

Innovaatioseminaari / Oulu

**Innovaatioaudit**  
**Innovaatioprosessi ja laatu**

Jorma Kajanus

28.03.2008

# Kajanus Consulting

## Kajanus Consulting

- V. 2005 perustettu konsultointi- ja koulutusalan yritys, työllistää välittömästi kaksi henkilöä
- Tutkimme prosessien toiminnallisia tuloksia ja tuotamme positiivisia kehittämissuhteita
- Tarjoamme asiakkaillemme parhaiden käytänteiden mukaista parasta ja kattavaa palvelua
- Aktiivinen verkostojen rakentaja

## Jorma Kajanus

- 3 vuoden kokemus konsultoinnista
- 18 v. keskisuuren konsernin talous- / hallintojohtajana, 5 v. pankin yritysrahoituksesta
- Asiakas- ja henkilöstö-tyytyväisyys, EFQM, organisaatioiden kehittäminen
- Laaturaportointikilpailun arvioija
- BSc 1974

# Audit

Arviointia: henkilön, organisaation, järjestelmän, prosessin, projektin tai tuotteen.

Auditointimetodin on tuotettavat suorituskyvyn mittaamista kattavampaa informaatiota. Sen on tuotava esiin ongelmia ja tarpeita ja tarjottava sellaista informaatiota, jota voidaan käyttää suorituskykyä parantavien kehittämissuunnitelmien tekemiseen

Teknisesti kattavassa auditoinnissa arvioidaan kahta ulottuvuutta, jotka auttavat yritystä tunnistamaan erot parhaisiin käytänteisiin ja kehittämään toimintasuunnitelmia:

- Toiminnallisesti arvioidaan sitä, tukevatko ydin- ja toiminnalliset sekä tekniset prosessit yleensäkin organisaation kilpailukyvyn ylläpitämistä
- Sisältyykö prosesseihin innovatiivisuudelle välttämättömiä prosesseja, sekä niiden käytettävyyttä (käyttökelpoisuutta ja käytön tasoa)

Kattava innovaatio-audit auttaa siis yritys tunnistamaan paremmin innovaatiojohtamisensa vahvuudet ja heikkoudet: miten ja miksi se asemoituu muihin saman alan ja saman suuruisiin yrityksiin nähden

# Lisäarvo auditoitavalle

- Lähtökohtaisesti väline itsearviointiin, positiivisuus
- Benchmarkkaus (euroopanlaajuisesti saman alan ja saman suuruisiin yrityksiin)
- Tulosten hyödyntäminen johtaa organisaation vakaaseen ja kestävään kehittämiseen parhaiden käytänteiden mukaisesti
- Puolueeton arvio organisaation innovatiivisuudesta
- Johdolle väline perustella tehtyjä ratkaisuja ja kehittämissuunnitelmia
- Johdolle väline keskustella sidosryhmien, kuten rahoittajien kanssa
- Kattava raportointi, joka osoittaa mm. kehittämisalueet
- Konsultin valmistamat tiivistelmät ja kehittämis ehdotukset
- Palautekeskustelu asiantuntijan kanssa johtopäätöksineen

# PERA

Kaupallinen, tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen sekä organisaatioiden innovatiivisuutta konsultoiva yritys, joka on kehittänyt oman metodin innovaatioauditointiin.

Lisenssoitu.

Osat: tilanteen kartoitus, kapeikkojen tunnistaminen, toimintasuunnitelman laatiminen  
Kvalitatiivinen lähestymistapa, tunnistetaanko kaikki kapeikot

Hein: Kevyt, konsultin kannalta ”sisäänheittoväline”.

Pera Group, Leicestershire, UK  
[www.pera.com](http://www.pera.com)

# The Innovation Compass

- Auditointityökalu tuoteinnovaatioiden arviointiin
- Tavoitteena nopeuttaa organisaatioiden kykyä ymmärtää ja kehittää tuotekehitysprosessejaan ymmärrettäväksi
- Työkalu auttaa organisaatiota tiedostamaan asemaansa toimintaympäristössään ja siten käyttämään hyväkseen vahvuuksiaan ja heikkouksiaan toiminnassaan
- Innovation Compass käytössä ja tulosten esittämisessä käytetään saman aikaisesti useita metodeja
  - Kvantitatiivista tietoa voidaan verrata eri innovaatioprosessien vastaaviin tietoihin usein myös eri organisaatioista. Määrällinen tieto kerätään suppealla kyselyllä.
  - Kvalitatiivista tietoa tuotetaan monipuolisen tulosten tulkinnan kautta. Perustieto kerätään rakennehaastatteluun kehitetyllä välineellä.
- Parhaimmillaan suurten organisaatioiden ja / tai vaikeasti hahmotettavien ongelmien tunnistamiseen

# The Innovation Compass

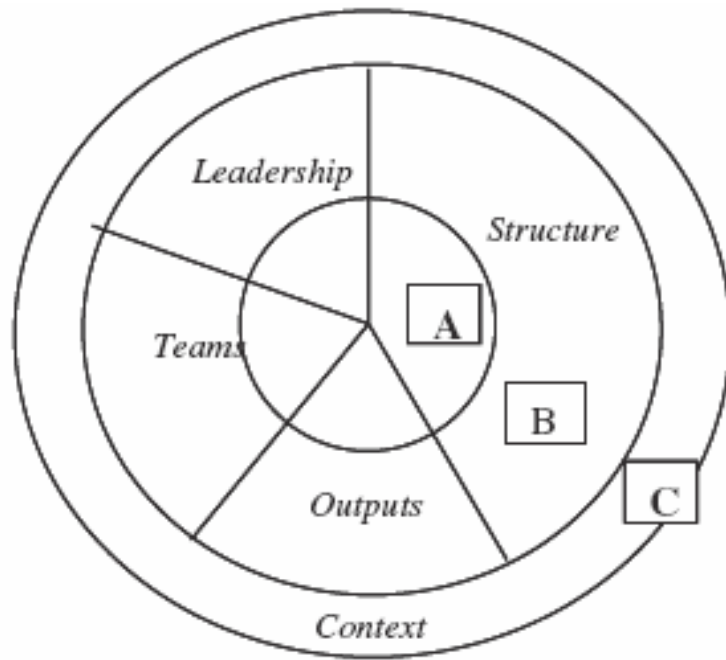


Fig. 1. The Innovation Compass.

- A) Määrällinen tieto
- B) Tulkittu laadullinen tieto

A) ja B) –tuloksia voidaan benchmarkata IMP-tietokannan yritysten tuloksiin

- C) Tunnistetut organisaation erityispiirteet – pidetään ominaisuutena, joka erottaa muista auditointityökaluista.

International Journal of Innovation Management  
Vol. 10, No. 1 (March 2006) pp. 1–18  
© Imperial College Press

[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=342527](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=342527)



# IMP<sup>3</sup>rove

Euroopan Komission tukema hanke, jolla luodaan SME-yrityksille online benchmarkkaus-työkalu. Edistää yritysten kilpailukykyä tukemalla niiden innovatiivisen suorituskyvyn kehittämistä.

Työkalu itsearviointiin, jolla voi benchmarkata omaa innovatiivista suorituskykyä vastaaviin eurooppalaisiin yrityksiin. Vertailuaineisto 1 500 yrityksestä.

Tarkoitettu pienille ja keskisuurille yrityksille, jotka haluavat hyödyntää innovaatiojohtamista kasvun ja kannattavuuden varmistamisessa ja kehittämisessä.

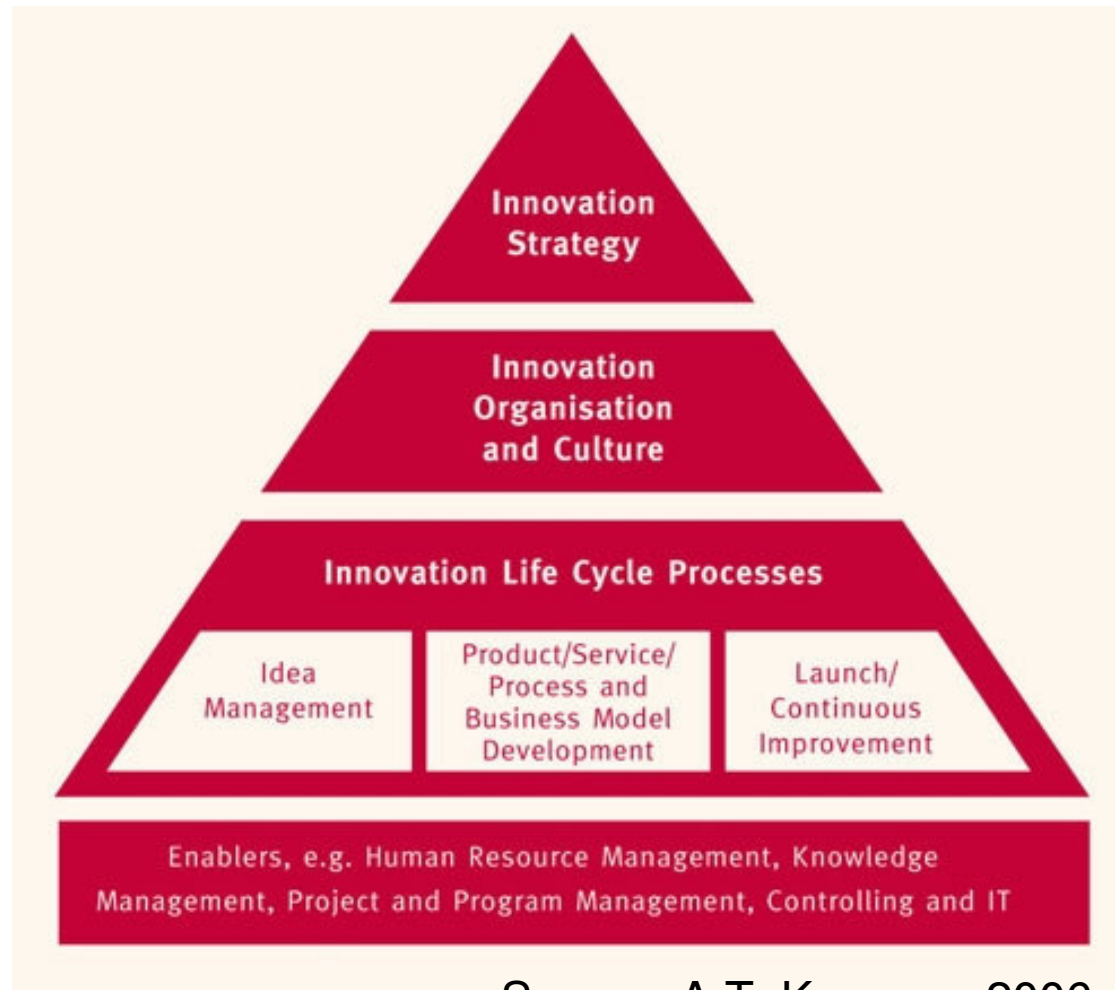
Metodi perustuu A.T.Kearney:N ”House of Innovation” –teoriaan

- Innovatiivista suorituskykyä tarkastellaan holistisesti, kokonaisvaltaisesti ottamalla huomioon ”kaikki” siihen vaikuttavat tekijät. Tekijät ovat linkitetty toisiinsa.

[www.improve-innovation.eu](http://www.improve-innovation.eu)



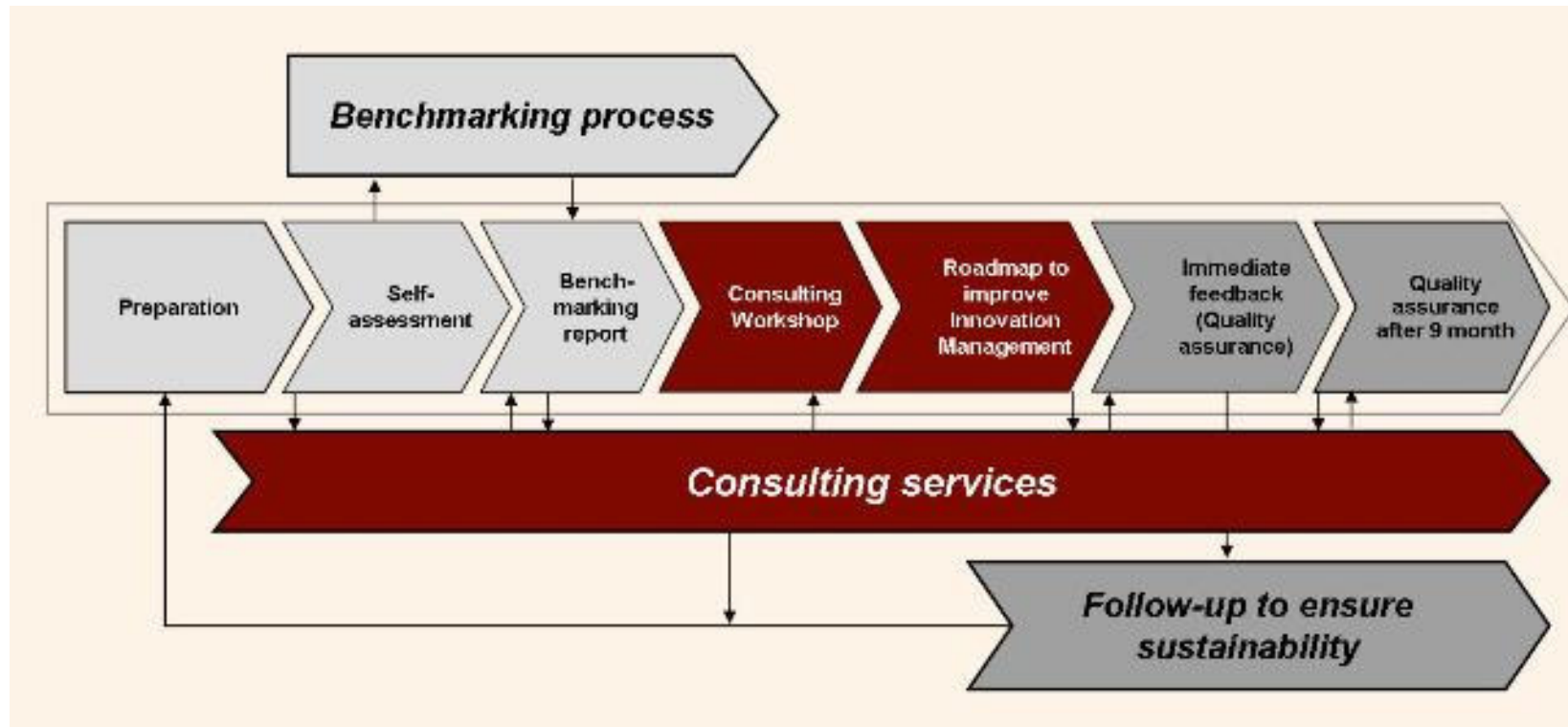
# IMP<sup>3</sup>rove, House of Innovation



Source: A.T. Kearney, 2006



# IMP<sup>3</sup>rove, prosessi



Kvantitatiivinen analyysi: 40 kysymystä

Syy-seuraus analyysi 76 kysymystä

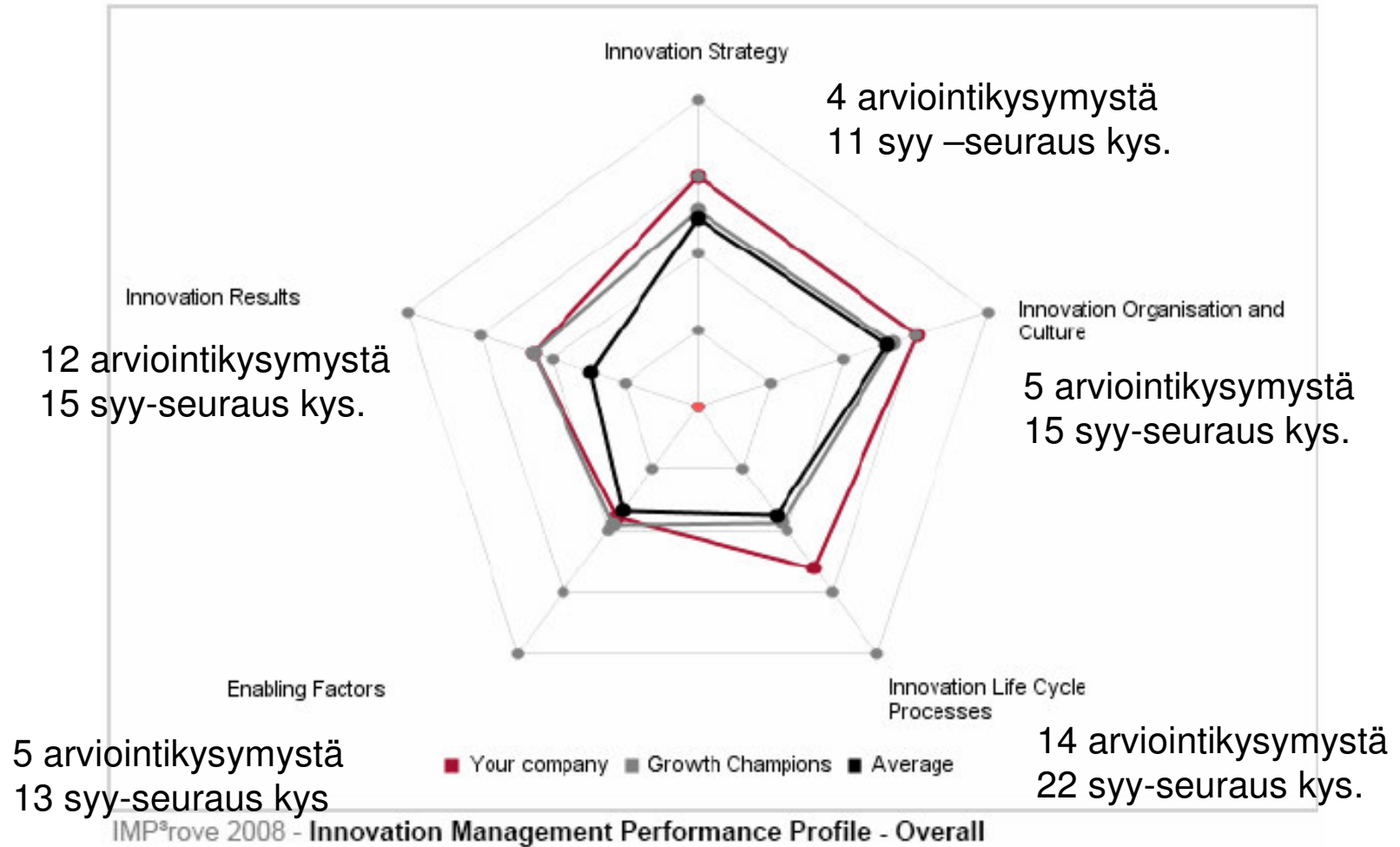
Konsultin valinta

Metodiin liittyvä

palauteprosessi



# IMP<sup>3</sup>rove, sisältö





# rove, kvantitatiivinen analyysi, tuloksia

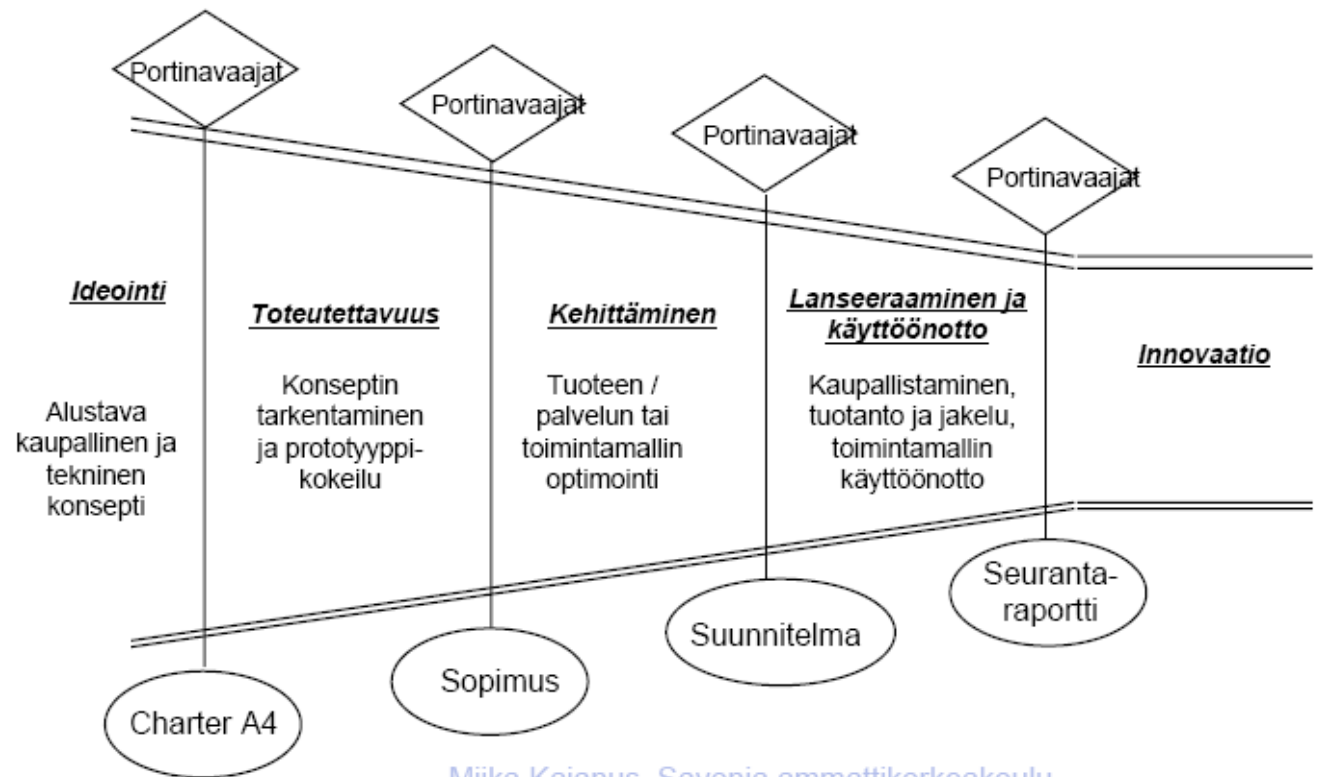
- Suomalaisten yritysten keskimääräinen innovatiivinen suorituskyky sekä innovaatioorganisaatio ja -kulttuuri
  - Innovaatiovisio on suomalaisilla / eurooppalaisilla 70 % / 58 %
  - Innovaatiostrategian piirteitä 68 % / 50 %
  - Yhteistyön intensiteetti ulkoisten partnereiden kanssa 68 % / 60 %
- Innovaatioiden elinkaaren arviointi
  - Markkinoille saantiaika 45 % / 65 %
  - Kannattavaksi saantiaika 40 % / 60 %
  - Integroidut elinkaaren hallintaprosessit 50 % / 35 %
- Ideoiden hallinnointi
  - Systemaattinen ideoiden generointi 45 % / 30 %
  - Ideoiden hallinnointi 35 % / 43 %
  - Ideoiden hallinnan elinkaari 85 % / 65 %
- Tuotekehitysprosessit 37 % / 34 %
- Toimintaympäristöä tukevat toiminnot 47 % / 42 %
- Innovatiivisen toiminnan tulokset 40 % / 37 %

# Yleisiä havaintoja

- Innovatiivisuus ymmärretään tuotteiden ja palveluiden uudistuksena tai parannuksena, muutoksena tai täysin uutena tuotteena / palveluna.
- Yritykset eivät tarkastele muita toimintoja (valmistus- ja jakeluprosessit, markkinointiuudistus, organisaatiouudistus) ja liiketoimintamallia innovatiivisuuden näkökulmasta
- Innovatiivisen toiminnan merkittäviä hidasteita ovat palkitsemiskäytännöt. Yksilökeskeiset keksintö- ja bonuspalkkiot perustuvat liian usein yksilösuorituksiin ja huomioivat heikosti yhteistyölle perustuvia palkitsemisperiaatteita
- Innovointi johtamista mittaavien, palkitsevien ja kehittävien työkalujen joukkoon
- Radikaalien innovaatioiden vähäinen määrä, inkrementaalisia enemmän
  - Resurssien, näkemyksen ja uskalluksen puute
  - Turvaa tulevaisuuden positiivisen kassavirran

# Innovaatioprosessi ja laatu

# Innovaatioprosessi



Miika Kajanus, Savonia ammattikorkeakoulu

# Laatua johtamisen kautta

Johtamisjärjestelmän tehtävänä on luoda rakenteita (ympäristö, kulttuuri...), tasapainottaa toimintaa ja tehdä siitä tavoitteellista. Innovaatioprosessin eri vaiheissa tarvitaan erilaista johtamista

- Alkuvaihe, innovointivaihe
  - visionääristä johtamista (visio, haaste, osallistaminen, innostaminen...)
  - ylimmän johdon rooli merkittävä (lupa innovointiin, mahdollisuuksien luonti, vision ja suunnan näyttäminen...)
- Keskivaihe, yhdistelevä osaamisvaihe
  - keskijohdon rooli merkittävä (osaajien yhteensaattaminen, resurssien allokointi, uusien mahdollisuuksien ajattelemisen, asioiden kyseenalaistaminen...)
- Kaupallistamisvaihe
  - transaktionaalista johtamista (ylläpitäminen, palkitseminen...)
  - keskijohdon rooli merkittävä (tehokkuus, hyvien käytäntöjen käyttöönotto, tiimien yhteistyö, aikataulujen ja resurssien kontrollointi...)

# Laatua kohottavia toimenpiteitä

- Ylemmän tason innovaatioprosessin liittäminen tuotelinjojen laatujärjestelmien ja parhaiden käytäntöjen osaksi – ei erillinen prosessi, yhdenmukaiset toimintamallit muiden prosessien kanssa
- Innovaatioprosessin alkupäätä kurinalaisempi loppupää varmistaa osaltaa laatua
- prosessiin osallistuvien tiivis yhteistoiminta ja osaamisen yhdistäminen
- yhteisten toimintamallien luonti, kehittäminen ja levittäminen
- mittaaminen, seurantamittaaminen
- aikaisemman osaamisen ja kokemuksen hyödyntäminen
- asiakkaan todellinen tarve
  
- EFQM Framework for Innovation

## Innovaatioprosessien mittaaminen

- Prosessin mittaaminen sisältä päin, sisäisiä mittareita
  - Uusien aloitteiden / ideoiden määrä ja laatu
  - Innovaatioprojektien määrä ja laatu / luonne
  - Elinkaarimittarit (markkinoillesaantiaika, kannattavuusrajan saavuttaminen)
  - Projektisuunnitelman toteutuminen
  - Aikataulut, kustannusarviot, tavoitteiden saavuttaminen

Kiitos mielenkiinnostanne!

Tuemme mielellämme  
kehittämisprosessejanne ja -  
hankkeitanne!