

JAUHIN-toimintamalli Innovaatioprosessin alkupään työkalu pk-yrityksille



Annikki Rosberg ja Anne Laakso

JAUHIN-toimintamalli

Innovaatioprosessin alkupään työkalu pk-yrityksille

Annikki Rosberg ja Anne Laakso



Hämeen ammattikorkeakoulu

JAUHIN-toimintamalli
Innovaatioprosessin alkupään työkalu pk-yrityksille
Annikki Rosberg ja Anne Laakso

Painettu

ISBN 978-951-784-594-6

ISSN 1795-4231

HAMKin julkaisuja 13/2012

e-julkaisu

ISBN 978-951-784-595-3

ISSN 1795-424X

HAMKin e-julkaisuja 17/2012

© Hämeen ammattikorkeakoulu ja kirjoittajat

JULKAISIJA – PUBLISHER

Hämeen ammattikorkeakoulu

PL 230

13101 HÄMEENLINNA

puh. (03) 6461

julkaisut@hamk.fi

www.hamk.fi/julkaisut

Ulkoasu ja taitto: HAMK Julkaisut

Painopaikka: JuvenesPrint, Tampere 2012

Hämeenlinna, joulukuu 2012

Sisällys

1. Esipuhe	5
2. JAUHIN-toimintamallin kuvaus	7
2.1. Jauhin-toimintamalli innovaatioprosessin alkupään työkaluna	9
2.2. Innovaatioprosessin toteutus Jauhin-toimintamallilla	10
2.3. Tulevaisuuden ennakointi Jauhin-toimintamallissa	10
2.4. Poikkitoimialaisen verkoston hyödyntäminen Jauhin-toimintamallissa	11
3. Orientaatio	13
3.1. Liiketoiminnan nykytilan analyysi	14
3.2. Liiketoiminnan tulevaisuuden mahdollisuuksien ennakointi	15
3.3. Orientaation yhteenveto	17
4. Karkea Jauhin	21
4.1. Ideoinnin tavoite	22
4.2. Osallistujat	22
4.3. Ohjelma ja ennakkoaineisto	23
4.4. Ideoinnin alustukset	23
4.5. Ideointimenetelmä ja ohjaus	24
4.6. Ideoiden arviointi ja idean valinta	25
4.7. Hieno Jauhimen suunnittelu	25
4.8. Karkea Jauhimen arviointi	26
5. Hieno Jauhin	27
5.1. Ajankohta ja ohjelma	28
5.2. Toteuttaja ja toimijat	28
5.3. Idean valmistelu	28
5.5. Idean jalostaminen	29
5.6. Hieno Jauhimen arviointi	31
5.7. Jatkotoimenpiteet	31

6. Jauhin-toimintamallin pilotointi	33
6.1. Pilotit	33
6.2. Kokemuksia Karkea Jauhimesta.....	35
6.3. Kokemuksia Hieno Jauhimesta	37
7. Loppusaatteenksi	39

1. Esipuhe

Jauhin-toimintamalli on tarkoitettu pk-yritysten työkaluksi innovaatio-prosessin alkupään front end -vaiheen toimintaan. Toimintamalli yhdistää systemaattiseksi prosessiksi tuote- ja palveluideonin, tulevaisuuden ennakoinnin ja poikkitoimialaisten verkostojen hyödyntämisen. Toimintamalli kehitettiin Jauhin – Konseptitasolta tuoteaihioksi -hankkeen aikana (myöhemmin Jauhin-hanke). Hanke toteutettiin Kanta-Hämeessä 1.12.2009 – 31.12.2012. Hankkeen päärahoittajia olivat Euroopan sosiaalirahaston Manner-Suomen ESR -ohjelma, Hämeen ELY-keskus ja Hämeen ammattikorkeakoulu.

Hankkeen pääkohderyhmänä ovat olleet kantahämäläiset metallialan pk-yritykset. Nämä yritykset ovat liiketoiminnassaan keskittyneet pääsääntöisesti alihankintaan. Alihankinnan vähentyessä on muodostunut tarve kehittää omia tuotteita ja palveluja sekä verkostoitua liiketoimintamahdollisuuksien tukemiseksi ja turvaamiseksi.

Jauhin-toimintamalli kehittämiseksi hankkeessa toteutettiin seitsemän toimintamallin pilotointia. Pilotit toteuttivat Hämeen ammattikorkeakoulu, Turun yliopiston Tulevaisuuden tutkimuskeskus sekä Innosteel Factory Oy. Pilotointeihin on osallistunut 14 metallialan yritystä, 25 muun alan yritystä, 14 yksityistä ja julkista organisaatiota sekä opiskelijoita ammattikorkeakoulusta ja toisen asteen oppilaitoksista.

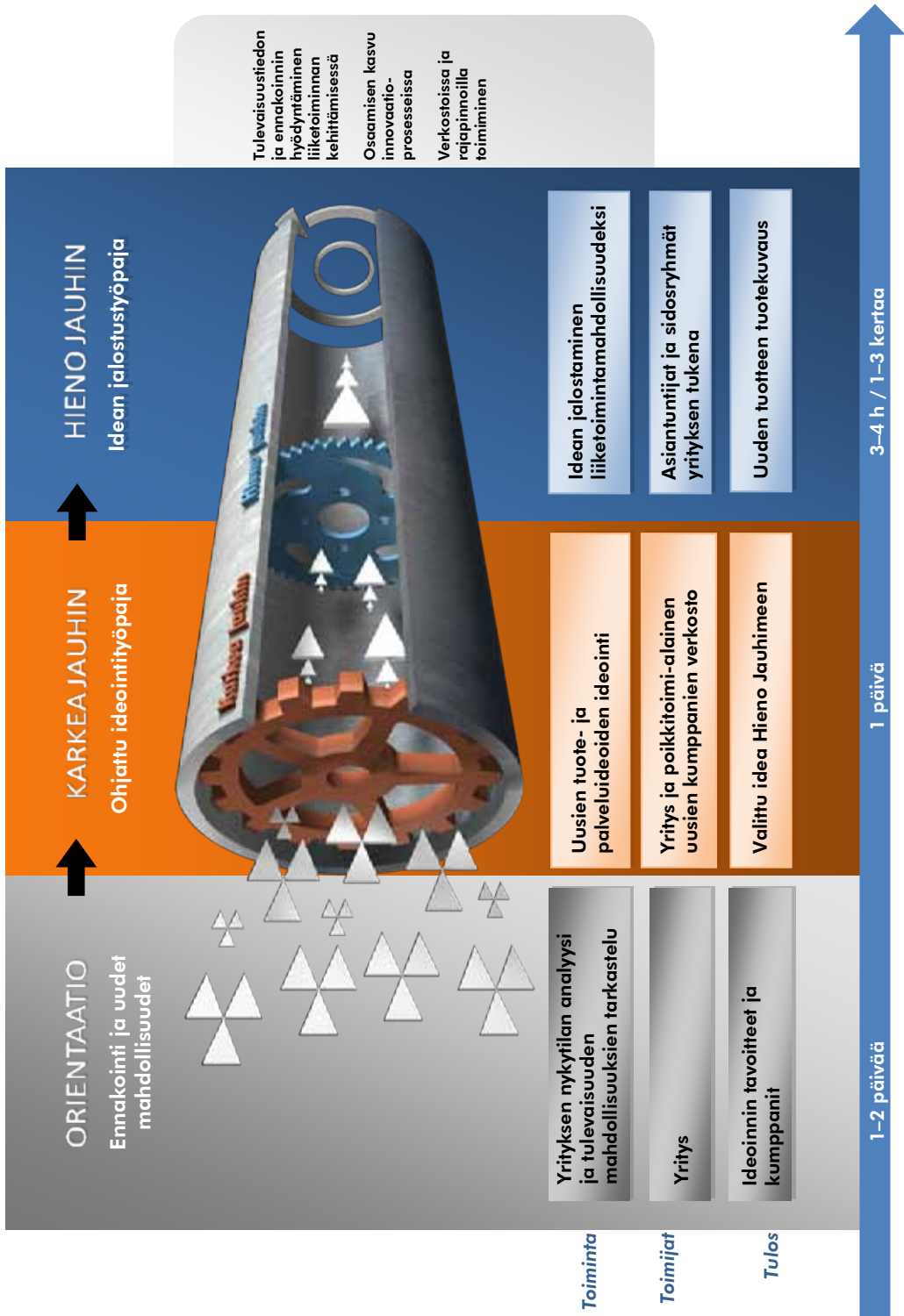
Seuraavassa kuvataan Jauhin-toimintamallin tavoitteet, perusta, prosessit sekä Jauhin-hankkeen aikana toteutettujen pilottien kokemukset. Lopussa liitteenä on tulevaisuuden ennakointiin ja yrityksen liiketoiminnan nykytilan kehittämiseen liittyvä [www-linkkilista](http://www.jauhin.hamk.fi), jonka avulla voi syventää innovaatio- ja yritystoiminnan kehittämiseen liittyvää tietoutta. Jauhin-toimintamalli on saatavissa myös selkeänä ohjeellisena prosessina sähköisessä muodossa osoitteesta: <http://jauhin.hamk.fi>.

2. JAUHIN-toimintamallin kuvaus

Jauhin-toimintamallilla tuotetaan ja jalostetaan yhteistoiminnallisesti uusia liiketoimintapotentiaalia omaavia tuote- ja palveluideoita. Toimintamallilla voidaan myös kehittää jo olemassa olevia tuotteita ja palveluja. Toimintamallin perustana ovat tulevaisuuden ennakointi ja poikkitoimialainen verkostoituminen.

Toimintamallin tavoitteena on sisällyttää tulevaisuustiedon ja ennakkoinnin hyödyntäminen pysyväksi osaksi yrityksen liiketoiminnan kehittämistä, kasvattaa yrityksen osaamista innovaatioprosessin toteuttamisessa ja harjaannuttaa yritystä toimimaan verkostoissa sekä toimialojen rajapinnoilla.

Toimintamalli on jaettu kolmeen toisiinsa kronologisesti liittyvään vaiheeseen; Orientaatio, Karkea Jauhin ja Hieno Jauhin. Toimintamallin vaiheet on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1.

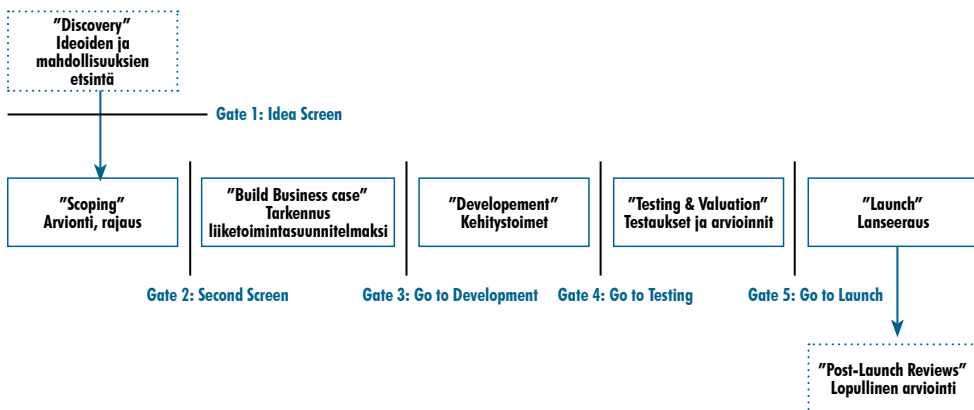
Jauhin-toimintamalli innovaatioprosessin alkupään työkalu pk-yrityksille.

Orientaatio-vaiheessa määritellään Jauhin-toimintamallilla toteutettavan innovaatiotoiminnan tavoitteet. Tavoitteet saadaan analysoimalla toteuttajayrityksen liiketoiminnan nykytila ja ennakoimalla yrityksen liiketoiminnan tulevaisuuden mahdollisuudet. Orientaatiossa määritellään myös ne tarvittavat poikkitoimialaiset kumppanit, joiden kanssa tulevaisuuden liiketoimintaa tehdään. Orientaation päätteeksi laaditaan toteutussuunnitelma Karkea Jauhin -vaiheen toteuttamiseksi. Karkea Jauhin on intensiivinen yhteistoiminnallinen ideointityöpaja, jossa toimijoina ovat toteuttajayrityksen ohella poikkitoimialaiset kumppaniverkostot. Ideointityöpajasta valitaan yksi idea jatkokehittäväksi Hieno Jauhin-vaiheeseen. Hieno Jauhimesta valittua ideaa arvioidaan ja jalostetaan uudeksi tuotteeksi hyödyntämällä eri osajia sekä asiantuntijoita. Hieno Jauhimen lopputulokseksi saadaan uuden tuotteen tuotekuvaus, jolla edetään tuotteen tuotekehitysprosessiin ja liiketoimintasuunnitelmaan.

2.1. Jauhin-toimintamalli innovaatioprosessin alkupään työkaluna

Jauhin-toimintamallin lähtökohtana on Robert G. Cooperin vuonna 1988 kehittämä Stage Gate-malli (kuvio 2.) Malli kuvaa uuden tuotteen kehitysprosessit ideasta markkinoilla olevan tuotteen loppuarviointiin asti. Mallissa on määriteltynä jokaisen kehitysvaiheen väliin viisi porttia, jotka toimivat vaiheiden etenemisen tarkastusvälipisteinä siirryttäessä seuraavaan vaiheeseen. Stage Gate-mallilla pyritään takaamaan onnistunut ja hallittu tuotteen kehitysprosessi.

Kehitettävien tuotteiden ideointi on vaihtelevaa ja usein vailla systemaattista toimintamallia ja prosessia. Tästä syystä ennen ”Discovery”-vaihetta nimitetään innovaatioprosesseissa sumeaksi alkupääksi, ”Fuzzy Front End”-vaiheeksi. Jauhin-toimintamalli keskittyy selkeyttämään ja systematisoimaan sumean alkupään toimet hallittavaksi sekä tavoitteelliseksi prosessiksi.



Kuvio 2.

Robert G. Cooperin Stage Gate-malli. Lähde; <http://www.prod-dev.com/stage-gate.php>

2.2. Innovaatioprosessin toteutus Jauhin-toimintamallilla

Jauhin-toimintamallin mukainen innovaatioprosessi toteutetaan yritys-palveluorganisaatioiden ohjaamana ja tukemana. Uuden toimintamallin omaksuminen ja läpivieminen vaatii osaamista ja resursseja, joita etenkin pienillä yrityksillä ei välttämättä ole. Ne yritykset, joilla on kokemusta vastaavasta toiminnasta tai käytössään tuotekehitysresursseja voivat toteuttaa Jauhin-toimintamallia itsenäisesti.

Toimintamallilla toteutettu innovaatioprosessi vaatii yritykseltä liiketoiminnan kokonaishahmotusta ja -suunnittelua sekä prosessissa tarvittavien toimien ja ajan resursointia. Yritys tekee selkeän päätöksen prosessiin ryhtymisestä sekä sitouttaa yrityksen toimijat prosessin tavoitteisiin ja etenemiseen. Jokainen prosessin vaihe suunnitellaan ja valmistellaan Jauhin-toimintamallin mukaisesti. Vaiheiden onnistumista arvioidaan ja tarvittaessa tehdään prosessia korjaavia toimenpiteitä, jotta kyetään etenemään asetettuun tavoitteeseen. Tavoitteena on, että Jauhin-toimintamalli vakiintuu pysyväksi osaksi yrityksen innovaatiotoimintaa.

2.3. Tulevaisuuden ennakointi Jauhin-toimintamallissa

Tulevaisuuden ennakointi on tulevaisuutta luotaavaa toimintaa, jonka tavoitteena on parantaa yritysten pitkän aikavälin uudistumiskyvykkyyttä ja innovaatioiden osuvuutta. Se on myös systemaattista tiedonhankintaa yhteiskunnallisesta, taloudellisesta ja teknologisesta kehityksestä sekä tulevaisuuden asiakkaiden tarpeista. Ennakointitieto auttaa ohjaamaan yrityksen strategiaa siten, että omaa toimintaa suunnitellaan ja kehitetään ottaen huomioon myös pidemmän aikavälin näkymät sekä globaalit haasteet. Ennakointiin sisältyy uusien mahdollisuuksien, uhkien, haasteiden, trendien ja muutosten tarkastelu. Ennakointitietoa hyödyntämällä kyetään tunnistamaan asiakkaiden tulevaisuuden tarpeita sekä toimintaympäristön muutoksia. Yritysten menestymiseen ei enää riitä, että sopeudutaan jo meneillään oleviin muutoksiin.

Jauhin-toimintamallissa ennakointi kytkeytyy uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Ennakointitietoa hyödynnetään tulevaisuuden kilpailukyvyyn ja kestäväällä pohjalla olevan innovaatiotoiminnan varmistamiseksi. Jotta tavoitteenasettelu johtaisi onnistuneeseen uuden tuotteen kuvaukseen, se perustuu mahdollisimman todenmukaiseen tietoon ja näkemykseen teknologian kehityksestä ja toimintaympäristön muutoksista. Systemaattisuuden vastapainona myös sattumalle annetaan mahdollisuus. Innovaatioiden alkulähteenä eivät siis ole tieteelliset tutkimustulokset. Alkulähteenä toimivat ennakointitieto sekä ulkopuolelta tulevat haasteet ja impulssit, kuten esim. asiakkaiden ja käyttäjien uudet vaatimukset tai kilpailijoiden uudet tuotteet. Ennakointitiedon hyöty korostuu tuotteiden kehittämisen alkupäässä, eli silloin kun vasta hahmotellaan mihin suuntaan ollaan menossa.

Jauhin-toimintamallin Orientaatio-vaiheessa tunnistetaan ja analysoidaan yrityksen liiketoimintaan ja tuotekehitykseen vaikuttavia tulevaisuuden muutostekijöitä. Swot-analyysin 8. kentällä määritellään yrityksen nykytila ja tulevaisuuden mahdollisuudet sekä uhat. Karkea Jauhin-vaiheessa ideointityöskentelyyn osallistuvien tulevaisuusajattelua herätellään tulevaisuussuuntautuneilla alustuksilla, tulevaisuuskuvilla tai muilla vastaavilla tavoilla. Hieno Jauhin-vaiheessa ennakoititieto tuodaan esiin täsmennyksessä muodossa, jolloin se parhaiten kiinnittyy jatkojalostukseen vietyyn ideaan. Tietoa yhdistellään, tulkitaan ja muokataan uusiksi liiketoimintamahdollisuuksiksi ja -toimenpiteiksi prosessissa mukana olevien yritysten näkökulmasta. Jauhin-toimintamallissa ennakointi toteutuu jatkuvasti päivittyvänä ja muokkautuvana prosessina.

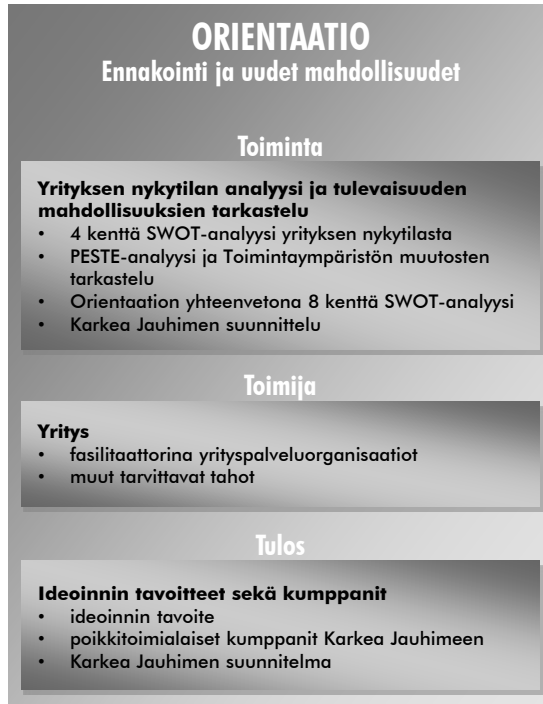
2.4. Poikkitoimialaisen verkoston hyödyntäminen Jauhin-toimintamallissa

Jauhin-toimintamallilla tuotetaan uusia ideoita ja innovaatioita heterogeenisellä poikkitoimialaisella joukolla, jossa jokainen osallistuja tuo oman näkökulmansa ja kokemuksensa yhteiseen käyttöön. Poikkitoimialainen verkosto käsittää uusien ideoitavien tuotteiden potentiaalisia käyttäjiä ja asiakkaita, sekä tuotteisiin liittyviä muiden toimialojen edustajia ja asiantuntijoita. Karkea Jauhimesta toteutettavan ideoinnin lähtökohtana on toimijoiden erilaiset kokemus- ja osaamistaustat. Näitä yhdistelemällä voidaan löytää uusia mahdollisuuksia ja ongelmanratkaisuja, jotka ovat toteuttaja yrityksen oman kokemuspöirin reunalla tai ulkopuolella. Poikkitoimialaisia verkostoja hyödyntävä toiminta tarjoaa yrityksen käyttöön laajan asiantuntijuuden, alojen rajapinnoissa syntyvät synergiat ja mahdollisuudet kehittää uutta liiketoimintaa.

3. Orientaatio

”Nähdä ennen näkemättömiä asioita”

Orientaatio-vaiheessa luodaan tavoite Jauhin-toimintamallilla toteutettavalle innovaatioprosessille. Orientaation aikana toteuttajayritys sitoutuu Jauhin-toimintamallin läpiviemiseen sekä tämän prosessin aikaan saamiin muutoksiin omassa liiketoiminnassaan. Orientaatiossa yritys analysoi liiketoimintansa nykytilaa ja ennakoi sille tulevaisuuden mahdollisuuksia. Näiden synteessä muodostuu joukko tekijöitä ja toimenpiteitä, joista muodostetaan Karkea Jauhimen tavoite. Tavoite asetetaan ongelmaksi, johon Karkea Jauhimen toiminnalla haetaan ratkaisuja. Orientaation aikana määrittyvät myös ne tarvittavat uudet kumppanit ja poikkitoimialaiset verkostot, joiden avulla innovaatioprosessia ja siitä seuraavaa liiketoimintaa toteutetaan. Orientaation lopuksi laaditaan suunnitelma, jolla edetään Karkea ja Jauhimen toteuttamiseen. Orientaatio on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3. Orientaatio-vaihe.

3.1. Liiketoiminnan nykytilan analyysi

Yrityksen liiketoiminnan nykytila selvitetään 4-kenttäisen SWOT-analyysin avulla. Analyysissä tarkastellaan yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä yrityksen ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Analyysi tulee tehdä olemassa olevien tosiasioiden eikä mahdollisten tahtotilojen pohjalta. Analysointi aloitetaan tarkastelemalla yrityksen sisäisiä toiminnallisia vahvuuksia ja heikkouksia kirjaamalla ne kenttiin 1 ja 2. Näihin kenttiin tiivistyy yrityksen sisäinen tila.

SWOT-analyysin kentät 3. ja 4., yrityksestä riippumattomat tulevaisuuden ulkoiset mahdollisuudet ja uhat, analysoidaan tulevaisuuden ennakointimenetelmien avulla.

SISÄISET	1. VAHVUDET V	2. HEIKKOUEDET H
ULKOISET	3. MAHDOLLISUUDET M	4. UHAT U

Kuvio 4. SWOT -analyysin 4. kenttä.
Lähde: Koskinen, K. 2006. Johda yrityksesi osaamista – näkökulmia pk-yrityksille.

3.2. Liiketoiminnan tulevaisuuden mahdollisuuksien ennakointi

Yrityksen tulevaisuuden mahdollisuuksien hahmottamiseksi on tarjolla useampia ennakkoinninmenetelmiä. Suositeltavia menetelmiä ovat Toimintaympäristön muutosten tarkastelu ja PESTE-analyysi. Halutessaan yritys voi käyttää molempia menetelmiä ja tuottaa näiden tuloksista yhteenvedon. Molemmissa menetelmissä tarkastellaan ilmiöitä ja asioita, jotka tavalla tai toisella aikaan saavat vaikuttavia muutoksia yrityksen toimintaympäristössä. Tarkasteltava ajanjakso on syytä asettaa maltilliseksi 3-5 vuoden aikaperspektiiviin. Jotkut ilmiöt ja asiat saattavat olla hetkellisiä ja joillakin voi olla pitkäkestoisia vaikutuksia. Joidenkin muutosten vaikutukset voivat olla välillisiä.

Tulevaisuuden mahdollisuuksien ennakointi nostaa esiin oman toimialan lisäksi muiden toimialojen tulevaisuuden näkymiä ja teknologioiden kehityssuuntia. Oman toiminnan laaja analyysi ja muiden toimijoiden toimintaympäristöjen muutosten huomiointi varmistavat todennäköisimmät tulevaisuuden vaihtoehdot ja uudet liiketoimintamahdollisuudet. Huomioidessa muut toimialat hahmottuvat myös ne uudet kumppanit, joiden kanssa uutta liiketoimintaa on mahdollista kehittää ja toteuttaa.

Ennakoinnin avulla havaitut tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat kirjataan SWOT-analyysin kenttiin 3 ja 4. Nämä kentät muodostavat yrityksen tulevaisuuden toimintaympäristön.

3.2.1. Ennakointi toimintaympäristön muutoksia tarkastellen

Toimintaympäristön muutosten tarkastelu tarkoittaa nykyajassa havaittujen ilmiöiden tarkastelua ja ymmärtämistä tapahtumien, päätöksenteon ja valintojen aikaansaamien erilaisten tulevaisuusseuraamusten näkökulmasta. Tarkasteluun otetaan taulukossa 1. kuvattujen megatrendien, trendien, heikkojen signaalien ja driving force -ilmiöiden jäljittäminen ja tunnistaminen yrityksen toimintaympäristöstä. Havaitut ilmiöt määritellään paikallistamalla niiden lähde ja toimijat. Ilmiön tarkastelussa arvioidaan muutoksen todennäköisyyttä, kasvua ja leviämistä. Tarkastelun päätteeksi tunnistetaan ilmiön sekä muutoksen tuomia mahdollisuuksia ja uhkia yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta.

Taulukko 1. Megatrendi, Trendi, Heikko signaali ja Driving force -ilmiöt.
Lähde: Futurix (2005) Toimintaympäristön muutosten tarkastelu. http://www.futurix.org/fi/materialit/tutkimus/03_lahestymistapoina/06_toimintaympariston_muutosten_tarkastelu/01_johdanto?C:D=347610&selres=347610

Megatrendi	Megatrendit ovat kehityksen suuria aaltoja tai linjoja ja ilmiöiden tunnistettavia sekä havaittavan historian omaavia yhtenäisiä kokonaisuuksia, joilla on selkeä kehityssuunta. Megatrendit muodostuvat kehittyvistä trendeistä – ollen ikään kuin trendien kimppejä. Megatrendi voi sisältää trendikimpussa luonteeltaan hämmentäviä vastakkaisia trendejä.
Trendi	Trendi on tarkasteltavan ilmiön yleinen kehityssuunta, virtaus tai muutoksen kaava. Se tarkoittaa pitkän ajanjakson kuluessa tapahtuvaa muutosta johonkin tiettyyn, selkeästi näkyvässä olevaan suuntaan. Trendit ohjaavat päätöksentekoa vaikuttamalla valintoihin, makuun, arvostuksiin jne. Trendit perustuvat oletukseen, että tietyt ilmiöt todennäköisesti jatkuvat tulevaisuudessa samansuuntaisena kuin miten ne ovat kehittyneet tähän asti. Ennakoimisessa selvitetään myös ilmiön suunnan ja vauhdin mahdollisia muutoksia. Trendit voivat myös olla megatrendien osia.
Heikko signaali	Heikko signaali on ensimmäinen ilmaus jostakin muutoksesta tai uudesta ilmiöstä. Usein Heikko signaali on pieni ja lähes huomaamaton. Se voi olla sysäys, joka muuttaa tapahtumien kulkua ratkaisevasti erilaiseen suuntaan. Samalla se on uuden trendin alkua.
Driving force-ilmiöt	Driving force-ilmiöt ovat näkymättömiä yhteiskunnallisia muutosvoimia, jotka liittyvät asenteisiin, arvoihin ja arvostuksiin sekä vaikuttaen näiden muutoksiin. Ne liittyvät ”ajan henkeen” sekä suuntaavat päätöksentekoa, valintoja ja ne toimivat joko tietoisella tai tiedostamattomalla tasolla valintojen taustalla. Driving force -ilmiöt ovat usein kulttuuri- tai sukupolvisidonnaisia eivätkä ne välttämättä jatku tulevaisuudessa. Driving force -ilmiöt ohjaavat käytöstämme ja valintojamme ilman, että välttämättä tiedostamme niitä.

3.2.2. Ennakointi PESTE-analyysin avulla

PESTE -analyysi on yritysfiturologiaan kuuluva menetelmä, jolla selvitetään ilmiön tai organisaation poliittista, ekonomista, sosiaalista, teknistä ja ekologista tilaa ja tulevaisuutta. PESTE -analyysillä kartoitetaan muutuvaa maailmaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä sekä näiden vaikutusta yrityksen liiketoimintaan. Analyysissä pyritään tutkimaan ja tunnistamaan laajasti erilaisia ilmiöitä, jotka määritellään suhteessa PESTE -muutostekijöihin (taulukko 2.). Ilmiöt luokitellaan liiketoiminnan kannalta mahdollisuuksiksi tai uhkiksi. Mahdollisuuden tai uhan merkitys arvioidaan ja priorisoidaan.

Taulukko 2. PESTE -muutostekijät ja niistä aiheutuvia mahdollisia ilmiöitä.
Lähde: Pestel analysis: <http://pestel-analysis.com/>

Muutostekijä	Ilmiöt
Poliittisia muutostekijöitä	<ul style="list-style-type: none"> - lainsäädäntö - EU-säädökset - julkista hankintaa koskevat muutokset - laatujärjestelmät edellytyksinä toiminnalle - julkinen yritystuki kehittämiseen ja koulutukseen
Taloudellisia muutostekijöitä	<ul style="list-style-type: none"> - taloudelliset suhdanteet - toimialaa koskevat syklit - kilpailukyyn muutokset - toimialan globalisoituminen
Sosiaalisia muutostekijöitä	<ul style="list-style-type: none"> - kulutuskäyttäytyminen - työvoiman tarve ja saatavuus - työhön suhtautumisen muutokset - väestön ikärakenne - muuttoliike - osaamisen muutostarpeet
Teknologisia muutostekijöitä	<ul style="list-style-type: none"> - virtuaalimaailma - verkostoituminen - teknologian muutokset - toimialan tuotantoteknologia
Ekologisia muutostekijöitä	<ul style="list-style-type: none"> - globaalit luonnonvarat - ympäristöongelmat - EU:n ympäristösopimukset - luonnonkatastrofit

3.3. Orientaation yhteenveto

Orientaatio-vaiheen yhteenvetona laajennetaan 4-kenttäinen SWOT-analyysi 8-kenttäisen sisäisten ja ulkoisten kenttien synteeksi. Synteesin avulla valitaan Karkea Jauhimen tavoite, joka määritellään Karkea Jauhimen ideointitoiminnalla ratkaistavaksi ongelmaksi. Synteesin avulla myös hahmotetaan tarvittavat kumppanit, jotka kutsutaan osallistumaan Karkea Jauhimen toteutukseen.

		SISÄISET		ULKOISET	
		1. VAHVUUDET	V	2. HEIKKOUEDET	H
3. MAHDOLLISUUDET	M	5. HYÖDYNNÄ Tulevaisuuden menestystekijät	V+M	6. KEHITÄ Heikkouksiin reagoiminen	H+M
	4. UHAT	7. VARAUDU Uhkatilanteisiin reagoiminen	M+U	8. EHKÄISE Kriisitilanteet	H+U

Kuvio 5. Sovellettu SWOT -analyysin 8-kenttä.
Lähde: Koskinen, K. 2006. Johda yrityksesi osaamista – näkökulmia pk-yrityksille.

Synteesi tehdään tarkastelemalla SWOT-analyysiin aiemmin Orientaatio-osa kirjattuja sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä keskenään kuvion 5. mukaisesti. SWOT-analyysin kenttään 5. muodostuvat menestystekijät, jotka saadaan aikaan hyödyntämällä yrityksen sisäiset vahvuudet ja tulevaisuuden ulkoiset mahdollisuudet. Kenttään 6. määritellään ne toimenpiteet, joilla sisäisiä heikkouksia kehitetään ulkopuolisten mahdollisuuksien mukaisesti. Kenttään 7. muodostuvat ne sisäiset toimenpiteet, joilla voidaan reagoida tulevaisuuden uhkiin ja mahdollisesti kääntää uhat vahvuudeksi. Kenttään 8. muodostuvat sisäisten heikkouksien ja ulkoisten uhkien yhdessä aikaansaamat kriisitilanteet, joiden välttämiseksi tulisi tehdä kaikki mahdolliset toimenpiteet.

Karkea Jauhimen tavoitteeksi voidaan asettaa mikä tahansa yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeäksi koettu tekijä tai toimenpide kentistä 5-8. Tavoite on parhaiten johdettavissa tulevaisuuden uusista asiakas- ja käyttäjätarpeista tai teknologioista ja niiden mahdollisuuksista. Näistä rajataan yrityksen tulevaisuuden toiminnan kannalta potentiaalisin vaihtoehto ja se määritellään ongelmaksi, johon Karkea Jauhimesta haetaan vaihtoehtoisia ratkaisuja. Tavoite ja ongelma johdetaan taulukon 3. mukaisesti.

Taulukko 3. Karkea Jauhimen tavoitteen ja ongelman asettelun eri mahdollisuuksia.

Karkea Jauhimen tavoite	Ratkaistava ongelma
Ideoida uusia tuotteita ja palveluja uuteen käyttäjä- tai asiakastarpeeseen	Jokin tietty tulevaisuudessa nähtävä asiakas- tai käyttäjätarve, johon yrityksellä on vahvuuksia kehittää ratkaisu
Ideoida uutta teknologiaa hyödyntäviä tuotteita ja palveluja	Uusi tuote, palvelu tai tuotantomenetelmä, joka perustuu uuteen teknologiaan ja jonka teknologian soveltamiseksi yrityksellä on mahdollisuuksia
Ideoidaan parannuksia nykyisin tuotettaville tuotteille ja palveluille	Jokin nykyinen tuote, palvelu tai tuotantomenetelmä, jota voidaan kehittää kilpailukykyisemmäksi hyödyntäen uusia asiakkuuksia, käyttäjiä, teknologiaa tai yhteistyöverkostoja
Ideoida liiketoiminnan muutosta ja uutta liiketoimintaa	Jokin tulevaisuuden mahdollisuuksia tukeva yrityksen sisäinen vahvuustekijä, josta voi kehittää liiketoiminnan muutosta tai uutta liiketoimintaa

Karkea Jauhimen tavoite sekä ratkaistavaksi asetettu ongelma määrittävät tarvittavat kumppanit ja osallistajat, jonka avulla Karkea Jauhin toteutetaan. Kumppanit ja osallistajat määritellään asetettuun ongelmaan nähden laajasti, jotta ongelman kaikki näkökulmat sekä vaihtoehtoiset ratkaisut tulevat esiin. Kumppaneiksi ja osallistujiksi kutsutaan esimerkiksi ongelmaan liittyviä asiakkaiden ja käyttäjien edustajia, muiden toimialojen osaajia ja yrittäjiä sekä asiantuntijoita ja opiskelijoita.

Lopuksi laaditaan Karkea Jauhimen toteuttamiseksi alustava suunnitelma. Suunnitelma sisältää Karkea Jauhimen tavoitteen ja ratkaistavan ongelman, toteuttajat ja osallistajat, tarvittavat resurssit ja ajankohdat sekä sen kuinka Karkea Jauhin arvioidaan ja dokumentoidaan.

4. Karkea Jauhin

”Poikkitoimialaisella joukolla uusia ideoita”

Karkea Jauhin on yhden kokonaisen työpäivän kestoinen poikkitoimialainen ja yhteistoiminnallinen ideointityöpaja. Karkea Jauhimesta tuotetaan mahdollisimman paljon uusia ideoita ja ratkaisuja määriteltyyn tavoitteeseen. Päivän aikana ratkaisuja kehitetään, jalostetaan sekä arvioidaan. Arvioiduista ideoista valitaan yksi idea, joka viedään jatkokehittäväksi Jauhin-prosessin Hieno Jauhimeen.

Toteuttajayritys päättää Karkea Jauhimesta ajankohdan ja paikan sekä kutsuu osallistujat. Osallistujille toimitetaan Karkea Jauhimen ideointityöskentelyä tukeva ennakoaineisto. Päivän alkuun suunnitellaan ja sovitaan tarvittavat alustukset ja puheenvuodot, joilla avataan ideoinnin tavoitetta ja stimuloidaan ideointia. Ideointi suunnitellaan ja toteutetaan sopivaksi katsotulla ideointimenetelmällä. Ideoinnin tavoitteesta johdetaan kriteerit ideoiden arviointiin ja idean valintaan Hieno Jauhimeen. Karkea Jauhimen päätteeksi arvioidaan tilaisuuden toteutuksen onnistumista sekä tehdään suunnitelma Hieno Jauhimen toteuttamiseksi. Karkea Jauhin on esitetty kuviossa 6.



Kuivo 6. Karkea Jauhin.

4.1. Ideoinnin tavoite

Ideoinnin onnistumisen edellytyksenä on selkeä tavoitteen asettelu. Karkea Jauhimen tavoite on määritelty Orientaatio-vaiheessa analysoimalla toteuttajayrityksen liiketoiminnan nykytilaa sekä ennakoimalla tulevaisuuden mahdollisuuksia. Tämän prosessin avulla hahmotettiin toteuttajayrityksen liiketoiminnan kehittämisen tarpeet ja mahdollisuudet. Asetettu tavoite pilkotaan ongelmiksi ja rajataan oleellisin ongelma ideoinnin konkreettiseksi kohteeksi. Ongelma on kuitenkin hyvä muotoilla tarpeeksi väljäksi, jotta se tuottaa mahdollisimman paljon vaihtoehtoisia ja erilaisia ratkaisuja. Mitä väljemmäksi ongelma muotoillaan sitä radikaalimpia ideoita sen on mahdollista tuottaa.

4.2. Osallistujat

Orientaatio-vaiheen toimilla hahmotettiin kumppaneita, joita kutsutaan osallistumaan Karkea Jauhimeen. Sopiva osallistujamäärä on 8–20 henkilöä, jotta ideointityöskentelyyn saadaan tarpeeksi laajaa kokemus- ja nä-

kemyspohja. Tavoitteena on muodostaa mahdollisimman heterogeeninen ryhmä, jossa on mukana eri-ikäisiä miehiä ja naisia, eri ammatti- ja toimialojen edustajia, harrastajia, eri sidosryhmien edustajia, mahdollisia asiakkaita sekä eri alojen opiskelijoita. Osallistujien odotetaan tuovan esiin todellisia kehittämistarpeita ja niiden ratkaisuun uusia liiketoimintakelpoisia ideoita sekä käyttäjätietoa ideoiden kehittelyyn, jalostamiseen ja arviointiin. Osallistujilla ei tarvitse olla toteuttajayrityksen toimialasta osaamista.

Osallistujien kutsuminen mukaan Karkea Jauhimeen tapahtuu parhaiten puhelimitse tai henkilökohtaisten tapaamisten avulla. Karkea Jauhin tarjoaa osallistujille mahdollisuuden osaamisen ja kokemusten jakamiseen sekä verkostoitumisen uusien toimijoiden kanssa.

4.3. Ohjelma ja ennakkoaineisto

Karkea Jauhinta varten laaditaan ohjelma ja tarvittava ennakkoaineisto. Ohjelmassa esitellään toteuttajayritys, työskentelyn tavoite sekä alustukset, ohjaajat ja aikataulu.

Osallistujille laaditaan ennakkoaineisto tukemaan Karkea Jauhimesta tapahtuvaa ideointia. Aineisto sisältää Orientaatiossa esiin tulleita tulevaisuuden odotuksia ja näkymiä, joilla avataan tavoitetta ja herätellään osallistujaa ideointiin. Tarvittaessa aineistossa voi olla etukäteen työstettäviä tehtäviä. Tehtävät kannattaa laatia niin, että ne palvelevat Karkea Jauhimen ideointimenetelmää ja ovat osallistujien helposti omalla ajalla suoritettavia. Ennakkoaineisto voi sisältää;

- tulevaisuustietoa tavoitteeseen liittyen (mm. megatrendejä, trendejä, erilaisia skenaarioita)
- ideoinnin tema- tai aihetietoa
- tuotetietoa
- tietoa palveluista
- asiakastietoa
- toimialatietoa
- esimerkkejä
- toteuttajayrityksen ja kumppanien vahvuuksien sekä ydinosaamisen esittelyä

Ohjelma ja aineisto lähetetään osallistujille sähköisesti tai postitse hyvissä ajoin ennen Karkea Jauhinta. Osallistujilla on näin tarpeeksi aikaa perehtyä aineistoon, orientoitua ideointiin ja tarvittaessa hankkia lisätietoa.

4.4. Ideoinnin alustukset

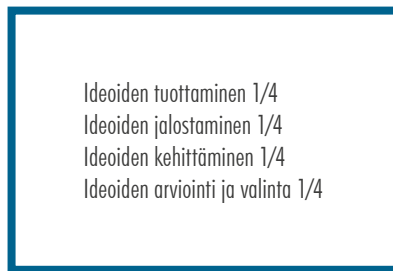
Karkea Jauhimen alkuun sovitaan pidettäväksi ideointityöskentelyä alustavia puheenvuoroja, joilla osallistujille avataan työskentelyn tavoitetta sekä

tavoitteeseen liittyviä näkymiä ja mahdollisuuksia tulevaisuudesta. Toteuttajayritys esittelee oman liiketoiminnan ja sen tulevaisuuden tavoitteet sekä odotukset Karkea Jauhimen ideointityöskentelylle.

Tulevaisuuden näkymät ja mahdollisuudet voivat käsittää toteuttajayrityksen oman toimialan ja muiden alojen kehitysnäkymiä, kuten teknologia-, markkina- tai liiketoimintatrendejä sekä Orientaatio-vaiheessa havaittuja uusia asiakastarpeita ja -mahdollisuuksia. Alustuksilla on tarkoitus herätellä osallistujia ideointityöskentelyyn, joten on hyvä välttää liian kapean tiedon esiintuomista, koska se saattaa rajoittaa uusien ideoiden tuottoa. Yleensä mahdottomalta kuulostavien ideoiden sisällä on alku johonkin uudenlaiseen mahdollisuuteen ja tälle on hyvä antaa aikaa jalostua sekä kehittyä ideoinnin edetessä.

4.5. Ideointimenetelmä ja ohjaus

Menetelmäksi Karkea Jauhimeen valitaan yhteistoiminnallinen kaikkia osallistujia aktivoiva ryhmätyöskentelyyn tarkoitettu ideointimenetelmä. Menetelmän tulee tuottaa lukumäärällisesti paljon ideoita, joten sen on oltava ideoiden tuottoa stimuloiva, uudenslaisiin ongelmanratkaisuihin rohkaiseva ja monipuoliseen ideointiin kannustava. Menetelmän on sisällettävä alkuideoinnin jälkeen tapahtuvaa ideoiden kehittämistä ja niiden jalostamista. Kuviossa 7. on kuvattu ideointimenetelmän ajallinen jakautuminen. Ideoinnin lopuksi menetelmän ja sovitujen arviointikriteerien avulla valitaan yksi idea Hieno Jauhimeen jatkokehittäväksi.



Kuvio 7. Ideointimenetelmän ajallinen jakautuminen

Karkea Jauhimen ideointimenetelmäksi sopivat kaikki ryhmäideointimenetelmät, kuten esimerkiksi Tulevaisuusverstaas, Kuusi ajatteluhattua tai Aivoriivi. Kokenut ja osaava menetelmäohjaaja valitsee ideoinnin tavoitteita parhaiten palvelevan menetelmän. Menetelmäohjaukseen on tarjolla ideointiin erikoistuneilta konsulttiyrityksiltä ja usein paikalliset oppilaitokset tarjoavat vastaavia palveluja. Toteuttajayritys voi vaihtoehtoisesti itse ohjata ideointityöskentelyä, jos yrityksessä on tarvittavaa osaamista. Ulkopuolinen menetelmäohjaaja on hyvä ottaa Jauhin-prosessiin mukaan jo Orientaatio-vaiheessa, jolloin ohjaajan on mahdollista saada kattava tieto siitä mihin Jauhin-prosessilla toteuttajayrityksessä pyritään.

Ideointiin tarvittavan materiaalin määrittää käytettävä ideointimenetelmä. Materiaali voi olla alustuksia tukevaa tai ideointia stimuloivaa aineistoa ja ideointimenetelmän vaatimia työvälineitä ja -materiaaleja.

4.6. Ideoiden arviointi ja idean valinta

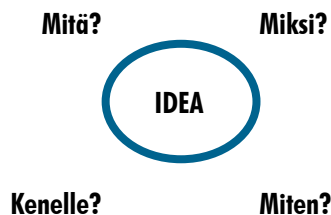
Ideoinnin loppuvaiheessa ideat pisteytetään Hieno Jauhimeen valintaa varten. Ideoita voidaan arvioida mm. seuraavin kriteerein;

- liiketaloudellinen potentiaali
- uutuusarvo
- asiakastarve
- tekninen toteutettavuus halutulla aikajänteellä

Ideoiden arvioinnin yhteydessä voi nousta esiin vaihtoehtoisia tapoja idean toteuttamiseksi sekä ajatuksia ja ehdotuksia niistä mahdollisista tahoista, joiden kanssa idean jatkokehittelyä voitaisiin toteuttaa. Nämä tiedot hyödynnetään Hieno Jauhinta suunniteltaessa. Jatkokehityskelpoisia ideoita voi löytyä useampikin ja osa niistä voidaan jättää odottamaan sopivampaa ajankohtaa ja uutta tilaisuutta. Ideoiden arvioinnin päätteeksi valitaan yksi eniten pisteitä saanut idea, joka viedään jatkokehittettäväksi Hieno Jauhin -vaiheeseen.

4.7. Hieno Jauhimen suunnittelu

Hieno Jauhimen suunnittelun päätavoite on löytää tarkoituksen mukaisimmat keinot ja tarvittavat tahot valitun idean toteuttamiseksi. Hieno Jauhimessa idea työstetään uuden tuotteen tuotekuvaukseksi. Hieno Jauhin toteutetaan kahden viikon kuluessa Karkea Jauhimen jälkeen. Hieno Jauhinta varten ideaa täsmennetään kuvion 8. mukaisesti.



Kuvio 8. Idean täsmentäminen.

Karkea Jauhimen lopussa sovitaan Hieno Jauhimen ajankohta sekä määritellään ja sovitaan ne tahot, joiden kanssa ideaa jalostetaan ja kehitetään liiketoiminnaksi. Hieno Jauhimeen osallistuvat Karkea Jauhimessa mukana

olleet tarvittavat toimijat. Heidän lisäksi kutsutaan mukaan muut oleelliset tahot, joita voivat olla;

- ideaan liittyvät potentiaaliset käyttäjät ja asiakkaat
- idean tuotteistamiseen liittyvät kumppanit ja tahot
- rahoitusmahdollisuuksien edustajat
- tavaran ja palvelujen tuottajat tms.
- yrityspalvelutahot
- yhdistykset ja oppilaitokset

4.8. Karkea Jauhimen arviointi

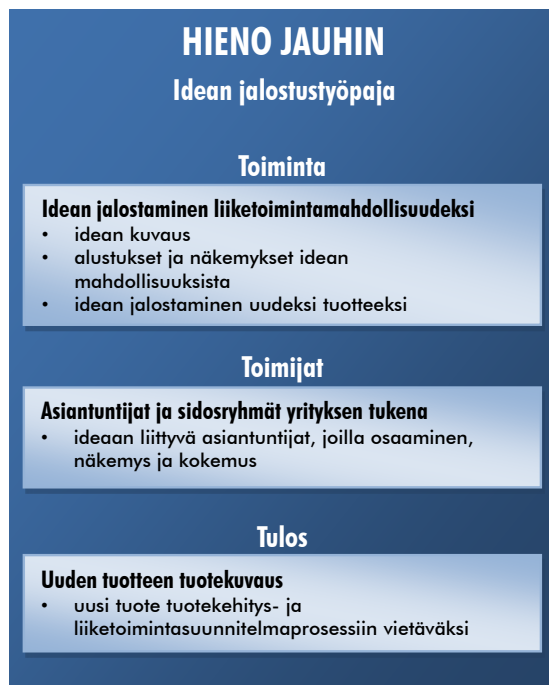
Karkea Jauhimen päätteeksi arvioidaan ideoinnin onnistumista ja tuloksia suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Tarvittaessa apuna voidaan käyttää osallistujilta kerättävää kirjallista palautetta tai arviointi voidaan toteuttaa vapaasti keskustellen. Arvioinnissa voi hyödyntää seuraavanlaisia kysymyksiä;

- kuinka hyvin Karkea Jauhimen tavoite osattiin esittää osallistujille?
- tukivatko alustukset ideointityöskentelyä ja tavoitetta?
- tuottiko valittu ideointimenetelmä tarpeeksi ideoita?
- onnistuttiinko ennakoitiedon hyödyntämisessä?
- kuinka osallistujat kokivat ideointityöskentelyn?
- oliko ideoiden laatu toivottua ja voiko toteuttajayritys hyödyntää niitä?
- tuliko päivän aikana esiin sellaisia asioita ja seikkoja, joilla voi olla merkitystä toteuttajayrityksen liiketoimintaan?
- oliko ajankäyttö optimaalista?

5. Hieno Jauhin

”Liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen”

Hieno Jauhin -vaiheessa valittu idea jalostetaan uudeksi tuotteeksi ja tuotteesta laaditaan kirjallinen tuotekuvaus (kuvio 9). Jalostaminen tapahtuu toteuttajayrityksen ja niiden toimijoiden kanssa, joilla on asiantuntijuutta sekä osaamista idean monipuoliseen jalostamiseen ja kehittämiseen. Idean jalostamiseksi hankitaan ideaan ja sen mahdollisuuksiin liittyviä lyhyitä alustuksia ja esityksiä. Ideaa jalostetaan tarkastelemalla sitä eri näkökulmista ja määrittelemällä sille kaikki ominaisuudet. Näin ideasta muodostuu uuden tuotteen tuotekuvaus. Tuotekuvauksen avulla toteuttajayritys etenee uuden tuotteen tuotekehitysprosessiin ja liiketoimintasuunnitelmaan. Hieno Jauhin päättyy jalostustyöskentelyn arviointiin ja jatko-suunnitelman laadintaan.



Kuvio 9.

Hieno Jauhin.

5.1. Ajankohta ja ohjelma

Hieno Jauhin järjestetään 2–3 viikon kuluttua Karkea Jauhimen päättymisestä, jotta idean uutuusarvo voidaan hyödyntää ja ideaa saadaan mahdollisimman nopealla aikataululla kehitettyä eteenpäin. Hieno Jauhin suunnitellaan n. 3–4 tuntia kestäväksi tilaisuudeksi, joka sisältää ideaan liittyvät lyhyet alustukset, idean jalostamisen tuotekuvaukseksi ja jatkotoimien suunnittelun sekä tilaisuuden arvioinnin. Hieno Jauhimia tarvitaan mahdollisesti useampia, jolloin ne on hyvä järjestää tiiviissä aikataulussa esim. kahden viikon aikana.

5.2. Toteuttaja ja toimijat

Hieno Jauhimeen pyritään saamaan osallistujiksi ja toteuttajajärityksen kumppaneiksi asiantuntijoita, joilla on osaamista ideaan liittyvistä mahdollisuuksista, kuten esimerkiksi asiakaslähtöisyydestä ja käytettävyydestä, teknologiasta ja tuotannosta, liiketoiminnasta ja markkinoinnista. Osallistujien laajan osaamisen ja kokemuksen avulla saadaan määriteltyä sekä vahvistettua idean oleelliset ominaisuudet uuden tuotteen tuoteominaisuuksiksi. Toteuttajajäritys kutsuu osallistujat. Suositeltava osallistujamäärä on maksimissaan 10 henkilöä. Osallistujat voivat olla esimerkiksi:

- käyttäjä- ja asiakastarpeen edustajia
- tuotekehityksen ja kaupallistamisen edustajia
- teknologiaosaamisen edustajia
- myynnin- ja markkinoinnin edustajia
- muiden toimialojen yrittäjiä ja edustajia
- yritys- ja elinkeinokehittäjiä
- muita tarvittavia asiantuntijoita

5.3. Idean valmistelu

Hieno Jauhimeen valittu idea on täsmennetty Karkea Jauhimen päätteeksi. Ennen Hieno Jauhin -tilaisuutta toteuttajajäritys jatkaa idean täsmentämistä. Idea nimetään ja sen tiedossa olevat ominaisuudet määritellään. Näistä muodostuu idean kuvaus. Hieno Jauhimeen osallistuville toimitetaan etukäteen idean kuvaus sekä tavoitteet, jotka toteuttajajäritys on asettanut koko Jauhin-toimintamallilla toteutettavalle innovaatioprosessille. Tarvittaessa osallistujille korostetaan idean luottamuksellisuudesta. Osallistujia pyydetään perehtymään idean kuvaukseen sekä kirjaamaan ylös ideaan liittyviä näkemyksiä ja mahdollisuuksia. Osallistujat esittelevät näkemyksiään Hieno Jauhin -tilaisuuden alustuksina.

Hieno Jauhinta varten toteuttajajäritys kartoittaa ideaan liittyviä tulevaisuuden ilmiöitä. Nämä voivat olla ideaa tukevia tuotteita ja niiden markkinoita, idean toteuttamista vahvistavia seikkoja tai idean toteuttamiseen liittyviä kilpailijoita ja huomioon otettavia uhkia. Selvityksen avulla hah-

motetaan kehittämisen tarpeet sekä uuden tuotteen menestymisen mahdollisuudet. Selvityksen tulokset laaditaan Hieno Jauhin -tilaisuudessa esitettäväksi.

5.5. Idean jalostaminen

Idean jalostaminen toteutetaan vapaasti keskustellen, selkeään lopputulokseen pyrkien. Työskentelyn lähtökohtana käytetään idean kuvausta jalostamalla idea uudeksi tuotteeksi. Vaihtoehtoisesti Hieno Jauhin voidaan toteuttaa käyttämällä tuotekonseptoinnin erilaisia menetelmiä.

Taulukossa 4. on esitetty joukko Jauhin-hankkeen aikana kertyneitä uusiin tuotteisiin liittyviä näkökulmia ja niiden ominaisuuksia. Idean jalostaminen uudeksi tuotteeksi tapahtuu määrittelemällä tuotteelle näkökulmia ja ominaisuuksia. Uudelle tuotteelle on haastavaa määrittellä ominaisuuksia ja niiden riippuvuussuhteita ennen kuin tuotteesta on kokemusta. Määrittelyssä auttaa, kun Hieno Jauhimesta on mukana mahdollisimman monipuolinen eri alojen ja toimijoiden kokemus.

Taulukosta 4. valitaan uuteen tuotteeseen liittyvät näkökulmat. Näkökulmia tarkastelemalla etsitään tuotteeseen liittyviä ominaisuuksia, joihin pyritään löytämään ratkaisuja ja toteutusmahdollisuuksia. Esimerkiksi tarkasteltaessa taulukon näkökulmaa Asiakas, havaitaan siihen liittyvä ominaisuus Tuotteen tarve. Tätä ominaisuutta voidaan määrittää arvioimalla mm. minkälainen on tuotteeseen kohdistuva tarve, miten uusi tuote tuon tarpeen tyydyttää ja onko tarpeeseen vastattu aiemmin jollakin toisella tuotteella.

Uudelle tuotteelle määritellyt näkökulmat ja ominaisuudet sekä näiden ratkaisut muodostavat uuden tuotteen tuotekuvauksen, joka laaditaan kirjalliseen muotoon. Tuotteesta voidaan tehdä myös visuaalinen esitys ja tuotetta hahmottava malli. Oleellista on, että tuotekuvaus esittää uuden tuotteen mahdollisimman kattavasti, selkeästi ja ymmärrettävästi, jotta sen perusteella voidaan tehdä päätös tuotekehitysprosessin etenemisestä.

Taulukko 4. Uuden tuotteen näkökulmia ja ominaisuuksia.

Näkökulma tuotteeseen	Tuotteen ominaisuus
Asiakas	Tuotteen asiakas, käyttäjä Tuotteen tarve Tuotteen käytettävyys Asiakkaan tottumukset ja odotukset Tuotteen viesti ja statusarvo Ympäristönäkökulmat tuotteen käytössä ja valmistuksessa
Tarve	Tuotteen arvot; missio ja visio Tuotteen hyödyt ja edut Tuotteen ominaisuudet Tuotteeseen liittyvä lainsäädäntö
Teknologia	Tuotteen toimintaperiaate Muotoilu Tekninen toteutus Toiminnallisuus? Ominaisuudet ja suorituskyky Elinkaari
Tuotanto	Tuotekehitys Prosessit, koneet ja laitteet Alihankinta, kumppanuudet Raaka-aineet Logistiikka
Markkinat	Hinta ja kustannus Tavoitemarkkinat Liiketoiminnan tavoite Kysyntä Kaupallistettavuus Kilpailu; kilpailevat tuotteet ja niistä erottuminen Markkinointitoimet
Liiketoiminta	Ydinosaaminen Osaamistarve Tuotteen synnyttämä osaaminen ja tulevaisuuden mahdollisuudet Sivu- ja jatkotuotteet, tuoteperheet Liiketoiminnan uudistuminen, kasvu, muutos

5.6. Hieno Jauhimen arviointi

Hieno Jauhin päättyy toiminnan ja tulosten arviointiin. Arvioinnissa analysoidaan idean jalostamis- ja kehittämistyöskentelyn onnistuneisuutta ja työskentelyn tavoitteiden saavuttamista. Arviointi suoritetaan keskustelemalla Hieno Jauhimen tavoitteista johdetuista kysymyksistä. Kysymykset voivat olla esimerkiksi seuraavia:

- kuinka Hieno Jauhimen tavoitteiden esittely osallistujille onnistui?
- oliko idean kuvaus ja alustuksen laatu työskentelyä palvelevaa?
- kyettiinkö osallistujien näkemyksiä ja kokemuksia hyödyntämään idean jalostamisessa?
- oliko ennakkointiedon hyödyntäminen optimaalista?
- saatiinko ideasta kehitettyä uusi liiketoimintapotentiaalia omaava tuote?
- onko uuden tuotteen tuotekuvaus kattava?
- millaisia mahdollisuuksia on edetä uuden tuotteen kanssa eteenpäin?
- onko tarpeen järjestää useampi Hieno Jauhin?

Hieno Jauhimen arviointi saattaa tuoda esiin uuteen tuotteeseen vaikuttavia seikkoja, jotka voivat olla esim. lisäselvitystarpeita, täsmennyksiä tai puuttuvia asiantuntijanäkemyksiä. Nämä asiat selvitetään järjestämällä lyhyen ajan sisällä tarvittava määrä Hieno Jauhin -tilaisuuksia ennen jatkotoimenpiteisiin etenemistä.

5.7. Jatkotoimenpiteet

Uuden tuotteen tuotekuvauksen avulla edetään kuvion 2. Cooperin porttimallin mukaiseen tuotekehitysprosessiin ja tuotteen liiketoimintasuunnitelman laadintaan toteuttajayrityksen haluamalla tavalla. Toteuttajayritys analysoi Hieno Jauhimen jälkeen ne tarpeet ja toimet joita yritys sekä uusi tuote tarvitsevat edetäkseen tuotteen toteutuksessa. Uutta tuotetta ja yrityksen toimintaa voidaan arvioida sekä kehittää toteuttajayrityksen resurssein tai ulkopuolisten tahojen avulla.

Kanta-Hämeen alueella toimii First Round Center (www.firstroundcenter.fi), Suomen Tuotekehitysyhdistys (www.sytky.com) ja Keksintösäätiö (www.keksintosaatio.fi) sekä yksityisiä tuotekehityksen ja liiketoiminnan konsultteja ja yrityksiä. Nämä tarjoavat palveluja idean ja uuden tuotteen sekä niistä johdettavan liiketoiminnan arviointiin ja kehittämiseen. Muita vastaavien palvelujen tarjoajia alueella ovat Innopark Oy, Kehittämiskeskus Oy Häme, Forssan seudun kehittämiskeskus Oy, Hämeen Yrittäjät, Hämeen Kauppakamari, Uusyrittyskeskukset sekä Hämeen ammattikorkeakoulu ja Suomen Yrittäjäopisto.

6. Jauhin-toimintamallin pilotointi

6.1. Pilotit

Jauhin-hankkeen aikana Jauhin-toimintamallia testattiin ja varioitiin eri teemoin seitsemällä pilotilla. Pilottien pääkohderyhmänä olivat Kanta-Hämeen metallialan pk-yritykset. Pilotit suunnitteli ja toteutti hankkeen päähallinnoija Hämeen ammattikorkeakoulu yhteistyössä Innosteel Factory Oy:n ja Turun yliopiston Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen kanssa. Pilottien teemoiksi valittiin aiheita, joista on mahdollista löytää metallialan pk-yrityksille uusia tuote- ja palveluideoita.

Jauhin-toimintamalli oli piloteissa viisivaiheinen. Suunnittelu-vaihe muodostui pilotin tavoitteen ja toteutuksen suunnittelusta sekä Karkea Jauhin-vaiheen suunnittelusta ja markkinoinnista potentiaalisille osallistujille. Orientaatio-vaiheeseen sisältyi Karkea Jauhimen ennakkomateriaalin tuottaminen ja sen toimittaminen osallistujille tutustuttavaksi. Ennakkomateriaali sisälsi kunkin pilotin teemaan liittyvää tulevaisuustietoa sekä innovaatio- ja ideointitietoa. Karkea Jauhin -vaihe oli yhden päivän kestoisen ideointityöskentelypaja, josta valikoitui jalostettava idea Hieno Jauhin-vaiheeseen. Karkea Jauhimen päätteeksi yksi metallialan pk-yritys sitoutui valitun idean jalostamiseen ja etenemiseen Hieno Jauhimessa yhdessä hankkeen toteuttajien kanssa. Hieno Jauhimessa idea jalostettiin tuoteaihioksi. Seuranta-vaiheessa tuoteaihiota konseptoitiin ja sille määriteltiin alustava liiketoimintasuunnitelma.

Pilotti ja teema	Karkea Jauhin	Hieno Jauhin
Yhdyskuntien jätevirroista liiketoimintaan	<p>27.05.2010</p> <p>Ideoimaan oli kutsuttu Kanta-Hämeen alueelta kattava joukko metalli- ja ympäristöalan pk-yrityksiä sekä muita aiheesta kiinnostuneita. Tarkoituksena oli ideoida uusia tuotteita ja palveluita jätealalle.</p>	<p>24.08.2010</p> <p>Hieno Jauhimen jalostustyöskentelyssä idea ei kehittynyt selkeäksi liiketoiminnalliseksi tuoteaihioksi ja sen eteenpäin viemistä luovuttiin.</p>
Metallista tulevaisuuden hyvinvointituotteeksi	<p>15.09.2010</p> <p>Karkea Jauhinessa teemaa olivat ideoimassa metalli-, hyvinvointi- ja luovien alojen yrityksiä sekä muita toimijoita. Tilaisuudessa ideoitiin hyvinvointituotteita ja -palveluita seniorikansalaisille ja henkilöille, joilla on toimintakykyyn liittyviä rajoitteita. Tavoitteena oli, että hyvinvointi- ja luovien alojen yritysten kautta nousisi esiin uusia tuote- ja palvelutarpeita, joihin metallialalla olisi mahdollisuuksia vastata.</p>	<p>30.09.2010</p> <p>Hieno Jauhimeen eteni kaksi ideaa. Toista ideaa kehitettiin markkinakelpoiseksi tuotteeksi ammattikorkeakoulun opinnäytetyönä. Toista ideaa rikastettiin lukio-opiskelijoiden avustuksella, jonka jälkeen ideaan sitoutunut metallialan yritys arvioi sen mahdollisuudet uudelleen ja päätti jatkokehittämiseen ryhtymisestä.</p>
Pikkujoulu Jokeri – Taataan kuluttajan toiveista totta.	<p>10.11.2010</p> <p>Karkea Jauhimeen oli kutsuttu metalliyritysten lisäksi kaupan alan edustajia ja kaupan alalla työskenteleviä. Tilaisuudessa ideoitiin kaupan alalle uusia metallituoteinnovaatioita.</p>	<p>10.12.2010</p> <p>Hieno Jauhimeen edenneestä ideasta muodostui monia uusia tuote- sekä palveluideoita, joiden eteenpäin kehittämistä jatkoi useampi kaupan alan toimija.</p>
Moottoritie katetaan – Hämeenlinna keskuksesta kantahämäläisten yhteinen olohuone	<p>9.2.2011</p> <p>Teemaa ideoimaan kutsuttiin Kanta-Hämeen alueelta joukko metallialan pk-yrityksiä sekä rakenneteilla olevasta kauppa-keskuksesta kiinnostuneita yrityksiä ja organisaatioita.</p>	<p>05.04.2011</p> <p>Hieno Jauhinessa käsiteltiin julkiseen tilaan liittyvää uutta metallituoteidea.</p>

Pilotti ja teema	Karkea Jauhin	Hieno Jauhin
Innovaatioverstaas turvallisuudesta – metalli mahdollistajana	16.03.2011	
	Karkea Jauhimeen kutsuttiin metallialan sekä turvallisuusalan yrityksiä ja organisaatioita. Tilaisuus poikkesi aiemmin toteutetuista siten, että tilaisuuden suunnittelijana ja fasilitaattorina toimi Turun Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Tilaisuus toteutettiin Tulevaisuusverstaas-menetelmällä.	Tilaisuudesta ei edennyt ideaa Hieno Jauhimeen jatkokehitettäväksi.
Energiatehokas teräsrakentaminen raaka-aineesta lopputuotteeseen	13.04.2011	26.05.2011
	Karkea Jauhimeen oli kutsuttu metalliyriytysten lisäksi rakennusalan yrityksiä ja rakennuttajia sekä muita rakentamiseen liittyviä toimijoita.	Hieno Jauhinessa jalostettiin rakennusalan energiatehokkuuteen liittyvä täydennyskoulutus tuote ammattikorkeakoululle.
Palveluliiketoimintaa metallista	07.09.2011	14.11.2011
	Metallialan yritysten lisäksi Karkea Jauhimeen osallistui eri alojen palveluliiketoimintaan keskittyviä yrityksiä ja muita toimijoita. Tilaisuus toteutettiin metallialan yritysten asiakas- ja tarvelähtöisenä ideointipajana.	Hieno Jauhinessa jalostettiin metallialan tuotannon aloitukseen liittyvää palveluideaa kahden metallialan yrityksen yhteistyönä.

6.2. Kokemuksia Karkea Jauhimesta

Jokaiseen pilottiin kerättiin pilotin teeman mukainen metalliyritys- sekä muiden toimialojen yritys-, organisaatio- ja sidosryhmärekisteri. Rekisterissä oleville lähetettiin kutsut Karkea Jauhimeen sähköpostitse, jonka jälkeen heihin otettiin yhteyttä puhelimitse. Puhelinkeskusteluissa todettiin, että metallialan yritykset olivat kiinnostuneita ideointitoiminnasta ja tulevaisuustiedosta ja liiketoiminnan kehittämistä. He kuitenkin harkitsivat tarkoin osallistumista, koska osallistuminen olisi vaatinut kokonaisen työpäivän, eikä ennakkoon voinut olla varma tilaisuuden hyödyllisyydestä.

Teema ja tavoite

Karkea Jauhimen teema ja tavoite koettiin joissakin piloteissa epäselväksi, jolloin ne eivät konkretisoituneet kaikille osallistujille selkeänä asiakastarpeena. Asiakastarpeen ja -näkökulman löytämistä pidettiin tärkeänä ja toivottiin, että Karkea Jauhimesta olisi mukana todellisia teemaan liittyviä loppukäyttäjiä.

Tulevaisuustieto

Tulevaisuustietoa tuotiin esiin Karkea Jauhimen ennakkomateriaalissa ja ideointityöskentelyn alustuksessa erilaisten trendien ja megatrendien avulla. Tavoitteena oli innostaa osallistujia rohkeaan ideointiin kyseenalaistamalla arkiajattelua, avaamalla uusia näkökulmia kulloisenkin pilotin teemasta ja etsimällä rajapinnoilta yllättäviä ideamahdollisuuksia.

Osallistujat pitivät tulevaisuustietoa pääsääntöisesti mielenkiintoisena ja ajatuksia herättävänä. Tiedon hyödyntäminen koettiin haastavaksi. Ongelmaksi muodostuivat tulevaisuustiedon yleisluonteisuus ja informaation suuri määrä. Useiden tulevaisuutta koskevien ilmiöiden esiin nostaminen hankaloitti kokonaisnäkemysten muodostamista ja tiedon soveltamista ideointiin. Trendit ja megatrendit koettiin toisinaan liian etäiseksi ja elitistiseksi osallistujien arjen näkökulmasta, eikä tulevaisuustiedon prosessointiin koettu olevan tarpeeksi aikaa. Suurimpana ongelmana lienee ollut se, että osallistujat eivät aina onnistuneet soveltamaan tulevaisuustietoa omaan toimintaan tai ajatusmaailmaan.

Tulevaisuustiedon hyödynnettävyyden vaikeus heijastui ajoittain myös alustusten ja ideointityöskentelyn yhteensovittamisessa. Tulevaisuustiedon näkökulmat ja materiaalit eivät aina vastanneet ja tukeneet Karkea Jauhimen kokonaisuutta. Vastaavasti ideointityöskentelyn ohjaaja ei välttämättä kyennyt hyödyntämään annettua tulevaisuustietoa systemaattisesti ideoinnissa.

Ideointityöskentely

Osallistujat pitivät Karkea Jauhinta hienona mahdollisuutena tuoteideoinnille ja verkottumiselle. Myös ideointityöskentelyn ryhmätyömenetelmät saivat kiitosta osallistujilta. Työskentely tutustutti osallistujat muiden alojen edustajiin ja uusiin tapoihin ajatella. Joidenkin osallistujien mielestä tämä oli myös haasteellista, koska osallistujajoukossa oli useita näkemyksiä, erilaisia toimintatapoja ja käsitteellisiä eroavaisuuksia. Muutamalle osallistujalle ideointityöskentelyn periaatteet tai tehtävänanto jäivät epäselviksi ja tämä häiritsi heidän työskentelyään. Ideointityöskentelyn ohjaaminen oli ajoittain haastavaa. Joissakin piloteissa oli paljon osallistujia ja yksittäisen osallistujan työskentelyn tukeminen jäi vähäiseksi. Ohjaajan oma aktiivisuus, motivaatio ja tilannetaju heijastuivat parhaimmillaan kan-

nustavasti ja innostavasti osallistujien sekä ryhmien työskentelyyn. Tämä näkyi myös ideoiden määrässä ja laadussa.



Kuva 1. Ideointia Tulevaisuusverstas-menetelmällä Karkea Jauhimessa 16.3.2011.

Ideat

Karkea Jauhimesta valitut ideat olivat liiketoimintapotentiaalia omaavia tuote- ja palveluideoita, jotka nähtiin mahdollisina tuottaa metallialan yrityksissä. Suuren uutuusarvon omaavia tai radikaaleja ideoita ei valittu, koska niiden eteenpäin jalostamiseen eivät metallialan yritykset sitoutuneet. Ideoiden liiketoiminnallinen hyöty syntyy mahdollisesti vasta vuosien kuluessa, joten niiden kehittämiseen ja toteuttamiseen ei ollut halua tai uskallusta.

6.3. Kokemuksia Hieno Jauhimesta

Ideoiden jalostamistarpeet

Pilottien Hieno Jauhimiin edenneet ideat olivat vaihtelevia ja edellyttivät monenlaisia jalostamis- ja jatkokehittämistoimenpiteitä. Hieno Jauhimet räättälöitiin kulloisenkin idean, ideaan sitoutuneen metallialan yrityksen, jalostamiseen osallistuvien asiantuntijoiden sekä eri alojen edustajien toiveiden ja tarpeiden mukaisesti. Kaikki ideat tarvitsivat jalostamista ja liiketoimintamahdollisuuden tunnistamista. Ideoita tarkasteltiin ja arvioitiin kriittisesti asiakastarpeen, uutuusarvon, käytettävien resurssien, toteutusmahdollisuuksien sekä ideaan sitoutuneen yrityksen strategian kannalta.

Joidenkin ideoiden jalostamiseksi järjestettiin useampi Hieno Jauhin, koska jalostustyöskentelyn aikana havaittiin ideaan liittyviä lisäselvitys- ja asiantuntijatarpeita.

Osallistuminen

Hieno Jauhimeen kutsuttavat asiantuntijat ja osaajat valittiin yhdessä ideaan sitoutuneen metallialan yrityksen kanssa. Kaikki kutsutut olivat kiinnostuneita idean jalostamisesta. Etenkin loppukäyttäjien edustajat olivat kiinnostuneita kehittämään tarvelähtöistä ideaa ja uutta tuotetta. Osallistujat jakoivat osaamistaan sekä kokemuksiaan jalostustyöskentelyn aikana yllättävän avoimesti.

Jalostustyöskentely

Osallistujien mielestä vapaamuotoinen ja keskusteleva työskentelytapa soveltui idean jalostamiseen hyvin. Usein ideasta jalostuva uusi tuote oli vielä hahmottumaton, jolloin ennakkoon suunniteltu jalostusprosessi olisi estänyt vapaan ja avoimen kehittämisen. Lisäksi osallistujat toivoivat, että heitä aktivoitaisiin ja sitoutettaisiin tiiviimmin Hieno Jauhin -prosessiin esim. yksilötehtävien avulla.

7. Loppusaatteeksi

Jauhin-toimintamallista pyrittiin muodostamaan käyttökelpoinen pk-yritysten innovointi- ja ideointityökalu. Toimintamalli on vapaasti käytettävissä vaihe vaiheelta etenevänä prosessina osoitteessa <http://jauhin.hamk.fi>. Seuraavaksi on joukko linkkejä, joiden avulla voi tarvittaessa etsiä lisää tietoutta sekä syventää osaamistaan innovointi- ja yritystoiminnassa.

- **Etu-käsikirja**, Opas PK-Yrityksen strategiseen suunnitteluun
http://www.pirkanmaanhelmet.fi/attachments/etu_kasikirja.pdf
- **Findikaattori**, <http://www.findikaattori.fi/>
Ajantasaista tietoa yhteiskunnan keskeisistä ilmiöistä indikaattoreiden muodossa mm. tilastokuviot, taulukot ja analyysitekstit.
- **Foresight.fi**, <http://www.foresight.fi/>
Sitran ylläpitämä kansallinen ennakointiverkosto, jonka sivustolla on mm. asiantuntijoiden laatimia trendikarttoja sekä mielenkiintoisia blogeja.
- **Ideointityökalupakki**, Ideointimenetelmiä ja -työkaluja ideanikkareille
<http://www.jelli.fi/lataukset/2011/05/5.27-Ideointimenetelmi%C3%A4-ja-ty%C3%B6kaluja-ideanikkareille.pdf>
- **INNORISK – Laadukas SWOT**, Työkalu pk-yrityksen innovaatiovetoisen tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi
http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/innorisk/LAADUKAS_SWOT.pdf
- **INNORISK väliraportti 2006**, Tulevaisuuden epävarmuuden hallinta liiketoimintavetoisessa innovaatioprosessissa
<http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/innorisk/innorisk.pdf>
- **INNORISK väliraportti 2008**, Innovaatiot liiketoiminnan uudistajana
http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/innorisk/INNORISK_valiraportti2.pdf

- **Innovaatiokuukausi**, Työkirja
kronos.pkamk.fi/tietopalvelut/pdf/B30_verkkoversio.pdf
- **Projektiopas**, Ideasta liiketoimintaan
www.tekes.fi/fi/document/42791/projektiopas2004_pdf
- **Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products**
http://www.carlosmello.unifei.edu.br/Disciplinas/Mestrado/PQM-21/Textos%20para%20leitura/Texto_1_stage-gate_Cooper_1990.pdf
- **Teknolohiateollisuus ry**: *<http://www.teknolohiateollisuus.fi/>*
Sivustoilta löytyy raportteja, tilastoja ja suhdannekatsauksia alan kehityksestä sekä tulevaisuuden näköaloista ja tarpeista. Sivustoilla on myös mielenkiintoisia blogeja, uutisia ja tiedotteita.
- **Tilastokeskus**: *<http://www.tilastokeskus.fi/>*
Sivustoilta n. 200 erilaista tilastoa, tietokantoja, teemasivuja, portaaleja ja julkaisuja sekä lukuisia muita tuotteita ja palveluita.
- **Toimialapalvelu (TEM)**: *<http://www.temtoimialapalvelu.fi/index.phtml?s=22>*
Sivustoilta löydettävissä toimialaraportteja, alueellisia talous- ja rahoitusnäkyymiä. Toimiala Online ja Aluekehityksen verkkotilastot tarjoavat laajan ja ajantasaisen tilastoaineiston yritystoiminnan ja talouden kehityksestä.
- **VOITTO**, *Innovaatioiden johtaminen*
<http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2006/T2330.pdf>
- **World Future Society**: *<http://www.wfs.org/>*
Ajankohtaista tietoa sosiaalisen, taloudellisen ja teknologisen kehityksen vaikutuksesta tulevaisuuteen. Sivustoilla on asiantuntevia blogeja ja haastatteluja sekä seuran julkaiseman Futurist -lehden artikkeleja.