

Turun Ammattikorkeakoulu

Arvonluonnin uudet alustat ja muodot

Tutkimusryhmän vetäjä



[Harri Jalonen](#)

[Yliopettaja, Tutkimusvastaava](#)

[Puhelin: +358 44 907 4964](#)

[Sähköposti: etunimi.sukunimi@turkuamk.fi](#)

[Organisaatiosähköposti: harri.jalonen@turkuamk.fi](#)

[Yksikkö: Tekniikka ja liiketoiminta, Liiketalous, Monimuotokoulutukset ja ylempi AMK](#)

Käynnissä olevia projekteja

[DEEVA](#)

[CoSIE](#)

[IRIS](#)

[Kevyesti kasvuun](#)

[VUPI](#)

[UTELE](#)

[Näkymättömät](#)

[Töitä! Osaaminen käyttöön](#)

[Tuttu](#)

[Kilkas](#)

[Try Out](#)

[Näyttämöt ja kasvunpajat](#)

[CoSki21](#)

Päätyneet projektit:

[Arvoa urheilusta](#)

[E-arvonluonti](#)

[InnoSi](#)

[LBD-DECR3E - Learning by doing](#)

[Innostamo](#)

[NEMO](#)

[NSS LIS Network II](#)

[NodeHealth](#)

[LOURA Cup](#)

Opiskele tutkimusryhmässä

Hae opiskelemaan ylempään AMK-tutkintoon tutkimusryhmässä:

[Tradenomi \(ylempi AMK\), tutkimusryhmäopinnot](#)

Webinaareja

[Uusia askeleita arvonluontiin -webinaari 29.11.17](#)

[Value Co-Creation in the Digital Era -webinar](#)

[Tunnetdata - totta vai tarua](#)

[Urheilujohtamisen tulevaisuus -foorumi osa 1](#)

[Urheilujohtamisen tulevaisuus -foorumi, osa 2](#)

Uusimmat julkaisut ja tuotteet

Jalonen, H., Tuominen, S., Ryömä, A., Haltia, J., Nenonen, J. & Kuikka, A. (2018). How does value creation manifests itself in cooperation between

sport and business? A systematic review of literature. *Open Journal of Business and Management*, 6(1), 103-138. [Linkki julkaisuun.](#)

Helo, T. & **Jalonen**, H. (2018). Tunnistaako kone tunteesi? Sävyanalyysi sosiaalisen median sisältöjen tulkinnassa. Teoksessa Isotalus, P., Jussila, J. & Matikainen, J. (toim.) *Twitter viestintänä - ilmiöt ja verkostot*. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino, Tampere.

Husman, P., Gronow, A., Jalonen, H., Johanson, J-E., Karimo, A., Kork, A., Koskela, I., Kurkela, M., Marisa, K., Metsäniemi, P., Nordin, P., Nukari, E., Ritaranta, S., Saarinen, J., Smedlund, A., Sorsa, K., Sorsa, V-P., Turpeinen, M. & Uusikylä, P. (2017). *Askelia uuteen arvonluontiin*. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/arvonluonti/>

Jalonen, H., Haltia, J., Tuominen, S. & Ryömä, A. (2017). Arvonluonnin pelikirja urheilun ja liiketoiminnan rajapintaan. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 47, Turku. [Linkki julkaisuun.](#)

Jalonen, H. (2017). "A good bell is heard from far, a bad one still further": A socio-demography of disclosing negative emotions in social media. *The Journal of Social Media in Society*, 6(1), 69-108. [Linkki julkaisuun.](#)

Jalonen H., Lehti M., Tonteri A., Koskelo M., Nousiainen Anu K., Jäppinen, T. (2016). *From Signals to Future Stories - A Handbook for Applying Foresight in the Field of Welfare*. Course Material from Turku University of Applied Sciences 104.

Jalonen, H. & Jussila, J. (2016). Developing a conceptual model for the relationship between social media behavior, negative consumer emotions and brand disloyalty. *Social Media: The Good, the Bad, and the Ugly - Lecture Notes in Computer Science*, 9844, 134-145.

Jormanainen J., Hillgren E., Haltia J. & Jalonen, H., (2016) Jotain uutta, paljon perinteistä, vähän väriä - Sosiaalisen median hyödyntäminen SM-liigassa. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 230.

Tonteri A., Humala H. & Kopola R., (2016) Sitran selvityksiä 119. Hyvinvoinnin vaikuttavuusketjut esiin! Lokakuu 2016.

Jalonen, H. (2016). Social networking sites (SNSs) - smart platforms for public service innovation? *International Journal of Virtual Communities and Social Networking*, 8(3), 1-15.

Jalonen, H., Vuolle, M. & Heinonen, L. (2016) (toim.). *Negatiiviset tunteet - positiivinen bisnes*. Talentum, Helsinki.

Jalonen, H. (2016). Responsible business through sport: a balance between pursuing esteem and avoiding disesteem. *Organisational Studies and Innovation Review*, 2(1), 1-7.

Kaivo-oja, J., Virtanen, P., Jalonen, H. & Stenvall, J. (2015) "The effects of internet of things and big data to organizations and their knowledge

management practices”, Knowledge Management in Organizations Conference, 224, 495–513, Springer.

Jalonen, Harri (2015) ”Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit”, teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H. (toim.) Tiedolla johtaminen - Teoriaa ja käytäntöjä, 40–68, Tampere University Press, Tampere.

Jalonen, Harri (2014) ”A framework for dealing with fundamental knowledge problems through social media”, VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems, Vol. 44, No. 4.

Laaksonen, C., Jalonen, H. & Paavola, J. (2014) Utilizing social media for intervening and predicting future health in societies. Communications in Computer and Information Science 450, 100–108.

Sandberg, B & Heinonen, L. (2013) In the name of love? Emotional conflicts in the encounters between dog owners and providers of dog supplies and services. MarketingRelevance Academy of Marketing Conference Proceedings 2013.

Kulmala, R. & Kettunen, J. (2013) Intellectual property protection in small knowledge intensive enterprises. International Journal of Cyber Warfare and Terrorism. 3(1), 29–45.

Hyttinen, R. (2012) Diversity imperative! A heterogeneous profession hears more, Satellite Meeting Transcending Boundaries to Increase Cultural Understanding Between Countries of IFLA Section on Library Services to Multicultural Populations.



<http://www.turkuamk.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatiot/tutkimusryhmat/aineeton-arvonluonti-digitalisaatio-ja-innovaatioj/>

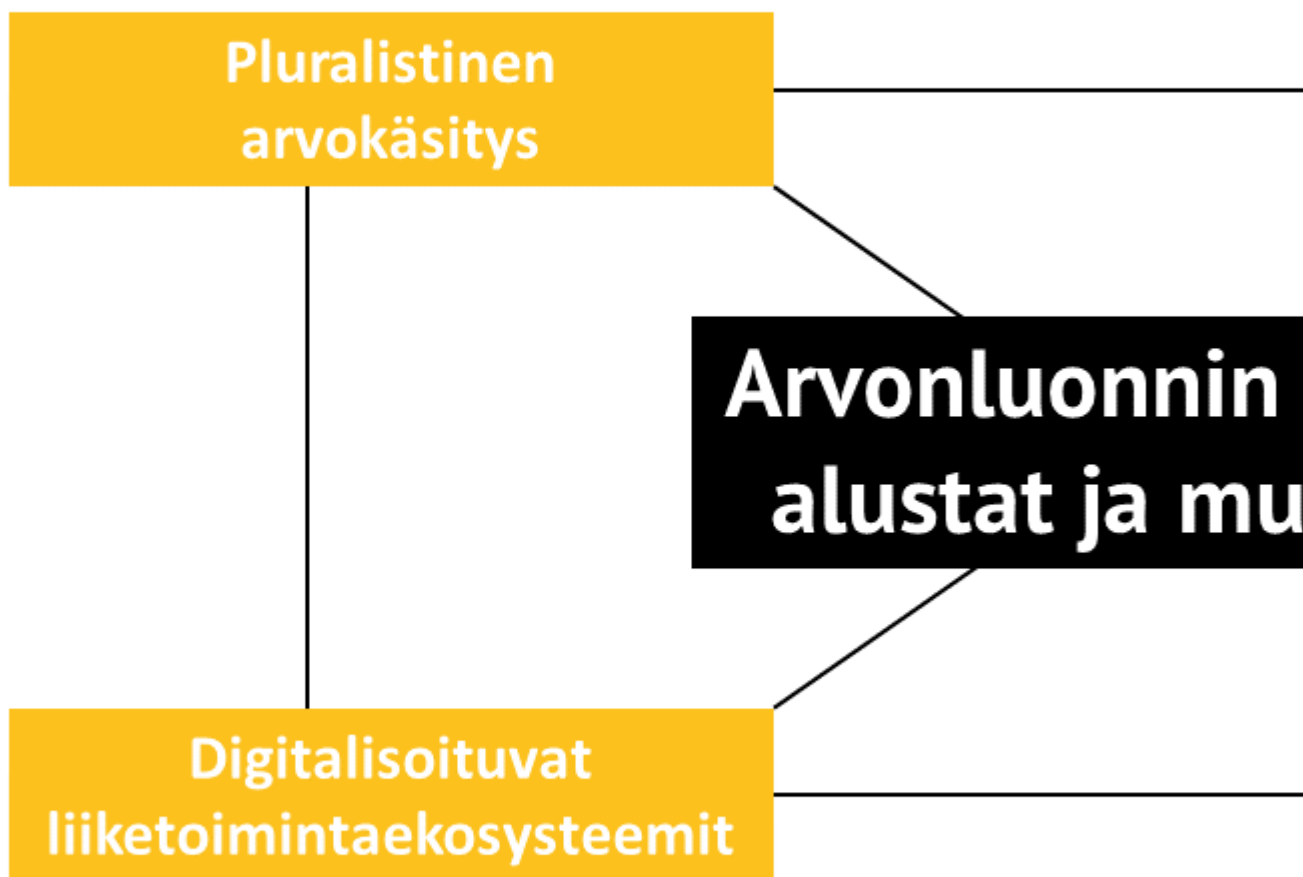
Arvonluonnin uudet alustat ja muodot

Arvonluonnin uudet alustat ja muodot (AADI)

Tutkimusryhmän tehtävänä on tunnistaa ja edistää arvonluonnin uusia muotoja. Arvonluonnin uusilla muodoilla tarkoitetaan tutkimusryhmässä laajasti tietoon ja osaamiseen sekä kokemuksiin ja tunteisiin perustuvia ratkaisuja.

Tutkimusryhmän erityinen mielenkiinto kohdistuu yrityksiä, asiakkaita ja muita sidosryhmiä yhdistäviin alustoihin (platforms), jotka mahdollistavat erilaisia arvon yhteisluonnin (value co-creation) muotoja. Alustabisnes on teknologia- ja tietointensiivistä palveluliiketoimintaa. Sen ytimessä on informaation kerääminen, tallentaminen, välittäminen ja jalostaminen.

Erilaiset arvonalajat ja arvokkaaksi tekemisen ja kelpuuttamisen tavat. Emotionaalisten ja symbolisten arvoelementtien korostuminen.



Kilpailu käydään yksittäisten yritysten sijaan ekosysteemien välillä, joille on ominaista keskinäisriippuvuus ja kohtalonyhteys.

Alustoja hyödyntävässä liiketoiminnassa arvo syntyy eri toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Arvo ei ole sen enempää kohteen ominaisuus, eikä arvottajan subjektiivinen oikeus, vaan seurausta vuorovaikutukselle altistumisesta. Siksi tutkimusryhmässä kiinnitetään huomiota arvon kahteen ulottuvuuteen: arvo voi ilmetä 1) toiminnan taloudellisessa, emotionaalisessa ja symbolisessa muodossa, joka syntyy toiminnan sisältämien hyötyjen ja toiminnan synnyttämien uhrausten erotuksena sekä 2) sosio-kulttuurisina perususkomuksina siitä, mikä tekee toiminnasta arvokasta, hyväksyttävää ja tavoittelemisen arvoista.

Tutkimusryhmässä tarkastellaan arvonluonnin haasteita monitieteellisesti, mutta käytännönläheisesti. Tutkimus- ja kehittämiskohteita ovat muun

muassa strateginen ja operatiivinen tiedolla johtaminen, tiedon ja tunteen yhdistäminen asiakasrajapinnassa, liiketapahtumadatan jalostaminen asiakasymmärrykseksi ja uudelleenlaiksi asiakaskokemuksiksi, yhteisöllisen liiketoiminnan ansaintalogiikat, sosiaalisen median hyödyntäminen markkinoinnin ja innovoinnin tukena, lisäarvon mittaamisen menetelmät sekä organisaation aineettoman pääoman suojaaminen. Arvon yhteisluonti ei luonnollisestikaan ole yksinomaan yritysten vastuulla, vaan myös julkisorganisaatioilta edellytetään uudennlaisia toimintatapoja. Tämä voi tarkoittaa vaikkapa avoimeen dataan pohjautuvaa palvelujen kehittämistä yhdessä kansalaisten kanssa tai massadatan ja analytiikan hyödyntämistä terveydenhuollon tuottavuuden kehittämisessä.

Arvon yhteisluonnissa on laajimmillaan kysymys uudennlaisista tavoista luoda yhteisiä merkityksiä, joilla on vaikutuksia yhteiskunnalliseen, taloudelliseen ja kulttuuriseen kehitykseen. Olennaista kehityksessä on se, että arvonluonti perustuu yhä enemmän siihen, miten vuorovaikutussuhteissa syntyvä informaatio jalostetaan tiedoksi, uusiksi tuotteiksi ja palveluiksi.

Tutkimusryhmä on hyvä kumppani, jos haluat muuttaa ideat innovaatioiksi, yhdistää tiedon ja tunteen puhutteleviksi asiakaskokemuksiksi tai kääntää digitalisaation kilpailuedun lähteeksi.

Blogikirjoituksia

Näytä lisää

["Good is the new cool"](#)

Vuonna 2008 Lehman Brothers -pankin hakeutuminen yrityssaneeraukseen aloitti pitkähkön matalasuhdanteen, jonka aikana kaatui useita pankkeja ja yhtä useiden taseita jouduttiin pönkittämään yhteisistä varoista ympäri maailmaa. Tämä vaihe voimisti keskustelua yritysten vastuullisuudesta. Pitäisikö yritysten missiona olla jotain muutakin kuin voiton tuottaminen omistajilleen? Samaan aikaan kiihtyi keskustelu monista kansainvälisistä sosiaalisista haasteista, joiden ratkominen tuntui olevan vähintäänkin pulmallista. Lisäksi sosiaalinen media kiihdytti media-alan muutosta. Perinteiset mediat eivät olleetkaan enää portinvartijoina uutisissa. Yhtäkkiä kuka tapansa pystyi saamaan laajaa julkisuutta internetin välityksellä, kun julkaisemisen kynns madaltui olemattomaksi. [Lue lisää...](#)

[Anteeksipyyttäminen ei riitä, asiakas odottaa tekoja](#)

Anteeksi. Kahdeksankirjaiminen sana, jolla on oikeassa paikassa ja tilanteeseen sopivalla tavalla esitettyä suuri vaikutus. Jo lapsena opimme, että anteeksipyyntö on tapa, jolla voimme kertoa olevamme pahoillamme aiheuttamastamme mielipahasta. Anteeksipyyntönsä teho riippuu monesta asiasta, joista kaksi merkittävintä lienee nopeus ja aitous. [Lue lisää...](#)

["Sieltähän voi kurkkia pilarin takaa" - olosuhteet palvelutuotannon pullonkaulana?](#)

"Sulla pitää hei olla tuote kunnossa, jotta saadaan häkki täyteen". Urheilujargonin peruskauraa, jonka voi kuulla eri muodoissaan, mutta

sisällöltään samana lähes jokaisen seurajohtajan suusta. Mennäänpä kuitenkin jargonin taakse ja pohditaan, mitä se tuote oikeastaan onkaan. Tuote on raaka-aineista ja puolivalmisteista aikaansaatu fyysinen tuotannon tulos, jonka voi esimerkiksi varastoida ja jota voi koskea ja arvioida ennen ostopäätöstä. Jalkapallo- ja jääkiekko-ottelut, tai mitkä tahansa urheilutapahtumat sopivat tähän määritelmään huonosti. Lovelock ja Gummesson (2004) määrittelevät neljä ominaisuutta, jotka erottelevat tuotteet palveluista - aineettomuus, samanaikaisuus, vaihtelevuus ja katoavaisuus. Kun ostamme urheilua, ostamme palveluita, emme tuotteita. Me menemme urheilutapahtumaan tietämättömänä lopputuloksesta ja tapahtuman urheilullisesta tasosta, ja me kulutamme tapahtuman "kerralla loppuun". Ja tulemme kuitenkin aina uudelleen - mikäli saamamme palvelu (katsojakokemus) oli hyvää. [Lue lisää...](#)

[Tilannekuvasta tulevaisuustarinoin](#)

Tilannekuva on positiivisesti latautunut käsite, sillä se pitää sisällään ajatuksen, että kuvan haltijalla on käsitys siitä, mitä tämän ympärillä tapahtuu. Siksi ei olekaan ihme, että tilannekuvan muodostamiseen panostetaan. Esimerkiksi valtioneuvoston kanslian yhteydessä toimii tilannekeskus, jonka tehtävänä on tuottaa eri viranomaisilta ja avoimista lähteistä saatujen tietojen pohjalta reaaliaikaista turvallisuustapahtumatietoa valtionjohdolle. [Lue lisää...](#)

[Onko fantasiaurheilu e-urheilua aidoimmillaan?](#)

Moni pikkupoika fantasioi jalkapalloammattilaisen elämästä tai urasta NHL:ssä. Vanhemmat hymyilevät vaikka tietävät, että haaveet jäävät todennäköisesti toteutumatta. Haaveilu nähdään harmittomana ja luonnollisena osana lapsen kasvua. [Lue lisää...](#)

[Hyökkäys on paras puolustus](#)

Helsingin Sanomat (HS) kirjoitti 30.10. [maaseudun autioitumisesta](#). Jutussa oli mukana laskuri, josta pystyi tarkistamaan kunnan arvioidun asukasmäärän vuonna 2030. Suomessa on paljon pieniä kaupunkeja, kuten Huittinen, Loimaa ja Forssa, joissa on 10 000 - 20 000 asukasta. Näiden kaupunkien väkiluvun lasku ei näytä dramaattiselta, mutta työikäisen väestön osuus sen sijaan pienenee uhkaavan nopeasti. Helsingin Sanomien jutun perusteella edellä mainittujen kaupunkien työikäisen väestön osuus vuonna 2030 on 12 - 14% pienempi kuin nyt! Jutussa käsitellään muutamia samaa kokoluokkaa olevia paikkakuntia, jotka ovat onnistuneet pitämään tai jopa kääntämään asukasluvun kasvuun. Mahdollisuuksia siis on, mutta miten ne muutetaan toiminnaksi? [Lue lisää...](#)

[Roskasta rahaa eli "from trash to cash"](#)

'Trash' on englantia ja tarkoittaa [Merriam-Websterin sanakirjan](#) mukaan asiaa, jolla on vähän tai ei lainkaan arvoa (something worth little or nothing). Roskaksi leimaaminen on tehokas tapa ilmaista oma suhtautumisensa puheena olevaan asiaan. Ongelmalliseksi roska-kortin vilauttamisen tekee se, että kysymys on usein subjektiivisesta tulkinnasta. Se, mikä on yhdelle roskaa, voi olla toiselle jotakin aivan muuta. [Lue lisää...](#)

Wow, mikä reissu!

Metaforalla tarkoitetaan vertaukseen perustuvaa kielikuvaa. Metaforan alkuperä on kreikan kielessä, verbissä 'metapherein', joka tarkoittaa suomeksi siirtämistä. Metaforassa siirto tarkoittaa sitä, että kaksi toisiinsa liittymätöntä asiaa samaistetaan toisiinsa tavalla, joka edellyttää tulkitsijalta kykyä ymmärtää sitä kontekstia, jossa vertaus esitetään. [Lue lisää...](#)

NMKY

Suomen kaikkien aikojen paras lentopallon seurajoukkue Pieksämäen NMKY voitti aikoinaan 7 Suomen mestaruutta peräkkäin. Tämän lisäksi se voitti kopallisen muun värisiä mitaleita. Lisäksi PNMKY oli Euroopan mestareiden cup finaaleissa kolmesti. Helsingin ja Turun NMKY:t puolestaan hallitsivat Suomen koripallomarkkinoita. Turku erityisesti 70-luvulla (3 kultaa, 2 hopeaa ja yksi pronssi). Helsinki taas oli 80-luvun valtiias (4 kultaa, 1 hopea ja 1 pronssi). Yhteensä näillä on 27 mitalia. Aikoinaan urheiluruudusta saattoi pongata paljon muitakin NMKY-päätteellä pelaavia joukkueita lähinnä amerikkalaislajeissa lento- ja koripallossa. [Lue lisää...](#)

Kun tappio maistuu voittoa makeammalta

Kontrafaktuaalinen ajattelu tarkoittaa vaihtoehtoisten tapahtumakulkujen pohdiskelua ja niillä spekulointia. Kysymys on yhdenlaisesta jossittelusta, jossa huomio kiinnitetään toteutumattomiin vaihtoehtoihin. Joskus vaihtoehto on parempi kuin toteutunut, toisinaan taas ei. Donald Trump harjoitti jossittelua helmikuussa 2017 kehottaessaan [katsomaan, mitä tapahtui Ruotsissa](#). Kun mitään erityistä ei ollut tapahtunut, Trumpin [viestinnästä todettiin](#), että presidentti puhui yleisellä tasolla maahanmuuttoon liittyvistä ongelmista. Trumpin maailmassa se, mitä hän kuvasi, olisi voinut tapahtua. Jossittelu on universaali ilmiö, jota tavataan kaikkialla, jossa ihmisiä ja asioita laitetaan järjestykseen. Kulttuurikohtaiset erot näkyvät lähinnä siinä, miten näyttäviin jossitteluakteihin ihmiset kykenevät. Toisissa kulttuureissa ollaan jossittelunkin suhteen pidättyväisempiä kuin toisissa. [Lue lisää...](#)

Tosiasiat puhuttelevat, kun ne kehystetään yleisölle merkityksellisellä tavalla

Yhdysvaltojen presidenttinä on mies, joka kutsuu itselleen epämieluisia tosiasioita häpeilemättä valheiksi. Donald Trumpin puheissa ei ole kysymys politiikkaan tavanomaisesti kuuluvista väännöistä, joissa toisia tosiasioita painotetaan toisia vahvemmin, vaan keskeisten yhteiskunnallisten instituutioiden legitimitietin tietoisesta kyseenalaistamisesta. Trump hyökkää totuuden kimppuun usealla rintamalla. Ensimmäiset virkakuukaudet ovat vahvistaneet kuvaa siitä, että Trumpin kampanjassaan osoittama epäluulo tiedeyhteisöä kohtaan istuu miehessä sitkeässä. Esimerkiksi ilmastonmuutos on puheiden perusteella Trumpille kiinalaisten kätilöimä juoni, ei kansainvälisen tutkijayhteisön osoittama hyvin todennäköinen tosiasia. [Lue lisää...](#)

Kun hyökkäys on paras puolustus

Digitalisaatio kohtelee eri toimialoja eri tavoin, mutta silti on vaikea löytää toimialaa, joka olisi sille täysin immuuni. Laakereille ei pidä jäädä makaamaan, sillä [diginukkujille](#) on tiedossa kalsea herätys. Monessa

bisneksessä tarvitaan yhä ihmisten välisiä ja kasvokkain tapahtumia kohtaamisia, joissa voidaan välittää informaatiota sanojen lisäksi myös ilmein, elein ja äänenpainoin. Kehitys puhuu kuitenkin sen puolesta, että digitalisaatio ei ole vain teknologiaa vaan kysymys on muutosvoimasta, joka muokkaa käsityksiämme ja odotuksiamme siitä, mikä on hyväksyttävää ja suotavaa, ja mikä taas tuomittavaa ja paheksuttavaa. [Lue lisää...](#)

[Normaaliksi ei synnytä, normaaliksi tullaan](#)

*"V***u, et säkään oo ihan normaali!" En tiedä, mitä nuori haluaa sanoa, mutta epäilen, että tuomion takana on nuoren sosiaalisessa piirissä jaettu enemmän tai vähemmän yhteinen käsitys normaaliuden ja epänormaaliuden kriteereistä. Nuoret ovat tunnetusti uskossaan vahvoja ja mielipiteissään ehdottomia. Tämä ei tietenkään tarkoita, että rajan vetäminen normaalin ja epänormaalin välille olisi yksinkertaista. Kaikkea muuta. Taloussosiologista arvotutkimusta ([Stark, 2009](#); ks. myös Ville-Pekka Sorsan artikkeli teoksessa [Talous ja arvo](#)) väljästi mukailten voidaan nimittäin väittää, että mikään ei ole normaalia (tai epänormaalia) sellaisenaan vaan se tehdään normaaliksi (tai epänormaaliksi). [Lue lisää...](#)*

[Sponsori pysyköön lestissään](#)

Viileistä ja järkevästä yritysjohtajista tulee kiekko-seuran hallituksessa pikkupoikia", tuumasi Kalervo Kummola jo 11/2004 Talouselämän haastattelussa. Kummola peräänkuulutti tuolloin tiukempaa otetta liigaseurojen talouden hoitamisesta. Useimpien kaupallisten urheiluorganisaatioiden johtokunnissa ja hallituksissa ollaan päivittäin edelleen kieli keskellä suuta kuin tasapainolaudalla keikkuen urheilullisen ja taloudellisen toiminnan sopivaa miksausta pohdittaessa. [Lue lisää...](#)

[Polta merkki, älä koko metsää!](#)

Tarinan mukaan brändi juontuu etymologisesti hollanninkielen verbistä 'brand', joka tarkoittaa karjan polttomerkitsemistä siihen erikseen suunnitellulla työkalulla. Sittemmin brändillä on tavanomaisesti viitattu yrityksen, henkilön, alueen tai jonkin muun kohteen ympärille muodostuneeseen positiiviseen mielikuvaan. Brändi voidaan ymmärtää myös arvon liittämiseksi johonkin, jossa sitä ei aiemmin ole. Arvo voi ilmetä monin eri tavoin (ks. lyhyt yhteenveto erilaisista arvonlajeista täältä). Arvoa ei voi vaatia, sillä se pitää ansaita. Brändiarvo syntyy kohteen ja yleisön vuorovaikutuksessa. Brändin ydin on aina teoissa, mutta tekojen saamat merkitykset riippuvat arvottajasta. [Lue lisää...](#)

[Näin Hollannissa](#)

Donald Trump on huomannut, että valtiota ei voi johtaa kuten yritystä. Vaalilupaukset eivät hevin käänny päätöksiksi saati niiden toimeenpanoksi. Obamacaren alasajo ja muslimimaihin kohdistunut porttikielto ovat hyviä esimerkkejä monimutkaisista asioista, joista on helppo tviitata, mutta joiden toteuttamisen tiellä on monia taloudellisia, poliittisia ja juridisia esteitä. Hyvä niin, sillä ilman pidäkkeitä edessä olisi aiempien hallintojen saavutuksia tuhoava, ei uutta luova kaaos. [Lue lisää...](#)

[Kuka pelkää... asiakasta?](#)

Ystäväni oli käynyt pienessä fine dining- ravintolassa, jonne pöytävarauksen

saaminen on aikamoinen lottovoitto, jollei sitten halua tehdä pöytävarausta monta kuukautta etukäteen. Ilta oli ollut kaiken puolin onnistunut ja ruoka taivaallista. Tässä vaiheessa me kaikki muut kuuntelimme tarinaa vihreänä kateudesta vesi kielellä ja kuvittelimme silmissämme kaikki suussa sulavat ruokalajit, joita ystävänä oli maistellut illan aikana. Kävi kuitenkin niin, että seuraavana päivänä ystävänä tuli huonovointiseksi. Hän päätteli, että huonovointisuus saattoi johtua ruoasta ja lähettikin viestin ravintolaan. [Lue lisää...](#)

[Resilienssi lisää yritysten vikasietoisuutta](#)

Vikasietoisuudella tarkoitetaan koneen rakenteellista ratkaisua, jonka avulla kone voi jatkaa toimintaansa häiriötilanteessa, koska sen muut osat korvaavat vikaantuneet toiminnot. Vikasietotila on hyödyllinen esimerkiksi silloin, kun tietokonetta epäillään haittaohjelman saastuttamaksi. Vikasietotila mahdollistaa koneen käynnistämisen, mutta blokkaa useissa tapauksissa haittaohjelman. [Lue lisää..](#)

[Onko lohkoketjuteknologia jakamistalouden muutosajuri?](#)

Sopimus on kahden tai useamman osapuolen hyväksymä asiointi. Sopimukset ovat tarpeellisia, olipa kysymys autokaupasta, työsuhteesta tai perinnönjaosta. Ilman sopimuksia kaupankäynti olisi melko hankalaa. Harva meistä uskaltaisi ottaa esimerkiksi asuntolainaa ilman, että sopii lainantajan kanssa korosta ja takaisinmaksuajasta. Vielä harvempi arvaisi laittaa säästöjään pankkiin, jos epäilisi, että ne sieltä häviävät. Sopimus on sen osapuolilta osoitus sitoutumisesta siihen, että ne hoitavat oman osansa. Riitatilanteissa sopimus antaa osviittaa syyllisestä ja tarjoaa suojaa syyttömälle. [Lue lisää...](#)

[Koska on kello kolmen paraati?](#)

- Mutta nyt soi pilli ja kuuluttaja pyytää tuolla kummallisella kielellä ilmeisesti hiljaisuutta. Stadion vaikenee. On aivan äänetöntä. Sadan metrin pikapyrähdys on alkamassa.
- Voisi todella etsiä vaikka neulaa heinäsuovasta... ei, ei, vaan kuulla kuinka parsinneula kolahtaa pirtin pöydältä permannolle. [Lue lisää](#)

[Quo vadis, urheilufanittaminen?](#)

Tulevaisuuden ennustaminen on tunnetusti vaikeaa. Ihmiskunnan historia on täynnä fiksujen ihmisten ajatuksia tulevaisuudesta, joka ei kuitenkaan toteutunut. Toisaalta asioita on tapahtunut yllättäen ja ilman, että kukaan olisi osannut nähdä niitä etukäteen. Edellä sanottu ei tarkoita, etteikö tulevaisuuteen katsomista kannattaisi yrittää. [Lue lisää...](#)

[Arvoa voi tuhota monin tavoin](#)

Harvat yritykset huijaavat tarkoituksella. Ongelmana on ennemminkin se, että yritykset eivät tunnista niitä kaikkia arvottamisen tapoja, joita tuotteiden ja palvelujen käyttämiseen liittyy. [Lue lisää...](#)

[Urheilua tunteella, tiedolla ja taidolla](#)

Urheilulla on ominaisuuksia, jotka tekevät toimialasta erityisen (Stewart & Smith 1999). Urheiluorganisaation tulosta voidaan mitata normaalisti taloudellisella tuloksella (profit maximizing), mutta joillekin paikka

sarjataulukossa on taloutta tärkeämpää (win maximizing). Osa organisaatioista pitää tärkeimpänä mittarina palvelujen tuottamista sidosryhmille. Tuloksen mittaaminen ei ole kuitenkaan ainoa urheilun erityispiirre. Siinä missä yritysjohtajat normaalisti arvostavat vakautta ja varmuutta liiketoiminnassa, täytyy urheilujohtajan sietää ja jopa edistää epävarmuutta. [Lue lisää...](#)

[Ymmärrämmekö toistemme intressit](#)

Moni apua tarvitseva on saattanut menettää luottamuksensa julkisen sektorin toimijoihin. Siksi tällainen rinnakkain työskentely on aivan loistava muoto täydentää ja tukea julkisen sektorin toimintaa. Järjestöt voivat jopa korvata hyvinvointitoimialan tehtäviä. Kuvittelin pitkän linjan sote-ihmisenä, että tunnen ja tiedän järjestökentän, vaan enpä tuntenut. En tiennyt, kuinka valtavasti siellä on tietotaitoa ja osaamista, joka edistää ihmisten hyvinvointia ja terveyttä. Näin kirjoitettiin [Turun Sanomien artikkelissa 15.1.2017](#). Turussa on herätty huomaamaan kolmannen sektorin toimijoiden osaaminen. [Lue lisää...](#)

[Brändilähettilääksi ei synnytä, lähettilääksi tullaan](#)

Yritykset odottavat, että niiden työntekijät käyttäytyvät sosiaalisessa mediassa asiallisesti ja noudattava hyviä tapoja. Yhä useammat yritykset haluavat työntekijöiltään kuitenkin huomattavasti enemmän. [Lue lisää...](#)

[Liigaekosysteemin ekologinen lokero](#)

Amazon yhdistetään paitsi etelä-amerikkalaiseen jokeen, niin myös suureen tietoverkkoyhtiöön. Amazon aloitti toimintansa verkkokirjakauppana, mutta myöhemmin Amazonin kautta on voinut huomata voivansa tilata lähes mitä tahansa. Sujuvaa verkkokirjakauppapalvelua kehittäessään Amazonille kehittyi toimiva ja tehokas infrastruktuuri, jota pienemmät toimijat halusivat myös hyödyntää. Näin Amazon laajentui kirjakaupasta valtavaksi verkkokaupaksi, jossa on useita tavarantoimittajia ja palveluntarjoajia. Amazonista luotiin puitteet ja karkeat säännöt, mutta tavarantoimittajat ja palveluntarjoajat toimivat omien tavoitteidensa mukaan. Näin muodostui Amazonin liiketalousekosysteemi. [Lue lisää...](#)

[Twiitti päivässä pitää urheilijan kiinnostavana yleisön ja sponsoreiden silmissä](#)

Arjen vuorovaikutus on teatteria, jossa itsestä luodaan, esitetään ja ylläpidetään haluttua vaikutelmaa muille. Teatteri-metaforan taustalta löytyy Erving Goffman - mies, jota voidaan syystä pitää yhtenä 1900-luvun suurista sosiologeista. Goffmanin mukaan kaikella sosiaalisella vuorovaikutuksella on aina kehyksensä (frame), jotka antavat merkityksen tehdylle, sanotulle ja kuullulle. Ilman kehyksiä vuorovaikutustilanteiden ymmärtäminen jäisi puutteelliseksi. Kehykset auttavat esimerkiksi niiden puheiden tulkinnaissa, joita Yhdysvaltojen presidentiksi valittu Donald Trump esitti kampanjansa aikana. [Lue lisää...](#)

Mitä jos organisaatiolla ei ole tiedon imukykyä?

Organisaation imu- eli omaksumiskyky on kilpailutekijä toimintaympäristöstä riippumatta, on kyse sitten yrityksestä tai yhteisöstä. Organisaatio, joka on avoin, mahdollistaa uuden tiedon intervention ja avittaa tiedon integraatiota, sekoittumista, organisaatiossa jo olemassa

olevaan tietoon. Tämä ei kuitenkaan tapahdu itsestään, vaan vaatii aktiivista työtä. Uuden ja vanhan tiedon, hiljaisen ja näkyvän tiedon sekoittuminen, luo edellytykset uuden tiedon syntymiselle. Organisaatio, joka hylkii uutta tietoa, valitsee kuihtumisen tien.

Uuden tiedon luomisen osatekijät ovat: otolliset olosuhteet, tiedon spiraali, moderaattori ja tiedon pääomat. Tiedon luomiselle otollisia olosuhteita kuvaa japanilainen konteksti 'ba', jossa tasavertaista dialogia käydään avoimesti ja luottamuksellisesti. Rauhallinen ympäristö ilman turhaa hälinää ja keskeytyksiä on tähän hedelmällisin. Tiedon spiraalissa olemassa oleva hiljainen kokemustieto artikuloidaan keskustelussa näkyväksi. Tiedon sosialisaatioprosessissa se puheen ja tekemisen kautta vähitellen konvertoituu eli muuntuu osallisten hiljaiseksi tiedoksi. Kahden tai useamman erilaisen osaamis- ja tietovarannon haltijan yhdistäessä osaamisensa ja tietonsa mahdollistuu uusien ideoiden ja innovaatioiden synty.

Prosessin moderaattori on vastuullisessa asemassa. Hänen vastuullaan on ruokkia jatkuvasti keskustelun hedelmällisiä olosuhteita. Käytännössä moderaattori on organisaation hierarkiassa lähiesimies. Johtamiskulttuuri kuitenkin valuu ylhäältä alas, joten periaatteellinen päätös organisaation sulkeutumisesta tai avoimesta kulttuurista tehdään ylimmässä johdossa. Tiedon pääomilla tarkoitetaan vapaata pääsyä organisaation hallussa olevaan tietoon. Tietoa ei pidä pantata, vaan päinvastoin huolehtia tiedon runsaudesta. Kun tietoa on saatavilla, se saattaa yhdistyä ennen kokemattomalla tavalla. Aktiivisia toimenpiteitä, joilla organisaatio voi kasvattaa imukykyään eli uuden tiedon omaksumiskykyään, ovat:

- mentorointi
- hypertekstiorganisaatio
- organisaation jäsenten osaamiskartoitus
- vapaiden keskustelujen mahdollistaminen

Mentoroinnissa kokeneempi siirtää kokemustietoaan tulokkaalle tasavertaisessa, avoimessa dialogissa. Silloin kun mentorointi on järjestelmällistä, organisaation mentorointiohjelman vetäjä on käytännössä tiedonluontiprosessin moderaattori. Hypertekstiorganisaatiossa olennaista on tiedon runsaus ja linjaorganisaation ohella toimiva projektiorganisaatio, jossa tiimit kootaan eri osastoilta. Osaamiskartoitus lisää osaamisen arvostamista ja kasvattaa samalla toinen toistemme henkilökohtaista arvostamista. Osaamisen tunnistaminen oman organisaation sisällä on yhtä tärkeää kuin uusien tulokkaiden osaamisen kartoittaminenkin. Organisaatiot hukkaavat tärkeän motivaatiotekijän silloin, kun eivät löydä sisäistä asiantuntijuutta, vaan käyttävät ulkopuolisia konsultteja. Mutta myös vapaata poreilua tarvitaan, tilanteita, joissa ihmiset voivat spontaanisti keskustella eri aiheista ja verkottua.

Tieto ei imeydy itsestään, vaan se pitää ottaa aktiivisesti vastaan. Organisaatioiden kannattaa rehellisesti analysoida oma tilansa, ja mikäli käy ilmi, että tulokkaita tai näiden mukanaan tuomaa tietoa hyljeksitään, päättää muuttaa suunta. Organisaatio, joka tekee, niin kuin aina ennenkin on tehty, ei kuuntele aidosti eikä ole valmis uudistumaan, hylkää tulokkaat. Sen

vetovoima ja kiinnostavuus häviävät. Menestyäkseen organisaation täytyy tehdä valinta: uudistu tai kuihdu.

Liisa Tuominen 2016

Kirjoitus perustuu tekijän opinnäytetyöhön

”Tulokkaan tieto organisaatiossa – kilpailuetu vai hyödyntämätön resurssi”,
Turun ammattikorkeakoulu, yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma, (YAMK)



Hyödynnetty kirjallisuus:

Cohen, W. M. & Levinthal, D.A. 1990. [Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation](#). *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.

Nonaka, I. 1994. [A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation](#). *Organization Science*, 5(1), 14-37.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. 2000. [SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation](#). *Long Range Planning*, 33(1), 5-34.

Lisää AADI-blogikirjoituksia

[#loimaanlikat](#)

Kolme Loimaalta pääkaupunkiseudulle muuttanutta nuorta naista istuu pienten lastensa kanssa puistossa. Keli on kuvassa aurinkoinen ja kaunis. Parasta kesäaikaa. Loma, vapaa-aika ja hyvä olo huokuvat valokuvasta. Naiset kuvassa ovat edustavia. Tunnelma on kaikin puolin lähes täydellinen. Kuva on sosiaalisessa mediassa varustettuna #loimaanlikat-hashtagillä. [Lue lisää...](#)

[D-pilleriä etsimässä](#)

Digiloikka tuntuu muurahaisen askeleelta pimeässä ja haparoiden". Lainaus on Hesarin jutusta (5.10.16), jossa käsitellään Helsingin opetustoimen yritystä istuttaa digitaaliset välineet nykyistä paremmin koululaisten arkeen. Digitalisaatio saa kyytiä sekä oppilailta että opettajilta. Tyypillistä muutosvastarintaa vai aiheellista kritiikkiä? [Lue lisää...](#)

[Arvo ei ole kohteessa vaan kokemuksessa](#)

Taloudellisen toimeliaisuuden painopisteen siirtyminen fyysisistä hyödykkeistä enemmän tai vähemmän aineettomiin palveluihin pakottaa tarkastelemaan myös arvonluontia uudessa valossa. Olennainen kysymys ei

ole se, mikä on palvelujen osuus BKT:sta vaan se, miten liiketoiminnan palveluistuminen vaikuttaa arvонуontiin. [Lue lisää...](#)

[Suoremmin, luovemmin ja osallistavammin - Arvon yhteisluontia sosiaalisessa mediassa](#)

Urheilu tarjoaa puheenaiheita kahvipöytiin ja netin keskustelufoorumeille. Omien puolta pidetään intohimoisesti ja vihollisen kannattajille vinoillaan aina kun tilanne vain sen sallii. Urheilu on täynnä symbolisia tekoja, jotka eivät helposti aukea ulkopuolisille. Faneja kannustetaan hoitamaan oman ruutunsa, mikä edellyttää, että he näkevät sen kokonaisuuden, jonka osia he ovat. Urheilu tarjoaa runsaasti materiaalia semiotiikalle - merkkiopille, joka tutkii merkkien (sanojen ja symbolien) merkitystä ja käyttöä. Semiotiikka on tarpeen, sillä väriä on vaikea tunnustaa, ellei sitä näe. [Lue lisää...](#)

[Jumalauta, me ollaan platformi 2](#)

Pari viikkoa sitten kirjoitin blogin: Jumalauta, me ollaan platformi. Tarkoituksena oli tuoda esille urheiluorganisaatioiden mahdollisuudet ottaa laajempi yhteiskunnallinen rooli, jolloin toiminta kiinnostaisi enemmän uusia kohderyhmiäkin. Ongelmana on se, että urheilu ei lopulta ole oikein elämän ja kuoleman kysymys kenellekään. Aika harvoja ovat esimerkiksi ne kansanedustajaehdokkaat, jotka menisivät vaaleihin urheilu edellä. [Lue lisää...](#)

[Maslow ei tiedä, mitä asiakkaasi oikeasti haluaa](#)

Halu tarkoittaa taloudellisena käsitteenä ihmisen kokemaa tarvetta saada jotakin. Halu voi syntyä monesta eri syystä. Joskus sen laukaisee tuotteen ominaisuus, joka saa sen erottumaan kilpailevista tuotteista. Toisinaan halu syntyy, kun ihminen kokee tyytymättömyyttä tilanteeseensa ja haluaa muuttaa sitä. Halulla ja tarpeella on yhteytensä, mutta ne eivät ole synonyymeja. Halulla on useimmiten selkeä kohde (esim. punainen auto), kun taas tarpeet (esim. turvallisuudentarve) ilmenevät monesti jäsentymättöminä kokemuksina. [Lue lisää...](#)

[Julkisen työn julmuus - Urheilija aseeton arvostelun edessä](#)

Hehkutus nopeimpien, korkeimmalle yltäneiden ja voimakkaimpien urheilusuoritusten ympärillä on alkanut laantua. Televisiolähetysten, lehtikirjoitusten ja somekanavien kiihkeimmät keskustelut ovat vähitellen siirtyneet Rion Olympialaisten huippu-urheilujuhlista jokavuotisten kohteiden pariin, kohta käynnistyvään kiekkokauteen, valioliigan ensikerroksiin ja Formula ykkösten Belgian Grand Prix'hin. Jotain on Riosta kuitenkin edelleen keskusteltavaa. Mitä on jäänyt jäljelle? Mikä kaivertaa vieläkin mieliä? Enkä nyt vihjaa Usain Boltin petikumppaneiden määrään. [Lue lisää...](#)

[Jumalauta, me ollaan platformi!](#)

Vientiyrityksen toimitusjohtaja lukee urheiluseuran tekemää yhteistyötarjousta, jonka sisältö muodostuu näkyvyydestä kentänlaitamainoksessa, kolmesta kausikortista, sisäänpääsystä VIP-tilaan ja webbimainoksesta seuran sivuilla. Lisäksi pelaajia on mahdollisuus käyttää promootioissa erillisen sopimuksen mukaan. Yrityksen valmistamat tuotteet ovat kalliita, miljoonia maksavia laitteita, joita rakennetaan pääasiassa vientiin. Seura on paikallinen seura, jonka kautta viestinnällinen

vaikuttavuus on enintään valtakunnallista. Tuotteiden markkinoinnin kannalta sopimuksella ei näyttäisi olevan mitään järkeä. Toimitusjohtaja kaivaa kuitenkin kynän esiin ja vetää nimen sopimukseen. Miksi? [Lue lisää...](#)

[Urheilija voi olla hyvä tarina vaikkei aina voittaisikaan](#)

Maailmanluokan brändit sijoittavat isoja rahasummia urheilusponsorointiin. Menestyviin ja valovoimaisiin urheilutähtiin investoidaan, koska brändit janoavat tähtien ympärille syntyvää myönteistä mainetta. Liittämällä itsensä kilpakenttiä dominoiviin urheilijoihin ja joukkueisiin brändit haluavat olla kertomassa tarinaa, jolla ne voivat erottautua kilpailijoistaan. Urheilu on postmoderni leirinuoatio, joka kokoaa ihmisiä yhteen ihonväristä ja uskonnosta riippumatta. [Lue lisää...](#)

[Epäonnistua voi sekä hyödyllisellä että haitallisella tavalla](#)

Onnistuminen on aivokemiallisesti palkitsevaa. Onnistuminen tuottaa mielihyvähormonia ja saa ihmisen hyvälle tuulelle. Mitä vaativammassa tehtävässä ihminen onnistuu, sitä suurempi on sen tuottama tyydytys. Onnistuminen itsensä tai muiden asettamissa tehtävissä on arvokasta myös siksi, että se auttaa ihmistä lunastamaan paikkansa sosiaalisessa yhteisössä. Poliitikasta tuttu bandwagon-ilmiö (voittajan seuraaminen) vaikuttaa sekä työelämässä että ihmissuhteissa. Onnistuminen tuottaa suosiota ja suosio vetää puoleensa. Epäonnistumisen kanssa on toisin. Epäonnistuminen on psykologisesti kuormittava tapahtuma. Tavoitteesta jääminen voi synnyttää stressiä ja saada ihmisen epäilemään omia kykyjään. Epäonnistuminen voi olla myös yksilöä sosiaalisesti stigmatisoiva tapahtuma - polttomerkki, joka asemoi ihmisen suhteessa muihin. [Lue lisää...](#)

[Hyviä asiakaskokemuksia voi rakentaa sekä mielihyvän saavuttamisen että mielipahan välttämisen varaan](#)

Kilpailuetu tarkoittaa yrityksen tapaa toimia tavalla, joka erottaa sen positiivisesti kilpailijoistaan. Etu voi perustua esimerkiksi yrityksen yliverlaiseen logistiseen osaamiseen, ainutlaatuiseen patenttisalkkuun tai innovoivaan henkilökuntaan. Vallitsevan käsityksen mukaan kestävä kilpailuetu ei voi rakentaa hinnan, tuotteiden teknisen laadun tai asiointin helppouden varaan, sillä ne tulkitaan ns. hygieniatekijöiksi, joiden on oltava kunnossa, mutta jotka eivät kuitenkaan tarjoa riittävästi erottautumisen mahdollisuuksia. Näinköhän? [Lue lisää...](#)

[12000 työtöntä, 18 000 000 köyhää ja 2 yrittäjää - kolme tarinaa vastuullisuudesta](#)

Reippaat kymmenen vuotta sitten Enron oli varsinkin rapakon takana hollywood-kieltä käyttäkseni "The Girl", siis se misu, josta kaikki puhuu ja jota kaikki ihailee ja jonka lähes kaikki haluaisivat omistaa. Energiajätti oli tuolloin Yhdysvaltain seitsemänneksi suurin yritys, ja vielä maaliskuussa 2001 Fortune kutsui sitä maan innovatiivisimmaksi yritykseksi. Puolivuotta myöhemmin Enron muuttui juhlien tähdestä kaikkien hyljeksimäksi häpeäpilkuksi. Yhtiö hakeutui konkurssiin syyskuussa 2001. Konkurssi oli seurausta kirjanpitopetoksista, joita jotkut luonnehtivat 20. vuosisadan massiivisimmiksi, ja kuten taloushistoria meille opettaa, kun isot kaatuu, niin jälki on järkyttävää. 12 000 menetti työpaikkansa. Työpaikan lisäksi meni vielä Enronin osakkeisiin sidotut eläke- ja muut säästöt. Muut omistajat, joista tuhannet tavallisia jenkkejä, joiden eläkkeet olivat myös sidoksissa

Enronin osakkeisiin, menettivät osakkeen sakatessa 70 miljardia taalaa. Konkurssikäsitelyssä selvisi osan yhtiön johdosta alkaneen myydyä omistamiaan osakkeita jo vuonna 1999 siten, että vuoden 2001 puoliväliin mennessä osa johdosta oli netonnut 1,1 miljardia. Ei ihme, että suurelle yleisölle tuli mieleen ne kuulut jyräjät, jotka eivät pidä pohjakosketuksen uhasta. Kuten monessa surullisessa tarinassa, on Enronin saagassakin sankarinsa. Yhtiön todellisen tilan valjettua Sherron Watkinsille, yhdelle Enronin varapresidenteistä, hän oli turhaan koettanut varoittaa muita yhtiön pelastamiseksi. [Lue lisää...](#)

[Kovaa peliä Bostonissa - miten data-analytiikka muuttaa urheilua?](#)

Boston tunnetaan paitsi huippuyliopistoistaan ja Kennedyn klaanista myös kaupungissa majaansa pitävistä urheilujoukkueista. Boston Celtics on voittanut NBA:n mestaruuden ennätyselliset 17 kertaa. Huonosti ei ole mennyt muillakaan joukkueilla, sillä Boston Red Soxilla on kahdeksan MBL:n mestaruutta, Boston Bruinsilla kuusi NHL:n Stanley Cup-pokaalia ja New England Patriotsilla neljä NFL:n Super Bowl-voittoa. Urheilu voi ja elää hyvin Bostonissa. [Lue lisää...](#)

[Urheiluseura on arvonluontikone](#)

Suomessa on noin 15 000 urheiluseuraa, joilla on ollut koko itsenäisyytemme ajan merkittävä rooli yhteisöllisyyden rakentajana sekä kansalaisten henkisen ja fyysisen kunnon ylläpitäjänä. Urheilu on pystynyt tuottamaan ymmärrystä erilaisia yhteiskunnallisia näkemyksiä edustavien piirien välille. Monet paikka- ja seutukunnat tunnetaan juuri niiden urheiluseurojen toiminnasta. Urheiluseurojen toiminta on perustunut pitkälti vapaaehtoisuudelle. Sadattuhannet suomalaiset antavat työpanostaan urheiluseurojen hyväksi. Kun vapaaehtoisuuden arvo muutetaan rahaksi Tilastokeskuksen työvoimakustannustutkimuksen mukaisen tuntihinnan mukaan, saadaan vapaaehtoistyön arvoksi 1,65 miljardia euroa vuodessa. [Lue lisää...](#)

[Kuka pelkää uutta teknologiaa?](#)

Älykännykät ovat haitaksi lasten fyysiselle ja henkiselle kehitykselle. Ne turmelevat sekä mielen että ryhdin. Kännykät ovat syyllisiä keskittymisongelmiin ja lisäävät koulukiusaamista. Kyynisimmät ennakoivat, että soteuudistus on lastenleikkiä verrattuna niihin haasteisiin, joita syntyy, kun kävelevät zombiet tulevat polvi- ja lonkkaleikkauskään. Teinien kohdalla kännykät ovat suoranaisia helvetinkoneita, sillä ne tukahduttavat sukupolvien väliset keskusteluyhteyksetkin. [Lue lisää...](#)

[Tackling the Unknown Future](#)

How does the refugee crisis influence European welfare societies? Is 'big data' a remedy for productivity challenges in healthcare or is it only one new threat to citizens' privacy? Does the significance of investors' ethical considerations boost the rise of socially responsible investment policies? How does climate change impact migration within and between countries and continents?

Big questions without easy answers. We don't know what will happen in the coming years, let alone the coming decades. Although the future is always unknown, we cannot just sit and wait to see what will happen. The future may surprise us but our chances of survival depend on our readiness. We

must remember that, to some extent, the future is an outcome of the choices and decisions we make today. The nexus between the present and the future also means that it is our obligation to engage in scenario planning and attempt to look at how the future can evolve from today to a future time horizon. This may sound like a cliché but “change favours only the prepared mind”. [Read more...](#)

[The role of negative feelings in word-of-mouth disclosure in social media](#)

As companies become more and more affected by negative word-of-mouth (WOM), one topic seems to get more and more attention both from academics and companies alike. Researchers and practitioners share an interest in identifying those factors that have an influence in the decision to share negative comments and in the diffusion of negative word-of-mouth in social media. In majority of the cases, the origin or cause for considering the disclosure of negative word-of-mouth is found in a dissatisfying marketplace experience in which the consumer's perception of the event compares negatively to some standard. These dissatisfying marketplace experiences range from disappointing product performance to insufficient response to problems and/or from price to employee behavior. [Read more...](#)

[Kompleksisuusajattelu auttaa ymmärtämään monimutkaisia tapahtumia ja ilmiöitä](#)

Yritysmarkkinoilla on käynnissä isojakko, joka näkyy yritysten elinkaarten lyhenemisenä. Uudet teknologiat ja digitalisaatio vaikuttavat siihen, että yrityksiä fuusioituu ja ajautuu konkurssiin kiihtyvällä tahdilla. Samanaikaisesti uusia yrityksiä syntyy kuin sienä sateella. Niistä monet tavoittelevat nopeaa kasvua ja globaalia liiketoimintaa (born global). Joistakin kehittyy yksisarvisia (unicorn), joiksi kutsutaan ei-julkisia yli miljardin euron arvoisia yrityksiä. Kansainvälisessä bisneksessä miljardin raja ei ole merkittävä. Olennaisempaa onkin, että nämä yksisarviset muuttavat toimialansa pelisääntöjä ja ansaintalogiikoita. Organisen kasvun sijaan ne tavoittelevat eksponentiaalista kasvua. Esimerkkeinä majoitusbisnestä mullistava Airbnb ja henkilökuljetuksen sääntöjä uusiksi kirjoittava Uber. [Lue lisää...](#)

[Arvostusta voi hankkia mutta ei ostaa eikä myydä](#)

Jos maailmassa äänestettäisiin arvostetuimmasta ihmisestä, Nelson Mandela olisi vahvoilla. Mandelan työtä tasa-arvon puolesta ja rotusortoa vastaan arvostetaan laajalti. Mandela oli tavoitteissaan tinkimätön. Vaikka taistelussa turvauduttiin välillä myös kättä pidempään, Mandela muistetaan ennen kaikkea hänen tavastaan ottaa huomioon poliittiset vastustajansa. Edes 27 vuotta karulla Robben Islandin vankilasaarella ei saanut miestä katkeraksi. Päinvastoin vapauduttuaan mies teki kaikkensa sen puolesta, että Etelä-Afrikan mustien syrjintä ei korvautunut valkoihoisiin kohdistuvalla syrjinnällä. Mandela antoi vastustajilleen anteeksi tavalla, jota arvostettiin rintamalinjan molemmin puolin. Mandela teki asioita, jotka toivat hänelle arvostusta. Arvostus oli Mandelalle poliittista pääomaa, jonka avulla hän edisti tavoitteitaan. Helppo ymmärtää, mutta vaikea toteuttaa. [Lue lisää...](#)

[Pitääkö yrityksen pyytää anteeksi](#)

Useimmille meistä on lapsena opetettu, että kun teemme väärin, meidän on pyydettävä anteeksi. Anteeskipyytämällä emme saa tehtyä tekemättömäksi,

mutta sen avulla voimme kertoa olevamme pahoillamme ja osoittaa myötätuntoa loukatulle. Anteeksipyyttäminen ei ole aina helppoa. Anteeksipyyttäminen on psykologisesti vaativa ja riskialtis teko, sillä se horjuttaa sosiaalisia hierarkioita ja saattaa merkitä pyytäjälleen kiitollisuudenvelkaan joutumista. Siksi ei olekaan yllättävää, että anteeksipyyntöön sijaan puolustamme tekojamme ja sanomisiamme. Monet meistä puhdistavat omaatuntoaan etsimällä syytä sille, miksi asiat menivät, kuten menivät. Ikävää, mutta perin inhimillistä. [Lue lisää...](#)

[Do not invade my world - The negative effects of advertising in social media](#)

Many people nowadays live two lives, the one that belongs to our real, physical world, and the one lived in a digital reality in which social media networks have a predominant role. In this context, and as the adoption of Internet and social media continue to increase, digital marketing competes with more traditional communication channels. These relatively new digital channels are clearly attractive for companies but this opportunity did not come without risks. Customers have now the possibility to comment on companies' behavior or products and easily reach their peers, and negative information about brands and companies is prevalent in the market place. It goes without saying that the opportunity is enormous - Facebook has nowadays 1.44 billion active users, Twitter 320 million and 400 million professionals connect in LinkedIn - but, are companies aware of the drawbacks of embarking in social media advertising? [Read more...](#)

[Disinformaatioyhteiskunta](#)

Yle raportoi muutama viikko sitten, miten osa kansalaisista luottaa mieluummin esim. MV-lehteen kuin valtamediaan (linkki). Elämmekö aikoja, että osa ihmisistä on todellakin niin lopen uupuneita uutisiin, suurimmaksi osaksi kun ne nyt masentavia ovat, että mikä vaan kelpaa tilalle, totuudesta viis? [Lue lisää...](#)

[British European Airwaysin lento 609](#)

Torstai 6.2.1958 oli synkkä päivä eurooppalaiselle ilmailuhistorialle, sillä Airspeed ambassador murskaantui yrittäessään kolmatta kertaa nousta jäiseltä kiitotieltä Münchenin vanhalta Riem-lentokentältä. Päivä muistetaan myös urheilupiireissä. Lentokoneessa oli mukana Manchester Unitedin joukkue, joka oli paluumatkalla voittoisasta Jugoslavia-ottelusta. Joukkue menetti onnettomuudessa 8 pelaajaa sekä valmentajia ja lehtimiehiä. Menehtyneitä oli yhteensä 23, kun koneessa matkustajia oli 43. [Lue lisää...](#)

[Kun vähemmän on enemmän](#)

Innovaatiolla tarkoitetaan toiminnallistettua uudistusta. Innovointikykyä pidetään yritysten olemassaolon välttämättömänä ehtona. Erityisesti kuluttajabisneksessä innovaatioiden tarpeellisuutta perustellaan asiakkaiden todellisten sekä markkinoinnilla ovelasti luotujen tarpeiden kyltymättömyydellä. Innovointi tarjoaa yrityksille keinon, jonka avulla ne voivat erottautua kilpailijoistaan. [Lue lisää...](#)

[Iivon digitaaliset siivet](#)

Hiihtoliiton johtokunta ei langettanut Iivo Niskaselle sanktioita Val Senasin leirillä julkaistuista kuvista, joissa näkyi Red Bull -sponsorin tuotteet. Ongelma muodostui siitä, että Red Bull ei ole liiton, vaan Niskasen

yhteistyökumppani. Urheilijan ja liiton välinen sopimus taas kieltää maajoukkue tehtävissä omien sponsorien logojen käyttämisen, jos asiasta ei ole erikseen sovittu. Viime talvena Niskanen esiintyi Ylen haastattelussa Red Bull -tölkki kädessään. Toisessa tilaisuudessa hänellä oli taas liiton virallisen sponsorin juomapullo toisessa ja paperipulloon piilotettu pullo/tölkki toisessa kädessä. Tämä tempaus herätti suurimman mielenkiinnon tilaisuudessa. Paperipussissa kaikki arvelivat olevan Red Bull -tölkin, vaikka sitä ei edes näkynyt. [Lue lisää...](#)

Tutkimusryhmän jäsenet

Näytä lisää

Harri Jalonen
Jaana Kallio-Gerlander
Laura Strömberg
Jaakko Haltia
Kaisa Sorsa
Ritva Hyttinen
Riikka Kulmala
Olli-Pekka Lehtisalo
Markku Rajala
Mervi Varhelahti
Katja Repo
Kai Schleutker
Aulikki Holma
Tuomo Helo
Sinikka Leino
Tiina Suni
Timo Linnossuo
Monica Tamminen
Anna Tonteri
Elina Vuorio
Mira Lehti
Jeffrey Salahub
Taru Kakko
Anna Rouhelo

Kumppanit

Näytä lisää

- Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohtamisen tutkimuskeskus NOVI
- Turun yliopiston kauppakorkeakoulu
- Vaasan yliopisto, Filosofinen tiedekunta
- Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu
- Itä-Suomen yliopisto, Kauppatieteiden tiedekunta
- Helsingin yliopisto, Poliitiikan ja hallinnon tutkimuksen laitos
- Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

- Tampereen ammattikorkeakoulu, Mediapolis
- Lappeenrannan teknillinen yliopisto
- Maanpuolustuskorkeakoulu
- Seinäjoen ammattikorkeakoulu
- Kymenlaakson ammattikorkeakoulu
- Työterveyslaitos
- Suomen Kuntaliitto
- TEKES
- SITRA
- Hämeen ELY-keskus
- Koneen Säätö
- Jokivarsikumppanit
- Tietojohtaminen ry
- Hallinnon Tutkimuksen Seura
- Kunnallistieteellinen yhdistys
- Manchester Metropolitan University
- Utrecht University of Applied Sciences
- Polytechnic University of Valencia
- Hamburg University of Applied Sciences
- University of Debrecen
- Euclid Network
- Hankekumppaneina kymmeniä suomalaisia suuria ja pk-yrityksiä sekä julkisen ja kolmannen sektorin organisaatioita
- CIMO

Hankkeiden pääasialliset rahoittajat

Näytä lisää

- TEKES
- EU / Horisontti2020, ESR, EAKR, Erasmus+, Leader, CIMO
- Säätöt ja rahastot

Lisää tutkimusryhmän julkaisuja

Näytä lisää

Väyrynen, H., Helander, N. & Jalonen, H., (2015) "Tietämyksenhallinta osana organisaation toimintaa - hallintaa vai hämmennystä", Hallinnon Tutkimus, 34(4), 310-325.

Jalonen, H. (2015) "A Complexity Approach to Value Co-Creation through Business and Sports Cooperation", Proceedings of the 11th European Conference on Management Leadership and Governance, pp. 160-166, 12-13 November 2015, Lisbon, Portugal.

Paavola, J. & Jalonen, H. (2015) "An approach to detect and analyze the impact of biased information sources in the social media", Proceedings of the 14th European Conference on Cyber Warfare and Security, 213-219, 2-3 July 2015, The University of Hertfordshire, Hatfield, UK.

Jalonen, H. (2014) "Negatiiviset tunteet ja sosiaalinen media muodostavat yrityksille vaikean yhdistelmän", Liiketaloustieteellinen Aikakauskirja, 2/14, 158-166.

Jalonen, H. (2014) "Dancing with the paradox - Social media in innovation through complexity lens", International Journal of Innovation Management, 19(1), 1-26.

Jalonen, H. (2013) "Systeemisen innovaation omaksumisen tiedonhallinnalliset haasteet", Hallinnon Tutkimus, 32(2), 95-112.

Jalonen, H. (2013) "The knowledge-innovation nexus in the welfare service ecosystem", International Journal of Knowledge-Based Development, 4(1), 34-49.

Jalonen, H. (2012) "The uncertainty of innovation: a systematic review of the literature", Journal of Management Research, 4(1), 1-47.

Kulmala, R. & Säisä, M. (2012) "Promoting knowledge sharing and innovativeness in e-learning environment", International Conference on Engineering Education - proceedings, Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 38.

Hyttinen, R., Raunio, S. & Kolehmainen, S. (2012) "Vuoropuhelua verkostojen välillä", teoksessa Apuja aktiivisuuteen, välineitä verkostoihin, HAMKin julkaisu, 1/2012, 63-66.

Jalonen, H., Laihonon, H. & Lönnqvist, A. (2012) "Tietojohdaminen osaksi kunnan strategista johtamista", Hallinnon Tutkimus, 2/2012, 138-147.

Heinonen, L. & Jylhä, E. (2011) "Building innovation capabilities of Finnish SMEs", in Proceedings of Innovation for Competence Management Conference, Lahti, Finland, May 2011.

Jalonen, H. & Juntunen, P. (2011) "Enabling Innovation in Complex Welfare Service Systems", Journal of Service Science and Management, 4(4), 401-418.

Jalonen, H. & Lönnqvist, A. (2011) "Exploring the critical success factors for developing and implementing a predictive capability in business", Knowledge and Process Management, 18(4), 207-219.

Jalonen, H. (2010) "Informaation välttäminen kunnallishallinnossa", Kunnallistieteellinen aikakauskirja, 1/2010, 38-67.

Heinonen, L. (2009) On the pursuit of growth in technology-based companies. Role of public financing in the start-up process of Finnish drug development companies. Dissertation. Series A-14:2009. Publications of Turku School of Economics.

Jalonen, H. & Lönnqvist, A. (2009) "Predictive Business - Fresh Initiative or Old Wine in a New Bottle", Management Decision, 47(10), 1595-1609.

Heinonen, L. (2009) "Measuring performance of biopharmaceutical companies. What counts?", International Journal of Technology Intelligence and Planning, 5(4), 357-372.

Heinonen, L. & Sandberg, B. (2008) "Money for nothing? Risks in biopharmaceutical companies from the perspective of public financiers", Journal of Commercial Biotechnology, 14(4), 287-298.

Heinonen, L. & Sandberg, B. (2007) "Money for nothing? Risks in biopharmaceutical companies from the perspective of public financiers", in Proceedings of the R&D Management Conference, Bremen, Germany, June 2007.

Lisää julkaisuja [Publikaattori-tietokannasta](#)