kannalta olennaisesta teoriasta ja määritellään työn keskeiset käsitteet. Lisäksi luvun tarkoituksena on havainnollistaa innovaatiotoiminnan vaatimuksia suhteessa yksikön tarvitsemaan autonomiaan ja emoyhtiöstä saataviin synergiahyötyihin.

Kuviossa 1 on esitetty tutkielman keskeisten käsitteiden suhteet toisiinsa. Tutkielman analyysin lähtökohtana on vakiintunut yritys, joka kohtaa tarpeen kehittää radikaaleja innovaatioita. Koska innovaation tarpeet saattavat olla ristiriidassa yrityksen nykyisen ydinliiketoiminnan tehokkuusvaatimusten kanssa, yrityksen on valittava radikaalin innovaation luomista sopiva organisointimalli. Valinta organisaatorakenteiden välillä muodostaa jatkumon, jossa tasapainoillaan emoyhtiön tarjoamien synergiaetujen ja innovaatioyksikön tarvitseman autonomian välillä. Valitun rakenteen tavoitteena on tuottaa emoyhtiölle laaja-alaista kokonaisyötyä, joka muodostuu sekä taloudellisesta arvosta että strategisesta uudistumisesta.



Kuvio 1. Tutkielman keskeisten käsitteiden välinen suhde

3.1 Keskeiset käsitteet

Vakiintuneella yrityksellä (engl. incumbent) tarkoitetaan markkina-asemansa ja kannattavan ydinliiketoiminnan saavuttanutta organisaatiota, jolle on kehittynyt pysyviä toimintamalleja ja nykytoimintaa tukevia piirteitä. Vakiintuneen aseman katsotaan tuovan vakautta, mutta kääntöpuolena sen on nähty aiheuttavan organisaation jäykkyyttä, mikä vähentää halukkuutta toteuttaa radikaaleja innovaatioita (Chandy & Tellis, 2000; O'Reilly & Tushman, 2013). Jatkossa tutkielmassa kutsutaan vakiintunutta yritystä myös emoyhtiöksi, sillä halutaan korostaa suhdetta, joka yhtiön ja sen alaisten innovaatioyksiköiden välillä on.

Innovaatioita luokitellaan tyypillisesti radikaaleiksi ja inkrementaaleiksi niiden uutuusarvon ja vaikutusten perusteella. Radikaalilla innovaatiolla viitataan markkinoiden merkittävään muutokseen uuden kaupallistetun tuotteen, teknologian, prosessin tai liiketoimintamallin seurauksena (Verhoeven et al., 2025). Radikaalit innovaatiot poikkeavat siten merkittävästi organisaation aiemmasta liiketoiminnasta, osaamisesta tai tarjoamasta. Inkrementaalilla innovaatiolla puolestaan tarkoitetaan olemassa olevan asteittaista kehitystä, jonka tavoitteena on nykyisen liiketoiminnan tehostaminen tai kehittäminen. Innovaatiospektri-mallissa inkrementaalit ja radikaalit innovaatiot nähdään saman jatkumon ääripäinä, jolloin radikaalisuus määritellään innovaation uutuusarvon ja sen aiheuttaman markkinamuutoksen perusteella (Tidd & Bessant, 2020).

Alan kirjallisuudessa innovaatioiden luokittelu on herättänyt kriittistä keskustelua, sillä käsitteiden kuten radikaali, disruptiivinen ja läpimurtoinnovaatio (engl. breakthrough) käsitteellinen epäselvyys ja ristiinkäyttö on yleistä. Erityisesti tuoreempi tutkimus (Knüpling et al., 2025; Verhoeven et al., 2025) problematisoi sitä, kuinka näitä termejä käytetään usein virheellisesti toistensa synonyymeinä, vaikka ne mittaavat innovaation vaikutuksia eri tasoilla.

Radikaalius määritellään kirjallisuudessa nimenomaan innovaation uutuusarvon ja sen luomiseen vaatiman uuden osaamisen perusteella suhteessa organisaation aiempaan toimintaan. Radikaali innovaatio poikkeaa merkittävästi organisaation aiemmasta liiketoiminnasta, osaamisesta tai tarjoamasta, joten se edellyttää yritykseltä sisäistä

kehitystyötä ja usein voimakasta poikkeamista vakiintuneista ydinliiketoiminnan prosesseista (Christensen et al., 2015). Tämä eroaa disruptiosta, joka kuvaa innovaation aiheuttamaa markkinavaikutusta (Nagy et al., 2016). Christensen et al. (2015) huomauttavat, että disruptio on nimenomaan lopputulemana syntyvä markkinanmuutos, joka ei välttämättä edellytä organisaatiolta uutta tai teknologista kehitystyötä toisin kuin radikaalit innovaatiot. Käsitteellistä sekavuutta lisää vielä läpimurtoinnovaation (engl. breakthrough) käsite, jota käytetään kirjallisuudessa usein laadullisena yläkäsitteenä teknologiselle merkittävyydelle (Knüpling et al., 2025; Verhoeven et al., 2025). Kriittinen ero käsitteiden välillä muodostuu siitä, tarkastellaanko uutuutta siis yrityksen sisäisten kyvykkyyksien vai ulkoisen markkinavaikutuksen kautta.

Koska tutkielman keskiössä on vakiintuneen yrityksen kyky hallita uuden luomisen vaatimaa epävarmuutta ja uusia toimintatapoja organisaatorakenteellisin keinoin, radikaali innovaatio on organisaatiotason tarkastelun kannalta soveltuvin käsite. Radikaalius kuvaa tutkielman näkökulmasta disruptiota tarkemmin niitä organisaation sisäisiä haasteita, osaamisen puutteita ja uusien toimintatapojen tarpeita, joita uuden luominen vakiintuneessa yrityksessä edellyttää.

Organisaatorakenteella tarkoitetaan tässä tutkielmassa sitä hallinnollista ja strategista mallia, jonka puitteissa innovaatiotoimintaa johdetaan suhteessa emoyhtiöön. Tarkastelu rajataan erityisesti siihen, kuinka paljon yksikölle myönnetään operatiivista autonomiaa ja toisaalta, kuinka tiiviisti se on integroitu emoyhtiön resursseihin. Tämä valinta tehtiin, sillä autonomia ja synergia määrittävät kirjallisuuden perusteella keskeisesti uuden liiketoiminnan luomisen edellytykset vakiintuneessa yrityksessä.

Konteksti toimii tässä tutkielmassa yläkäsitteenä yrityksen organisaatorakenteen valintaa ohjaaville olosuhteille (Lawrence & Lorsch, 1967; Sarta et al., 2021). Kontekstiin sisältyy sekä ulkoinen toimintaympäristö että yrityksen sisäiset tekijät. Ulkoinen toimintaympäristö kattaa muun muassa markkinoiden dynaamisuuden, kilpailutilanteen ja teknologisen murroksen luonteen (Bergek et al., 2013; Davis et al., 2009). Sisäiset tekijät puolestaan liittyvät innovaation strategiseen merkitykseen ja sen riippuvuuteen emoyhtiön resursseista (Gulati & Puranam, 2009; Teece,

1986). Kontingenssitekijöillä viitataan puolestaan näiden ulottuvuuksien sisällä tunnistettaviin yksittäisiin muuttujiin, jotka kontingenssiteorian mukaisesti luovat reunaehdot onnistuneelle organisaatorakenteen valinnalle (Lawrence & Lorsch, 1967).

3.2 Organisaatorakenteet innovaatiotoiminnassa

Innovaatiokirjallisuudessa on pitkään käyty keskustelua siitä, kuinka tiukasti radikaalit innovaatiot tulisi sitoa emoyhtiön rakenteisiin. Aiempi disruptioteoriaan (Bower & Christensen, 1995) pohjautuva näkemys painotti vahvasti rakenteellista eriyttämistä. Disruptioteorian mukaan vakiintuneen organisaation kulttuuri ja yritykselle asetetut kannattavuusvaatimukset tukahduttavat radikaalin uudistumisen, minkä vuoksi spin-off-yritykset nähtiin toimivana ratkaisuna, sillä ne toimivat irrallaan emoyhtiön kulttuurista ja toimintatavoista (O'Reilly & Tushman, 2008).

Christensen (1997) tarkensi disruptioteoriaa ja havaitsi perinteisen organisaatorakenteen vaikeuttavan innovaatiotoimintaa tavalla, jota kutsutaan innovaattorin dilemmaksi. Teorian mukaan vakiintuneiden yritysten toimintatavat ja tapa allokoida resursseja on optimoitu palvelemaan nykyistä liiketoimintaa ja varmistamaan tasainen kannattavuus. Koska radikaalit innovaatiot näyttäytyvät alkuvaiheessa epävarmoina sekä taloudellisen että strategisen arvonluonnin näkökulmasta, vakiintuneen yrityksen tehokkuusvaatimukset voivat tukahduttaa innovaatiotoiminnan luomalla sille epäsuotuisia rajoitteita. Vaikka Christensenin (1997) mukaan nykyisen liiketoiminnan suojeleminen on lyhyellä aikavälillä rationaalista, pitkällä aikavälillä se voi heikentää kilpailukykyä. Tämä luo paineen pohtia innovaatiotoiminnan organisointia suhteessa emoyhtiöön uudelleen.

Myöhempi tutkimus (Schiuma & Santarsiero, 2023; Westerman et al., 2006) on haastanut vallinneen käsityksen spin-off-mallin sopivuudesta radikaalin innovaation ja ydinliiketoiminnan samanaikaiseen toteuttamiseen. Vaikka spin-off ratkaisee autonomian tarpeen, se luo samalla uuden ongelman: resurssien ja synergioiden menetyksen. Esimerkit teknologiayrityksistä, kuten Googlesta ja Amazonista, osoittavat, että radikaaleja innovaatioita voidaan kehittää menestyksekkäästi myös itsenäisesti hallinnoiduissa innovaatioyksiköissä. Tällöin tiimille annetaan laaja

autonomia ja suoja byrokratialta, mutta mahdollistetaan pääsy emoyhtiön kriittisiin resursseihin, kuten dataan, jakelukanaviin ja teknologiaan (O'Reilly & Tushman, 2013).

3.3 Autonomian ja synergian tasapainottaminen ambidekstrien avulla

Radikaalin innovaation onnistuminen edellyttää samanaikaisesti kahta usein ristiriitaista tekijää: autonomiaa emoyhtiön byrokratiasta sekä resurssien jaon myötä saatavia synergiaetuja. Ydinliiketoiminnan tehokkuusvaatimukset tukahduttavat herkästi uuden luomisen (Benner & Tushman, 2003). Sen vuoksi, mikäli innovaation arvolupaus on poikkeava tai se suuntautuu eri markkinoille, autonomia on tarpeen, jotta kehitystyötä ei lakkauteta ennenaikaisesti (Benner & Tushman, 2003).

Christensenin (1997) mukaan mahdollinen ratkaisu innovaattorin dilemmaan on innovaatiotoiminnan eriyttäminen juridisesti itsenäiseksi toimijaksi, kuten spin-offiksi. Eriytetty rakenne mahdollistaa innovaation kehittämisen ilman emoyhtiön hallinnollisia ja kulttuurillisia rajoitteita, mutta se voi heikentää emoyhtiön näkökulmasta synergiaetuja (O'Reilly & Tushman, 2008). Tämä luo organisaatiosuunnittelun haasteen, joka muodostuu tarpeesta eriyttää toimintoja innovaation luomiseksi, mutta toisaalta integroida innovaation kaupallistamiseksi (Gulati & Puranam, 2009).

Tähän jännitteeseen vastaa organisatorinen ambidekstria, joka viittaa kykyyn samanaikaisesti luoda uutta ja ylläpitää vakiintunutta liiketoimintaa, vaikka nämä voivat vaatia ristiriitaisia toimintatapoja (Gulati & Puranam, 2009; March, 1991). Kysymys ei ole valinnasta autonomian ja synergian välillä, vaan molempia tukevan organisaatorakenteen muodostamisesta emoyhtiön sisällä tehtävän osittaisen eriyttämisen avulla (O'Reilly & Tushman, 2013; Raisch et al., 2009).

Rakenteellisesti ambidekstria toteutetaan eriyttämällä radikaali innovaatiotoiminta emoyhtiön alaisuudessa toimivaksi yksiköksi, jolle mahdollistetaan emoyhtiöstä erilliset toimintatavat, jotta sitä voidaan suojella ydinliiketoiminnan jäykkyyksiltä (Benner & Tushman, 2003; O'Reilly & Tushman, 2013). Onnistunut rakenteellinen ambidekstria edellyttää strategista integraatiota ja yhteistä johtoa resurssien jakamiseksi ydinliiketoiminnan ja innovaatioyksikön välillä (Jansen et al., 2009). Tässä piilee tutkielman kannalta keskeinen ero sisäisten autonomisten yksiköiden ja spin-off-yhtymien välillä. Sisäinen autonominen yksikkö ylläpitää ambidekstrien vaatimaa

tasapainoa synergian ja autonomian välillä, kun taas spin-off-yrityksessä tästä sisäisestä tasapainoilusta on luovuttu kokonaan. Spin-off maksimoi autonomian, mutta menettää samalla integraation ja synergiaedut (Westerman et al., 2006).

3.4 Kontingenssiteorian merkitys innovaatiotoiminnassa

Tutkielman analyysi rakenteen valinnan kontekstisidonnaisuudesta nojaa 1960-luvulla kehitettyyn kontingenssiteoriaan, jonka perusajatuksena on, ettei organisaation rakenteelle ole olemassa yhtä ainoaa, kaikkiin tilanteisiin sopivaa optimaalista ratkaisua (Lawrence & Lorsch, 1967; Sarta et al., 2021).

Kontingenssiteoriaan pohjaten tutkielmassa pyritään ymmärtämään, miten konteksti vaikuttaa yrityksen sisäiseen päätöksentekoon radikaalia innovaatiotoimintaa tukevan organisaatorakenteen valinnassa. Tutkielmassa ei siis pyritä luomaan universaalia totuutta sopivimmasta organisaatorakenteesta, vaan pohtimaan riippuvuussuhteita ja reunaehtoja, joita päätöksenteon taustalla kannattaa ottaa huomioon.

Tätä tilannesidonnaisuutta tukee Puution ja Heikkilän (2024) näkemys siitä, että organisaation voi hahmottaa jatkuvassa dynaamisessa tilassa olevana systeeminä, jonka on tarpeen sopeutua jatkuvasti ympäristön olosuhteisiin. Tämän dynaamisen muutoksen ja kasvavan epävarmuuden myötä organisaatioille syntyy painetta kehittää joustavia rakenteita. Nämä rakenteet auttavat sietämään epävarmuutta ja luovat suotuisan ympäristön innovaatioille. Rakenteita on kyettävä mukauttamaan sen mukaan, millaista innovaatiota ollaan kulloinkin tavoittelemassa.

4 Innovaatiotoiminnan organisointimallit

Tässä luvussa esitellään tutkielman vertailuasetelmaan valitut kolme organisaatorakennetta: tutkimus- ja kehitysyksikkö (T&K), sisäinen autonominen yksikkö sekä spin-off-yritys. Nämä mallit on valittu tarkasteluun, sillä ne edustavat organisaatioteoriassa integraation ja eriyttämisen välisen jatkumon eri vaiheita. Vaikka integroidun T&K-yksikön tavoiteltu päämäärä on tyypillisesti nykyisen toiminnan inkrementaalinen tehostaminen radikaalin uudistumisen sijasta, sen sisällyttäminen vertailuun havainnollistaa rakenteiden eroja: se toimii verrokkina sille, miksi nimenomaan radikaali innovaatio ylipäättään vaatii rakenteellista eriyttämistä ja suojaa ydinliiketoiminnan jäykkyyksiltä.

4.1 Tutkimus- ja kehitysyksikkö

Vakiintuneen organisaation tutkimus- ja kehitysyksikkö (T&K) vastaa yrityksen sisäisestä teknologisesta kehitystyöstä, uuden tarjoaman luomisesta ja prosessien parantamisesta. T&K-toiminta on perinteisesti tiukasti integroitu emoyhtiön strategiaan ja operatiivisiin rutiineihin. Sen toiminta keskittyy tyypillisesti olemassa olevan liiketoiminnan tukemiseen ja inkrementaalisiin eli vähittäisiin parannuksiin hyödyntäen yrityksen nykyisiä kyvykkyksiä (Benner & Tushman, 2003).

Rakenteellinen ero T&K-yksikön ja sisäisen innovaatioyksikön välillä kiteytyy niiden sijaintiin organisaatiohierarkiassa. T&K-yksikkö on tyypillisesti kiinteä osa emoyhtiön linjaorganisaatiota. Se toimii omana funktionaan ja on alisteinen organisaation normaalille byrokralle, raportointikäytännöille ja tehokkuusmittareille. Sisäinen autonominen innovaatioyksikkö sen sijaan on tyypillisesti poikkihallinnollinen ja linjaorganisaatiosta osittain erillinen yksikkö (Bommer et al., 2002).

4.2 Sisäinen innovaatioyksikkö

Sisäisellä innovaatioyksiköllä tarkoitetaan organisaatorakennetta, jossa innovaatiotoiminta on oma yksikkö omine toimintatapoineen, mutta se säilyy juridisesti emoyhtiön osana. Toisin kuin spin-off-yritykset, autonomiset yksiköt eivät ole itsenäisiä juridisia entiteettejä, vaikkakin ne toimivat emoyhtiön omistuksessa ja strategisessa ohjauksessa. Rakenteen keskeisenä tavoitteena on saavuttaa optimaalinen tasapaino

synergian ja autonomian välillä: yksikölle annetaan suoja emoyhtiön ydinliiketoiminnan byrokratialta, mutta samalla sille mahdollistetaan strateginen pääsy emoyhtiön kriittisiin resursseihin, kuten asiakasdataan, jakelukanaviin ja rahoitukseen (O'Reilly & Tushman, 2013).

Historiallisesti autonomista rakennetta toteutettiin ns. skunkworks-yksiköissä. Skunkworks-yksiköillä viitataan organisaatorakenteeseen, jossa innovaatiotoiminta vapautetaan organisaation normaalista hierarkiasta ja byrokratiasta omaksi monialaisista taustoista tulevien työntekijöiden muodostamaksi yksiköksi. Yksikölle myönnetään korkea autonomia, allokoidaan erilliset resurssit ja annetaan lupa poiketa yrityksen vakiintuneista toimintatavoista (Bommer et al., 2002). Näin pyritään luomaan ympäristö, joka mahdollistaa radikaalin kehitystyön ja nopean päätöksenteon ilman raskaiden prosessien tuomaa kitkaa.

Nykyisessä innovaatiokirjallisuudessa Skunkworks-rakenteen on katsottu kehittyneen kohti pysyvämpiä ja avoimempia rakenteita, joita kutsutaan innovaatiolaboratorioiksi (engl. Innovation Labs). Siinä missä perinteiset skunkworks-yksiköt olivat usein kertaluonteisia ja suljettuja projekteja, innovaatiolaboratoriot ovat pysyviä yksiköitä. Niiden toiminta perustuu avoimiin rajapintoihin emoyhtiön ja ulkoisten toimijoiden, kuten muiden yritysten tai tutkimuslaitosten välillä (Schiuma & Santarsiero, 2023). Innovaatiolaboratorioiden ensisijaisena tavoitteena on juurruttaa yritykseen kokeilukulttuuria ja ketteryyttä, jota emoyhtiön perinteinen, nykytoiminnan tehostamiseen tähtäävä kulttuuri saattaisi muuten vierastaa tai jopa tietoisesti rajoittaa.

4.3 Spin-off-yritykset

Spin-off-toiminnalla tarkoitetaan strategista organisaatoratkaisua, jossa vakiintunut yritys eriyttää innovaatiopotentiaalia omaavan liiketoiminnan itsenäisesti hallinnoiduksi yritykseksi. Spin-off perustuu emoyhtiössä kehitettyyn teknologiaan tai osaamiseen, mutta irtautumisen jälkeen se toimii erillisenä juridisena entiteettinä omine resursseineen (Parhankangas & Arenius, 2003). Tutkielman viitekehyksessä spin-off sijoittuu organisaatiomallien synergian ja autonomian muodostaman jatkumon autonomian ääripäähän.

Spin-off-toiminnan strateginen merkitys kasvoi 1980- ja 1990-luvuilla, kun Prahaladin ja Hamelin (1990) esittelemän ydinosaamisajattelun (engl. core competence) myötä yritykset alkoivat keskittyä strategiseen ytimeensä ja eriyttää siihen kuulumattomia liiketoimintoja omiksi yksiköikseen. Eriyttämisen relevanssi toimintamallina vahvistui Chesbrough'n (2003) havaitessa avoimen innovaation hyödyt. Avoimen innovaation viitekehyksessä spin-offit edustavat ns. ulosvirtausta (engl. outbound open innovation), sillä yritys kaupallistaa kehitellyn tuotoksen omien rajojensa ulkopuolella, mikäli se ei tuota riittävää lisäarvoa yrityksen sisällä.

Chesbrough'n (2003) mukaan kilpailukyvyn kannalta on perusteltua eriyttää sellaiset innovaatioprojektit, joilla on arvonluontipotentiaalia itsenäisesti, mutta ne eivät tue strategisesti emoyhtiön ydinliiketoimintaa. Eriyttämisen keskeisenä tavoitteena on purkaa innovaatiotoiminnan esteitä tilanteessa, joissa taustalla on strateginen yhteensopimattomuus (engl. organizational misfit) (Parhankangas & Arenius, 2003).

Irrottamalla tällaisen teknologian omaksi yhtiökseen emoyhtiö saavuttaa kaksi tavoitetta. Ensinnäkin emoyhtiö voi keskittää omat resurssinsa ydinliiketoimintaansa, mutta toisekseen samalla varmistaa, että emoyhtiössä kehittynyt tietotaito ja teknologia saavat mahdollisuuden kaupallistua itsenäisessä, joustavammassa ympäristössä (Parhankangas & Arenius, 2003). Itsenäinen rakenne mahdollistaa radikaalin innovaatiotoiminnan ilman emoyhtiön rutiineista kumpuavia rajoitteita tai sisäistä muutosvastarintaa. Lisäksi se mahdollistaa irtautuneelle yksikölle startup-yrityksille tyypillisen ketteryyden, riskinottokyvyn ja yrittäjämäiset kannustimet, jotka olisivat vaikeasti toteutettavissa suuren emoyhtiön alaisuudessa.

4.4 Erilaisten organisointimallien vertailu

Edellä esitellyt kolme organisaatorakennetta edustavat emoyhtiön näkökulmasta erilaisia rakenteellisia ratkaisuja innovaatiotoiminnan organisointiin. Yhteistä näille kaikille on se, että ne ovat emoyhtiön alullepanemia strategisia mekanismeja uuden arvon luomiseksi, vaikka emoyhtiön suora ohjausvalta vaihtelee valitun rakenteen mukaan.

Rakenteiden väliset keskeisimmät erot kiteytyvät siihen, miten ne sijoittuvat synergian ja autonomian väliselle jatkumolle. Tähän asetelmaan sisältyy Gulatin ja Puranamin

(2009) tunnistama rakenteellinen jännite: yksikön operatiivisen ja hallinnollisen autonomian lisääminen johtaa samanaikaisesti emoyhtiön tarjoamien synergiaetujen kaventumiseen.

Eriyttämisen ja integraation emoyhtiöön välisen jatkumon ääripäitä edustavat T&K-yksikkö ja spin-off-yritys. T&K-yksiköt ovat integroitu vahvasti emoyhtiöön, mikä maksimoi synergiaedut, tiedonkulun ja pääsyn emoyhtiön ydinresursseihin.

Kääntöpuolena tämä tiivis sidos vähentää yksikön operatiivista autonomiaa (Benner & Tushman, 2003). Spin-off-yritys puolestaan edustaa vastakkaista ääripäätä.

Innovaatiotoiminnan eriyttäminen maksimoi yksikön autonomian, ketteryyden ja suojan emoyhtiön byrokratialta. Erillisyyks kuitenkin estää suorien synergiaetujen saamisen ja katkaisee välittömän pääsyn emoyhtiön resursseihin (Parhankangas & Arenius, 2003).

Sisäinen innovaatioyksikkö sijoittuu tälle jatkumolle näiden kahden väliin. Se tavoittelee samanaikaisesti operatiivista autonomiaa, mutta pyrkii samalla säilyttämään osittaisen integraation ja resurssijaon emoyhtiön kanssa (O'Reilly & Tushman, 2013).

Kirjallisuuden pohjalta laadittu taulukko 1 havainnollistaa, kuinka organisaatorakenteet eroavat toisistaan niille myönnetyn autonomian, emoyhtiöön saavuttamien synergiaetujen sekä rakenteella tavoitellun päämäärän suhteen.

Taulukko 1. Radikaalin innovaation toteuttamiseen liittyvien organisaatiomallien vertailu mukailtu kirjallisuudesta (Benner & Tushman, 2003; Gulati & Puranam, 2009; O'Reilly & Tushman, 2013; Parhankangas & Arenius, 2003)

Organisointimalli	T&K-yksikkö	Sisäinen innovaatioyksikkö	Spin-off-yritys
Autonomian määrä	Matala	Kohtalainen tai korkea	Korkea (itsenäinen yritys)
Integraatio määrä emoyhtiöön	Korkea (täysi pääsy emoyhtiön resursseihin)	Kohtalainen (valikoitu resurssienjako)	Matala (irrallaan vakiintuneen yrityksen resursseista)
Tavoiteltu päämäärä	Inkrementaalit parannukset ja nykyisen tehostaminen	Radikaalit innovaatiot	Strategisesti poikkeavat innovaatiot

T&K-yksiköissä synergiaedut ovat vertailtavista rakenteista erottuen teoriassa korkeimmat, sillä yksiköllä on suora pääsy emoyhtiön resursseihin, mikä tekee siitä optimaalisen rakenteen olemassa olevan toiminnan inkrementaaliseen kehittämiseen. Radikaalin innovaation kannalta tämä tiivis sidos on kuitenkin ongelmallinen. Leonard-Bartonin (1992) mukaan vakiintuneet prosessit, toimintatavat ja hallintojärjestelmät, jotka luovat tehokkuutta ydinliiketoiminnassa, muodostuvat innovaation näkökulmasta ydinjäykkyyksiksi (engl. core rigidities), jotka heikentävät innovaatiohalukkuutta ja kykyä sietää epävarmuutta. Tämä tiivis sidos emoyhtiöön varmistaa, että kehitystyö palvelee tehokkaasti nykyistä liiketoimintaa, mutta samalla se altistaa yksikön organisaation jäykkyydelle ja perinteisille tuottovaatimuksille. T&K-yksiköissä voivatkin byrokratian ja hitaan päätöksenteon aiheuttamat kustannukset ylittävät jaettujen resurssien tuoman synergiahyödyn.

Spin-off-yrityksen erityispiirre on sen juridinen erillisuus. Se on ainoa tarkastelluista malleista, joka ratkaisee emoyhtiön rakenteellisen jäykkyyden ja riskienhallinnan haasteet irrottamalla uuden liiketoiminnan omaksi yhtiökseen. Spin-off-rakenteessa korkean autonomian seurauksena vakiintuneen organisaation toimintatavoista kumpuava jäykkyys eliminoituu lähes kokonaan, mikä mahdollistaa ketterän päätöksenteon. Tämä mahdollistaa innovaation kehittämisen ilman emoyhtiön hallinnollisia ja kulttuurillisia rajoitteita. Myöhempi tutkimus on kuitenkin osoittanut eriyttämisen puutteet, sillä liiallinen eriyttäminen voi estää synergiaetujen hyödyntämisen. O'Reilly ja Tushman (2008) argumentoivat, että vaikka eriyttäminen suojaa innovaatiota emoyhtiön jäykiltä rutiineilta, täydellinen irrottautuminen voi heikentää strategista arvonaluontia emoyhtiön näkökulmasta synergiaetujen menetyksen takia. Myös Barney'n (1991) resurssiperustaisen näkemyksen mukaan kilpailuetu syntyy nimenomaan vaikeasti jäljiteltävien resurssien yhdistelystä, mitä spin-off-rakenne ei tue. Koska eriyttämällä menetetään yhteys emoyhtiön resursseihin ja synergiahyötyihin, voi olla, että spin-off-rakenteissa autonomian hyödyt eivät välttämättä kompensoi synergiahyötyjen menettämistä, ja nettohyöty jää matalaksi.

Sisäisten innovaatioyksiköiden pyrkimyksenä on rakenteellinen ambidekstria ilman juridista irtautumista emoyhtiöstä. Ambidekstrisessä mallissa radikaali innovaatiotoiminta eriytetään omaksi yksikökseen, jolla on omat rakenteet, kulttuuri ja

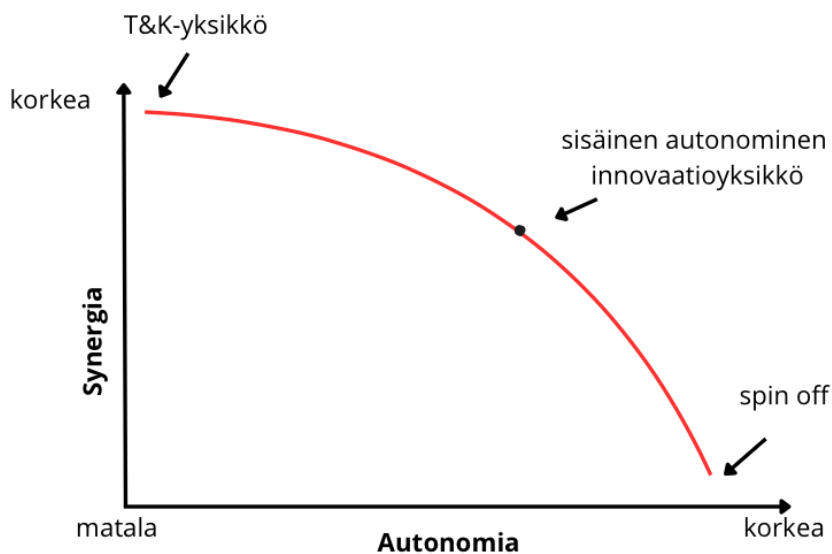
kannustinjärjestelmät, mikä vastaa Christensenin (1997) vaatimukseen suojella innovaatiota emoyhtiön tehokkuusvaatimuksilta. Westerman et al. (2006) havaitsivat, että autonomiset yksiköt kykenevät toimimaan ketterämmin ja ottamaan suurempia riskejä kuin perinteiset T&K-osastot, sillä ne eivät ole sidottuja emoyhtiön päätöksentekoprosesseihin. Pelkkä korkeampi autonomia ei kuitenkaan riitä perusteluksi sisäisen innovaatiotoiminnan hyödyille, sillä spin-off tarjoaisi autonomiaa sitä vielä enemmän. Sisäisen innovaatioyksikön kriittinen etu syntyy kyvystä hyödyntää kaupallistamisen kannalta kriittisiä emoyhtiön resursseja, Teece'n (1986, 2007) kuvaamia täydentäviä resursseja ja dynaamisia kyvykkyyksiä (engl. complementary assets). Näitä ovat esimerkiksi emoyhtiön olemassa olevat toimitusketjut ja valmiit hallinnolliset prosessit. Mikäli innovaatioyksikkö eriytetään omaksi spin-offiksi, se joutuu rakentamaan nämä resurssit alusta alkaen. Sisäinen yksikkö sen sijaan voi hyödyntää vakiintuneen liiketoiminnan mahdollistamia resursseja, mikä parantaa kaupallistamisen onnistumisen edellytyksiä. O'Reilly ja Tushman (2008) korostavat, että ylimmän johdon tehtävänä onkin varmistaa resurssien jakaminen ydinliiketoiminnan ja innovaatioyksikön välillä.

4.5 Organisaatiomallit sijoitettuna synergia-autonomia-akseleille

Organisaatorakenteet tarjoavat toisistaan poikkeavat puitteet autonomian ja synergian hallintaan. Koska mikään rakenteista ei pysty maksimoimaan molempia tekijöitä samanaikaisesti, organisaatorakenteen soveltuvuus määräytyy lopulta sen mukaan, millaisia vaatimuksia kehitettävä innovaatio ja organisaation ympäristö rakenteelle asettavat. Organisaatorakenteen valinta näyttäytyy siten strategisena kompromissina, jossa tavoitteena on maksimoida innovaatioprosessin vaatima ketteryys ja samanaikaisesti minimoida toimintojen eriyttämisestä aiheutuvat haitat. Huomattavaa on, että täysi integraatio (T&K) tai täysi eriyttäminen (spin-off) voivat johtaa innovaatiotoiminnan kannalta suboptimaaliseen lopputulokseen vaikkakin eri syistä.

Kuviossa 2 sovelletaan taloustieteellistä Pareto-tehokkuuden käsitettä (Mas-Colell et al., 2011) organisaation synergia-autonomia-etujen väliseen vaihtokauppa-asetelmaan. Tämän mallin tarkoituksena ei ole eksaktisti osoittaa optimialuetta synergian ja autonomian määrän tasapainottamisessa vaan pikemminkin se havainnollistaa

visuaalisesti dynaamista ja kontekstisidonnaista synergian ja autonomian samanaikaisuuden optimointiongelmää.



Kuvio 2. Eri organisaatorakenteet sijoitettuna synergia-autonomia-kuvaajaan

T&K-yksiköissä autonomia on vähäistä, mutta synergiaedut suuria, joten kulmakerroin on loiva. Tämä tarkoittaa, että autonomian asteittainen lisääminen parantaa kokonaishyötyä. Tämän seurauksena sisäisten innovaatioyksiköiden voidaan tulkita saavuttavan merkittävää toiminnallista vapautta menettämättä vielä kriittisiä synergiaetuja. Tilanne kuitenkin muuttuu lähestyttäessä x-akselin ääripäätä (spin-off). Käyrän jyrkkenevä lasku oikeassa reunassa kuvaa vähenevää rajahyötyä: viimeisten autonomian asteiden saavuttaminen vaatii suhteettoman suuren uhrauksen synergiahötyjen menetyksen kannalta, kun spin-off eriytetään kokonaan emoyhtiön resursseista.

Kuvaajan keskivaiheille sijoittuva sisäinen autonominen innovaatioyksikkö kuvaa mallin mukaan teoreettista optimipistettä. Se on visuaalisesti tarkasteltuna kauimpana origosta, mikä tässä kontekstissa tarkoittaa kokonaishyödyn maksimointia.

Rintamalla toisen tekijän parantaminen heikentää väistämättä toista, mikä osoittaa, ettei kahta vastakkaista muuttujaa voida maksimoida samanaikaisesti (Mas-Colell et al., 2011). Organisaation onkin valittava rintamalta optimaalinen sijainti eli tavoiteltu organisaatorakenne emoyhtiön strategisten tavoitteiden ja kontekstin reunaehtoien perusteella.

5 Kontekstin vaikutus organisaatiomallin valintaan

5.1 Tarkasteltavat kontingenssitekijät ja aineiston synteesi

Seuraavissa alaluvuissa eri organisaatorakenteiden optimaalisuutta radikaalin innovaation toteuttamiseen tarkastellaan kirjallisuudesta esiin nousseiden kontingenssitekijöiden kautta (Davis et al., 2009; Gibson & Birkinshaw, 2004; Karltorp & Perez Vico, 2025). Vaikka kontingenssiteoria tunnistaa laajan joukon muuttujia, tässä tutkielmassa huomio on kohdennettu tarkoituksellisesti neljään tekijään: innovaation strategiseen merkitykseen, resurssiriippuvuuteen emoyhtiöstä, teknologisen murroksen luonteeseen sekä tarpeeseen sopeutua toimintaympäristön jatkuvaan muutokseen (Bergek et al., 2013; Gulati & Puranam, 2009; Song & Chen, 2014). Huomion kohdentaminen juuri näihin tekijöihin perustuu tavoitteeseen soveltaa näitä kirjallisuudesta nousseita tekijöitä liikkeenjohdolliseen kontekstiin. Strateginen yhdenmukaisuus, resurssien tarve ja teknologian asettamat vaatimukset ovat konkreettisia päätöksentekomuuttujia, joita on keskeistä arvioida sopivaa organisaatorakennetta valitessa. Toimintaympäristöstä kumpuava epävarmuus ja kontingenssitekijät ovatkin syitä siihen, miksi yleispäteviä organisointimalleja ei voida luoda ilman kontekstin huomioimista (Sarta et al., 2021).

Organisaatorakenteiden kontekstuaalisen sopivuuden kannalta keskeisin tutkimusaineisto, sen metodologiat ja löydökset on koottu liitteenä 1 olevaan evidenssitaulukoon. Tämä aineistosynteesi osoittaa, että strateginen merkitys ja resurssiriippuvuus säätelevät suoraan sitä, kuinka paljon innovaatio tarvitsee emoyhtiön synergiaetuja. Teknologinen murros ja muuttuvaan ympäristöön sopeutumisen tarve puolestaan määrittävät innovaation operatiivisen autonomian tarpeen. Seuraavissa alaluvuissa tekijöitä analysoidaan kutakin organisaatorakennetta vasten. Syntyvät havainnot tiivistetään organisaatiomallien valintaa ohjaaviksi propositioiksi, joiden varaan rakentuu myös luvussa 6 esiteltävä päätöksentekomalli.

5.2 T&K-yksikköä puoltavat kontekstit

Koska T&K-yksikön vahvuus on inkrementaalisessa kehityksessä, se on perinteisesti vahvimmillaan radikaalin innovaation organisoimisessa silloin, kun innovaatioympäristön epävarmuus on suhteellisen matalaa tai kun innovaation tarpeet

myötäilevät organisaation olemassa olevaa ydinosaamista (Benner & Tushman, 2003; Davis et al., 2009; Leonard-Barton, 1992; Teece, 2007). Tällöin tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman korkea synergia emoyhtiön prosessien ja resurssien kanssa, eikä uusien ratkaisujen integrointi vaadi organisaatiokulttuurin tai rakenteiden merkittävää muuttamista (Leonard-Barton, 1992).

T&K-yksikön valintaa puoltava keskeinen kontingenssitekijä on innovaation vahva strateginen yhdenmukaisuus emoyhtiön tavoitteiden kanssa. Kuitenkaan pelkkä strateginen intressi ja yhdenmukaiset tavoitteet eivät määritä optimaalista organisaatorakennetta, vaan toinen keskeinen tekijä on Teece'n (1986) kuvaamien täydentävien resurssien tarve. T&K-yksikkö on perusteltu valinta silloin, kun innovaatio tukeutuu voimakkaasti emoyhtiön historialliseen osaamiseen ja täydentäviin resursseihin, kuten valmiisiin toimitusketjuihin. Koska yksikkö toimii osana normaalia linjaorganisaatiota, se kykenee hyödyntämään resurssienjaon myötä saavutettavia synergia- ja mittakaavaetuja. Tämä resurssiriippuvuuden tarve vaihtelee voimakkaasti toimialoittain, mitä havainnollistetaan liitteen 1 taulukossa, josta voidaan havaita, että tutkielman keskeisistä lähteistä ainoastaan Teece'n (1986) tutkimus puoltaa teknologisten innovaatioiden toteuttamista perinteisessä integroidussa T&K-yksikössä. T&K-yksikön heikkoutena on, että jos innovaation arvolupaus poikkeaa ydinliiketoiminnasta, vakiintuneen organisaation toimintatavat ja suorituskykymittarit saattavat tukahduttaa innovaation jo alkuvaiheessa (Benner & Tushman, 2003; Christensen et al., 2015). Tällöin byrokratian aiheuttamat kustannukset voivatkin helposti ylittää jaettujen resurssien tuoman synergiahyödyn (Westerman et al., 2006).

Myös ulkoiset toimintaympäristöstä kumpuavat kontingenssitekijät asettavat T&K-yksikön sovellettavuudelle rajoitteita. Davis et al. (2009) mukaan optimaalinen organisaatorakenne riippuu suoraan toimintaympäristön muutosnopeudesta: dynaamisilla nopeasti kasvavilla markkinoilla ja sen myötä usein radikaalien innovaatioiden kohdalla T&K-yksikkö on usein liian kankea reagoimaan muutoksiin vakiintuneiden toimintatapojen vuoksi (Christensen, 1997). Tästä syystä radikaalin innovaation edellyttämä nopeus, strateginen uudistuminen ja uudenlaisten kyvykkyyksien rakentaminen vaativat usein irrottautumista perinteisestä integroidusta rakenteesta kohti joko sisäistä autonomista yksikköä tai spin-offia.

Erityisesti teknologiavetoisilla toimialoilla organisaatorakenteen valintaan vaikuttaa resurssitarpeiden lisäksi teknologisen murroksen luonne. Bergekin et al. (2013) jaottelun mukaisesti radikaalit innovaatiot voivat emoyhtiön nykyisen osaamisen näkökulmasta joko aiheuttaa luovaa tuhoa (engl. creative destruction) tai perustua luovaan kertymään (engl. creative accumulation).

T&K-yksikkö on harvoin kykenevä vastaamaan luovaa tuhoa aiheuttaviin teknologisiin murroksiin, joissa innovaation kannalta emoyhtiön aiempi osaaminen, teknologiat ja prosessit ovat merkityksettömiä tai ne voivat jopa hidastaa innovaatioprosessia synnyttämällä muutosvastarintaa (Bergek et al., 2013; Christensen et al., 2015). Toisaalta myös uutta ja vanhaa osaamista yhdistävä luova kertymä voi osoittautua T&K-yksikölle haastavaksi. Vakiintuneiden prosessiensa vuoksi se on usein liian jäykkä kyetäkseen omaksuma täysin uudenlaisia teknologisia ratkaisuja, sillä toiminta on tyypillisesti optimoitu nykyisen liiketoiminnan tehostamiseen uuden luomisen sijaan (Benner & Tushman, 2003; Leonard-Barton, 1992).

Näiden havaintojen pohjalta voidaan todeta T&K-yksikön kehitystyön olevan merkityksellistä yrityksen nykytoiminnan parantamiselle, mutta sen soveltuvuus radikaalin innovaation organisointimenetelmäksi on rajallinen. Radikaalissa innovaatioissa T&K-yksikkö vaatii onnistuakseen vahvan strategisen yhdenmukaisuuden ja matalan muutosvastarinnan kontekstin. Tämän pohjalta muodostetaan tutkielman ensimmäinen propositio.

Propositio 1: T&K-yksikkö soveltuu konteksteihin, joissa on matala epävarmuus ja innovaation onnistuminen on vahvasti riippuvaista emoyhtiön resurssienjaosta.

5.3 Sisäistä autonomista innovaatioyksikköä puoltavat kontekstit

Sisäisellä autonomisella innovaatioyksiköllä pyritään saavuttamaan radikaalin innovaation vaatima ketteryys korkean autonomian kautta menettämättä kuitenkaan synergiaetuja (O'Reilly & Tushman, 2013; Raisch et al., 2009; Weiss & K. Kanbach, 2022). Sisäinen autonominen innovaatioyksikkö on perusteltu valinta silloin, kun radikaalin innovaation ensisijaisena tavoitteena on emoyhtiön liiketoiminnan strateginen uudistaminen pelkän taloudellisen irtautumisvoiton sijasta (Burgelman, 1983; Davis et al., 2009; Karltorp & Perez Vico, 2025). Koska yksikkö säilyttää

strategisen ja juridisen sidoksen emoyhtiöön, innovaation myötä kertyneet opit ja uudet kyvykkyydet voidaan myöhemmin integroida osaksi ydinliiketoimintaa.

Liitteessä 1 esiteltyjen aineistojen toimialakontekstien pohjalta voidaan todeta, että sisäinen autonominen yksikkö on soveltuva epäsymmetrisen riippuvuuden vallitessa. Tämä tarkoittaa tilanteita, joissa innovaatio on riippuvainen emoyhtiön resursseista menestyäkseen, mutta käänköpuolena emoyhtiön nykyiset operatiiviset prosessit ja rutiinit vaikeuttavat innovointia (Bergek et al., 2013; Gulati & Puranam, 2009). Synergian tarve korostuu etenkin pääomavaltaisilla toimialoilla, joissa innovaatiot pyritään strategisen tavoitteen vuoksi integroimaan osaksi olemassa olevaa liiketoimintaa (Karlton & Perez Vico, 2025). Tällöin voidaan mahdollistaa pääsy fyysisiin ja taloudellisiin resursseihin sekä henkiseen pääomaan, joita innovaation skaalaaminen vaatii (Bergek et al., 2013; Teece, 1986).

Ulkoisten kontingenssitekijöiden eli teknologisen murroksen laadun ja markkinoiden muutosnopeuden asettamat vaatimukset tukevat sisäisen innovaatioyksikön valintaa tapauksissa, joissa teknologinen murros on luonteeltaan kerryttävää. Tällaisessa murroksessa uuden teknologian skaalaaminen edellyttää kertyneen tiedon yhdistämistä emoyhtiön historialliseen ydinosaan (Bergek et al., 2013). Esimerkiksi raskaassa teollisuudessa uudet ratkaisut on usein tarpeellista integroida osaksi emoyhtiön nykyisiä prosesseja, sääntelyosaamista ja monimutkaisia tuotantoverkostoja (Karlton & Perez Vico, 2025). Tällaisessa luovan kertymän kontekstissa spin-off-malli saattaa johtaa epäonnistumiseen, sillä se voi katkaista tiedonsiirron innovaation ja emoyhtiön välillä, kun taas T&K-yksikön rutiinit luovat muutosvastarintaa.

Sisäistä mallia puoltavat vahvasti innovaation elinkaaren kehittymisen myötä syntyvät vaatimukset sopeuttaa rakennetta muuttuviin tarpeisiin (Davis et al., 2009; Westerman et al., 2006). Dynaamisesti muuttuvassa ympäristössä, jossa markkinoilletuloaika (engl. time-to-market) on kriittinen kilpailutekijä, sisäiset yksiköt pystyvät tyypillisesti itsenäisiä spin-off-yrityksiä nopeampaan kehityssykliin (Song & Chen, 2014). Tämä johtuu siitä, että sisäiset yksiköt voivat suoraan hyödyntää emoyhtiön valmista hallinnollista infrastruktuuria, kun taas spin-offin juridisen entiteetin perustaminen ja

operatiivisen toiminnan käynnistäminen alusta alkaen on usein kilpailutilanteeseen nähden liian hidasta (Karlton & Perez Vico, 2025; Schiuma & Santarsiero, 2023; Song & Chen, 2014).

Sisäinen yksikkö mahdollistaa integraatioasteen joustavan muuttamisen elinkaaren myötä ilman raskaita juridisia yritysjärjestelyjä, joita spin-offin integroiminen takaisin emoyhtiöön esimerkiksi liiketoimintakaupan kautta vaatisi (Parhankangas & Arenius, 2003), jonka vuoksi sisäiset yksiköt soveltuvat tyypillisesti hyvin muuttuviin toimintaympäristöihin. Esimerkiksi innovaation siirtyessä elinkaarensa ideointivaiheesta kohti skaalausvaihetta, sen tarve autonomialle tyypillisesti laskee samalla kun tarve emoyhtiön synergioille kasvaa (Teece, 2007). Kirjallisuussynteesin pohjalta muodostetaan tutkielman toinen ja kolmas propositio:

Propositio 2: Epäsymmetrinen resurssi riippuvuus ja luova kertymä puoltavat sisäistä innovaatioyksikköä.

Propositio 3: Dynaamisesti muuttuva toimintaympäristö ja strateginen yhdenmukaisuus emoyhtiön kanssa suosivat sisäisiä innovaatioyksiköitä.

Vaikka sisäinen innovaatioyksikkö ratkaisee monia organisaatiosuunnittelun haasteita, sen riskinä on skaalausvaiheen integraation epäonnistuminen (Weiss & K. Kanbach, 2022). Kuten Jansen et al. (2009) osoittavat, pelkkä innovaation rakenteellinen eriyttäminen ei riitä, vaan se vaatii ylimmältä johdolta integraatiomekanismeja ja yhteistä strategista suuntaa. Ilman strategista johtamista innovaatio voi kohdata emoyhtiön puolelta syntyvää muutosvastarintaa ja ns. Not Invented Here -ilmiön (Katz & Allen, 1982; Weiss & Kanbach, 2022). Tämä ilmenee linjaorganisaation hylkimisreaktiona uutta ratkaisua kohtaan, mikä kumpuaa omistajuuden puutteesta (engl. lack of ownership) sekä pelosta, että innovaatio kilpailee samoista resursseista tai uhkaa olemassa olevaa asiantuntijuutta (Katz & Allen, 1982; O'Reilly & Tushman, 2008). Haastetta voi syventää innovaatioyksikölle myönnetty erityisasema, poikkeavat säännöt ja kulttuuri, jotka osaltaan ruokkivat muutosvastarintaa (Damanpour & Aravind, 2012; Klein & Knight, 2005; Klein & Sorra, 1996).

Integraation onnistuminen ei siis ole vain organisaatorakenteellinen kysymys, vaan se vaatii liiketoimintojen strategista kytkemistä ja systemaattista konfliktien hallintaa. Päätöksenteossa onkin kriittisesti arvioitava organisaation johtamisresursseja, kuten kykeneekö johtoryhmä viemään läpi integraatioprosessin saavuttaakseen kokonaisyötyjä pitkällä aikavälillä, vai olisiko innovaation täydellinen eriyttäminen spin-offiksi ja siitä saatava riskittämpi, kertaluonteinen irtautumistuotto strategisesti kannattavampi vaihtoehto (Parhankangas & Arenius, 2003).

5.4 Spin-offia puoltavat kontekstit

Mikäli innovaatiolla ei ole strategista yhtymäkohtaa emoyhtiön nykyiseen tai tavoiteltuun tulevaisuuteen, täydellinen eriyttäminen spin-offiksi on kokonaisyödyn kannalta mahdollinen soveltuva ratkaisu, sillä se vapauttaa johdon resurssit, mahdollistaa ulkoisen pääomarahoituksen saannin sekä minimoi koordinaatiokustannukset (Chesbrough, 2003; Parhankangas & Arenius, 2003; Westerman et al., 2006). Sisäisen kontekstin näkökulmasta spin-off mahdollistaa myös ulkoisen pääomarahoituksen hakemisen. Ulkoinen sijoittaja voi tuoda mukanaan skaalaamiseen tarvittavaa erityisosaamista ja markkinauskottavuutta, jota emoyhtiö ei pystyisi tarjoamaan (Dushnitsky & Lenox, 2005; Maula et al., 2005). Spin-offit palvelevat erityisesti lyhyen aikavälin taloudellisen arvon maksimointiin liittyviä päämääriä, joita voidaan saavuttaa esimerkiksi myymällä liiketoiminta tai listaamalla se julkisen kaupankäynnin kohteeksi. Parhankankaan ja Areniuksen (2003) mukaan spin-off onkin optimaalinen ratkaisu nimenomaan silloin, kun innovaatio ja emoyhtiö ovat strategisesti yhteensopimattomia.

Ulkoisen kontekstin ja teknologisen murroksen osalta johtopäätös optimaalisesta rakenteesta kallistuu kohti spin-off-mallia Bergekin et al. (2013) määrittelemän luovan tuhon innovaatioissa. Radikaali innovaatio voi tehdä emoyhtiön aiemmasta ydinosaamisesta merkityksetöntä, jolloin synergiaedut eivät strategisen yhteensopimattomuuden vuoksi olisi edes saavutettavissa (Bergek et al., 2013). Tämä korostuu liitteessä 1 esitellyissä tutkimuksissa, erityisesti palveluita ja ohjelmistoalaa koskevien tutkimusten löydöksistä (Aaker, 2007; Aaker & Joachimsthaler, 2000).

Etenkin jos kehitteillä oleva radikaali innovaatio uhkaa kannibalisoida emoyhtiön nykyistä liiketoimintaa tai sen arvolupaus on ristiriidassa emoyhtiön brändin kanssa, integraatioon T&K-yksiköksi tai sisäiseksi innovaatioyksiköksi liittyy liiketoiminnallista riskiä (Aaker, 2007; Aaker & Joachimsthaler, 2000). Heidän mukaansa kuluttajaliiketoiminnassa ja brändivetoisilla toimialoilla eriyttäminen spin-off-yritykseksi on hyödyllistä riskienhallinnan ja uuden brändi-identiteetin luomisen näkökulmasta, mikä voi olla tarpeen uusien asiakassegmenttien tavoittamisessa.

Näiden havaintojen pohjalta voidaan todeta, että strategisen epäsovinnaisuuden ja korkeiden riskien tilanteissa sisäinen integraatio T&K-yksiköksi tai sisäiseksi innovaatioyksiköksi on emoyhtiölle uhka. Tästä johdetaan tutkielman neljäs propositio:

Propositio 4: Innovaation strateginen epäsovinnaisuus puoltaa spin-off-rakennetta.

5.5 Innovaation elinkaaren vaikutus

Organisaatorakenteen valinta tulisi sopeuttaa kulloisenkin innovaation elinkaaren vaiheen tarpeita tukeväksi (Luciano et al., 2026; Sarta et al., 2021). Autonomian ja integraation tarve vaihtelee eri innovaation elinkaaren vaiheissa, minkä vuoksi organisaation tulee olla kyvykäs muuttaa johtamistapaa ja organisaatorakennetta innovaatioprosessin edetessä (Westerman et al., 2006). Innovaation alkuvaiheessa epävarmuus on suurta ja toiminta vaatii kokeilukulttuuria, minkä vuoksi autonomian tarve on suurimmillaan. Alkuvaiheessa rakenteellinen eriyttäminen on nähty tarpeellisenä, jotta yksikkö voi kehittää omat, innovaatiota tukevat norminsa ja toimintatapansa välttääkseen innovaattorin dilemman (Christensen, 1997). Kun innovaatio on valmis skaalattavaksi markkinoille, autonomian tarve vähenee ja synergioiden merkitys kasvaa. Skaalausvaiheessa kilpailuetu ei enää perustu pelkkään ketteryyteen, vaan täydentävien resurssien hyödyntämiseen (Teece, 2007). Westerman et al. (2006) tunnistavatkin siirtymän alkuvaiheen ideoinnista kohti tiiviimpää integraatiota innovaatioprosessin haavoittuvimmaksi kohdaksi. Jansen et al. (2009) toteavatkin innovaatiojohtamisen vaativan johdolta dynaamista kyvykkyyttä tasapainotella rakenteellisen eriyttämisen ja strategisen integroinnin välillä elinkaaren vaiheen perusteella määräytyvän tarpeen mukaan. Tästä johdetaan tutkielman viides propositio:

Propositio 5: Optimaalinen rakenne vaatii jatkuvaa johtamista ja sopeutumista innovaation elinkaaren vaatimiin tarpeisiin.

Muodostettujen propositioiden avulla voidaan todeta, että organisaatorakenteet soveltuvat strategiseen uudistumiseen ja radikaaleihin innovaatioihin erilaisissa konteksteissa ja tietyin reunaehdoin. Taulukossa 2 havainnollistetaan tarkasteltujen organisaatorakenteiden ja niitä puoltavien kontekstitekijöiden välistä yhteensopivuutta.

Taulukko 2. Yhteenveto organisaatorakenteen valintaan vaikuttavista kontekstitekijöistä

Kontekstitekijä:	Suosittelut organisaatorakenne:	Keskeinen perustelu:
Vahva strateginen yhdenmukaisuus ja matala epävarmuus	T&K-yksikkö	Mahdollistaa synergia- ja mittakaavaetujen hyödyntämisen emoyhtiön ydinosaamiseen tukeutuvassa kehityksessä
Suuri resurssiriippuvuus	Sisäinen innovaatioyksikkö	Mahdollistaa emoyhtiön täydentävien resurssien hyödyntämisen, mutta suojaa samanaikaisesti emoyhtiön byrokratialta
Strateginen yhteensopimattomuus	Spin-off-yritys	Kasvattaa liiketoiminnan itsenäistä taloudellista arvoa ja auttaa hallitsemaan emoyhtiön brändiin sekä strategiaan kohdistuvia riskejä
Muuttuva markkinaympäristö	Sisäinen innovaatioyksikkö	Mahdollistaa nopeamman markkinoilletuloajan valmiiden hallinnollisten rakenteiden vuoksi
Innovaation elinkaaren vaihe	Dynaaminen rakenne, joka sopeutuu elinkaaren vaiheen tarpeiden mukaisesti	Varmistaa, että organisointitapa vastaa kunkin vaiheen poikkeaviin vaatimuksiin autonomian, resurssien ja johtamisen osalta.

6 Johtopäätökset

6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän kandidaatintutkielman tehtävänä oli analysoida organisaatorakenteen vaikutusta radikaalin innovaatiotoiminnan onnistumiseen vakiintuneissa yrityksissä, ja sen tavoitteena oli tunnistaa näihin ratkaisuja erilaisissa konteksteissa.

Kirjallisuuskatsauksen löydökset vahvistavat kontingenssiteoreettisen näkemyksen, jonka mukaan universaalisti optimaalista organisaatorakennetta ei ole olemassa, vaan organisatorinen valinta on aina vahvasti kontekstisidonnainen ja dynaaminen prosessi.

Ensimmäisenä alakysymyksenä pohdittiin: *"Miten eri organisaatorakenteet eroavat toisistaan synergian ja autonomian määrän suhteen?"*

Tähän kysymykseen vastaukseksi luotiin kuvio 2, jossa organisaatorakenteet jaotellaan synergian ja autonomian määrän suhteen, joka havainnollistaa näiden tekijöiden välistä vaihtokaupan omaista riippuvuutta (engl. trade-off). T&K-yksikkö maksimoi emoyhtiön synergiaedut, mutta sen matala operatiivinen autonomia altistaa uuden luomisen innovaatiota vaikeuttaville emoyhtiön ydinjäykkyyksille. Toisessa ääripäässä synergia-autonomia –asteikkoa on spin-off-yritys, joka maksimoi yksikön autonomian, riskinottokyvyn ja ketteryden suojaamalla innovaatiota emoyhtiön byrokratialta. Samanaikaisesti eriyttäminen johtaa synergiaetujen menetykseen. Sisäinen autonominen yksikkö toimii näiden ääripäiden välisenä kompromissina.

Toinen alakysymys kartoitti organisaatorakenteen valintaan vaikuttavia kontekstuaalisia tekijöitä: *"Mitkä ulkoisen toimintaympäristön ja organisaation sisäiset tekijät ohjaavat valintaa eri organisaatiomallien välillä?"*

Kontingenssiteorian mukaisesti valintaa näiden organisaatiomallien välillä ohjaavat sekä strategiset tekijät että ulkoisen toimintaympäristön vaatimukset, eikä valinta ole yksiselitteinen. Sisäisistä tekijöistä keskeisiä ovat innovaation riippuvuus emoyhtiön täydentävistä resursseista sekä innovaation merkitys emoyhtiön pitkän aikavälin strategiselle uudistumiselle. Ulkoisista tekijöistä valintaan vaikuttaa teknologisen murroksen luonne ja toimiympäristön dynaamisuus. Lisäksi valintaa ohjaa vahvasti

innovaation elinkaaren vaihe: alkuvaiheen ideointi vaatii enemmän autonomiaa kuin skaalausvaihe, jossa on hyötyä emoyhtiön resursseista.

Päätutkimuskysymykseen ”Millaisiin konteksteihin radikaalin innovaation erilaiset organisointitavat soveltuvat parhaiten?” voidaan vastata ymmärtämällä ennen kaikkea valinnan taustalla vaikuttavat tekijät: optimaalinen rakenne on tiiviisti sidoksissa innovaation strategisen merkityksen, resurssiriippuvuuden ja teknologisen murroksen aiheuttaman epävarmuuden muodostamaan kokonaiskuvaan.

Vertailluista malleista T&K-yksikkö on perusteltu ratkaisu matalan epävarmuuden ja inkrementaalisen kehityksen tilanteissa tai kun innovaatio myötäilee vahvasti emoyhtiön olemassa olevaa ydinosaamista eli ns. luovan kertymän tilanteissa. Spin-off-yritys on puolestaan soveltuva ratkaisu silloin, kun innovaatio on strategisesti epäyhdenmukainen emoyhtiön ydinliiketoiminnan kanssa. Mikäli teknologinen murros edustaa luovaa tuhoa, joka tekee emoyhtiön aiemmasta osaamisesta merkityksetöntä, tai innovaatio uhkaa kannibalisoida nykyliiketoimintaa, eriyttäminen on soveltuva vaihtoehto. Sisäinen autonominen innovaatioryksikkö on soveltuva, kun radikaalilla innovaatiolla tavoitellaan emoyhtiön pitkän aikavälin strategista uudistumista. Sillä se tarjoaa innovaatiotoiminnalle suojan emoyhtiön byrokratialta, mutta mahdollistaa emoyhtiön kriittisten ja täydentävien resurssien hyödyntämisen erityisesti epäsymmetrisen riippuvuuden vallitessa etenkin luovan kertymän tilanteissa.

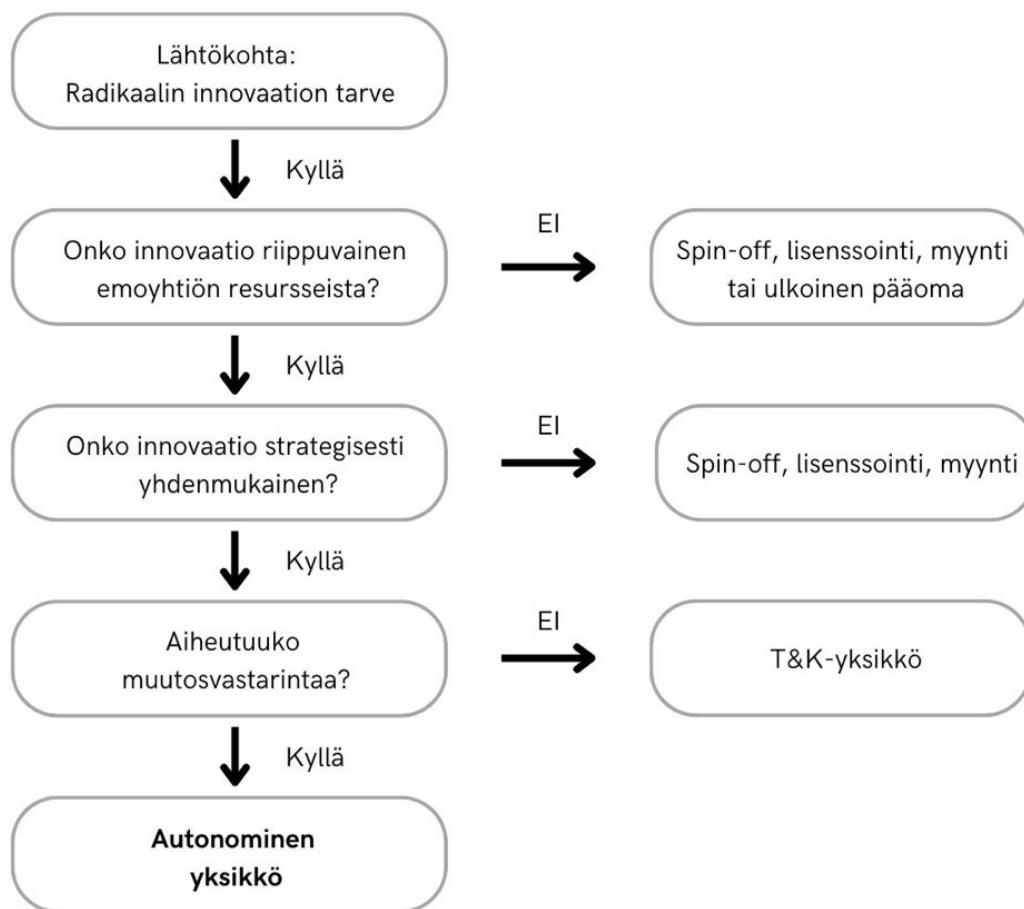
Lopulta olennaisin kontekstuaalinen vaatimus on kuitenkin innovaation elinkaari. Mikään rakenne ei sovellu täydellisesti innovaation kaikkiin vaiheisiin ideointivaiheesta skaalausvaiheen kautta vakiintuneeseen liiketoimintaan, vaan menestyksekkäs radikaali innovaatiotoiminta edellyttää johdolta dynaamista kykyä sopeuttaa organisaatorakennetta kontekstin ja vaatimusten muuttuessa.

6.2 Liikkeenjohdolliset implikaatiot ja päätöspuu päätöksenteon tueksi

Kuten tutkielman teoreettiset johtopäätökset osoittavat, organisaatorakenteen valinta radikaalissa innovaatiotoiminnassa ei ole kertaluonteinen päätös, vaan se vaatii johdolta kykyä tunnistaa innovaation taustalla vaikuttavat kontekstitekijät ja mukauttaa rakenteenvalinta soveltumaan kontekstiin. Käytännössä liikkeenjohdon haasteeksi voi muodostua kysymys siitä, miten nämä jopa ristiriitaiset tarpeet synergian, autonomian

ja strategisen yhteensopivuuden väliltä voidaan tasapainottaa radikaalien innovaatioiden toteuttamista tukevalla organisaatorakenteellisella valinnalla.

Vastataksaan tähän haasteeseen esitellään kuviossa 3 teoreettisen synteessin pohjalta muodostettu päätöspuu. Kehikko pelkistää synergian ja autonomian välisen optimointiongelman kolmeen peräkkäiseen strategiseen ehtoon, joiden perusteella voidaan tukea suotuisan organisaatorakenteen valintaa.



Kuvio 3. Päätöspuu organisaatorakennetta koskevan päätöksenteon tueksi

Päätöksentekoprosessi etenee kuviossa 3 esitellyn mallin mukaan kolmessa vaiheessa.

Kysymysten asettelu toimii suppilomaisesti: malli karsii ensin pois tilanteet, joissa innovaatio on resurssien ja strategian näkökulmasta perustelluinta viedä markkinoille täysin itsenäisesti tai emoyhtiöstä irrallaan. Vasta tämän jälkeen, kun innovaatio on päätetty pitää osana yritystä, malli keskittyy sisäisen organisaatorakenteen ja optimaalisen integraatioasteen määrittämiseen.

Analysikehikon ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan innovaation riippuvuus emoyhtiön resursseista ja potentiaalisista synergiaeduista. Tämä on asetettu ensimmäiseksi kriteeriksi, sillä mikäli innovaatio ei edellytä emoyhtiön täydentäviä resursseja, kuten infrastruktuuria tai vakiintunutta markkina-asemaa skaalautuakseen, sisäinen innovaatioyksikkö ei ole emoyhtiön strategisen uudistumisen kannalta välttämätön. Tällöin strategisesti perustelluimmiksi vaihtoehtoiksi saattaa muodostua toiminnan eriyttäminen spin-offiksi, liiketoiminnan myynti, lisensointi tai ulkopuolisen pääoman hyödyntäminen. Jos innovaatio sen sijaan on vahvasti riippuvainen emoyhtiön resursseista, siirrytään arvioimaan hankkeen strategista merkitystä.

Toisessa vaiheessa tarkastellaan, onko hanke strategisesti kriittinen emoyhtiön pitkän aikavälin uudistumiselle. Mikäli innovaatiolla on merkittävä rooli yrityksen tulevaisuuden kilpailukyvyyn turvaamisessa ja ydinliiketoiminnan uudistumisessa, sen pitäminen yrityksen sisällä on välttämätöntä uuden osaamisen ja kyvykkyyksien kerryttämiseksi. Jos hankkeella ei ole strategista yhtymäkohtaa emoyhtiön uudistumiseen, sen taloudellinen arvo on usein tehokkainta realisoida eriyttämisellä spin-offiksi, myymällä tai lisensoinnilla.

Vasta kun innovaation on todettu vaativan emoyhtiön resursseja ja olevan samalla strategisesti tärkeä, kolmas vaihe määrittää soveltuvan rakenteen arvioimalla, aiheuttaako innovaation toteutus merkittävää muutosvastarintaa tai operatiivista jännitettä ydinliiketoiminnassa. Mikäli toteutus onnistuu sujuvasti ilman merkittävää konfliktia vakiintuneiden tehokkuusvaatimusten kanssa, se voi olla luontevinta sijoittaa perinteisen, integroidun T&K-yksikön alaisuuteen. Mikäli radikaali innovaatio kuitenkin poikkeaa voimakkaasti ydinliiketoiminnan logiikasta ja on vaarassa joutua organisaation ydinjäykkyysien tukahduttamaksi, optimaaliseksi ratkaisuksi muodostuu sisäinen autonominen yksikkö. Tämä ratkaisu mahdollistaa innovaatiolle sen vaatiman operatiivisen ja kulttuurisen vapauden, mutta turvaa samanaikaisesti yhteyden emoyhtiön kriittisiin resursseihin.

Analysikehikon muodostama synteesi vahvistaa näkemystä siitä, ettei sisäinen organisaatiomalli ole itseisarvo tai kaikkiin tilanteisiin sopiva ratkaisu. Se on perusteltu

rakenne tilanteissa, joissa innovaatio on samanaikaisesti riippuvainen emoyhtiöstä ja strategisesti kriittinen, mutta luonteeltaan nykyliiketoimintaa haastava ja häiritsevä.

6.3 Rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkielman keskeisimmät rajoitteet liittyvät valittuun tutkimusmenetelmään sekä aiheen tarkoitukselliseen rajaukseen. Koska tutkielma on toteutettu laadullisena kirjallisuuskatsauksena, esitetyt johtopäätökset ja luvussa 6.2 esitelty analyysikehikko perustuvat olemassa olevan teorian konseptuaaliseen synteesiin. Vaikka tutkielma nojaa vertaisarvioituun innovaatio- ja organisaatiokirjallisuuteen, luotua analyysikehikkoa tai johdettuja propositioita ei ole tässä työssä testattu empiirisesti.

Menetelmällisenä rajoitteena on huomioitava, ettei narratiivinen kirjallisuuskatsaus noudata systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tiukasti rajattuja poissulkukriteerejä, mikä voi vaikuttaa aineiston kattavuuteen. Tiedonhaussa hyödynnetty lumipallomenetelmä on saattanut ohjata aineiston valikoitumista tiettyihin näkökulmiin tai julkaisukanaviin, minkä vuoksi osa relevantista kirjallisuudesta on voinut jäädä tarkastelun ulkopuolelle. Lisäksi aihepiirin sijoittuminen usean eri tutkimusalan, kuten innovaatio-, strategia- ja organisaatiotutkimuksen leikkauspisteeseen asettaa haasteita aineiston kattavuudelle. Näistä rajoitteista huolimatta aineiston valinnassa on pyritty hyödyntämään eri näkökulmia edustavaa kirjallisuutta, jotta tutkielma tarjoaisi mahdollisimman tasapainoisen kokonaiskuvan radikaalia innovaatiotoimintaa tukevista organisaatorakenteista.

Rajaukset asettavat ehtoja tulosten sovellettavuudelle. Tutkielma rajattiin käsittelemään vain yksityisen sektorin voittoa tavoittelevia yrityksiä, minkä vuoksi tulokset eivät välttämättä ole suoraan siirrettävissä julkishallinnon tai kolmannen sektorin organisaatioihin. Rajauksen vuoksi myös innovaatioiden onnistumisen kannalta kriittiset yksilötason psykologiset ja organisaatiokulttuurilliset tekijät käsiteltiin työssä vain pintapuolisesti.

Näiden tunnistettujen rajoitteiden sekä tutkielman keskeisten havaintojen pohjalta voidaan hahmottaa useita potentiaalisia suuntia jatkotutkimukselle. Luonteva jatkotutkimuksen aihe olisi esitetyn analyysikehikon ja propositioiden pätevyyden

empiirinen testaaminen. Esimerkiksi laadullisten tapaustutkimusten avulla voitaisiin syventyä siihen, millaisilla organisaatorakenteilla vakiintuneet yritykset käytännössä tasapainottavat synergian ja autonomian tarpeita radikaaleissa innovaatiohankkeissaan. Tapaustutkimus auttaisi todentamaan, kuinka tarkasti kirjallisuudesta johdetut reunaehdot ja optimaaliset rakennemallit vastaavat yritysten todellista päätöksentekoa ja auttavatko ne ratkaisemaan toimintaympäristöstä kumpuavia haasteita. Toinen keskeinen jatkotutkimuskohde voisi liittyä sisäisen innovaatioyksikön elinkaaren kriittisimpään vaiheeseen eli innovaation skaalaamiseen ja sen integrointiin takaisin emoyhtiön ydinliiketoimintaan. Koska tutkielma rajattiin tarkoituksellisesti käsittelemään puhtaasti rakenteellisia tekijöitä, jatkotutkimuksessa olisi hedelmällistä laajentaa tarkastelua organisaatiokulttuurin ja yksilötason psykologisten tekijöiden analyysiin. Tällainen tutkimusasetelma voisi tuoda lisäymmärrystä siihen, millaisia johtamismenetelmiä sisäiset autonomiset yksiköt vaativat.

Lähdeluettelo

- Aaker, D. (2007). Innovation: Brand it or lose it. *California Management Review*, 50(1), 8–24. <https://doi.org/10.2307/41166414>
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). The brand relationship spectrum: The key to the brand architecture challenge. *California Management Review*, 42(4), 8–23. <https://doi.org/10.2307/41166051>
- Agarwal, R., & Helfat, C. E. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization Science*, 20(2), 281–293. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0423>
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *The Academy of Management Review*, 28(2), 238. <https://doi.org/10.2307/30040711>
- Bergek, A., Berggren, C., Magnusson, T., & Hobday, M. (2013). Technological discontinuities and the challenge for incumbent firms: Destruction, disruption or creative accumulation? *Research Policy*, 42(6–7), 1210–1224. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.02.009>
- Bommer, M., DeLaPorte, R., & Higgins, J. (2002). Skunkworks approach to project management. *Journal of Management in Engineering*, 18(1), 21–28. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2002\)18:1\(21\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2002)18:1(21))
- Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1995). Disruptive technologies: Catching the wave. *Harvard Business Review*, 73(1), 43–53.
- Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223. <https://doi.org/10.2307/2392619>
- Chandy, R. K., & Tellis, G. J. (2000). The incumbent's curse? Incumbency, size, and radical product innovation. *Journal of Marketing*, 64(3), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.3.1.18033>
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*, 93(12), 44–53.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Organizational structure and innovation revisited. *Handbook of Organizational Creativity* (483–513). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-374714-3.00019-7>
- Davis, J. P., Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B. (2009). Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules. *Administrative Science Quarterly*, 54(3), 413–452. <https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.3.413>
- Dushnitsky, G., & Lenox, M. J. (2005). When do incumbents learn from entrepreneurial ventures? *Research Policy*, 34(5), 615–639. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.01.017>
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226. <https://doi.org/10.2307/20159573>
- Gulati, R., & Puranam, P. (2009). Renewal through reorganization: The value of inconsistencies between formal and informal organization. *Organization Science*, 20(2), 422–440. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0421>
- Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration

- mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797–811.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0415>
- Karltorp, K., & Perez Vico, E. (2025). Factors influencing incumbent energy firms' radical innovations implementation – A review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 210, 115256. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2024.115256>
- Katz, R., & Allen, T. J. (1982). Investigating the not invented here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R & D Project Groups. *R&D Management*, 12(1), 7–20. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1982.tb00478.x>
- Klein, K. J., & Knight, A. P. (2005). Innovation implementation: overcoming the challenge. *Current Directions in Psychological Science*, 14(5), 243–246.
<https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2005.00373.x>
- Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *The Academy of Management Review*, 21(4), 1055. <https://doi.org/10.2307/259164>
- Knüpling, L., Wessendorf, C., & Basilico, S. (2025). Differences and overlaps between innovation labels: An analysis beyond novelty and impact. *Innovation*, 1–27.
<https://doi.org/10.1080/14479338.2025.2599095>
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1.
<https://doi.org/10.2307/2391211>
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111–125.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250131009>
- Luciano, M. M., Watson, M. K., Kabra, A., & Winchester, C. C. (2026). Why and how organizational structures change: An integrative review and framework. *Academy of Management Annals*, 20(1), 400–450. <https://doi.org/10.5465/annals.2024.0089>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Mas-Colell, A., Whinston, M. D., & Green, J. R. (2011). *Microeconomic theory* Oxford University Press.
- Maula, M., Autio, E., & Murray, G. (2005). Corporate venture capitalists and independent venture capitalists: What do they know, who do they know and should entrepreneurs care? *Venture Capital*, 7(1), 3–21. <https://doi.org/10.1080/1369106042000316332>
- Nagy, D., Schuessler, J., & Dubinsky, A. (2016). Defining and identifying disruptive innovations. *Industrial Marketing Management*, 57, 119–126.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.017>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206.
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.
<https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Parhankangas, A., & Arenius, P. (2003). From a corporate venture to an independent company: A base for a taxonomy for corporate spin-off firms. *Research Policy*, 32(3), 463–481. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00018-5](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00018-5)
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Puutio, R., & Heikkilä, J.-P. (2024). *Systeeminen konsultointi*. Metanoia instituutti.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>

- Sarta, A., Durand, R., & Vergne, J.-P. (2021). Organizational adaptation. *Journal of Management*, 47(1), 43–75. <https://doi.org/10.1177/0149206320929088>
- Schiama, G., & Santarsiero, F. (2023). Innovation labs as organisational catalysts for innovation capacity development: A systematic literature review. *Technovation*, 123, 102690. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102690>
- Song, M., & Chen, Y. (2014). Organizational attributes, market growth, and product innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(6), 1312–1329. <https://doi.org/10.1111/jpim.12185>
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285–305. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(86\)90027-2](https://doi.org/10.1016/0048-7333(86)90027-2)
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2020). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (Seventh Edition). Wiley.
- Verhoeven, D., Kovacs, A., Marullo, C., Di Minin, A., & Van Looy, B. (2025). More or the same? Radical, disruptive, discontinuous, and breakthrough innovation. *Industrial and Corporate Change*, 34(4), 744–774. <https://doi.org/10.1093/icc/dtae045>
- Weiss, L., & Kanbach, D. (2022). Toward an integrated framework of corporate venturing for organizational ambidexterity as a dynamic capability. *Management Review Quarterly*, 72(4), 1129–1170. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00223-y>
- Westerman, G., McFarlan, F. W., & Iansiti, M. (2006). Organization design and effectiveness over the innovation life cycle. *Organization Science*, 17(2), 230–238. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0170>

Liite

Liite 1. Keskeiset lähteet metodologioineen ja löydökset

Kontingenssitekijä	Lähde	Menetelmät ja aineiston konteksti	Keskeinen löydös kontekstin ja rakenteen osalta	Tutkimuksen kohteena oleva organisaatorakenne
Resurssiriippuvuus	Karltorp & Perez Vico (2025)	Kirjallisuuskatsaus koskien energiasektoria ja raskasta teollisuutta	Pääomavaltaisilla aloilla sisäinen yksikkö on toimiva emoyhtiön fyysisten ja taloudellisten resurssien hyödyntämiseksi.	Sisäinen autonominen innovaatioyksikkö
	Teece (1986)	Laadullinen tutkimus, joka koskee useita teknologisia innovaatioita	Täydentävien resurssien tarve tukee innovaation toteuttamista emoyhtiön sisällä kaupallistamisen onnistumiseksi.	T&K-yksikkö
Strateginen yhteensopivuus	Parhankangas & Arenius (2003)	Kvantitatiivinen tutkimus, joka koskee teknologiateollisuuden radikaaleja innovaatioita	Strateginen epäsopevuus emoyhtiön tavoitteiden kanssa puoltaa spin-offia	Spin-off
	Aaker (2007)	Laadullinen tutkimus, joka koskee kuluttajamarkkinoilla radikaaleja innovaatioita	Jos innovaatio sisältää riskin ydinliiketoiminnan kannibalisoinnista, spin-off on kannattava riskienhallinnan vuoksi.	Spin-off
Teknologisen murroksen luonne	Bergek et al. (2013)	Laadullinen tapaustutkimus etenkin teknologiateollisuuden radikaalien innovaatioiden kontekstissa	Luova tuho vaatii eriyttämistä spin-offiksi muutosvastarinnan välttämiseksi, mutta luova kertymä vaatii sisäistä yksikköä tiedonsiirron turvaamiseksi.	Sisäinen autonominen innovaatioyksikkö ja spin-off
	Christensen (1997)	Laadullinen tapaustutkimus koskien elektroniikkateollisuuden disruptiivisia innovaatioita	Emoyhtiön tehokkuusvaatimukset tukahduttavat herkästi radikaalit innovaatiot, jonka vuoksi spin-off suojaa byrokratialta.	Spin-off

Kontingenssitekijä	Lähde	Menetelmät ja aineiston konteksti	Keskeinen löydös kontekstin ja rakenteen osalta	Tutkimuksen kohteena oleva organisaatorakenne
Toimintaympäristön dynaamisuus	Davis et al. (2009)	Kvantitatiivinen tutkimus teknologiateollisuudesta	Dynaamisilla markkinoilla T&K-yksikkö on liian kankea reagoimaan muutoksiin.	Dynaamisesti sopeutuvat rakenteet, sisäinen autonominen innovaatioyksikkö
	Song & Chen (2014)	Kvantitatiivinen tutkimus IT-sektorilta	Kilpailuilla markkinoilla markkinoilletuloaika on kriittinen, jolloin sisäinen yksikkö nopeuttaa prosessia, koska hallintorakenteita ei tarvitse luoda alusta.	Sisäinen autonominen innovaatioyksikkö
	Westerman et al. (2006)	Laadullinen tapaustutkimus radikaaleista innovaatioissa	Optimaalinen rakenne muuttuu elinkaaren myötä: ideointivaihe vaatii autonomiaa, mutta skaalausvaihe vaatii jaettuja resursseja	Sisäinen autonominen innovaatioyksikkö