



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# TUOTEKEHITYSPROSESSI

Pyymäen Leipomo Oy

Harri Aho

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2017  
Palveluliiketoiminnan koulutus



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palveluliiketoiminnan koulutus

AHO HARRI  
Tuotekehitysprosessi  
Pyymäen Leipomo Oy

Opinnäytetyö 57 sivua, joista liitteitä 1 sivua  
Toukokuu 2017

---

Opinnäytetyön tavoite oli kehittää toimiva ja joustava tuotekehitysprosessi työn toimeksiantajalle Pyymäen Leipomo Oy:lle. Opinnäytetyössä käsitellään tuotekehitystä ja sen eri muotoja yleisellä tasolla. Työn teoreettinen osuus käsittelee tuotekehitystä ja prosessia yleisesti, sekä siihen sisältyviä vaiheita ja toimenpiteitä. Asiakasymmärrys on keskeisellä sijalla prosessissa ja sen merkitys nykyaikaiselle yritykselle ja sen toiminnoille on tärkeää. Yrityksen keskeiset menestystekijät ja tuotestrategia ovat myös tärkeitä osa-alueita, joita opinnäytetyössä käsiteltiin.

Tutkimuksen avulla selvitettiin Pyymäen Leipomon asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen tuotteisiin, tuoreuteen ja innovatiivisuuteen. Tutkimuksella haettiin myös tietoa asiakkaiden kiinnostuksesta osallistua toimeksiantajan tuotekehitykseen. Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena. Tutkimukseen valittiin Pyymäen Leipomon merkittäviä asiakkaita. Tuotteiden tuoreus ja vaalea ruokaleipä saivat tutkimuksessa hyvän arvosanan. Myös kahvileipätuotteet, konditoriatuotteet ja tuotteiden kokonaisarvosana olivat tutkimuksen mukaan hyviä. Tumman ruokaleivän, tuotteiden innovatiivisuuden, uutuustuotteiden lanseeraususeus arvosanat jäivät hieman alhaisemmalle tasolle. Viestintään toivottiin parannusta. Tärkeimmäksi kehittämisen tarpeessa olevaksi tuoteryhmäksi asiakkaat valitsivat tumman ruokaleivän.

Tutkimuksen lisäksi opinnäytetyötä varten haastateltiin yrityksen johtoa ja henkilökuntaa. Henkilökunnan haastattelut käytiin luottamuksellisina. Yrityksen johto ja henkilökunnan jäsenet olivat motivoituneita ja kiinnostuneita kehittämään tuotekehitysprosessia. Tuotekehitysprosessin on tarkoitus auttaa ja ohjata Pyymäen Leipomo Oy:n tuotekehitysryhmää löytämään oikeanlaisia innovatiivisia tuotteita, jotka sopivat yrityksen tuotestrategiaan olemassa oleville ja mahdollisille uusille markkinoille.

Joustavan ja toimivan tuotekehitysprosessin tarpeellisuus toimeksiantajalle kohosi opinnäytetyön myötä tärkeäksi. Pyymäen Leipomon kehittämisalueiksi nousi asiakasymmärryksen selvittäminen ja hyödyntäminen. Muita kehittämisalueita olivat asiakkaan ja tuotteen lopullisen kuluttajan ottaminen mukaan tuotekehitysprosessiin jo alkuvaiheessa. Muun muassa paikallisten koulujen ja opistojen kanssa tehtävä yhteistyö tukisi yrityksen yhteiskuntavastuuta ja lähiruokatoimijan imagoa. Tutkimus toteutettiin suunnitellusti ja tutkimusmenetelmät tukivat tutkimuksesta halutun tiedon keruuta. Opinnäytetyö valmistui aikataulun mukaisesti.

---

Avainsanat: asiakasymmärrys, innovaatio, tuotekehitysprosessi

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Hospitality Management

AHO HARRI  
Product Development Process  
Pyymäki Bakery Oy

Bachelor's thesis 57 pages, appendices 1 pages  
May 2017

---

The aim of the thesis was to create a functional and flexible product development process for the client Pyymäki Bakery Oy. This thesis considers product development and its various forms at a general level. The theoretical section of the work covers product development and the phases and functions involved generally. Customer insight has a significant role in this process.

The survey focused on the customers' satisfaction with Pyymäki Bakery's products, their freshness and innovativeness. The freshness of the products and the white bread received good grades in the survey. In addition, the rating for pastry and confectionary was found good in the survey as well as overall grade of the products.

The purpose of this product development process is to help and guide the product development team of Pyymäki Bakery in recognising innovative products suitable for the company's product strategy for existing and possible new markets.

The areas for development for Pyymäki bakery that were identified were to clarify and benefit from customer insight. Another area for development was the inclusion of the customer and the final product user already at the early stage of the product development process. The thesis was finalised in the scheduled time frame.

---

Key words: customer insight, innovation, product development process

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY .....	7
3	LEIPOMOTOIMIALA JA ALAN MARKKINAT .....	8
	3.1 Leipomotoimiala Suomessa .....	8
	3.2 Leipomotuotteiden kulutus.....	10
	3.3 Suomen päivittäistavaramarkkinat .....	10
	3.4 Markkinoiden vaikutus leipomoalan pk-yritysten toimintaan .....	11
4	LIIKEIDEA.....	14
	4.1 Liikeidean määritelmä.....	14
	4.2 Pyymäen Leipomon liikeidea.....	15
5	TUOTESTRATEGIA.....	16
	5.1 Tuotestrategia yleisesti .....	16
	5.2 Pyymäen Leipomon tuotestrategia .....	18
6	ASIAKASYMMÄRRYS JA INNOVAATIOT .....	19
	6.1 Asiakasymmärrys .....	19
	6.2 Innovaatiot.....	22
7.	TUOTEKEHITYS .....	27
	7.1 Pyymäen Leipomon tuotekehitys .....	28
	7.2 Aistinvarainen arviointi työkalu tuotekehitystyöhön .....	28
	7.3 Esimerkki aistinvaraisesta arviointitutkimuksesta .....	29
	7.4 Analyysi aistinvarainen arviointitutkimus esimerkkitapauksesta .....	30
8.	TUOTEKEHITYSPROSESSI .....	32
	8.1 Tuotekehitysprosessin kuvaus.....	32
	8.2 Pyymäen Leipomon taloudelliset resurssit tuotekehitysprosessiin .....	34
	8.3 Kilpailija-analyysi .....	36
9.	TUTKIMUS PYYMÄEN LEIPOMON TUOTTEISTA.....	38
10.	PYYMÄEN LEIPOMON TUOTEKEHITYSPROSESSI.....	45
	10.1 Tiedonkeruu ja ideointi .....	45
	10.2 Ideoiden karsinta .....	45
	10.3 Koeleivonta .....	46
	10.4 Tuotteen jatkokehittäminen.....	47
	10.5 Koemyynti.....	47
	10.6 Tuotannonohjaus .....	47
	10.7 Markkinointi.....	48
	10.8 Lanseeraus.....	49
	10.9 Jatkuva seuranta ja kehittäminen.....	50

11. POHDINTA .....	52
LÄHTEET.....	54
LIITTEET .....	57
Liite 1. Pyymäen Leipomo asiakaskysely .....	57

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Pyymäen Leipomo Oy. Opinnäytetyön tavoite on kehittää toimiva tuotekehitysprosessi Pyymäen Leipomo Oy:lle. Tarkoituksena on löytää tuotekehitysprosessi, joka sopisi elintarvikealan pk-yritykselle.

Työn aluksi esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja Pyymäen Leipomo Oy.

Työn teoreettinen osuus käsittelee tuotestrategiaa, tuotekehitystä ja prosessia yleisesti sekä siihen sisältyviä vaiheita ja toimenpiteitä. Lähestymistapana on asiakasymmärryksen merkitys nykyaikaiselle yritykselle ja sen toiminnoille. Innovaation ja lähiruoan merkitys yrityksen keskeisinä menestystekijöinä olivat myös tärkeitä osa-alueita, joita opinnäytetyössä käsiteltiin.

Tutkimusta käsittelevässä luvussa selvitettiin Pyymäen Leipomon asiakkaiden tyytyväisyys yrityksen tuotteisiin ja innovatiivisuuteen. Tutkimuksessa selvitettiin myös asiakkaiden kiinnostusta osallistua yrityksen tuotekehitykseen. Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena. Tutkimuksen tuloksia käytetään hyväksi kehittäessä Pyymäen Leipomon tuotekehitysprosessia.

Oma taustani ja kokemukseni on muodostunut elintarvikealan eri tehtävistä. Olen ollut elintarvikealalla 1970-luvun lopulta saakka. Olen toiminut vuosien 2000-2013 välisenä aikana myynnin- ja markkinoinninjohtotehtävissä Linkosuon Leipomo Oy:n ja Makuliha Oy:n palveluksessa. Kuuluin molemmissa yrityksissä niiden johtoryhmiin. Osallistuin molemmissa yrityksissä tuotekehitys- ja markkinointiprojekteihin ja suunnitteluun. Osassa projekteja toimin vastuuhenkilönä. Vuonna 2015 perustin oman yrityksen, joka toimii elintarvikealan konsultointitehtävissä. Pyymäen Leipomo Oy on yritykseni asiakas.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Pyymäen Leipomo Oy on pirkanmaalainen leipomoalan yritys, joka on perustettu vuonna 1954. Pyymäellä on leipomo, neljä kahvilaa ja rakenteilla oleva hotelli. Vuonna 2016 yrityksen liikevaihto oli viisi miljoonaa euroa. Yritys on perheyhtiö, jota johtaa tällä hetkellä kolmas sukupolvi. Päämarkkina-alue on Pirkanmaa. Pääkaupunkiseudulle ja Turkuun toimitaan myös tuotteita. Päätuoteryhmät ovat tuore ruokaleipä, kahvileipä ja konditoria. Valikoimaan kuuluu noin 400 tuotetta, joista osa on kausituotteita, joita valmistetaan vain osan aikaa vuodesta.

Pyymäen Leipomo valmistaa perinteisiä ruokaleipiä ja kahvileipiä. Konditoriatuotteet ovat osittain hyvin trendikkäitä. Pyymäellä ei ole ollut tuotekehitysryhmää, eikä tuotekehitystä varten ole ollut palkattua henkilökuntaa. Tuotekehitys on perustunut vanhojen tuotteiden uudistamiseen ja osittain uusien tuotteiden luomiseen. Päävastuu tuotekehityksestä on ollut nykyisellä yrityksen omistajapariskunnalla. Tuotekehitys ei ole ollut systemaattista, ja uudet tuotteet ovat tulleet nopeasti markkinoille ilman markkinointitoimenpiteitä, mikä johtuu osittain siitä, että uudet tuotteet on kehitetty lähinnä nousussa olevaa Pyymäen Leipomon omaa kahvilatoimintaa varten. Asiakastyytyväisyysmittauksia on tehty satunnaisesti. Kuluttajatutkimuksia on tehty lähivuosina muutamia ja niistä on ollut apua tuotekehitykseen. Selkeää tuotestrategiaa ei ole määritelty ja selkeitä tuoteperheitä ei ole luotu. Pyymäen Leipomolla on selkeä tarve kehittää joustava ja toimiva tuotekehitysprosessi, jossa huomioidaan asiakasymmärrys ja innovointitarve.

### 3 LEIPOMOTOIMIALA JA ALAN MARKKINAT

#### 3.1 Leipomotoimiala Suomessa

Leipomoala on Suomessa hyvin kilpailtua. Leipomoilla on ylikapasiteetia, mikä aiheuttaa markkinoilla hintahäiriöitä. Suomessa on monipuolinen ja laaja perheyrittäjävaltainen leipomoala. Leipomoala on suurin elintarvikealan työllistävä toimija. Alalla toimii suuria prosessiohjattuja teollisia toimipisteitä ja perinteisiä käsityöpainotteisia yrityksiä. (Leipomoteollisuuden toimialaraportti 2015, 14, 26, 29.)

Leipomoala on ollut kuluttajien tuoreusvaatimusten ja makutottumusten vuoksi kotimarkkinavetoista. Suurten leipomoiden tarjoama jauho- ja paistopistetoiminta vähittäiskaupassa on kuitenkin muuttanut tuontileivän osuuden noin 20 %:iin. Kahden suurimman toimijan Fazer Leipomoiden ja Vaasan Leipomoiden markkinaosuuden arvioidaan olevan noin 50 %. Keskisuurten leipomoiden osuus on markkinasta noin 20 %, tuonti 20 % ja pienten leipomoiden osuus noin 10 %. (Leipomoteollisuuden toimialaraportti 2015, 36.)

Alan kilpailutilanne vaihtelee paikkakunnittain. Leipomoalan volyyymi-indeksi laski vuosien 2012 ja 2015 välillä 8,4 prosenttiyksikköä. Samana aikana alan liikevaihto nousi kuitenkin 2,3 prosenttiyksikköä. Alan nopeat muutokset vaativat yrityksiltä muutos- ja reagointikykyä. Kilpailutilanne tulee jatkumaan haastavana tuonnin ja paistopistetoiminnan kehittyessä jatkossa. (Leipomoteollisuuden toimialaraportti 2015, 36-37.)

Kuluttajat ovat brändiuskollisia. Markkinointi & Mainontalehden ja Taloustutkimuksen tekemän Arvostetuimmat suomalaiset brändit 2015 tutkimuksessa Fazerin Sininen oli jo seitsemättä kertaa kärkituotteena. Kolmannella sijalla oli Fazer ja neljäntenä Hyvää Suomesta Joutsenlippumerkki. Vaasan Leipomon Ruispalat oli sijalla 49. Leipomobrändit eivät sijoittuneet kilpailussa. (Leipomoteollisuuden toimialaraportti 2015, 21.)

Leipomoteollisuuden toimialaraportin (2015, 29) mukaan Pirkanmaalla ja Hämeessä on poikkeuksellisen paljon leipomoalan yrityksiä. Alueen yritysten määrä on 17 % koko maan toimipaikkojen määrästä. Henkilöstöä alueella toimii leipomoalan kokonaishenkilöstömäärästä 23 %. Liikevaihtoa alueen yritykset keräävät 23 % koko markkinan liike-



vaihdosta. (Leipomoteollisuuden toimialaraportti 2015, 29.) Pyymäen Leipomon päämarkkina-alue on Pirkanmaa ja osa Hämeestä. Alueella toimii siis vahvoja alan yrityksiä, joten alueen leipomoalan kilpailu on kovaa. (taulukko 1.)

Taulukossa 1. on kuvattu leipomoteollisuuden toimipaikat, henkilöstö ja liikevaihto Suomessa ja maakunnittain. Toimipaikkojen määrä koko maassa on 779, henkilöstöä toimialalla toimii 7 819 ja koko maan liikevaihto on 1 051 984 euroa. Alueellisesti Uudellamaalla on eniten leipomoiden toimipaikkoja. Seuraavaksi eniten toimipaikkoja on Pirkanmaalla.

TAULUKKO 1. Leipomoteollisuuden toimipaikat, henkilöstö ja liikevaihto ELY-keskuksittain vuonna 2013 (Leipomoteollisuuden toimialaraportti 2015)

	Toimipaikat	Henkilöstö	Liikevaihto (1000 €)
<b>Koko maa</b>	<b>779</b>	<b>7 819</b>	<b>1 051 984</b>
Uusimaa	113		272 130
Varsinais-Suomi	65	471	58 359
Satakunta	36	416	32 698
Häme	61	1 101	145 562
Pirkanmaa	73	703	95 661
Kaakkois-Suomi	56	935	157 401
Etelä-Savo	32	241	36 482
Pohjois-Savo	50	265	39 173
Pohjois-Karjala	51	325	28 341
Keski-Suomi	57	289	26 922
Etelä-Pohjanmaa	45	224	39 919
Pohjanmaa	52	343	31 868
Pohjois-Pohjanmaa	35	487	64 131
Kainuu	12	80	6 426
Lappi	31	154	14 817
Ahvenanmaa	10	33	2 096

### 3.2 Leipomotuotteiden kulutus

Suomalaiset söivät ruokaleipiä vuonna 2014 noin 40 kiloa per henkilö. Ruokaleivän kulutus on pysynyt samana pitkän aikaa. Tuoteryhmien sisällä on tapahtunut muutosta. Tumma ruokaleipä on kasvussa ja vaalea ruokaleipä on laskussa. Tumman ruokaleivän myynti saavutti vaalean ruokaleivän myynnin ensimmäistä kertaa vuonna 2014. Tuontileivän osuus myynnistä on vähintään kolminkertaistunut vuosien 2002 ja 2014 välillä. Ruokaisien tuotteiden myynti kasvoi vuonna 2014 noin 10 %. Ruokaisien tuotteiden kulutus oli vuonna 2014 noin 10 kiloa henkeä kohden. Kahvileivän kulutus oli noin 6 kiloa henkeä kohden. (Leipomoteollisuuden toimialaraportti 2015, 37.)

### 3.3 Suomen päivittäistavaramarkkinat

Suomen päivittäistavarakaupan rakenne on hyvin keskittynyttä. S-ryhmä ja K-ryhmä hallitsevat päivittäistavarakauppaa. Niiden markkinaosuus oli vuonna 2014 noin 80 %. S-ryhmän markkinaosuus oli 45,7 % ja K-ryhmän markkinaosuus oli 33,1 %. Lidlin markkinaosuus oli 9,2 %. Suomen Lähikaupan markkinaosuus oli 6,8 %. Päivittäistavarakaupan hintakilpailu on kiihtynyt ja se on kaupan kilpailukeinona vahvasti. (Leipomoteollisuuden toimialaraportti 2015, 37.) Suomen Lähikauppa on siirtynyt Kesko Oyj:n tytäryhtiö Ruokakeskon omistukseen 12.4.2016. Siwat ja Valintatalot muutetaan K-Marketeiksi vuoden 2018 loppuun mennessä (Kesko 2017).

S-ryhmä ja K-ryhmä ovat luoneet valikoimansa kaikkia asiakkaita varten. Erilaiset asiakasryhmät voivat valita sopivat tuotteet vapaasti suuresta valikoimasta. Suomen pienestä markkina-alueesta johtuen erilaisia kauppoja ei voida rakentaa erilaisille asiakasryhmille. Suurin kilpailutekijä päivittäistavarakaupassa on hinta. Kauppa tarjoaa siis ”kaikkea kaikille”. (Tuulenmäki 2012.)

Suomen elintarvikealan pk-yrityksien on pyrittävä luomaan tuotteita valtaväestön tarpeisiin johtuen maamme markkinoiden pienyydestä. Teknisten elintarvikealan yritysten on luotava tuotteita pienen yksikkökannattavuuden ja suurien määrien kautta, koska hinta on useasti vahvin argumentti keskusliikkeiden valikoimapäätöksissä. Valmistajan kokonaiskate tulee pienen katteen ja suuren valmistusmäärän yhtälöstä. Tällaiseen toimintaan kykeneviä yrityksiä on elintarvikealalla entistä vähemmän.

Ruokakeskon Suomen Lähikaupan ostaminen vaikuttaa päivittäistavarakaupan markkinaosuuteen merkittävästi. Ruokakeskon markkinaosuus nousee lähelle S-ryhmän markkinaosuutta ja tämä lisää kaupan keskittymistä. Avoin kilpailu tulee lisääntymään ja tämä vaikeuttaa pk-yritysten mahdollisuuksia päivittäistavaramarkkinoilla. Kilpailu nostaa hinnan merkityksen tärkeään asemaan pk-yrityksille, jotka pyrkivät kyseisten keskusliikkeiden päivittäistavara-kauppaketjujen tuotevalikoimiin.

Päivittäistavara-kauppa on viime vuosina halpuuttanut tuotteita ja nostanut kotimaisuutta esille. Halpuuttamisen myötä kotimaisen ruoan menekki on parantunut, mutta hintaan painottuva markkinointi on heikentänyt elintarvikealan liikevaihtoa ja suomalaisen ruoan arvostusta. Kaupan omat merkit ovat kasvaneet voimakkaasti ja tämä vaikeuttaa myös leipomotuotteiden brändien rakentamista. Kaupan omien leipä- ja viljatuotteiden merkien osuus myynnin arvosta oli 4,5 % vuonna 2014. (Leipomoteollisuuden toimialaraportti 2015, 21.)

### **3.4 Markkinoiden vaikutus leipomoalan pk-yritysten toimintaan**

Hinnan merkitys kasvaa jatkossa entisestään päivittäistavarakaupan rakenteen keskittyessä. Vähittäiskaupan keskusliikevalikoimat säätelevät pk-yritysten tuotevalikoiman laajuutta jatkossa. Myyntikanavien valinta ja mahdollinen muutos voivat avata mahdollisuuksia pk-yrityksille. Laajaa valikoimaa valmistavat yritykset voivat valita perinteisten vk-, tukku-, sk-kanavien lisäksi omat toimipisteet, jotka voivat olla kahviloita tai perinteisiä leipämyymälöitä. Leipomoalan pk-yrityksille jää mahdollisuus kehittää paikallista vahvaa suomalaista leipäkulttuuria, valmistaa laajaa valikoimaa kannattavasti ja hyödyntää nykyistä gastronomian arvostusta terveellisten trendien kanssa. Erikoistuminen muutama tai yhteen vahvaan tuotteeseen antaa leipomoalan pk-yrityksille mahdollisuuden tulevaisuudessa. Yhden tai muutaman tuotteen strategia on kuitenkin melko riskialtis. Markkinoille saattaa tulla uusi tai tehokkaampi kilpailija, joka alkaa valmistaa kilpailevaa tuotetta, joka heikentää olemassa olevan tuotteen menekkiä. Laajan valikoiman strategia takaa mahdollisuuden nopeisiin muutoksiin kilpailutilanteen muuttuessa. Laajan valikoiman ylläpito vaatii kuitenkin tarkkaa seuranta. Kannattavuuden tarkistus ja seuranta ovat tärkeitä toimintoja, kun yritys valmistaa laajaa valikoimaa. Yksi laajan valikoiman riskeistä on, että tuotteet kannibalisoiivat toisiaan. Tämä johtuu useasti siitä, että rinnakkaisia tuotteita on liikaa ja niistä luopuminen on enemmän tunne- kuin talousasia.

Pyymäen Leipomon mahdollisuus markkina-alueensa päivittäistavarakaupassa menestymiseen on keskittyminen valikoituihin tuotteisiin, jotka ovat kannattavia, perinteisiä, innovatiivisia ja sopivia kuluttajan tarpeisiin. Kuluttajien tarpeiden selvittäminen vaatii tutkimustyötä ja uusien tuotteiden oivaltamista. Keskusliikevalikoimiin pääseminen edellyttää nykyisen valikoiman tarkastelua ja omaperäisten kärkituotteiden vahvaa markkinointia. Kehitysmahdollisuuksia lisäävät kuitenkin omat toimipisteet, joissa voidaan myydä laajempaa valikoimaa suoraan kuluttajalle. Lähiruokatrendi antaa lisämahdollisuuksia Pyymäen Leipomolle. Yritys toimii lähinnä paikallisilla markkinoilla Pirkanmaalla, ja voisi hyödyntää paikallisvalmistajan mainettaan markkinoinnissaan.

Lähiruoka on lähellä tuotettua ruokaa, jonka tuottaja, valmistaja ja alkuperä on tunnettuja. Lähiruoka on jäljitettävissä tilalle tai valmistajalle saakka. Läpinäkyvä ketju antaa turvallisuuden tunteen kuluttajille. Kuluttaja tukee paikallista elinvoimaa ostamalla alueellisia tuotteita. Kuluttajan mielikuva lähiruoasta on paikallinen. (MTK 2011.) ”Tutkija Jaana Kotro Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksesta MTT:stä toteaa, että paikallisuus kattaa laajemmin eri ulottuvuuksia kuin lähiruoka. Paikallisuutta voidaan tarkastella paikallisen hyvinvoinnin ja vuorovaikutuksen kautta, jolloin puhutaan yrityksen vaikutuksesta paikalliseen yhteisöön ja sen hyvinvointiin. Toisaalta paikallisuus yhdistetään paikallisiin raaka-aineisiin ja tuotteisiin. Paikallisuus yhdistetään paikallisiin raaka-aineisiin ja tuotteisiin”. (Ulkuniemi 2011.)

Paikallisesti tuotettujen elintarvikkeiden määrä kasvaa kauppojen hyllyillä kuluttajien kiinnostuksen myötä. Kymmenen vuotta sitten kaupat tarjosivat lähinnä paikallisina tuotteina juureksia, vihanneksia ja leipää. Parin viime vuoden aikana kauppojen hyllyille on tullut paljon paikallisia tuotteita. Laaja valikoima sisältää hilloja, mehuja, pienpanimoiden olutta, lihajalosteita ja jäätelöä. Uusia tuotteita tulee jatkuvasti. Kauppa hyötyy valikoiman monipuolistumisesta. Laadukkaat erikoistuotteet voivat houkutella uusia asiakkaita pitkänkin matkan takaa. Kuluttajien valinnoissa paikallisia tuotteita arvostetaan. Hinnalla on merkitys ostopäätöksissä, mutta yhä enemmän myös tuotteen laadulla ja sen alkuperällä. Lähellä tuotettu laadukas elintarvike pärjää hintavertailussa. Tuotteen alkuperää kannattaa tuoda selkeästi esille, jotta kuluttajan on helpompi löytää haluamansa paikallinen tuote. Kuluttaja tekee lopullisen päätöksen tuotteiden menestyksestä ja saavatko ne pitää paikkansa kaupan hyllyillä. (Salon Seudun Sanomat 2016.) Nykyiset kuluttajat arvostavat lisäksi yhteiskuntavastuuta ja vihreää jalanjälkeä. Yhteiskuntavastuuta voisi korostaa yhteistyö esimerkiksi paikallisten koulujen ja opistojen kanssa. Tällainen

toiminta vetoaa kuluttajiin ja korostaa lähiruokatoimijan imagoa. Yhteistyö lifestyle-brändien kanssa voisi olla toimiva ja poikkeava tapa toimia. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 122-123.) Kuluttajat ovat kiinnostuneita ruoan alkuperästä ja he saavat tiedon pakkausmerkinnöistä. Lakisääteisten merkintöjen lisäksi markkinoilta löytyy vapaaehtoisia merkintöjä esimerkiksi Avainlippu-, Hyvää Suomesta- ja Luomuleppäkerttu-merkki. (Leipomoteollisuuden toimialaraportti 2015, 21-22.)

MTT Taloustutkimus kertoo, että tutkimuksen mukaan lisäarvotekijöitä ovat tuote, toiminta ja viestintä. Kuluttajille nousee keskeiselle sijalle myös vastuullisuus. Suomalaisen ruokaketjun vastuullisuutta tutkimuksessa käsiteltiin ympäristön, ravitsemuksen, tuoteturvallisuuden, paikallisuuden, työhyvinvoinnin, taloudellisen vastuun ja eläinten hyvinvoinnin kautta. Tutkimukseen haastatelluista kuluttajista valtaosa suhtautuu paikallisuuteen myönteisesti. Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että Suomessa tuotetaan turvallisia, puhtaita ja terveellisiä elintarvikkeita. (MTT Taloustutkimus 2010.)

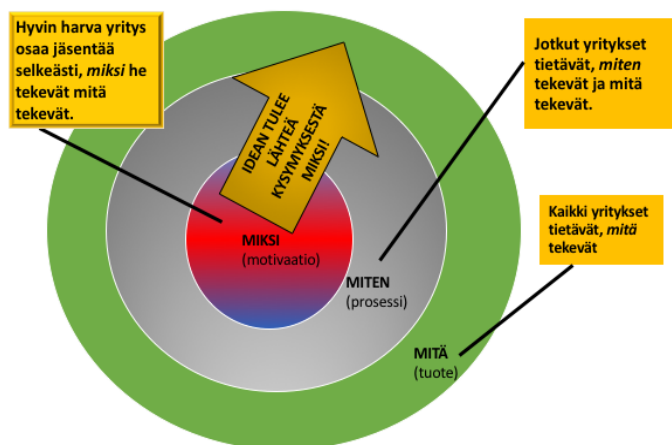
Pyymäen Leipomo tekee yhteistyötä paikallisten koulujen ja opistojen kanssa. Yhteistyö on lähinnä työssäharjoittelua. Yhteistyötä voisi lisätä koskemaan innovointia ja tuotekehityksen arviointeja. Opiskelijat ovat tulevia potentiaalisia ostavia asiakkaita, joiden makutottumuksiin kannattaa vaikuttaa, jotta he tulevaisuudessa valitsisivat ostaessaan yrityksen tuotteita. Pyymäen Leipomon yksi tavoitteista on toimia lähiruokatoimittajana. Vaikka lähiruoan merkitys on kasvanut viime vuosina, toimijoita on vielä hyvin vähän. Tämä mahdollistaa laajentumisen ja kasvun nykyisillä markkinoilla toimivan logistiikan avulla. Yhteistyössä sopimusviljelijöiden kanssa voidaan saavuttaa kuluttajiin vetoava lähiruokatuoteperhe.

## 4 LIIKEIDEA

### 4.1 Liikeidean määritelmä

Klassinen liikeidean käsite on hioutunut kolmeen peruskysymykseen Richard Normanin mukaan. Peruskysymyksiin kuuluvat kenelle halutaan myydä, mitä myydään ja miten toimitaan. Yrityksen menestymisen edellytykset ovat sitä paremmat mitä selkeämmät vastaukset kysymyksiin saadaan. Toimivan liikeidean on lähdettävä asiakkaiden tarpeista. Liikeidea kuvaa yrityksen menestystekijöitä. Liikeidean perustana on lähtökohta, jossa kaikki yrityksen toiminnot viestivät samaa tarinaa ja toimintatapaa uskottavalla tavalla. Liikeidealla tarkoitetaan syytä miksi yritys on olemassa. Liikeidea kertoo mistä ja miten yritys hankkii tuloja. Liikeidea on avainasemassa yrityksen menestymisen kannalta. Tarkoin suunniteltu liikeidea ohjaa yrityksen toimintaa ja antaa varmuutta työn tekemiseen ja suunnitteluun. Liikeidea on muunneltavissa yrityksen tilanteen muuttuessa. (Viitala & Jylhä 2001, 10-32.)

Asiakaskeskeinen liikeidean luonti lähtee asiakkaasta käsin. Sinekin The Golden Circle kuvaa liikeidea luontia hyvin (Sinek 2009). Miksi, miten ja mitä ajattelu toistuu myös siinä. Yrityksillä on useasti tapana ensisijaisesti ajatella ”mitä teemme”. Seuraavana ajatuksena on ”miten me teemme sen”. Motiivi eli ”miksi teemme” jää useasti ilman ajatusta. Sinek kuvaa lähestymiskulmaa eri suunnasta. Ensisijaisesti Sinekin mukaan ideaa tai tuotetta tulisi lähteä kehittämään kysymyksestä miksi. Seuraavaksi kysymykseksi tulisi asettaa miten ja vasta viimeisenä kysymyksenä mitä (kuva 1). (Sinek 2009.)



KUVA 1. The Golden Circle (Sinek 2009, muokattu)

## 4.2 Pyymäen Leipomon liikeidea

”Pyymäen Leipomo leipoo laajaa tuotevalikoimaa tuttuja turvallisia klassikoita, joissa yhdistyy perinne, laatu, taito ja maku. Pyymäki kehittää myös uusia makuelämyksiä kokemuksella ja ammattitaidolla pirkanmaalaisille kuluttajille”, kuvaili yrityksen toimitusjohtaja Jouni Tuomisto Pyymäen Leipomon liikeidea. (Tuomisto 2017.) Pyymäen Leipomon liikeidea on selkeä. Se vastaa kysymyksiin miksi tehdään, mitä tehdään ja kenelle. Haasteena on tietää riittävän perusteellisesti mitä kuluttajat haluavat. Perehtyminen asiakkaiden ja kuluttajien ongelmiin, tarpeisiin ja toiveisiin on ajankohtaista yrityksen kehittymisen kannalta. Tällaisella toiminnalla saadaan syvällisemmin selville mitä, kenelle ja miksi. Asiakasymmärrys on nykyaikaisen yrityksen avain menestykseen.

## 5 TUOTESTRATEGIA

### 5.1 Tuotestrategia yleisesti

Liiketoimintastrategia ohjaa tuotestrategiaa, joka jaetaan neljään erilaiseen päätyyppiin yrityksen sen hetkistä tavoitteista riippuen. Tavoitteena voi olla markkinaosuuden kasvattaminen olemassa olevilla markkinoilla, tuotekehitys uusilla tuotteilla tai palveluilla, markkinoiden kehittäminen tai kokonaan uusille markkinoille siirtyminen. (Jobber 2001, 43-44.)

Tuotestrategia on Aalto yliopiston myynninprofessori Petri Parvisen mukaan osa yrityksen toimintapolitiikkaa. Sen rinnalla ovat asiakaspolitiikka, jakelupolitiikka ja hintapolitiikka. Parviaisen mukaan tuotestrategian tehtäviä on tuotekehityksen koordinointi, tuoteperheen ja tuotteiden ajoitus, tuoteperheen ja tuotteiden positiointi. (Parvinen 2003.) Epäonnistunut tuotestrategia voi koitua suurenkin yrityksen kohtaloksi (Lahti 2012).

Tuotestrategiavaihtoehdot voidaan jakaa neljään erilaiseen perusstrategiaan, jotka ovat pioneeri, seurailija, soveltaja ja erikoistarpeiden tyydyttävä sekä jäljittelijä. Strategiat sisältävät riskejä ja panostuksia tuotekehitykseen, mutta antavat mahdollisuuden voittoihin. (Jaakkola & Tunkelo 1987, 62 – 63.)

Pioneeristrategia perustuu tutkimus- ja kehitystoimintaan, osaavaan henkilöstöön, vahvaan markkinatuntemukseen, riittäviin resursseihin ja riskinottokykyyn. Pioneeristrategia vaatii useasti voimakkaita investointeja, joka sisältää suuren riskin. Yrityksen tahtotila on olla uudella tuotteella ensimmäisenä markkinoilla. Vanhojen tuotteiden karsiminen uusien tuotteen alta kuuluu olennaisesti tähän strategiamalliin. Pioneerin tuotteita kopioivat jäljittelevät kilpailijat. (Jaakkola & Tunkelo 1987, 62 – 63.)

Seurailijastrategiaa harjoittavat yritykset muuttavat nopeasti toimintaansa, jos markkinoilla tai kilpailijoilla tapahtuu muutoksia. Tällaisilta yrityksiltä vaaditaan tehokasta tuotesuunnittelua ja joustavaa organisaatiota. Tuotannon ja tuotekehityksen on toimittava saumattomasti yhteen. Seurailijat seuraavat tarkkaan pioneeriyritysten toimintaa. (Jaakkola & Tunkelo 1987, 62 – 63.)



Soveltaja ja erikoistarpeiden tyydyttävä seuraavat markkinoita ja keskittyvät massamarkkinoiden sijaan oman markkinasegmenttinsä mukaisiin tuotteisiin. Tämä vaatii tehokasta tuotesuunnittelua ja hyvää markkinatuntemusta. Valmistuskustannusten seuranta on tärkeää pienten valmistussarjojen vuoksi. Pienet osamarkkinat ja laaja valikoima mahdollistavat toiminnan. Tuotteet tuodaan useasti nykyisille markkinoille. (Jaakkola & Tunkelo 1987, 62 – 63.)

Jäljittelijästrategiassa toimivat yritykset omaavat hyvän toimintakyvyn, joka perustuu massatuotantoon. Tuotteet valmistetaan minimoiduilla kustannuksilla ja se mahdollistaa alhaisen hinnan. Innovointia, tutkimus- ja kehitystoimintaa ei tehdä, paitsi massatuotannon kehittämiseen. Tämä strategia sopii aloille, jonka markkinoilla on kysyntää massatuotannolle. (Jaakkola & Tunkelo 1987, 63.)

Tuotestrategia luo yritykselle edellytyksen tuottaa liikeidean mukaisia tuotteita markkinoille. Tuotestrategiassa yritys määrittelee roolinsa olemassa oleville tai uusille markkinoille. Roolin valinta riippuu yrityksen resursseista ja markkinan koosta. Rooliin vaikuttavia tekijöitä ovat myös tuotannon tehokkuus, tekniikka, tuotevalikoiman laajuus ja toimituskyky. Jaakkolan ja Tunkelon tuotestrategiamallit ovat hieman jäykkiä kuvauksia nykyaikaisessa yritystoiminnassa. Nykyaikainen yritys voi olla jollain tuotteella tai tuoteryhmällä jäljittelijästrategiassa ja toisella tuotteella tai tuoteryhmällä pioneeristrategiassa. Elintarvikealan tekninen kehittyminen mahdollistaa keskittymisen jollain tuoteryhmällä tehokkaaseen kapasiteettiin samalla, kun toisella tuoteryhmällä pysytään kuitenkin perinteisessä käsityössä. Erikoistuminen on lisääntynyt leipomoalalla vahvasti. Se vaatii riskinottoa ja tehokkaita resursseja.

Hyvä esimerkki on Linkosuon Leipomo Oy, joka lopetti valtaosan tuoreleipävalmistuksestaan vuonna 2016 ja siirtyi valmistamaan kuivattuja ruisvälipalatuotteita. Linkosuon kapasiteetti riittää voimakkaaseen vientiin, joka mahdollisti muutoksen siirtyä laajan valikoiman leipomosta yhden tuoteryhmän valmistajaksi. Suomen markkinat eivät ole yrityksen kapasiteetille riittävät, vaan he tarvitsevat vientiä, jotta saavat hyödynnettyä tuotteille maksimikapasiteetinsa. Tämä johtaa pitkiin tuotantosarjoihin, jotka laskevat kustannuksia. (Tekes 2017.)

## 5.2 Pyymäen Leipomon tuotestrategia

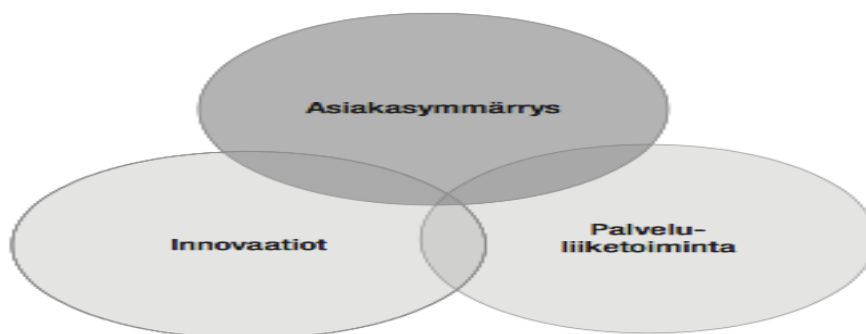
Pyymäen Leipomon tuotestrategian rooliksi on valittu perinteitä kunnioittava soveltaja ja erikoistarpeiden tyydyttäjä. Toissijaisena tavoitteena on olla joillain innovatiivisilla tuotteilla pioneerina markkinoilla. Valintaan on päädytty suuren valikoiman antamien etuuksien vuoksi. Pyymäki toimii osamarkkinoilla pääasiassa Pirkanmaan alueella. Sillä on tehokas jakelu, mikä mahdollistaa nykyisen markkinan kasvattamisen. Alihankintatyöt suuremmille alan yrityksille antaa mahdollisuuden erikoistua. Yksi tärkeimmistä tuotestrategian painopisteistä päivittäistavarakaupan lisäksi on kahvilatoiminta. Pyymäki on kasvattamassa kahviloidensa määrää ja tämä vaatii vahvoja resursseja taloudellisesti ja tuotannollisesti. Uusia tuoteideoita ja lopullisia tuotteita tarvitaan jatkossa nopeassa muutoksessa olevaan kahvilabisnekseen ja päivittäistavarakauppaan. (Tuomisto 2017.)

## 6 ASIAKASYMMÄRRYS JA INNOVAATIOT

### 6.1 Asiakasymmärrys

Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan sitä, että asiakkaan puolesta ymmärretään hänen tavoitteensa liiketoiminnan ja arjen käytännöissä. Pyritään ymmärtämään asiakkaan halut, ongelmat ja tarpeet. Asiakasymmärryksen tavoitteena on valmistaa parempia tuotteita asiakkaalle. Asiakkaan arvot ja hyödyt on tunnistettava ja ylläpidettävä. Asiakkaan ymmärtäminen ja käytännön tunteminen ovat menestyvän liiketoiminnan kulmakiviä. (Kaski, 2015.)

Asiakasymmärrys on pohja, minkä varaan rakennetaan palveluliiketoimintaa. Ilman asiakasymmärrystä ei tiedetä millaisia tuotteita tai palveluita kannattaa lähteä innovoimaan. Asiakslähtöisyyden kautta voidaan selvittää, mitkä ovat asiakkaan arvot, halut, tarpeet ja ongelmat. Asiakslähtöinen liiketoiminta edellyttää, että asiakasymmärrys on selvä ja yrityksellä on kyky kehittää liiketoimintaa tämän perusteella. Mahdollisuuden menestykseen antavat uusien ideoiden antava mahdollisuus luoda uutta. Liiketoimintaa tulee kehittää kolmella osa-alueella, jotka ovat asiakasymmärrys, innovaatiot ja liiketoiminnan kehittäminen. Näiden osa-alueiden symbioosi takaa menestyksen avaimet (kuvio 1). (Arantola & Simonen 2009.)



KUVIO 1. Asiakasymmärrys, innovaatioiden johtaminen ja palveluliiketoiminnan kehittäminen linkittyvät. (Arantola & Simonen 2009.)

Asiakasymmärryksen keskiössä on yrityksen taito hyödyntää asiakastietoa. Asiakkaiden muutostarpeiden lukeminen on tärkeää, jotta yritys voisi muuttaa ja kehittää omaa toi-

mintaansa oikeaan suuntaan. Useissa yrityksissä kerätään asiakastietoja automaattijärjestelmillä eri kanavista, kuten maksu- ja bonuskorteista tai verkkosivuilta. Asiakasymmärrys vaatii yritykseltä vuorovaikutus- ja yhteistyökykyä. (Arantola & Simonen 2009, 11-13.)

Liiketoiminta tuottaa vastineita kaupankäynnin osapuolille. Asiakkaan hyöty on jatkumon ehto. Tyytymätön asiakas lopettaa asiakassuhteen. Yritykset pyrkivät kehittämään uusia tuotteita ja palveluita, jotta asiakas saisi hyötyä ja arvoa. Arvon luominen ja ostohalun herättäminen asiakkaille tulee yrityksen osaamisesta eli asiakasymmärtämisestä. Nykyaikaisille yrityksille ei riitä enää asiakastyytyväisyys, vaan ne haluavat luoda elämyksiä asiakkailleen. (Korhonen, Valjakka & Apilo 2011, 3-8.)

Yksi asiakasymmärryksen analysointitapa on olemassa olevien tuotteiden menekinseuranta. Pyymäen Leipomolla on tilaus- ja myyntidataohjelmisto käytettävissä. Ohjelmasta saadaan kauppa-kohtaiset myynnit ja tuotemäärät. Ohjelma antaa mahdollisuuden analysoida alueellisia, kaupan ketjukohtaisia ja yksittäisen kaupan menekkejä tuotteittain euroja kappalemäärin. Ohjelmisto kertoo historiaa, mutta antaa suuntaa siihen, minkä tyyppiset tuotteet ovat nousussa ja millaiset tuotteet ovat laskussa tai ennallaan. Tämän ohjelmiston lisäksi Pyymäen Leipomolla on mahdollisuus saada kaupan myyntidataa, mistä saadaan edellä mainittuja tietoja myös kilpailijoiden osalta. Tämä helpottaa myös kilpailijaseurantaa. Kaupan myyntidata on hyvä tiedonlähde analysoitaessa nykyisiä ja tulevia trendejä. Se sisältää huomattavasti enemmän tietoa ja tuotteita, kuin yhden leipomon datatiedot. Mahdolliset tuoteryhmien muutokset ovat vaikuttavia tekijöitä, joista nähdään esimerkiksi, onko jonkun tyyppiset leivät nousut kuluttajien suosioon.

Asiakaslähtöisessä ajattelumallissa selvitetään ensin kuluttajien ja asiakkaiden tarpeet ja toiveet. Asiakkaiden ja asiakkaiden asiakkaan arvot tulee tunnistaa. Tuotetta tai palvelua kehitetään sen perusteella. Tiedonkeruussa kerätään tietoa mediasta, alan tutkimuksista, asiakas- ja kuluttajakyselyistä, asiakkuushistoriasta ja asiakastyytyväisyysmittauksista. Myös ajankohtaiset trendit ja hiljaiset signaalit tulee huomioida. (Arantola & Simonen 2009, 2-22.) Haasteena on kuitenkin sellaisen tiedonsaanti, mikä voi vaikuttaa tulevaisuuteen. Tällaisia tietoja tarvitaan, jotta voidaan muodostaa asiakasymmärrys. Trendit ja hiljaiset signaalit ovat nopeita ja vaikeasti luettavia muuttujia, joita on vaikea tulkita niiden alkuvaiheessa. Kuitenkin leipomotoimialan pienet valmistuskustannukset mahdollistavat nopean reaktion ja prototyypin valmistuksen.

”Stockmann on syvässä kriisissä. Asiakkaan kuuntelu jäi vähemmälle, enää ei muistettu kuka on kuluttaja ja mitä hänelle on tarjottava”, kertoo Stockmann tavarataloketjun kehitysjohtaja Westermarck Kauppalehdessä (2015). Tällaiset lausunnot ovat nykyaikaisen yritysjohdon purkauksia, mutta hyvin ajankohtaisia. Stockmann ei ole osannut hyödyntää keräämäänsä kuluttajatietoa asiakasymmärrykseksi. Toisaalta syvä taantuma on Stockmannin kriisin yksi vahva syy.

Asiakaslähtöisyys yritystoiminnassa tuntuu itsestään selvältä. Liki kaikkien nykyaikaisten yritysten arvot ja visio sisältävät maininnan asiakkaasta. Asiakaslähtöinen ajattelu on kuitenkin melko uusi liikejohdon toiminto. Asiakkaalle tuotettu arvo on tunnistettava. Asiakas on aina mukana, kun arvoa syntyy. Palvelua tai tuotetta tarjoavan yrityksen on ymmärrettävä asiakkaan prosessit. Arvot syntyvät asiakkaan ja yrityksen prosessien kohdatessa. Palvelun tai tuotteen tuottajan tulee miettiä, miten he voivat parantaa tuotettaan asiakkaan prosessiin sopivaksi. Asiakkaan toiminnan ymmärtäminen auttaa arvojen tuottamiseen. (Arantola & Simonen 2009.) Liiketoiminnan tulee olla asiakaslähtöistä, jotta on mahdollisuus päästä asiakasymmärrykseen. Asiakas on lopulta se, joka maksaa laskut ja palkat.

Pyymäen Leipomon tulee ottaa asiakkaat ja kuluttajat mukaan tuotekehitysprosessiin jo sen alkuvaiheessa. Tuotteita on arvioitava asiakkaiden ja kuluttajien kanssa koko tuotekehitysprosessin ajan. Asiakasymmärrys koostuu kokonaisuudesta missä asiakkaiden ja kuluttajien arvot ja tarpeet tunnistetaan ja arvioidaan. Asiakkaan luottamus syvenee, kun hän saa olla mukana kehittämässä toimintaa ja uusia tuotteita. Tavoitteena on ylittää asiakkaan toiveet tuottamalla innovatiivisia oivaltavia tuotteita, jotka sopivat asiakkaan prosessiin.

Pyymäen Leipomolla on mahdollisuus kerätä kuluttajatietoa omissa kahviloissaan. Kuluttajilla voidaan maistattaa tuotteita ja suorittaa kyselyitä, jotka koskevat tuotteen ominaisuuksia ja kuluttajien kiinnostusta. Kyselyihin voidaan ottaa mukaan kilpailijoiden tuotteita verrokeiksi. Pyymäen Leipomolla on useita vähittäiskaupan asiakkaita, joilta on saatavissa kaupan myyntidataa. Myyntidatasta saadaan selville Pyymäen Leipomon tuotteiden menekit suhteessa kilpailijoiden tuotteisiin. Tällaisten analyysien merkitys tuotekehitysprosessissa on tärkeää, mutta se kertoo kuitenkin enemmän kuluttajamassojen toimista kuin yksittäisten kuluttajien toiveista ja tarpeista.

## 6.2 Innovaatiot

Yrityksen tulee tehdä uuden tuotteen eteen oikeita projekteja ja tehdä projektit oikein. Tarve uusille tuoteinnovaatioille ei ole koskaan ollut suurempi kuin nyt. Niillä yrityksillä on synkkä tulevaisuus, jotka menettävät kasvonsa eli epäonnistuvat innovaatioillaan. Uuden tuotteen onnistuminen tuotekehityksessä ei ole helppoa. Keskimäärin 46 % yritysten käynnistämistä tuoteinnovoinneista jätetään kesken. Tuotekehityksen kehittämistä tuotteista yksi neljästä onnistuu kaupallisesti, ja yksi kolmasosa uuden tuotteen käynnistämisistä tuotantoon epäonnistuu. Ohjeena yrityksille on: Innovoi tai kuole. (Cooper 2000, 1.)

Kilpailijoiden toiminta kehittyy jatkuvasti. Yritysten on pysyttävä mukana muuttuvassa yhteiskunnassa, jossa asiakkaiden ja kuluttajien vaatimukset kasvavat. Luovuuden kehittämisestä ja ennakkoinnista on tullut tärkeää. Taloushistoria osoittaa, että innovaatiot tuottavat menestystä ja tuloksia. Yrityksen tuotteita on helppo kopioida, mutta sen innovatiivisuutta ei. Innovatiivisella yrityksellä on siis kilpailuetua. Innovaatio on ajattelua, joka johtaa arvon nousuun. Innovaatio luo myönteisen ilmapiirin, johon kaikki haluavat mukaan. Innovatiivinen yritys houkuttaa uusia työntekijöitä ja saa toimialaansa uutta nostetta. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 17-28.)

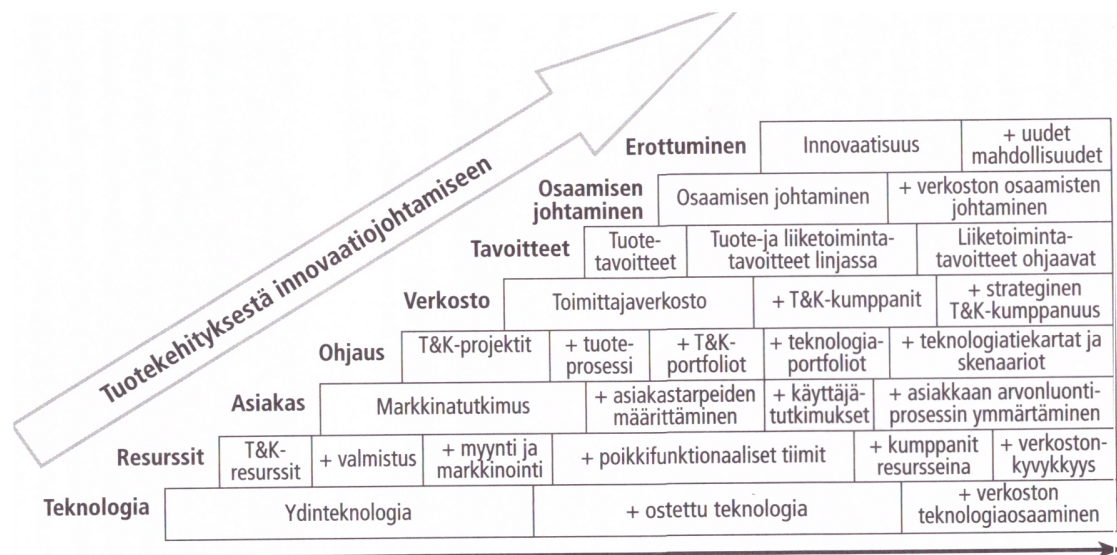
Åbo Akademin taloustieteiden professorin Alf Rehnin mukaan (2011) viisi askelta aitoon luovuuteen ovat matkiminen, laajentaminen, provokaatio, uudelleenarviointi ja vaarallinen ajattelu. Rehnin mukaan ihminen on hyvä matkimaan, kun näemme hyvän idean, niin alamme alitajuisesti kopioida sitä. Useasti yritämme olla luovia itsellemme tutulla tavalla. Samaan aikaan radikaalit innovaattorit juoksevat toiseen suuntaan. Laajentaminen on useasti teennäistä, tutkitaan useasti erilaisia alueita, omaksutaan uutta ja etsitään useita ratkaisuja. Harmittavan useasti luovuusketju pysähtyy tähän. Tässä vaiheessa pitäisi laajentaa tapaa ajatella ja hypätä ulos ”normiboxista”. Rehnin mielestä luovuutta tulee etsiä vaarallisesta ajattelusta, mutta se on taso, jossa kohdataan todellista vastarintaa. Tämä taso on se, mikä on vaikea saavuttaa, mutta se voi tuottaa suuria tuloksia. Aivot eivät ota mielellään uusia asioita vastaan, vaan koittaa kääntää uuden asian johonkin tuttuun ja turvalliseen, mikä jarruttaa luovuutta. Luovuus on vaikea saada samanaikaisesti johonkin palaveriin. (Rehn 2011, 12-15.)

Oman kokemukseni mukaan elintarvikeyritysten tuotekehitykset ottavat harvoin radikaaleja riskejä oman toimialansa ulkopuolelta. Yhteistyö elintarvikealan yritysten kesken on

kasvanut viime vuosina, mutta useasti yritykset haluavat toimia oman toimialansa kanssa. Mahdollisuuksia on viime vuosina lisännyt alihankintatyöt, jossa esimerkiksi leipomoalan yritys valmistaa tuotteen pohjan einesvalmistajalle, joka myy ja markkinoi tuotteen valmiina eteenpäin. Lisäksi pienemmät leipomot voivat valmistaa erikoistuotteita suurille alan yrityksille täydentämään niiden tuotevalikoimaa. Eri elintarvikealojen toimijoiden kesken on kuitenkin vielä paljon yhteistyömahdollisuuksia, kunhan raja-aitoja uskalletaan rikkoa.

Innovaation perusmääritelmä on kaupallisesti hyödynnetty uusi idea. Tällaista uutta ideaa pystyy helposti arvioimaan suhteessa aikaisempiin vastaaviin tuotteisiin. Uuden tuotteen merkitys yritykselle, toimialalle ja maailmalle on kuitenkin vaikeampi arvioinnin kohde. Useasti yritys itse näkee innovaation toisin kuin asiakas. Asiakas arvioi uutta tuotetta sen tuottaman lisäarvon kautta. Yrityksen tulee olla luovuuden lisäksi tehokas ja joustava. Innovatiivisuus on kilpailukyvyn kannalta elinehto. Asiakas ja tuotteen lopullinen kuluttaja ovat otettava mukaan tuotteen eri kehitysvaiheissa, jotta saadaan selville todelliset asiakastarpeet ja asiakkaan tuotteelle asettamat arvokriteerit. Resurssit ja teknologia antavat kuitenkin raja-arvot innovaatiolle. (Apilo, Taskinen & Salkari 2007, 11-55).

Tuotekehitysprosessi vaatii vahvaa ohjausta. Nykyaikainen innovointi edellyttää verkostoitumista, joka auttaa innovaatiojohtamisen läpivientiä. Verkostoituminen lisää myös saatavan tiedon määrää. Selkeät tavoitteet auttavat liiketoiminnan, tuotetavoitteiden ja strategian johtamista. Osaamisen johtamisessa valitaan oikeat henkilöt, koneet ja laitteet. Osaamisen johtaminen valitsee myös oikeat verkostot. Erottuminen selventää kehitettävien tuotteiden innovatiivisuutta markkinoilla oleviin tuotteisiin nähden. (Apilo ym. 2007, 11-55.)



KUVA 2. Tuotekehityksestä innovaatiojohtamiseen. (Apilo ym. 2007, 18.)

Kuvassa 2 kuvataan tuotekehityksestä innovaatiojohtamiseen portaita teknologian, resurssien, asiakkaan, ohjauksen, verkoston, tavoitteiden, johtamisen ja erottumisen vaikutuksista. Taloudelliset resurssit teknologia ja tuotekehitysresurssit (valmistus, myynti ja markkinointi, tiimit, kumppanit ja verkosto) luovat pohjan ja antavat raja-arvot perinteiselle tuotekehitykselle. Asiakas, markkinat, asiakkaiden ja heidän tarpeiden määrittäminen, käyttäjätutkimukset ja asiakkaan arvomuodostuksen ymmärtäminen antavat varmuutta siitä, mitä ollaan tekemässä, miten ja miksi. Ohjauksessa tuotekehitysprojektit, tuoteprosessit, tuotekehitysportfolioit, teknologia portfolioit, skenaariot vaativat vahvaa johtamista, mutta tiimityöskentely on avainasemassa. Projektit ja prosessit vaativat selkeän aikataulun, vastuut ja vastuuhenkilöt. Verkostot tarvitsevat jäseniä, tällaisia voivat olla yrityksen toimittajaverkostot, tuotekehityskumppanit ja strategiset tuotekehityskumppanit. (Apilo ym. 2007, 18.)

Tavarantoimittajat ovat yleinen verkoston osa elintarviketeollisuudessa. Tavarantoimittajat antavat alan tietoja ja järjestävät koulutuksia. Tuotekehityskumppani voi olla alihankkija tai muu vastaava, jonka kanssa voidaan valmistaa tuotetta tai jotain sen osaa. Tuotekehityksessä tarvitaan aina tavoitteet. Liiketoimintatavoitteet ohjaavat tuotekehityksen tavoitteita. Kehitettävien tuotteiden tulee soveltua yrityksen liiketoimintaan sekä tuotestrategiaan. Tavoitteiden täytyy antaa kehitettäville tuotteille kannattavuus tavoitteet ja aikataavoitteet. Organisaation ja verkoston osaamisen johtaminen on haasteellista. Tii-



mien yhteishenki yli osastojen rajojen on tärkeää. Erottuminen verrattuna olemassa ole-  
viin tuotteisiin tai palveluihin vaatii innovatiivisuutta. Yritys saa uusia mahdollisuuksia,  
pystyessään kehittämään uutta.

Yritykset hakevat innovaatiosta yrityskuvansa parantamista. Tavoitteisiin, arvoihin ja  
markkinointiviestintään lisätään useasti innovaatiot ja innovatiivisuus. Näistä puhuminen  
ja niiden kirjaaminen eivät riitä, vaan niiden on näyttävä käytännön johtamisessa. Inno-  
vaatiojohtamisella yritykset pyrkivät saamaan käyttöönsä voimavarat, jotka muuten jäi-  
sivät hyödyntämättä. Henkilöstön innovaatioresurssit jäävät useasti hyödyntämättä, jos  
heitä ei oteta mukaan tuotekehitykseen. Lisäksi henkilöstö motivoituu ja sitoutuu parem-  
min, jos heidät huomioidaan tuotekehityksen resursseina. Yrityksen on tunnistettava ja  
määriteltävä millaisia innovaatioita haetaan ja millä aikataululla. (Apilo ym. 2007, 11-  
55.)

<b>VAIHE 1.</b>	<b>Tunnista innovaatiomahdollisuus</b> kehitä liikeidea, valitse ja ymmärrä kehitysprosessi, rakenna tiimi ja verkosto, tee oletuksia ja hypoteeseja sekä testaa niitä, luo asiakaskontakteja, laadi projektille tavoitteet ja mittarit
<b>VAIHE 2.</b>	<b>Testaa innovaatiomahdollisuus</b> , opettele työskentelemään tiiminä, luo alustava tuotekonsepti ja määritä markkinapotentiaali, tee taloudellisia laskelmia, vertaa ja asemoi kilpailuun verrattuna
<b>VAIHE 3.</b>	<b>Tee liiketoimintasuunnitelma</b> luo missio, visio ja strategia ja tee markkinointi- ja myyntisuunnitelma, valmista esitysmateriaali, lyhyt elokuvia, pyydä asiakaspalautteita, kehitä ideaa edelleen ja määritä tuotekonsepti
<b>VAIHE 4.</b>	<b>Esittele hanke sijoittajille ja rahoittajille.</b>
<b>VAIHE 5.</b>	<b>Tee aiesopimus alan johtavien tahojen kanssa, tee tuotekehitysyhteistyösopimus pilottiasiakkaan kanssa.</b>
<b>VAIHE 6.</b>	<b>Järjestä rahoitus</b>
<b>VAIHE 7.</b>	<b>Valmista ja testaa prototyyppi.</b>
<b>VAIHE 8.</b>	<b>Suunnittele ja kehitä kaupallinen tuote, hanki lisärahoitusta tuotelanseerausta ja kavua varten.</b>
<b>VAIHE 9.</b>	<b>Lanseeraa tuote ja myy tuotteita kohdeasiakkaille.</b>
<b>VAIHE 10.</b>	<b>Arvioi projektin onnistuminen.</b>

KUVA 3. Innovaatiokone-innovaation luomisen 10 vaihetta (Apilo ym. 2007, 211-212.)

Innovaatiokone (kuva 3) vaiheistaa innovaation kulun. Vaiheessa yksi tulee tunnistaa  
mahdollisuus ja rakentaa sen ympärille resurssit, joita ovat oikea kehitysprosessi, tiimi,  
ja kontaktit. Tavoitteet ja mittarit kuuluvat myös vaiheeseen yksi. Toisessa vaiheessa tes-  
tataan innovaatiomahdollisuus ja luodaan työskentelyilmapiiri. Tuote konseptoidaan ja

tunnistetaan markkinapotentiaali suhteessa kilpailutilanteeseen. Kolmannessa vaiheessa luodaan missio, visio ja strategiat. Markkinointi- ja myyntisuunnitelmat ja materiaalit kuuluvat myös tähän vaiheeseen. Asiakkaat otetaan mukaan ja kehitetään ideaa. Vaiheessa neljä hanke esitellään rahoittajille. Vaiheessa viisi tehdään aiesopimus yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kanssa ja valitaan pilottiasiakas. Rahoitus järjestetään vaiheessa kuusi. Vaiheessa seitsemän valmistetaan prototyyppi ja testataan sitä. Lopullinen kaupallinen tuote muodostuu vaiheessa kahdeksan. Mahdollinen lisärahoitus haetaan vaiheessa kahdeksan. Lisärahoitusta saatetaan tarvita lanseerausvaiheessa ja myöhemmässä kasvuvaiheessa. Tuote lanseerataan ja myydään vaiheessa yhdeksän. Vaiheessa kymmenen arvioidaan projektin onnistuminen. (Apilo ym. 2007, 211-212.)

Innovaatiokone antaa suuntaa oikeanlaiselle innovaatiojohtamiselle. Asiakkaiden ja kuluttajien huomioiminen kehitystyön alkupäässä jää kuitenkin melko pieneksi. Kenelle tuotetta ollaan suunnitelmassa ja mihin käyttöön selviää vasta vaiheen 3. kohdassa missio, visio ja strategia. Nykyaikaisen innovoinnin tulisi lähteä tuotteen lopullisen kuluttajan ongelmista, tarpeista ja toiveista projektin alkuvaiheessa.

Pyymäen Leipomon henkilökunnan ja yrityksen johdon keskuudessa löytyy potentiaalista innovointikykyä. Henkilökuntaa tulee jatkossa sitouttaa paremmin mukaan tuotekehitysprosessiin. Yritys tarvitsee selkeitä tavoitteita ja aikatauluja tuotekehitysprosessin eri osaluoksiin. Asiakkaiden ja kuluttajien ottaminen mukaan innovointiin on tärkeää. Asiakas- kyselyssä kolmasosa vastaajista oli kiinnostuneita osallistumaan tuotekehitysprosessiin. Pyymäen Leipomolla on hyvät verkostot, joita sen tulee hyödyntää entistä paremmin. Tarvantoimittajilta saatavat tiedot ja koulutukset auttavat uusien tuotteiden kehittämisessä. Yrityksen taloudelliset resurssit ovat riittävät innovaatioihin.

## 7. TUOTEKEHITYS

Suomalainen elintarviketeollisuus on edelleen aktiivinen tuotekehitykseen panostaja. Se käyttää nykyisin vuosittain noin 2,5 % jalostusarvostaan tutkimus- ja kehitystoimintaan ja työllistää näissä tehtävissä lähes 800 henkilöä. (Kehittyvä Elintarvike 2014.) Tuotteita suunniteltaessa on tärkeää, että ne täyttävät asiakkaan tarpeet, toiveet ja ovat vastaus heidän ongelmiinsa. Yrityksen tulee tietää, mihin tarpeeseen tuotteensa tai palvelunsa tuottaa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 26.)

Tuotekehitys on parhaimmillaan merkittävä ja keskeinen liiketoimintaprosessi, joka tuottaa yritykselle kilpailuetua. Innovaatioiden lisääntyminen, kokonaisvaltainen tehostaminen sekä tuotekehityspanosten tarkka suunnittelu antavat kilpailukykyä sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla. (Timonen, Järvenpää, Tuomi & Waris 2005, 1.) Pk-yritysten rooli tuotekehittäjinä on kansantalouden kannalta merkittävä, koska pk-yritysten osuus kaikista suomalaisista yrityksistä on 98,8 % ja ne tuottavat 52,1 % kaikesta yritysten liikevaihdosta. Pk-yritykset työllistävät yli 60 % työvoimasta. (Tilastokeskus 2006.)

Tuotekehitys on yrityksen tärkein toiminto. Tuotekehitys suunnittelee uusia ja parantaa vanhoja tuotteita vastaamaan asiakkaidensa tarpeita. Tuotekehitystoiminta perustuu yrityksen eri osastojen yhteistyöhön. Näitä osastoja ovat tuotekehitys, markkinointi ja tuotanto. (Raatikainen 2008, 59-60. Kuluttajien tarpeiden tulee ohjata tuotteen kehittämistä. Tavoite on saada tehokkaasti valmiiksi tuote, joka poistaa asiakkaan ongelmat. Tuotekehityksen ohjausprosessi helpottaa idean testaamista. Oikeaa kaikkiin sopivaa tuotekehitysprosessia ei ole. Kaiken prosessissa tehtävän pitää lisätä asiakkaan arvoa. Kuolemansynnit tuotekehityksessä ovat ”tiedän mitä asiakas haluaa”, ”tiedän mitä ominaisuuksia tarvitaan”, lanseerauspäivään keskittyminen ja pääpaino suorittamisessa, eikä olettamuksissa, testauksissa, oppimisessa ja toistoissa. (Pendolin & Kari 2013, 101-102.)

Tuotekehityksen merkitys yritykselle on tärkeä. Asiakaslähtöisen tuotekehityksen tulee lähteä suoraan tuotteen lopullisesta käyttäjästä. Lopullinen tuotteen käyttäjä tulee ottaa mukaan jo tuotteen kehittämisen alkuvaiheessa. Tuotetta tulee testata käyttäjällä pitkin sen kehitysvaihetta. Tuotteen arviointia voidaan kehittää yhdenmukaisesti huomioiden erilaiset käyttäjät ja heidän kokemukset. Kilpailun kiristymisen on vaikuttanut myös hin-

tatasoon alentavasti. Tuotekehitys on noussut yritysten merkittäväksi osa-alueeksi. Yritykset panostavat tuotekehitykseen ja sen prosessointiin. Tuotekehitys tuottaa yrityksille kustannustehoa, lisäarvoa, asiakastyytyvää ja parempaa laatua. Asiakas on noussut tuotekehityksen kärkeen ja heidän ostokäyttäytymisiään arvioidaan ja tutkitaan merkittävillä panoksilla. Asiakastarpeiden kartoitus ja tunnistaminen ovat nykyisen tuotekehityksen lähtökohta. Suomalainen elintarviketeollisuus panostaa vahvasti tuotekehitykseen. Tämä johtuu Suomen kapeasta markkina-alueesta. Suurempien elintarvikeyritysten on päästävä ulkomaalaisille markkinoille suurien tuotantokapasiteettiansa vuoksi. Tämä jättää pk-yrityksille mahdollisuuden erikoistua tuotteillaan osa-markkinoille, joissa hinta ei toimi ainoana valintakriteerinä.

### **7.1 Pyymäen Leipomon tuotekehitys**

Pyymäen Leipomo Oy:n tuotekehitys on ollut innovatiivista ja aktiivista, mutta ei kuitenkaan kovin suunnitelmallista. Uusia tuotteita on tullut markkinoille epäsäännöllisin välein ja niiden kehitystä ja elinkaarta ei ole seurattu säännöllisesti. Tuotteiden tuomaa lisäarvoa ja kannattavuutta ei ole arvioitu. Asiakkailta ei ole kerätty asiakastyytyvää kuin satunnaisesti. Vanhojen tuotteiden kehittäminen on ollut aktiivista, joka on tärkeä osa tuotekehitystä. Lähivuosina Pyymäen Leipomo on keskittynyt omien toimipisteidensä tuotevalikoiman kehittämiseen.

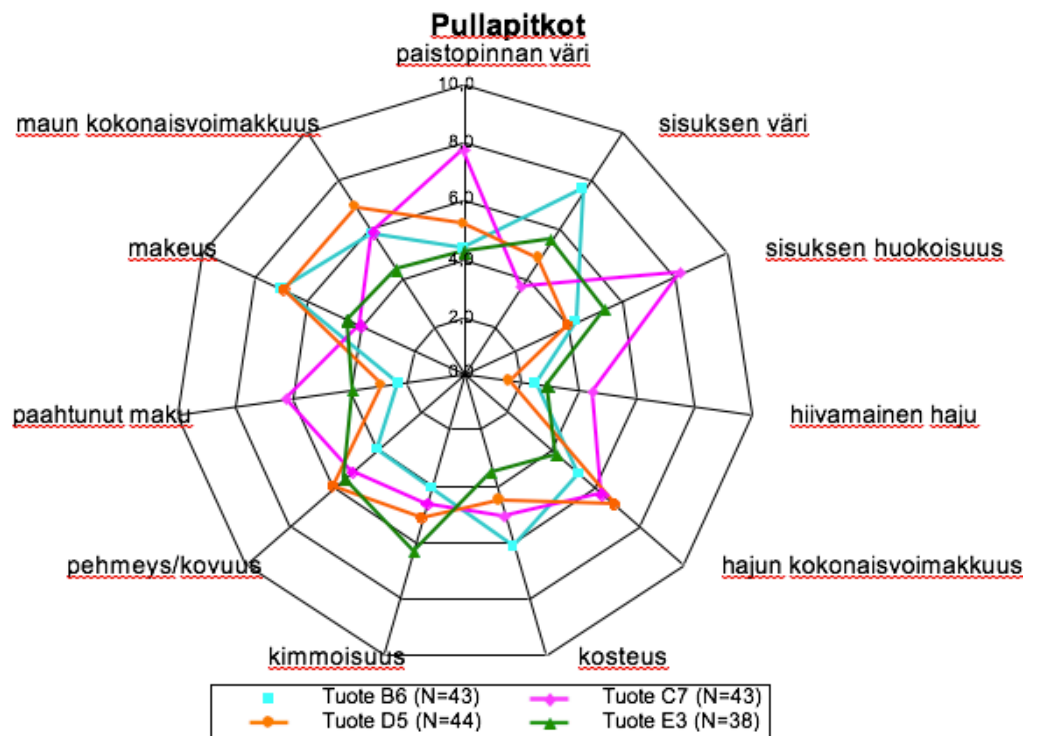
### **7.2 Aistinvarainen arviointi työkalu tuotekehitystyöhön**

Leipomotuotteiden arviointiin sopiva menetelmä on aistinvarainen arviointi. Ihmisen aistijärjestelmä toimii kolmella eri osa-alueella. Aistinreseptorisolut vastaanottavat aistimuksia. Hermosyyt välittävät hermoimpulsseja aistimen ärsytyksestä. Aistimus rekisteröityy aivoalueisiin ja se liitetään muuhun tietoon. Ruoan haistaa, maistaa, tuntee ja kuulee. Maistaminen on eri aistien kokonaisuus. Kolmeneljäsosaa makutuntemuksesta on hajuja. Haistaminen ja näkeminen vaikuttavat makutuntemukseen selkeästi. Maun ja hajun yhteisvaikutusta kutsutaan flavoriksi eli maittoksi. Aistinvarainen arviointi on siis tuotteen aistittavien ominaisuuksien luotettavaa mittaamista ihmisen aistein. Uuden tuotteen

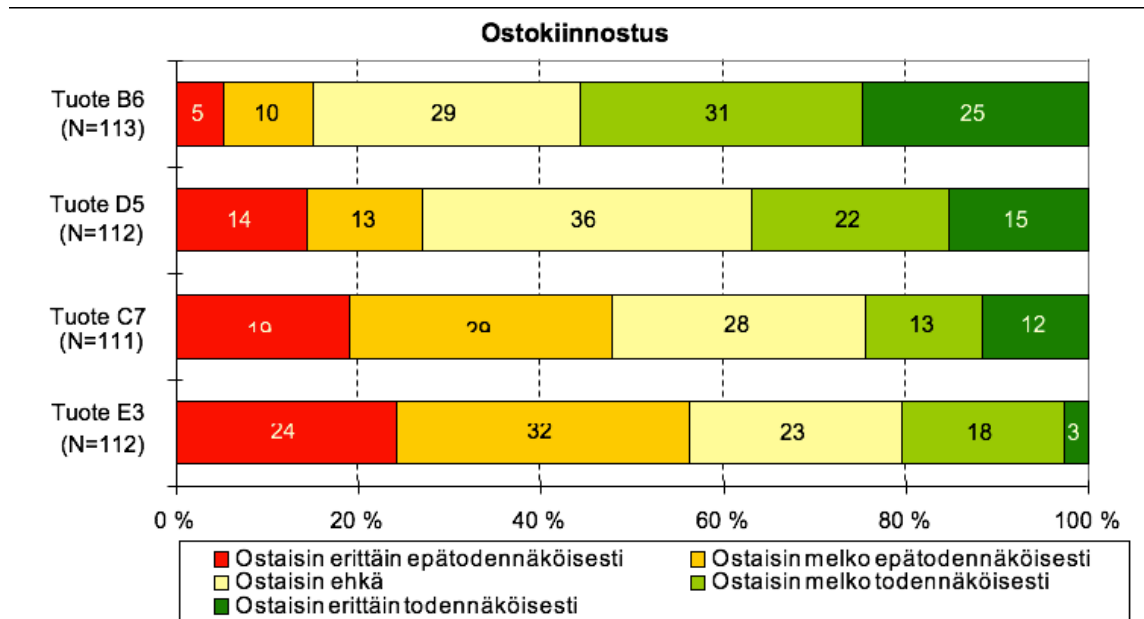
kehittämisen lisäksi aistinvarainen arviointi sopii laadun tarkkailuun, markkinatutkimukseen, kilpailija-analyysiin, uusien raaka-aineiden valintaan, tuotannon tarkkailuun ja erilaisten lajikkeiden vertailuun. (Foodwestraporttiliite 2012.)

### 7.3 Esimerkki aistinvaraisesta arviointitutkimuksesta

Foodwestin tekemän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kuluttajien mieltymykset eri tuotteen ominaisuuksiin. Tutkittavana oli neljä markkinoilla olevaa pullapitkoa. Turun yliopiston Funktionaalisten elintarvikkeiden kehittämiskeskus teki kuvailevan analyysin, jonka pohjalta tuotteille muodostettiin ominaisuusprofiilit. Kuluttajatutkimus tehtiin vertailevana tutkimuksena Tampereella ja pääkaupunkiseudulla. Otoksen koko oli 100 henkeä, jotka olivat ikäluokista 20-64 vuotiaat. Kuluttajatutkimuksen tulokset yhdistettiin kuvailevaan analyysiin.



KUVA 4. Analyttisen arviointiraadin tekemä ominaisuusprofiili Pullapitko tuotteista (Foodwestraporttiliite 2012.)



KUVA 5. Kuluttajien ostokiinnostus, vastausten jakaumat (Foodwestraporttiliite 2012.)

#### 7.4 Analyysi aistinvarainen arviointitutkimus esimerkkitapauksesta

Tällaista arviointimenetelmää käytetään useasti asiantuntijaraadeissa, jotka on koulutettu arvioimaan tuotteet ja ominaisuudet aistinvaraisella menetelmällä. Kuvan 4 esimerkkitapauksessa on vertailtu neljän eri pitkon ominaisuuksia. Tyypillisiä leipomotuotteiden vertauskriteereitä ovat pinnan ja sisuksen väri, kosteus, kimmoisuus, hajut, maut, makeus, suolaisuus, rapeus, pehmeys ja suutuntuma. Kuluttajat vastasivat tutkimuksessa tuotteelle asetettuihin ominaisuusprofileihin ja niistä muodostui arvosanat tuotteen eri ominaisuuksille. Kuluttajat arvioivat tuotteen B6 ryhmän makeimmaksi ja kosteimmaksi. Sisuksen väri oli myös kuluttajien mielestä paras. Tuotteen C7 kuluttajat kokivat liian tummaksi ja siinä oli paahtunut ja hiivainen maku. Tuotteen D5 kuluttajat arvioivat voimakkaan hajuseksi, pehmeäksi ja makeaksi. Tuote E3 sai keskimääräiset arvosanat ominaisuuksistaan, paitsi kimmoisuuden kuluttajat kokivat parhaimmaksi. Makeus oli ominaisuusprofileista selkeimmin jakavin ominaisuus arviossa. Tuotteet D5 ja B6 saivat selkeästi kahvileivälle tyypillisen makean tuotteen arvosanan, kun taas tuotteet C7 ja E3 saivat hyvin matalan arvosanan makeudesta. (Foodwestraporttiliite 2012.)

Tuotteen ostokiinnostusta (kuva 5) herätti eniten tuote B6, jonka tutkimukseen osallistuneet kuluttajat kertoivat ostavansa erittäin tai melko todennäköisesti (56 %). Tutkimuksessa kuluttajat arvioivat tuotteen D5 toiselle sijalle. Kuluttajat kertoivat ostavansa sen erittäin tai melko todennäköisesti (37 %). (Foodwestraporttiliite 2012.) Kuluttajat haluavat pitkoltaan siis kosteutta, makeutta ja sen sisuksen väri on oltava hyvä.

Pyymäen Leipomo Oy:n tuotekehitysryhmän vakiojäsenet koulutetaan aistinvaraisen arvioinnit asiantuntijoiksi. Tällä taataan, että kuluttajille kehitetään tuotteita, jonka ominaisuuksia he arvostavat. Aistinvaraisissa arvioinneissa tulee olla mukana myös markkinoilla olevia kilpailevia tuotteita.

## 8. TUOTEKEHITYSPROSESSI

Prosessit ovat organisaation suorituskyvyn perusta. Yritysten organisaatiot ovat useasti jaettu osastoiksi niiden toimintojen mukaan. Tällaisia osastoja voivat olla esimerkiksi tuotekehitys, tuotanto, markkinointi ja hallinto. Selkeät tehtävät, vastuut, osaaminen ja tavoitteet auttavat organisaation osastojen toimintaa. Kuitenkin on tärkeää että, organisaation henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa kokonaisuuteen. Yrityksen osastojen tulee toimia yhdessä tiimeinä. Esimieskeskeisen toimintamallin aika on ohi, työntekijät haluavat osallistua ja vaikuttaa omaan työyhteisöönsä ja kehittää sitä. Mahdollisuus kehittää työyhteisöä ja sen toimintaa lisää työntekijöiden motivaatiota. (Laamanen 2005, 10-17.)

### 8.1 Tuotekehitysprosessin kuvaus

Tuotekehitysprosessi on yrityksen tärkeimpiä prosesseja. Prosessit tulee tunnistaa liikkeelle lähdössä. Tunnistaminen lähtee ongelman ja tavoitteen selventämisestä. Organisaation kehittäminen asiakassuuntaiseksi, nopeaksi ja joustavaksi vaatii ponnisteluja, selkeitä sääntöjä ja tavoitteita. Seuraavassa vaiheessa kehitystyö tulee organisoida ja kuvata. Organisoinnin tulee sisältää kuvausten analysointia, mittareiden kehittämistä, viestintää, tiimien ja verkoston perustamista, osaamisen ja työkalujen tunnistamista sekä läpiviennin kehittämistä. Prosessin jatkuva parantaminen kehittää ja strategian suunnittelu johtaa muutoksen toteutumiseen. (Laamanen 2005, 33-77.)

Laamanen (2005) on kuvannut prosessin toiminnan vaiheet neljällä päävaiheella. Vaiheessa yksi prosessit on tunnistettava. Vaiheet 2-4 kehitystyö organisoidaan ja kuvataan. Haasteellisin vaihe on ottaa kuvatut toiminnot käytännön toimintaan. Toiminnan organisointi sisältää viestintää, mittaamista, tiimien perustamista, analysointeja, osaamisen, työkalujen ja suorituskyvyn kehittämistä ja analysointeja. Jatkuva parantaminen sisältää prosessien kehittämistä, strategian kehittämistä ja lopullisen muutoksen aikaansaamista tavoitteiden mukaisesti (kuva 6).





KUVA 6. Prosessin mukaisen toiminnan kehittämisen vaiheet (Laamanen 2005, 50)

Tuotekehitysprosessin liikkeelle paneva voima on nykykäsityksen mukaan asiakasymmärrys. Valmiin tuotteen on oltava ratkaisu asiakkaan ongelmaan. Tuotetta kehittäessä on kuitenkin muistettava ja tunnistettava yrityksen resurssit ja rajaus. Onko kehitettävä tuote sopiva yrityksen tuotteeksi, on keskeisiä tuotekehityksen kysymyksiä. Hyvä prosessin kuvaus kertoo organisaation toiminnan ja osoittaa prosessin kriittiset pisteet. Prosessin omistajan on hyvä kirjoittaa prosessin kuvaus itse, jotta hän sitoutuu siihen paremmin. (Laamanen 2005, 73-77.)

Perinteisessä tuotekehitysprosessissa on myös ongelmansa. Prosessi on monimutkainen, kontrolloitu ja sisältää monia vaiheita. Tuloksia syntyy hitaasti ja dokumentointi on raskasta. Prosessi on vaikeasti muunneltavissa uusissa tilanteissa. Asiakkaiden palautteita prosessin aikana kerätään liian vähän. (Parantainen 2007, 97-98.)

Nykyiset ketterät tuotekehitysprosessit ovat helpompia. Prosessit ovat suunniteltu mukautuviksi ja niissä reagoitakyky on nopeampaa. Lopullinen tuote on tärkeämpi kuin asioiden kirjaaminen. Asiakkaan osallistuminen koko prosessiin on tärkeää. Henkilökohtainen osallistuminen ja viestintä prosessiin osallistujien kanssa on lopputuloksen kannalta tärkeää. Tärkein periaate on kuitenkin saada asiakkaalle oikeanlainen tuote, joka tyydyttää hänen tarpeensa. (Parantainen 2007, 99-101.)

## 8.2 Pyymäen Leipomom taloudelliset resurssit tuotekehitysprosessiin

Haastattelin marraskuussa 2016 kolmea henkilökunnan pitkäaikaista työntekijää. Haastattelut käytiin luottamuksellisina. Haastatteluissa kysyttiin heidän motivaatiotaan työntekemiseen, tuotekehityksen mahdollisia ongelmakohtia ja halukkuutta osallistua tuotekehitysprosessiin. Kaikki haastateltavat olivat kiinnostuneita osallistumaan tuotekehitysprosessiin ja innovointiin. Lisäksi haastateltavat olivat hyvin motivoituneita työhönsä ja ammattitaitonsa ylläpitoon.

Pyymäen Leipomolla on osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö. Pitkäaikaisia työntekijöitä on paljon. Tämä mahdollistaa innovatiivisen ympäristön kehittämistä ja luoda uusia tuotteita tulevaisuudessa. Haasteena on kuitenkin työntekijöiden osallistuttaminen tuotekehitykseen. Henkilökunnan haastatteluissa kävi ilmi, että he halusivat osallistua enemmän tuotekehitykseen. Haastatteluissa ilmeni myös, että työmäärä on kova ja aika ei ole riittänyt yhteiseen tuoteideointiin. Ammattitaidon kehittäminen ja siitä saadut kiitokset koettiin tärkeiksi.

Pyymäen Leipomolla on perustettu tuotekehitysryhmä, johon kuuluu työntekijöitä eri osastoilta. Kokoonpanoon kuuluu kaksi henkeä kultakin osastolta. Osastot ovat ruoka-leipä, kahvileipä, konditoria, kahvila ja markkinointi. Toinen osaston henkilö on vakituinen tuotekehitysryhmän jäsen ja toinen vaihtuva. Vaihtuvat henkilöt ovat kuitenkin mukana aina yhden suunnittelujakson. Suunnittelujakso määräytyy tuoteideoiden määrän ja ajanjakson pohjalta. Tavoitteena jaksojen pituudelle päätettiin vuosikvartaali. Vuosikalenterissa tavoitteeksi muodostui aikajana, jossa tuotteet olisivat valmiina yhden kvartaalin edellä. Tuotekehitysryhmän tavoitteena on tutkia ja seurata medioista alan viestintää, tutkimuksia ja ymmärtää kuluttajaa.

Ryhmän tavoitteena on luoda uusia innovatiivisia kuluttajaystävällisiä tuotteita kannattavasti, seurata ja kehittää nykyisten tuotteiden menekkiä, elinkaarta ja kannattavuutta.

Jatkossa tuotekehitysryhmään kutsutaan mukaan vähittäiskaupan edustajia, sekä kuluttajia. Tällaista suunnittelua kutsutaan osallistuvaksi suunniteluksi. Näiden molempien ryhmien edustajia vaihdellaan säännöllisin välein, jotta he eivät tule liian tutuiksi vakituisen tuotekehitysryhmän kanssa. Tämä tutuksi tuleminen saattaisi vaikeuttaa kriittisiä ja rakentavia palautteita.

Pyymäen Leipomolle on investoitu koneita ja laitteita vuosien varrella melko paljon, valtaosa niistä on aktiivisessa käytössä. Kuitenkin joidenkin koneiden kapasiteetti ylittää reilusti niillä valmistettavien tuotteiden menekkin. Tämä aiheuttaa tarkkaa tuoteanalyysia eri laitteiden kapasiteetin hyödyntämiseksi. Benchmarking-toimintaa tulee kehittää laitetoimittajien sekä alan yritysten kanssa koneiden ja laitteiden kapasiteetin hyödyntämiseksi.

Pyymäen Leipomo toimittaa asiakkaille tuotteita sekä paperipussissa että muovipussissa. Samoja tuotteita pakataan paperipussin ja muovipussiin. Tämä aiheuttaa ylimääräisiä varastointikustannuksia ja vaikeaa varastonseurantaa. Tuoteperheajattelusta voisi löytyä ratkaisu tähän. Tietynlaisille tuotteille sopii paperipussipakkaus hyvin. Tällaiset tuotteet sisältävät useasti rasvaa tai muita tuoteominaisuuksia parantavia raaka-aineita, joilla tuotteen pehmeudentunne saadaan pidemmäksi aikaa. Pakkausten ulkoasu on tärkeää. Ulkoasun tulee kertoa tuotteen ominaisuuksista selkeästi helposti luettavalla tavalla, koska kuluttajat tekevät ostopäätöksensä nopeasti.

Yritykset voisivat panostaa enemmän pakkausten tuotekehitykseen ja niiden ulkoasuun. Selvitysten mukaan kuluttajat käyttävät 3–5 sekuntia tuotevalintaa tehdessä myymälähyllyllä. (Leipomoteollisuuden toimialaraportti 2009, 33.) Tuotteiden pakkauskoossa tulisi huomioida kotitalouksien koko entistä paremmin. Suomalaisista asuu 41 % yhden hengen talouksissa. Kahden hengen talouksia on 35 % kotitalouksista. Kotitalouksien keskikoko on 2,05. Kotitaloudet ovat pienentyneet ja ikääntyneet selvästi lähivuosina ja tämä tulisi ottaa huomioon leipien kokoa ja niiden pakkauskokoja suunniteltaessa. (Leipomoteollisuuden toimialaraportti 2015, 18.)

Pakkauksen merkitys on kasvanut viime vuosina paljon. Pakkauksen päätehtävänä on suojata tuote, taata sen säilyvyys koko sen käyttöajan ja kertoa kuluttajille tuotteen ominaisuuksista, ravintosisällöstä ja raaka-aineista. Pakkauksen ulkoasu on merkittävässä asemassa tulevaisuudessa. Tuotteen ja pakkauksen koko ovat myös tärkeitä kokonaisuuksien kannalta, koska perhekoot ovat pienentyneet ja kuluttajat ikääntyvät.

### 8.3 Kilpailija-analyysi

Yrityksen on tunnistettava pääkilpailijansa ja niiden tuotteet, palvelut, johto ja numerot. Kuluttajien mielikuvat ja suhde kilpailijan tuotteisiin ovat useasti tiedostamaton haaste. Harvalla pk-yrityksellä on tietoa kuluttajien mielikuvista. Kilpailijaseuranta on liiketoimintaa tukeva prosessi. Kilpailijoiden toimintaa ja tuotteita tulee verrata yrityksen omiin tuotteisiin ja toimintaan. Hyviä mittareita ovat selkeästi mitattavissa olevat toiminnat. Hyvinä mittareina toimivat brändin tunnettavuus, brändistä pitäminen ja brändin yleisarvosana. Markkinaosuus antaa myös kuvan kilpailevasta yrityksestä omaan yritykseen. Yrityksen on määriteltävä oma tavoitemielikuvansa ja miten se sijoittuu suhteessa kilpailijoihin. (Mäkinen, Kahri & Kahri, 2010, 53-58.)

Kilpailijat on ensisijaisesti tunnistettava ja niiden menekkituotteiden ominaisuudet analysoitava. Kaikki alan yritykset eivät ole suoranaisia kilpailijoita. Suurimpien leipomoalan yritysten tuotteet antavat kuitenkin suuntaa. Näiden suurten toimijoiden menekkituotteet ovat kuitenkin valmistettu tehokkaasti ja niiden yksikköhinnat ovat alhaiset verrattuna pk-yritysten tuottamiin tuotteisiin. Pyymäen Leipomon pääkilpailijat ovat pirkanmaalaisia leipomoalan pk-yrityksiä, jotka valmistavat valtavirrasta poikkeavia tuotteita. Tällaisia leipomoita on Pirkanmaalla useita: Hakasen Leipomo, Liisan Leipomo, Jussin hinnan Leipä, Oriveden Leipomo, Brander, Leivon Leipomo ja Linkosuon Leipomo. Vaasan Leipomo ja Fazer Leipomot ovat myös alueella toimivia alan yrityksiä, mutta niiden paikallinen mielikuva on kärsinyt niiden lopetettua alueellisen valmistuksen. Omien tuotteiden hintavertailu suhteessa kilpailijoiden tuotteisiin on tärkeimpiä analyysisejia, joita yrityksen tulee tehdä varsinkin uutuustuotteiden kehitysvaiheessa.

Kilpailijaseurannan tulee analysoida seuraavia kysymyksiä. Kenelle kilpailijat tekevät tuotteitaan ja miksi? Mikä on kilpailijoiden arvolupaus? Millaisia ovat kilpailijoiden valikoimat? Onko markkina-aukko mihin kilpailijat eivät valmista tuotteita? Miten kilpaili-

jat segmentoivat markkinat? Paljonko kilpailijoiden tuotteet maksavat? Kilpailijan tuotteiden löydettävyyys? (Pendolin & Kari 2013, 74-82.) Näillä kysymyksillä voidaan selvittää markkinatilannetta suhteessa kilpailijoihin. Kilpailijoiden tekemät toimenpiteet voivat vaikuttaa nopeasti yrityksen toimintaan. Teknisesti kehittyneempi kilpailija voi vallata markkinaa halvemmalla hinnalla yritykselle merkittävässä tuoteryhmässä.

Pyymäen Leipomo on saanut tavarantoimittajilta ja Leipuriliitolta alan tutkimuksia ja tilastoja. Muita tilastoja on ollut saatavissa heikosti. Jatkossa tutkimuksia kerätään systemaattisesti kaikista lähteistä. Tilastoja saadaan jatkossa myös joiltain vähittäiskaupoilta, jotka antavat leipäosastonsa menekkidataa Pyymäen Leipomon käyttöön. Tämä helpottaa kilpailijaseurantaa, joka on tärkeä osa tuotekehitystoimintaa.

## 9. TUTKIMUS PYYMÄEN LEIPOMON TUOTTEISTA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Pyymäen Leipomon asiakkaiden tyytyväisyys leipomon tuotteisiin ja niiden tuoreuteen. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös asiakkaiden tyytyväisyyttä eri tuoteryhmiin ja yrityksen innovatiivisuuteen. Tutkimus oli kvalitatiivinen. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pelkistetään havainnot, keskitytään olennaiseen ja ratkaistaan tutkimuskysymys (Alasuutari 2011). Osallistuvuus on tärkeä osa kvalitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa valittujen yksilöiden mieliteiden analysointia. (Eskola & Suoranta 1998.)

Tutkimus toteutettiin E-lomakekyselynä 27.3.-10.4.2017 välisenä aikana. E-lomake lähetettiin kolmelletoista asiakkaalle, joista kaksitoista vastasi. Kaikki asiakkaat vastasivat kaikkiin kysymyksiin. Vastaajat edustivat eri ikäluokkia ja molempia sukupuolia tasaisesti. Analysointikohteiksi valittiin Pyymäen leipomon merkittäviä asiakkaita. Asiakkaissa oli mukana vähittäiskaupan keskusliikeostajia, myymäläpäälliköitä, kauppiaita ja osastonhoitajia. Tutkimusmenetelmän valinta perustui kokemukseeni vastaavista asiakastutkimuksista eri yrityksissä. Tutkimuslomakkeessa (liite 1) sovellettiin puolistrukturoitua kyselymallia siten, että saatiin sanallisiin vastauksiin arvosana asteikolla 1-5.

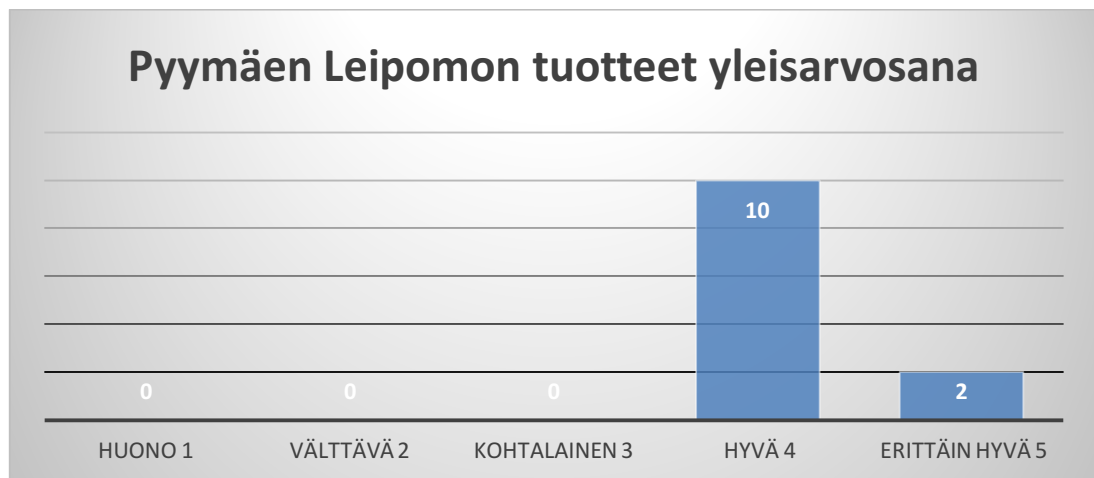
Kysymysten vastausvaihtoehdot jakaantuivat sanallisiin ja numeraalisiin. Kysymysten yksi, kaksi ja kymmenen vastausvaihtoehdot olivat erittäin hyvä, hyvä, kohtalainen, välttävä ja huono. Analysointia varten vastaukset muunnettiin asteikolle 5-1, niin että, erittäin hyvä oli 5 ja huono oli 1.

Kysymysten kolme, neljä, viisi ja kuusi vastausvaihtoehdot olivat numeraalisia, joihin vastaajat antoivat arvion asteikolla 1-5. Kysymys seitsemän vastausvaihtoehdot olivat epäsäännöllistä, kohtalaisen epäsäännöllistä, en osaa sanoa, säännöllistä ja erittäin säännöllistä, myös nämä muunnettiin numeraaliseksi arvoiksi asteikolla 1-5.

Kysymys kahdeksan vastausvaihtoehdot olivat ei koskaan, joskus, toisinaan, useasti ja erittäin useasti, vastaukset muunnettiin edellä mainitulla tavalla. Kysymyksessä yhdeksän asiakkaita pyydettiin valitsemaan kaksi tärkeintä tuoteryhmää, jotka kaipaisivat uutuustuotteita. Vaihtoehtoina olivat tumma ruokaleipä, vaalea ruokaleipä, kahvileipä ja kondi-

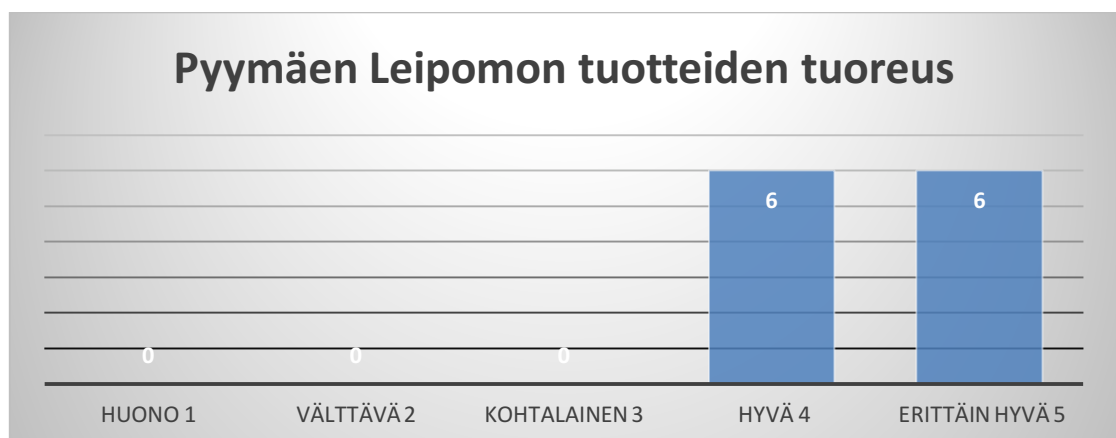
toria. Kysymyksessä yhdeksän oli myös avoin kysymys, jossa annettiin mahdollisuus vastata vapaamuotoisesti, millaisia tuotteita he toivoisivat. Kysymyksessä 11 oli sanalliset vaihtoehdot joita ei muunnettu numeraalisiksi. Kysymyksessä 12 oli kolme sanallista vaihtoehtoa. Kyselyn lopussa vastaajille annettiin mahdollisuus lähettää vapaamuotoiset terveiset Pyymäen Leipomolle.

Kyselyn ensimmäisenä kysymyksenä oli yleisarvosana Pyymäen Leipomon tuotteille. Asiakkaat antoivat yleisarvosanan 4,2, mikä vastaa hyvää arvosanaa. Asiakkaat pitivät Pyymäen Leipomon tuotteita siis hyvinä (kuvio 2).



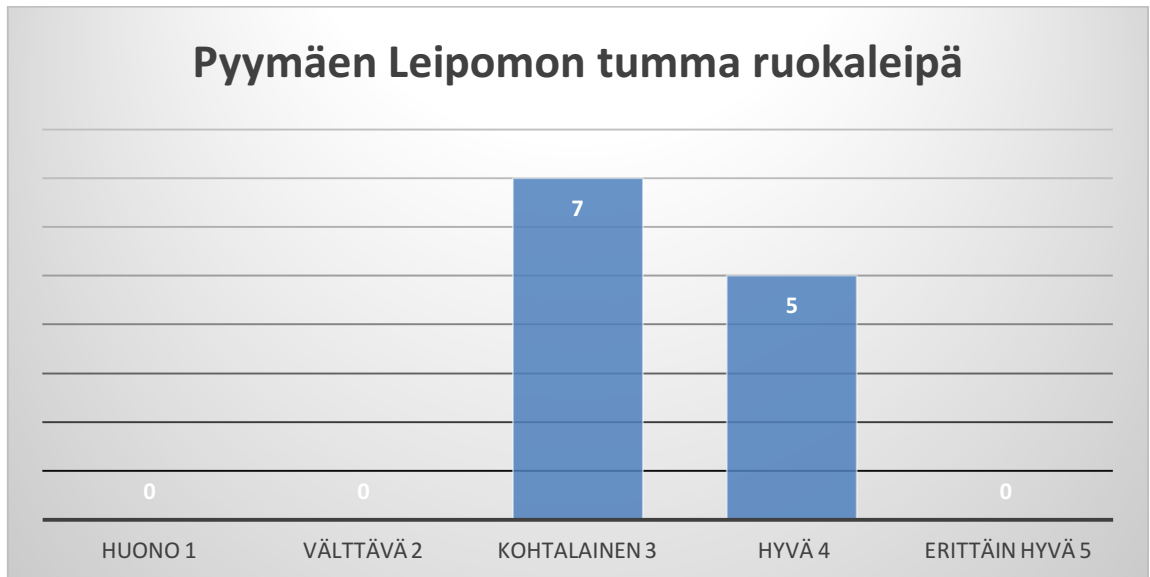
KUVIO 2. Asiakkaiden antama yleisarvosana Pyymäen Leipomon tuotteille

Toinen kysymys koski Pyymäen Leipomon tuotteiden tuoreuskuvaa. Vastausten keskiarvo oli 4,5. Puolet kyselyyn vastaajista antoivat arvoksi erittäin hyvä ja puolet arvon hyvä. Pyymäen Leipomon tuotteiden tuoreusmielikuva on siis asiakkaiden mielestä erittäin hyvä (kuvio 3).



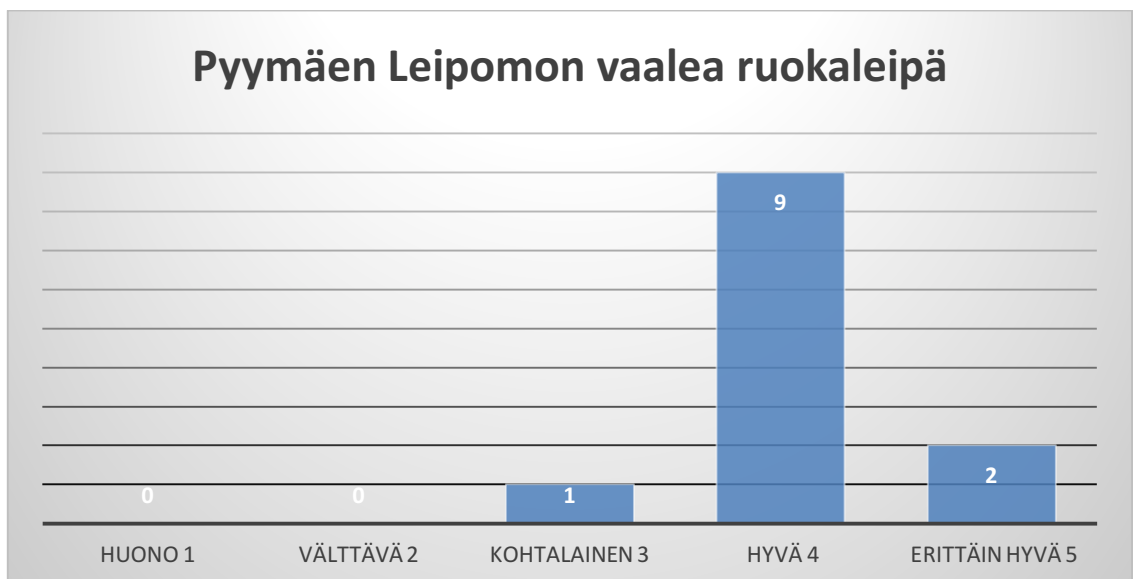
KUVIO 3. Asiakkaiden antamat arvosanat Pyymäen Leipomon tuotteiden tuoreudelle

Kysymys kolme koski tumman ruokaleivän arvosanaa, jonka keskiarvoksi tuli 3,4. Tämä johtunee osittain Pyymäen leipomon suppeasta tumman ruokaleivän valikoimasta. Suorissa palautteissa oli myös muutama maininta ruispalaleivän puuttumisesta valikoimasta (kuvio 4).



KUVIO 4. Asiakkaiden antamat arvosanat Pyymäen Leipomon tummalle ruokaleivälle

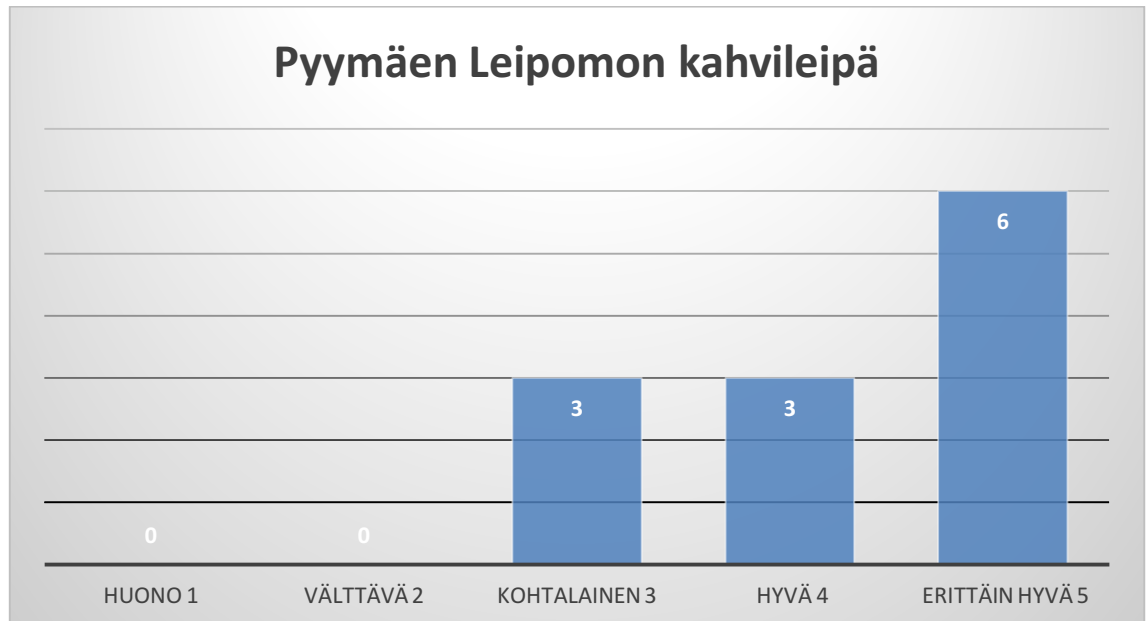
Kysymys neljä koski vaalean ruokaleivän kokonaisarvosanaa. Asiakkaiden vastausten keskiarvo oli 4,1. Pyymäen Leipomon vaalean ruokaleivän laaja valikoima erikoistuotteineen sai suorissa palautteissa useita positiivisia mainintoja (kuvio 5).



KUVIO 5. Asiakkaiden antamat arvosanat Pyymäen Leipomon vaalealle ruokaleivälle

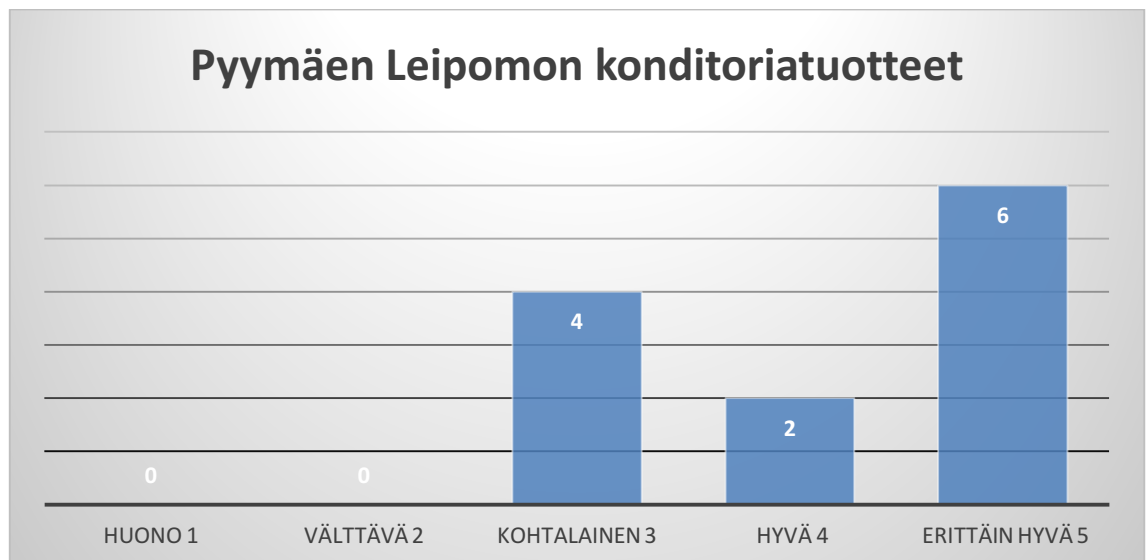


Viides kysymys koski kahvileipätuotteiden arvosanaa, joka antoi keskiarvon 4,3. Pyymäen Leipomon kahvileivän laaja valikoima sai suorissa palautteissa muutaman maininnan. Lisäksi kahvileipä tuotteiden laktoosittomuutta arvostettiin (kuvio 6).



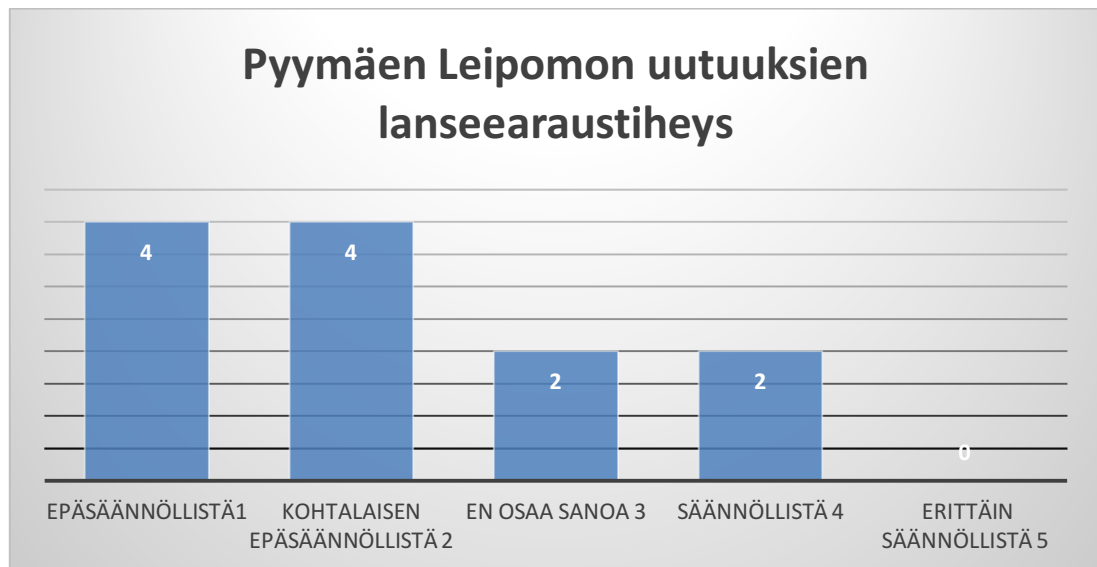
KUVIO 6. Asiakkaiden antamat arvosanat Pyymäen Leipomon kahvileipätuotteille

Kuudes kysymys koski konditoriatuotteiden arviointia. Asiakkaiden antamien arvosanojen keskiarvoksi tuli 4,1. Pyymäen Leipomon konditoriatuotteiden ”vanhanaikaisuus” nousi kahdessa suorassa palautteessa esiin (kuvio 7).



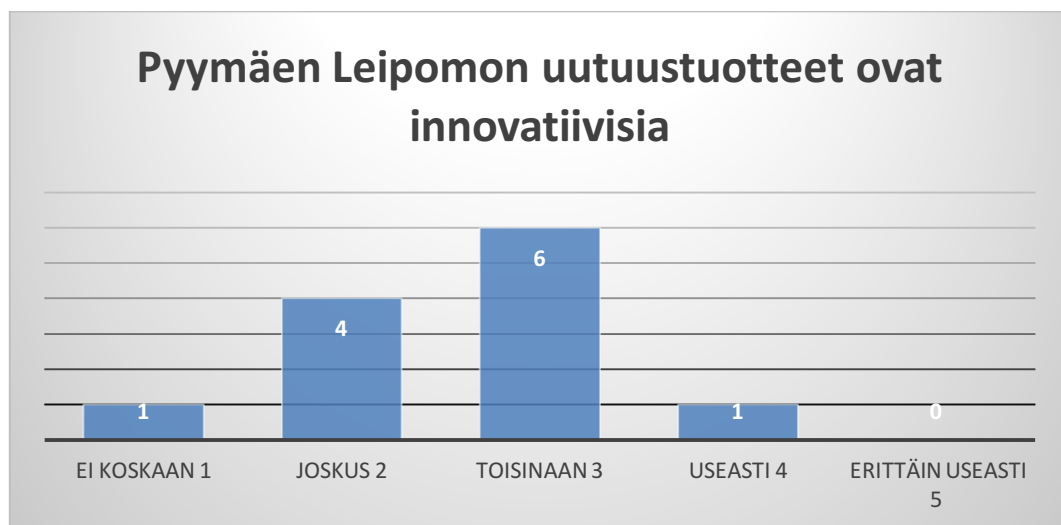
KUVIO 7. Asiakkaiden antamat arvosanat Pyymäen Leipomon konditoriatuotteille

Kysymys seitsemän käsitteli Pyymäen Leipomon uutuustuotteiden lanseeraustiheyttä, jonka keskiarvoksi tuli 2,2. Asiakkaiden mielestä Pyymäki tuo uusia tuotteita markkinoille liian harvoin (kuvio 8).



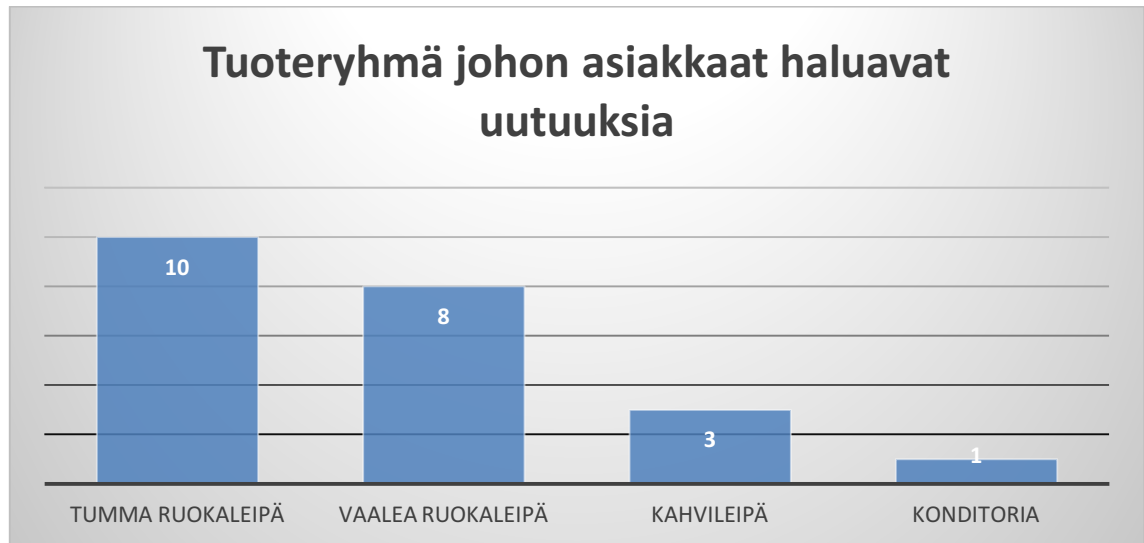
KUVIO 8. Asiakkaiden antamat arvosanat Pyymäen Leipomon uutuuksien lanseeraustiheydelle

Kahdeksas kysymys koski Pyymäen tuotteiden innovatiivisuutta. Keskiarvo oli 2,6. Pyymäen Leipomon liikeidea on valmistaa ensisijaisesti perinteisiä tuotteita, joten innovatiivisuudesta saatu arvosana oli oletettu. Suorissa palautteissa innovatiivisuuteen löytyi yksi maininta, jossa toivottiin tummaan ruokaleipään innovatiivista terveystuotteesta (kuvio 9).



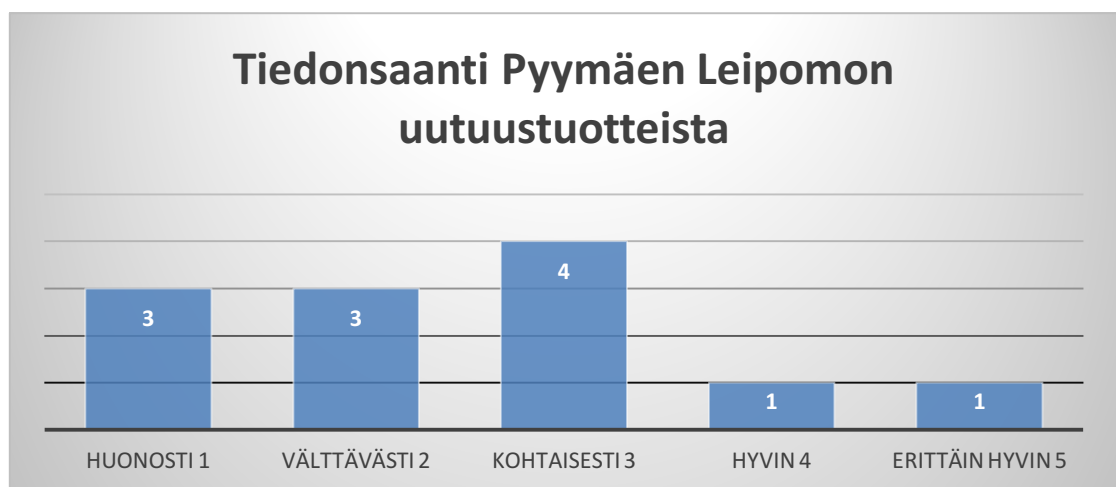
KUVIO 9. Asiakkaiden antamat arvosanat Pyymäen Leipomon uutuustuotteiden innovatiivisuus

Kysymyksessä yhdeksän pyydettiin asiakkaita arvioimaan tuoteryhmää, joka tarvitsisi eniten uutuuksia. Tumma ruokaleipä sai eniten uutuustoiveita. Vaalea ruokaleipä oli seuraavana vain kahden pisteen päässä (kuvio 10).

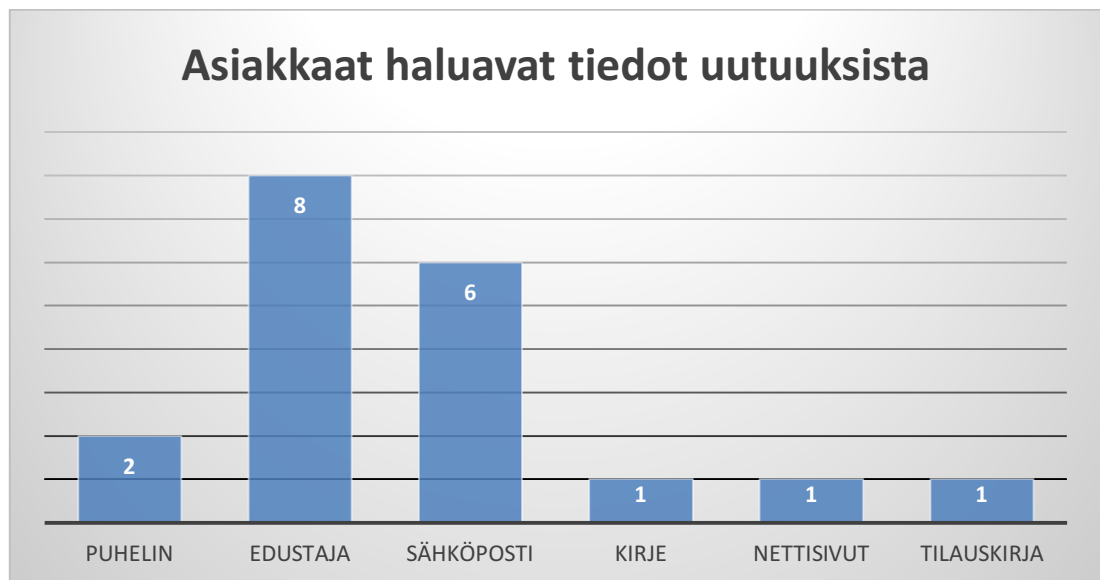


KUVIO 10. Tuoteryhmä, johon asiakkaat toivovat uutuuksia

Kysymys kymmenen käsitteli asiakkaiden tiedon saantia uutuustuotteista. Asiakkaat antoivat arvosanan 2,5 (kuvio 11). Kysymyksessä yksitoista kysyttiin, miten he toivoisivat saavansa tietoa uutuustuotteista. Vaihtoehtoina oli puhelinmyynti, edustaja, sähköposti, kirje, internetsivut ja tilauskirja. Näistä vaihtoehdoista selkeästi halutuimmaksi tiedonkulun vaihtoehdoksi nousi edustaja. Sähköposti oli toiseksi toivotuin vaihtoehto uutustiedottamiseen (kuvio 12).



KUVIO 11. Asiakkaiden tiedonsaanti uutuustuotteista



KUVIO 12. Tapa, jolla asiakkaat haluavat tietoa uutuustuotteista

Kysymyksessä 12 kysyttiin asiakkaiden halukkuutta osallistua Pyymäen Leipomon tuotekehitykseen. Kolme vastaajista ilmaisi halukkuutensa olla mukana kehittämässä tuotteita. Suorissa palautteissa toivottiin innovatiivisuutta ja markkinointia. Hintatasoa moitittiin kalliiksi yhdessä palautteessa. Uutuuksia toivottiin tummaan ruokaleipään muuttamassa palautteessa. Vaaleaan ruokaleipään toivottiin lisää artesantuotteita.

Kokonaisuutena kyselyn vastaukset antavat hyvän arvosanan Pyymäen Leipomon tuotteista. Tuotteiden tuoreusmielikuva oli asiakkaiden mielestä erittäin hyvä. Tuotteiden yleisarvosana oli hyvä. Tummaan ruokaleipään toivottiin uutuuksia. Innovatiivisuutta ja uutuuksien lanseeraususeutta toivottiin lisää. Tietoa uusista tuotteista toivottiin saatavan paremmin. Parhaaksi tiedotusvälineeksi asiakkaat valitsivat myyntiedustajan tuoman tiedon.

## 10. PYYMÄEN LEIPOMON TUOTEKEHITYSPROSESSI

### 10.1 Tiedonkeruu ja ideointi

Pyymäen Leipomo kerää tietoa järjestelmällisesti alan julkaisuista, tavarantoimittajilta, mediasta, asiakas- ja kuluttajakyselyistä, omista myyntidatoista ja päivittäistavarakaupan menekkidatasta. Tuotekehitysryhmän tehtäviin kuuluu muodostaa asiakasymmärrys saatujen tietojen pohjalta. Asiakasymmärryksen muodostaminen vaatii ennakkoluulotonta lähestymistä ja järjestelmällistä analysointia. Tärkeää on löytää vastaukset asiakkaiden ja kuluttajien ongelmiin, toiveisiin ja tarpeisiin.

Alkuvaiheessa ideoita tulee olla mahdollisimman paljon. Ideoiden keräämistekniikkana toimii hyvin brainstorm-menetelmä, jossa kaikki ideat otetaan vastaan ja osallistujia kannustetaan kritisoida. Menetelmä perustuu ideoiden määrään. Keräämisen jälkeen analysoidaan ideat ja valitaan niistä sopivat kehittämisideat. Oman kokemuksen mukaan tämä on toimiva menetelmä. Ryhmän vetäjän tulee kuitenkin saada koko ryhmä mukaan avoimeen ideointiin.

Oletusten murtaminen on tehokas työkalu, kun tarvitaan irtiottoa ennakoasenteista. Oletusten murtaminen toimii parhaiten, kun ryhmän vetäjä kannustaa ryhmän jäseniä rajuihin irtiottoihin perusideoista. Itsestänselvyydet tulee rikkoa. Tällä tekniikalla pyritään kyseenalaistamaan kaikki normaalikäytännöt. (Solatie & Mäkeläinen 2009.)

### 10.2 Ideoiden karsinta

Ideoinnin jälkeisessä karsintavaiheessa mahdolliset tuoteideat puretaan osiin ja tunnistetaan niiden kaupallisuus. Analysointitehtävänä on tunnistaa mitkä niistä sopivat yrityksen tuotestrategiaan. Karsinnassa tulee huomioida myös yrityksen taloudellinen kapasiteetti. Onko tuotteelle sopivia valmistuslaitteita vai tuleeko tällaiset hankkia.

W.Kimin ja R. Mauborgenen kehittämä Sinisen meren strategia toimii hyvänä työkaluna karsintavaiheessa. Sinisen meren strateginen työkalu tuo esille nykyisen markkinatilanteen ja selventää kilpailijoiden nykyisiä toimia. Minkälaisia nykyisiä kilpailumuotoja

alalla on, mitä toimialan asioita voisi poistaa, mistä voisi supistaa, mitä voisi korostaa ja mitä todellisia uusia asioita voidaan luoda. (Apilo ym. 2007, 80-84.)

Toinen hyvä työkalu karsimisvaiheessa on Albert Humphreyn kehittämä SWOT nelikenttämalli. SWOT-analyysi sisältää kaksi ulottuvuutta kuvaavaa nelikenttää. Nelikentän osat ovat sisäiset vahvuudet, sisäiset heikkoudet, ulkoiset mahdollisuudet ja ulkoiset uhat. Analyysin pohjalta pystytään tekemään päätelmiä mitä eri osioille tulee tehdä. (Professional Academy.)

Karsintamenetelmien jälkeen valitaan kehitettävät tuotteet ja valmistustavat, joilla jatketaan prosessissa. Kuitenkin on tärkeää, että kaikki ideat kirjataan ja kuvataan mahdollista uudelleenarviointia varten. Asiakkaille ja kuluttajille esitellään jatkoon menevät tuotteet ja kysytään heidän mielipiteensä tuotteista. Myyntiargumenttien valinta kuuluu myös karsintavaiheeseen. Karsintavaiheessa saadaan ensimmäiset arviot tuotteen omakustannehinnasta, joka vaikuttaa tuotteen lopulliseen hintaan.

### 10.3 Koeleivonta

Koeleivonnassa valitaan oikeat koneet ja laitteet uusille tuotteille. Koeleivonnassa tulee kokeilla eri malleja ja raaka-aineita samoille ideoille. Tuotteita arvioidaan tuotekehitysryhmässä aistinvaraisella arvioinnilla. Koeleivonnan ensimmäiset versiot esitellään myös valituille asiakkaille sekä kuluttajaraadille. Koeleivonnan jälkeen tuotekehitysryhmä valitsee jatkoon menevät tuotteet ja arvioivat niiden uutuusarvon ja kaupallisuuden markkinoilla. Tarkennetut omakustannelaskennat tulee tehdä koeleivontojen yhteydessä.

Koeleivontojen ensimmäisessä vaiheessa tuotteita testataan Pyymäen Leipomon kahviloissa ja muutamissa vähittäiskaupoissa kuluttajilla. Näissä testeissä on mukana haastattelulomake, jossa tiedustellaan kuluttajan kiinnostusta kyseiseen tuotteeseen, sen makua, ja sopivuutta kuluttajan käyttöön. Kilpailijan verrokkituote on hyvä olla testissä mukana.

”Ennen tuotteen kaupallista lanseeraamista siitä on parhaassa tapauksessa tehty jo prototyyppi ja muutama prototyyppikin. Edellisellä varmistettiin, että tuote ratkaisee asiakkaan ongelman, ja jälkimmäisten avulla on yritetty saada käytettävyys ja mahdollisesti valmistavuus kuntoon. Yksi tärkeimmistä hypoteeseista on kuitenkin vielä testaamatta: ovatko asiakkaat valmiita maksamaan tuotteesta?” (Pendolin & Kari 2013, 138-139.)

## **10.4 Tuotteen jatkokehittäminen**

Tuotetta kehitetään koeleivonnan jälkeen kuluttaja- ja asiakasarvioiden pohjalta. Aistinvaraisen arvioinninanalyysi on myös jatkokehittämiseen vaikuttava tekijä. Tuotteen raaka-aineet ja niiden suhteet voivat muuttua koeleivonnan tulosten pohjalta. Valmistuslaitteet ja koneet voivat myös muuttua teknisten testien perusteella. Jatkokehittämisvaiheessa valitaan tuotenimi ja tuoteperhe. Nämä valinnat johtavat myös pakkausmateriaalin ja ulkoasun suunnitteluun ja valintaan.

## **10.5 Koemyynti**

Tuote koeleivotaan uudelleen jatkokehittämisen muutosten jälkeen. Tuotanto mittaa tuotteen läpäisykyvyn ja arvioi sen lopullisen omakustannehinnan. Tuotteen kustannuksiin vaikuttavia tekijöitä ovat raaka-aineet, koneiden ja laitteiden käyttöaika, henkilöstökulut ja mahdolliset valmisteluajat. Tuotteen menekki ja kaupallinen merkitys testataan koemyynissä, missä voidaan haastatella kuluttajien kiinnostusta tuotetta kohtaan. Pyymäen Leipomolla omien toimipisteiden lisäksi koemyyntiä voidaan tehdä useassa päivittäistavarakaupassa, jotka on valittava kaupan sijainnin perusteella. Osa koemyynneistä on tehtävä kaupungin keskustassa, osa pienempien paikkakuntien taajamissa. Näin saadaan mahdollisimman kattava tulos erilaisten kuluttajien kiinnostuksesta tuotetta kohtaan.

## **10.6 Tuotannonohjaus**

Tuotannonohjauksessa kirjataan työvaiheet, kulut ja lopullinen reseptiikka. Tuote kuvataan ja kirjataan ja sille asetetaan mittarit. Mittareita ovat esimerkiksi tuotteen mitat, paino, väri, maku, rakenne ja säilyvyys. Tuotannon ohjaus määrittelee myös tuotteen valmistusajankohdan ja toimituspäivät.

## 10.7 Markkinointi

Yrityksen markkinointiviestintä antaa mahdollisuuden muuttaa yrityksen mielikuvaa suhteessa kuluttajiin. Markkinointiviestinnän tulee tuntea kohderyhmä, johon halutaan vaikuttaa, jotta saavutetaan oikeanlainen mielikuva. (Mäkinen ym. 2010, 55.)

Yrityksen toimintaa mitataan rahalla. Mittaaminen on tärkeää, jotta yritys voi kehittyä. Markkinoinnin tarkoitus on vaikuttaa asiakkaisiin ja kuluttajiin. Markkinointitoimenpiteiden vaikutus näkyy hitaasti ja sen vaikutusta voidaan mitata brändin mielikuvan muutoksena, myynnin kasvuna ja tuloksen kehittymisenä. Tavoitemielikuvan asettaminen on tärkeää, jotta koko organisaatio ymmärtää mitä yritys tavoittelee. (Mäkinen ym. 2010, 161-167.)

Kaupallistaminen on tuotteen markkinoille viemisen suunnittelua ja toteuttamista. Kaupallistamistoimenpiteillä ideat muokataan sellaisiksi, että niitä on helppo ostaa ja myydä. Kaupallistaminen ei ole erillinen yrityksen toiminto, vaan se on koko organisaation yksiköitä koskeva toimenpide. Kaupallistaminen on tuotestrategian kehittämistä, tuotteen kaupallisuuden arviointia. Hinnoittelu ja tuotteen lanseeraus ovat myös osa kaupallistamista. Kaupallistamisella tähdätään tuotteeseen, jolla on arvoa asiakkaille. Kaupallistaminen alkaa tuotteen kehitysvaiheessa, vaikka se saa lopullisen muotonsa vasta myöhemmin. Kaupallistaminen on ajattelutapa, jossa pyritään liiketoimintahenkisyyteen. (Simula, Lehtimäki, Salo & Malinen 2010, 20-21.)

Pyymäen Leipomolla tuotekehitysryhmä tekee päätökset siitä, mitkä tuotteet valitaan lopulliseen tuotantoon. Asiakkaat ja kuluttajat ovat mukana arviointiryhmässä arvioimassa tuotteiden kaupallista ostohalua ja lisäarvoa mitattaessa. Tuotteiden täytyy täyttää niille asetetut mittarit. Mittarit ovat hinta markkinoilla, kate, tuotantomäärä. Kuluttajasuuntaiset mittarit ovat lisäarvo, kuluttajien arvot, ja kaupallisuus.

Pyymäen Leipomon markkinointi on perustunut lähinnä vähittäiskauppamyymälöissä tapahtuviin konsulenttitapahtumiin. Konsulenttitapahtumassa Pyymäen Leipomon henkilö esittelee ja maistattaa tuotteita kuluttajille. Tapahtumilla on saatu suuria myyntimääriä verrattuna normaaliin vastaavan päivän toimitusmääriin. Konsulenttitapahtumassa on ollut ajoittain tuotemainoksia, jotka ovat kertoneet yrityksen taustoista tai tuotteista.



Mediamainontaa on ollut harvoin, ja ne ovat olleet pääsääntöisesti Pyymäen kahviloiden mainoksia. Pyymäen Leipomolla on neljä kahvilaa, joiden yhteydessä myydään leipomon tuotteita. Kahvilat olisivat hyvä paikka mainostaa leipomon tuotteita kuluttajille. Sosiaalisessa mediassa Pyymäen kahvilat ja leipomo ovat hyvin esillä.

Kilpailijoista erottautuminen on tärkeää. Tuotteiden ulkoasu on mahdollisuus erottautumiseen. Kuluttajat käyttävät vain muutaman sekunnin aikaa tehdessään päätöstä minkä leivän valitsevat. Pakkausten ulkoasu on tärkeä tapa erottautua kilpailijoista. Pyymäen Leipomolla on pakkausten perusasiat kunnossa, mutta rohkeus värimaailmaan voisi auttaa näkyvyyden lisääntymiseen ja erottautumiseen suhteessa kilpailijoiden tuotteisiin. Lehtimainonta olisi mahdollisuus parantaa näkyvääsyyttä Pirkanmaalla. Uutuustuotteiden lanseeraus olisi sopiva ajankohta mainonnalle. Pyymäen Leipomon tuotekehitysryhmän tehtäviin kuuluu myös pakkausmateriaalin ja ulkoasun valinta uusille tuotteille.

## **10.8 Lanseeraus**

Tuotekehitysinvestoinnit ovat useasti kalliita ja niiden tuottamat uudet tuotteet ovat perinteisesti lanseerattu nopeassa aikataulussa, jotta investoinnit on saatu maksettua. Aikaisemmin on haettu julkisuutta ja muuta näkyvyyttä. Näyttävät lanseeraukset ovat vähentyneet, koska tieto leviää nykyään helpommin kuin aikaisemmin. Käytössä ovat sähköiset tavat lanseeraukseen, joista sosiaalinen media on merkittävin. Tehokkaat tuotekehitysmenetelmät ovat vaikuttaneet nopeampaan lanseerausrytmiin. Tuotteet voidaan testata pienissä erissä ennen lanseerausta asiakkailta ja kuluttajilla. Palaute saadaan nopeasti, jolloin varmuus tuotteiden menekistä on saatavilla ja riskit pienenevät. (Pendolin & Kari 2013, 266-267.)

Pyymäen Leipomon uutuustuotteiden lanseeraukseen vaikuttavia seikkoja ovat keskusliikkeiden valikoimakaudet, jotka ajoittuvat kolmen kuukauden välein. Tuotteet on esiteltävä keskusliikeostajille kaksi kuukautta ennen markkinoille tuloa. Tämä aiheuttaa suunnitelmallista lanseerausajankohdan valintaa. Uutuustuote on esiteltävä ja myytävä koko asiakaskunnalle samanaikaisesti, jotta lanseerauksen yhteydessä tehtävä mahdollinen mainonta tuottaisi parhaan mahdollisen tuloksen. Mediamainonta tulee tehdä samaan aikaan, kun uutuustuote tulee markkinoille. Pyymäen Leipomon konsulenttitöiminta tulee

valjastaa esittelemään uutuustuotetta lanseerausajankohtana. Konsulenttitoiminnan apuvälineinä tulee olla uutuustuotteen mainosmateriaali ja oikeat myyntiargumentit. Johtuen kaupan keskittymisestä kahteen keskusliikkeeseen on hinnoittelun oltava tasapuolista.

### **10.9 Jatkuva seuranta ja kehittäminen**

Tuotteiden ja varsinkin uutuustuotteiden menekkejä, laatua, katetta, hintaa suhteessa kilpailuviin tuotteisiin ja olemassa oleviin omakustannehintoihin on seurattava jatkuvasti. Mahdolliset markkinoilla tapahtuvat muutokset voivat vaikuttaa merkittävästi tuotteiden menekkiin. Tällaisia muutoksia ovat kilpailijoiden toimet ja tuotteet, vähittäiskaupan tuotehinnoittelu, kuluttajien mieltymysten ja tarpeiden muutokset. Raaka-ainemuutokset saattavat vaikuttaa tuotteisiin ja niiden merkitys lopulliseen tuotteeseen täytyy tunnistaa. Tuotteen ominaisuuksia voidaan kehittää tuotteen koko elinkaaren ajan. Koneiden ja laitteiden kehittyminen on myös tuotteeseen vaikuttava tekijä. Tuotekehitysprosessin toimivuutta on arvioitava ja kehitettävä tuotteiden kehittämisen ohella.

Pyymäen Leipomon tuotekehitysprosessin (kuva 7) pohja rakennetaan tiedonkeruuseen, jossa kerätään alan tietoja tutkimuksista, mediasta, asiakaskyselyistä. Vähittäiskaupan datatiedot ja yrityksen omat myyntitilastot ovat myös tärkeitä apuvälineitä. Trendien ja hiltajisten signaalien seuraaminen täytyy olla järjestelmällistä.

Ideointivaiheessa edellä mainitut tiedonkeruussa saadut tiedot analysoidaan ja kuvataan. Karsintavaiheessa ideat karsitaan ja etsitään niiden joukosta kaupalliset menestyjät. Lisäksi etsitään yksittäisten tuotteiden myyntiargumentit. Koeleivonnassa testataan tuotteen tai tuotteiden valmistusmahdollisuuksia eri valmistusmenetelmillä ja raaka-aineilla.

Tuotteen jatkokehittämisessä arvioidaan koeleivonnan tuloksia. Vertailuun otetaan mukaan kilpailijoiden vastaavia tuotteita. Tuotteet arvioidaan aistinvaraisessa arvioinnissa. Tuotteille lasketaan ensimmäiset arviot hinnasta ja määristä. Tässä vaiheessa määritellään myös asiakassegmentti. Jatkokehittämisen jälkeen tuote koemyydään leipomon omissa toimipisteissä ja muutamassa vähittäiskaupassa. Koemyynnin aikana kerätään mielipiteitä kuluttajilta ja asiakkailta.

Koemyynnin jälkeen tehdään tuotannon ohjaus, missä varmistetaan tekniikka ja kapasiteetti. Tuotannon ohjauksessa tehdään lopulliset tuotelaskelmat ja tuote kuvataan ja kirjataan. Lopuksi määritellään tuotteen mittarit. Markkinointivaiheessa valitaan markkinointitoimenpiteet, materiaalit ja tuoteperhe. Lisäksi täsmennetään tuotteen myyntiargumentit.

Lanseeraus toteutetaan yhtäaikaaisesti keskusliikkeiden valikoimakauteen sopivaksi. Samassa yhteydessä tiedotetaan asiakkaita ja hyödynnetään sähköiset viestimet. Tuotteita ja prosessia kehitetään jatkuvasti. Markkinamuutokset ovat nykyisin nopeita ja ne aiheuttavat tuotteiden tai prosessin muutostarvetta. Muuttuvat ja vaihtelevat kuluttajatrendit vaikuttavat kehittämistarpeeseen enenevästi.

TOIMINTO	SISÄLTÖ
TIEDONKERUU	Median seuranta, tutkimukset, asiakaskyselyt, kaupan TOP-tuotteet, trendit ja hiljaiset signaalit
IDEOINTI	Aivoriihet, asiakas- ja kuluttajakyselyiden vastaukset. Ideoiden kirjaus ja kuvaaminen.
KARSINTA	Ideoiden karsinta ja kaupallisten ideoiden löytäminen. Myyntiargumentit tuotteelle.
KOELEIVONTA	Tärkeimpien tuoteideoiden koeleivonta erilaisilla valmistusmenetelmillä ja raaka-aineilla.
TUOTTEEN JATKOKEHITTÄMINEN	Koeleivonnan tulosten vertailu. Vertailussa mukana myös kilpailevia tuotteita, laitteiden takaisinmaksuajat. Aistinvarainen arviointi. Laskelmat: omakustanne, hinnoittelu, tuotekate ja määräarvio. Määritellään asiakassegmentti. Lasketaan mahdollisten uusien laitteiden takaisinmaksuaika.
KOEMYynti	Koemyynti omilla kahviloissa sekä muutamassa vähittäiskaupassa.
TUOTANNON OHJAUS	Tuotannon tekniikan ja kapasiteetin varmistus ja laskelmien tarkistus. Lopullisen tuotteen kirjaaminen ja kuvaaminen. Tuotannon ja tuotteen mittarit määritellään.
MARKKINOINTI	Tuoteperheen ja pakkausmateriaalin valinta. Markkinointitoimenpiteet, viestimien valinta, materiaalit ja budjetointi. Tuotteen myyntiargumenttien täsmennys.
LANSEERAUS	Oikea ajoitus, keskusliike aikataulut, samanaikaisuus ja tiedottaminen asiakkaille
JATKUVA KEHITTÄMINEN	Tuotteita ja prosessia kehitetään koko niiden elinkaaren ajan. Muutoksia voivat aiheuttaa tekniset ja raaka-aine muutokset. Muutokset markkinassa ovat myös tarkastelun alla.

KUVA 7. Pyymäen Leipomon tuotekehitysprosessi

## 11. POHDINTA

Pyymäen Leipomolla on innovatiivinen ja kannustava ilmapiiri, jota tulisi kehittää ja hyödyntää. Tuotekehitysryhmän säännölliset kokoukset ja palaverit voivat auttaa suunnitelmallisuuden toteutumiseen. Henkilökunta on motivoitunutta ja vastuuntuntoista saadesaan vaikuttaa yrityksen tulevaisuuteen. Tuotekehitysprosessiin sitoutuminen vaatii järjestelmällisyyttä, mutta innovointiin tarvitaan myös vapaata ajattelua. Asiakasymmärrystä ja siihen tarvittavan tiedon keräämistä on kehitettävä. Alan trendejä ja heikkoja signaaleja on seurattava järjestelmällisesti. Tuotekehitysryhmän osaamista tulee kehittää jatkossa esimerkiksi aistinvaraisen arvioinnin koulutuksen kautta. Tuotekehitysprosessi vaatii yritykseltä vahvaa johtamista ja vastuunjakoja, joita yrityksen resursseista löytyy.

Asiakkaat ja kuluttajat tulee ottaa entistä aikaisemmin mukaan tuotekehitysprosessiin. Heiltä saatavat arvot, tiedot ja toiveet mahdollistavat oikean suunnan tuotteiden kehittämiseen. Tutkimuksessa (liite 1.) selvisi, että osa asiakkaista olisi kiinnostuneita osallistumaan tuotekehitykseen. Heidän mielipiteidensä ja tietojensa lisäksi heidän sitoutumisensa Pyymäen Leipomoon paranisi vaikutusmahdollisuuden kautta. Esimerkiksi paikalliset koulut ja opistot voisi ottaa mukaan tuotekehitysprosessiin, sitä kautta luodaan suhteita paikalliseen väestöön ja nuoriin kuluttajiin. Tällä toiminnalla parannetaan myös yrityksen yhteiskuntavastuuta.

Pyymäen Leipomon tulee hyödyntää nykyinen lähiruokatreendi ja ruoan arvostus. Tämän mahdollistavat leipomon tuotteiden tuoreus, hyvä sijainti ja tehokas jakelu Pirkanmaalla. Nykyinen paikallinen ja alueellinen toiminta tukevat yrityksen lähiruokamielikuvaa. Sopimusviljelijöiden käyttö syventäisi lähiruokavalmistajan mielikuvaa kuluttajille. Lähiruoka antaa mahdollisuuden hyvään hintatasoon, verrattuna valtakunnallisten leipomoiden bulkkituotteisiin.

Tuoteperheiden rakentaminen selkeyttäisi viestintää kuluttajille. Tuotteiden markkinointi kohdentuisi paremmin valittavaan mainonnan kohteeseen. Tuotepakkausten ulkoasu on merkittävässä asemassa nykyisessä visuaalisia ärsykeitä pursuavassa yhteiskunnassa. Kuluttajat tekevät kauppakäynnillä valintansa nopeasti, tämän johdosta tuotteiden tulee erottua ulkoasultaan selkeästi suhteessa kilpailijoiden tuotteisiin.

Tuotepakkausten tulee olla ”sukunäköisiä” ja yhdenmukaisia keskenään, jotta ne tunnistetaan samaksi ”perheeksi”. Pakkausten ja tuotteiden koko on myös tärkeää, koska perhekoot ovat pienentyneet ja kuluttajat ikääntyneet. Harvalla kuluttajalla on enää tarve suurille pakkauksille.

Tutkimuksen (liite 1.) mukaan asiakkaat kaipaavat lisää tuotteita ensisijaisesti tummaan ruokaleipään. Tämä mahdollistaisi selkeää myynnin kasvua. Tuotteiden pitäisi olla kuitenkin innovatiivisia, jotta niiden menestyminen markkinoilla olisi mahdollista. Tämän hetkinen tumman ruokaleivän hintataso markkinassa on alhainen. Varsinkin tummien palaleipien hinta on pudonnut päivittäistavarakaupan halpuuttamisen myötä. Tumman ruokaleivän säilyvyys on parempi kuin vaalean ruokaleivän. Tämä mahdollistaa leivän valmistusajankohdan yöleivonnan sijaan iltaleivontaan. Näin säästyisi kalliiden yötuntien työkustannuksia.

Markkinointi mahdollistaa yhtenäisen tuoteperheen tai yksittäisten uusien tuotteiden esilletuomisen. Pyymäen Leipomon kahvilat ovat hyvä paikka saavuttaa kuluttajakontakteja. Tämä vaatii kuitenkin mainosmateriaalia ja henkilökunnan panostusta. Päivittäistavara-kaupoissa pidettävät konsulenttitapahtumat sopivat uusien tuotteiden ja tuoteperheiden markkinointiin. Mainosmateriaalin hyväksikäyttö tukee myös konsulenttitapahtumia. Päivittäistavara-kaupat nostavat myös omaan markkinointiinsa uusia tuotteita, mikä aiheuttaa kuitenkin lisäkustannuksia. Uutuustuotteiden lanseeraukset tulee ajoittaa oikeisiin ajankohtiin, johtuen keskusliikkeiden valikoimakaudesta.

Tuotteita on seurattava ja kehitettävä koko niiden elinkaaren ajan. Tuotekehitysprosessi ja muut prosessit vaativat myös seurantaa, arviointeja ja kehittämistä. Leipomotoimialan katetaso on pieni, joten tuotteiden jäätämä kate ei kestä virhearviointeja hinnoittelussa tai valmistuskustannuksissa. Markkinoilla tapahtuu jatkuvia muutoksia päivittäistavarakaupan ja kilpailijoiden toimesta. Nämä muutokset saattavat vaikuttaa nopeasti omien tuotteisiin ja toimenpiteisiin. Markkinamuutoksia on seurattava ja kehitettävä omia tuotteita ja prosesseja mahdollisten muutosten vuoksi. Henkilökunnan osaamisen kehittäminen on tärkeässä asemassa yrityksen tulevaisuudessa.

## LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino

Apilo, T., Taskinen, T. & Salkari, I. 2007. Johda innovaatioita. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009, Palvelemista palveluliiketoimintaan- Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekes. Luettu 2.4.2017. [https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta\\_palveluliiketoimintaan.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf)

Cooper, R. 2000. Doing it Right- Winning with New Products. The Product Development Institute. Luettu 3.4.2017. <http://milo.mcmaster.ca/showcase/showcasearchive/showcase/do-it-right>

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino

Foodwestraporttiliite. 2012. Laatuketju-Aistinvarainenarviointi. Luettu 2.2.2017. [http://www.laatuketju.fi/laatuketju/www/fi/liitetiedostot/hankkeet/2012\\_raportit/FoodwestrapoliiteAistinvarainenarviointi.pdf](http://www.laatuketju.fi/laatuketju/www/fi/liitetiedostot/hankkeet/2012_raportit/FoodwestrapoliiteAistinvarainenarviointi.pdf)

Jaakkola, J. & Tunkelo, E. 1987. Tuotekehitys – ideoista markkinoille. 1. painos. Espoo: Oy Weilin.

Jobber, D. 2001. Principles & Practice of Marketing, Third Edition. Lontoo: McGraw-Hill Publishing Company.

Kaski, T. 2015, Myynti ja Markkinointi Forum-Mania Sales Research. Katsottu 3.3.2017. <https://www.youtube.com/watch?v=dKmOL0z0cvM>

Kauppalehti. Haastattelu Stockmann Westermarck. Luettu 19.4.2017. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/stockmannin-on-keksittava-itsensa- uudelleen/TUqNi2iY>

Kehittyvä Elintarvike. 2014. Elintarviketeollisuuden muutokset tuovat uusia haasteita tuotekehitykseen. Luettu 28.11.2016. <http://kehittyvaelintarvike.fi/teemajutut/14-elintarviketeollisuuden-muutokset-tuovat-uusia-haasteita-tuotekehitykseen>

Kesko. 2017. Suomen Lähikauppa on nyt osa Keskoa. Luettu 12.4.2017. <http://www.kesko.fi/yritys/toimialat/paivittaistavarakauppa/lahikauppa/>

Korhonen, H., Valjakka, T., Apilo, T. 2011. Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa- Tavoitteena ostava asiakas. VTT. Helsinki: Edita. Luettu 20.4.2017. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2011/T2598.pdf>

Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona- Ideasta käytäntöön. Suomen Laatu keskus Oy. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Lahti, A. 2012. Strateginen markkinointi- kauppamies ansaitsee opetusta ja pätevät opit, Lahti: Venture Capitals.

Leipomoteollisuuden toimialaraportti. 2009. Työ- ja elinkeinoministeriö, Maa- ja metsätalousministeriö, Työ- ja elinkeinokeskus, Tekes, Finpro.

Leipomoteollisuuden toimialaraportti. 2015. Työ- ja elinkeinoministeriö, Maa- ja metsätalousministeriö, Työ- ja elinkeinokeskus, Tekes, Finpro.

Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Helsinki: Otava.

MTK. 2011. Mitä on lähiruoka? Luettu 11.4.2017. [https://www.mtk.fi/maatalous/lahiruoka/mita\\_on\\_lahiruoka/fi/FI/mita\\_on\\_lahiruoka/](https://www.mtk.fi/maatalous/lahiruoka/mita_on_lahiruoka/fi/FI/mita_on_lahiruoka/)

MTT Taloustutkimus. 2010. Lisäarvoa laatutyöstä: Elintarvikeketjun kansallisen laatu järjestelmän kehittäminen ja todentaminen. Luettu 18.2.2017. [http://www.laatuketju.fi/laatuketju/www/fi/liitetiedostot/hankkeet/Lisaearvoa\\_laatuty-oestae\\_loppuraportti\\_041010final.pdf](http://www.laatuketju.fi/laatuketju/www/fi/liitetiedostot/hankkeet/Lisaearvoa_laatuty-oestae_loppuraportti_041010final.pdf)

Mäkinen, M., Kahri, A., Kahri, T. 2010. Brändi kulmahuoneeseen. Porvoo: WSOYpro Oy.

Parantainen, J. 2007. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä-Tuotteistaminen 10. Talentum. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Parvinen, P. 2003. Ohjelmistojen markkinointi, myynti ja jakelu. Helsingin Yliopisto. Luettu 12.12.2016. <https://www.cs.helsinki.fi/u/eahyvone/courses/ohli/opro03/parvinen.ppt>

Pendolin, H. & Kari, J. 2013. Ulos toimistosta- Reittiopas uusien tuotteiden tekijöille. Prodman.

Professional Academy. Marketing theories, Marketing theories-SWOT analysis. Luettu 2.5.2017. <http://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---swot-analysis>

Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rehn, A. 2011. Vaaralliset ideat, kun sopimaton ajattelu on tärkein voimavarasi. Helsinki: Talentum media Oy.

Salon Seudun Sanomat. 2016. Lähiruualla on kysyntää. Luettu 18.12.2016. <http://www.sss.fi/2016/01/lahiruulla-on-kysyntaa/>

Simula, H., Lehtimäki, T., Salo, J. & Malinen, P. 2010. Uuden B2B-tuotteen menestyksessä kaupallistaminen. Teknologiainfo Teknova Oy.

Sinek, S. 2009. The Golden Circle, how great leaders inspire action. Simon Sinek video. Ted.com. Katsottu 3.3.2017. [https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action)

Solatie, J. & Mäkeläinen, M. 2009. Ideasta innovaatioksi-Luovuus hyötykäyttöön. Helsinki: Talentum.

Tekes. 2017. Linkosuon Leipomo aikoo tuplata viennin 2020 mennessä. Luettu 3.2.2017. <https://www.tekes.fi/nyt/uutiset-2017/linkosuon-leipomo-aikoo-tuplata-viennin-2020-mennessa/>

Tilastokeskus. 2006. Katsaus yrityksiin ja toimipaikkoihin. Luettu 15.3.2017. [http://www.stat.fi/til/syr/2006/syr\\_2006\\_2007-11-29\\_kat\\_001.html](http://www.stat.fi/til/syr/2006/syr_2006_2007-11-29_kat_001.html)

Timonen, H. Järvenpää E., Tuomi, J. ja Waris, M. 2005. Pienten ja keskisuurten yritysten tuotekehityksen tietovirtamallit ja patentti-informaation käyttö, Espoo BIT Research center.

Tuomisto, J. toimitusjohtaja. 2017. Haastattelu 17.1.2017. Haastattelija Aho, H. Sastamala.

Tuulenmäki, A. 2012. Lupa toimia eri tavalla. Verkkokirjahylly. Luettu 4.1.2017. [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi.elib.tamk.fi/teos/lupa\\_toimia\\_eri\\_tavalla](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi.elib.tamk.fi/teos/lupa_toimia_eri_tavalla)

Ulkuniemi, J. 2011. Ruokaketjun vastuullisuus. Ruokatieto Yhdistys ry. Luettu 2.3.2017. <http://www.ruokatieto.fi/ruokafakta/ruokaketjun-vastuullisuus/lue-lisaa-vastuullisuudesta/paikallisuus-kasittelee-yhteison-hyvinvointia-lahiruokaa-laajemmin>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2001. Liiketoiminta osaaminen-Menestyvän liiketoiminnan perusta. Edita.



# LIITTEET

## Liite 1. Pyymäen Leipomo asiakaskysely

Huomioi vastauksissasi myös ääripäät (1 ja 5)

### PYYMÄEN LEIPOMO KYSELY TUOTEKEHITYKSESTÄ[kopio]

Osaillistu Pyymäen Leipomon tuotekehityskyselyyn. Kysely vie aikaasi noin kolme minuuttia. Arvomme vastaajien kesken Voileipäkakun.

#### 1. Taustatiedot1

1.1. Vastaajan nimi (ei pakollinen)

1.2. Sukupuoli

--Valitse tästä--

1.3. Ikä

--Valitse tästä--

Millaisiksi arvioitte Pyymäen Leipomon tuotteet: Olkaa hyvä ja vastatkaa seuraavien kysymyksiin

1. Pyymäen Leipomon tuotteet ovat ?

Erittäin hyvät Hyvät Kohtalaiset Välttävät Huonot

Vaihtoehdot:

2. Pyymäen Leipomon tuotteiden tuoreus on ?

Erittäin hyvä Hyvä Kohtalainen Välttävä Huono

Vaihtoehdot:

3. Kokonaisarvosana Pyymäen Leipomon tummalle ruokaleivälle ?

5 4 3 2 1

Vaihtoehdot:

4. Kokonaisarvosana Pyymäen Leipomon vaalealle ruokaleivälle ?

5 4 3 2 1

Vaihtoehdot:

5. Kokonaisarvosana Pyymäen Leipomon kahvileipätuotteille ?

5 4 3 2 1

Vaihtoehdot:

6. Kokonaisarvosana Pyymäen Leipomon konditoriatuotteille ?

5 4 3 2 1

Vaihtoehdot:

7. Pyymäen Leipomon uutuuskien markkinolle tulo ?

Erittäin säännöllistä Säännöllistä En osaa sanoa Kohtalaisen epäsäännöllistä Epäsäännöllistä

Vaihtoehdot:

8. Pyymäen Leipomon uutuustuotteet ovat innovatiivisia ?

Erittäin useasti Useasti Toisinaan Joskus Ei koskaan

Vaihtoehdot:

9. Valitse kaksi tärkeintä tuoterhymää mihin mielestäsi Pyymäen Leipomo tarvitsisi uutuustuotteita

- Tumma ruokaleipä  
 Vaalea ruokaleipä  
 Kahvileipä  
 Konditoria

Voit kertoa millaisia tuotteita toivoisit:

10. Saan tietoa Pyymäen Leipomon uutuustuotteista ?

Erittäin hyvin Hyvin Kohtalaisesti Välttävästi Huonosti

Vaihtoehdot:

11. Mistä toivoisit saavasi tietoa Pyymäen Leipomon uutuustuotteista? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Puhelinmyyntiä  
 Edustajalta  
 Sähköpostitse  
 Kirjeenä  
 Pyymäen Leipomon internetsivuilta  
 Tilauskirjasta

12. Haluaisin tai voisin olla mukana Pyymäen Leipomon tuotekehityksessä ?

Kyllä En osaa sanoa En

Vaihtoehdot:

Terveiset Pyymäen Leipomolle.  
 Voit kirjoittaa tähän viestin  
 Pyymäen Leipomolle