

Maria Halilaj

TUOTEKEHITYSPROSESSIN KEHITTÄMINEN KAHVILAYMPÄRISTÖSSÄ

TUOTEKEHITYSPROSESSIN KEHITTÄMINEN KAHVILAYMPÄRISTÖSSÄ

Maria Halilaj
Opinnäytetyö
Kevät 2023
Liiketoiminnan kehittäminen
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalous, Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma

Tekijä: Maria Halilaj

Opinnäytetyön nimi: Tuotekehitysprosessin kehittäminen kahvilaympäristössä

Case: Puistokahvila Makia

Työn ohjaaja: Matti Sippola

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: kevät 2023

Sivumäärä: 57 + 4 liitettä

Tämä opinnäytetyö keskittyy tuotekehitysprosessin mallintamiseen ja kehittämiseen kahvilaliiketoiminnassa. Tuotekehitysprosessin dokumentoiminen on välttämätöntä sen parantamiseksi, hiljaisen tiedon esiintuomiseksi ja liiketoiminnan strategian mukaisten tavoitteiden asettamiseksi. Selkeillä prosesseilla voidaan saavuttaa kilpailuetua, koska asiakkailla on useita vaihtoehtoja ja nopeimmin kysyntään vastaava yritys onnistuu jatkuvassa parantamisessa ja toteutuksessa. Nopeus ja analyttisyys muuttuvassa toimintaympäristössä on mahdollista vain toimivan tuotekehitysprosessin avulla. Kassavirran hallinta edellyttää onnistunutta asiakaskokemusta ja kykyä toimittaa palveluita niin hyvin, että asiakas palaa uudelleen ja muuttuviin tarpeisiin voidaan vastata nopeasti.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää tuotekehitysprosessin vaiheita kahvilaliiketoiminnassa ja kehittää käyttövalmis tuotekehitysprosessimalli toimipisteen tarpeisiin. Tutkimus toteutettiin tapaus-tutkimuksena ja tuotekehitysprosessin vaiheita selvitettiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Teoriaosuudessa käsiteltiin kahvilan muuttunutta toimintaympäristöä, tuotekehitysprosessimalleja, prosessien parantamista, ideointia ja tulevaisuustutkimusta. Tutkimus oli kvalitatiivinen ja haastatteluja toteutettiin teemahaastatteluna tuotekehityksessä toimineille esimiehille.

Tulosten perusteella suunnitelmallisuus, tavoitteiden asettaminen ja dokumentointi edistivät tuotekehitystä. Prosessien asiakaslähtöisyys ja liiketoiminnan strategian huomioiminen tavoitteiden suunnitteluvaiheessa loivat kilpailuetua. Tuotekehityksen prosesseissa on kyse organisaation kyvykkyydestä ymmärtää omaa toimintaa ja tuloksellisuutta. Parantaminen alkaa tavoitteesta ja ilman tavoitetta on mahdoton parantaa. Tuotekehitystoiminnan ideointiin liittyi haasteita, koska tuotteiden tulisi olla asiakkaan silmissä arvoa lisääviä ja vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin.

Asiasanat: Tuotekehitysprosessi, prosessin parantaminen, kahvilaliiketoiminta, tuotekehitysmalli

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Bachelor of Business Administration, Option of Business Development

Author: Maria Halilaj

Title of thesis: Developing the Product Development Process in a Café Environment

Case: Puistokahvila Makia

Supervisor: Matti Sippola

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2023

Number of pages: 57 + 4 appendices

This thesis focuses on modeling and improving the product development process in café business. Documenting the product development process is essential for improving it, bringing out tacit knowledge, and setting goals according to the business strategy. Clear processes can provide a competitive advantage, as customers have multiple options, and the company that responds to demand the fastest succeeds in continuous improvement and implementation. Speed and analytical skills in a changing operating environment are possible only through a functioning product development process. Cash flow management requires successful customer experience and the ability to deliver services so well that the customer returns and changing needs can be responded to rapidly.

The aim of the thesis was to identify the stages of the product development process in café business and develop a ready-to-use product development process model to meet the needs of the branch. The study was carried out as a case study, and the stages of the product development process were determined through semi-structured theme interviews. The theoretical part addressed the changing operating environment of a café, product development process models, process improvement, ideation, and future research. The study was qualitative, and interviews were conducted thematically with managers involved in product development.

Based on the results, planning, goal setting, and documentation promoted product development. Customer-oriented processes and consideration of the business strategy in the goal planning phase created a competitive advantage. Product development processes are about the organization's ability to understand its own operations and performance. Improvement starts with a goal, and without a goal, it is impossible to improve. Ideation in product development was challenging because products should be perceived as adding value to the customer and meeting their changing needs.

Keywords: Product development process, process improvement, café business, product development model

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUOTEKEHITYSPROSESSIN TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	7
2.1	Kahvilan muuttunut toimintaympäristö.....	7
2.2	Tuotekehitysprosessit ja dokumentointi.....	9
2.3	Tuotekehitysprosessin parantaminen ja mallintaminen.....	10
2.3.1	Innovatiivisuuden edistämisen työkaluja.....	12
2.3.2	Ennakointi, trendit ja megatrendit ravintola -alalla.....	13
2.3.3	Tuotekehityksen mittarit.....	15
2.4	Tuotekehitysmallit.....	16
2.4.1	Raatikaisen esittämä tuotekehitysmalli.....	16
2.4.2	Ulrichin ja Eppingerin esittämä tuotekehitysmalli.....	18
2.4.3	Stage-Gate -tuotekehitysprosessimalli.....	20
2.4.4	Feltenstein malli (1986).....	23
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	24
3.1	Tutkimusmenetelmä.....	24
3.2	Metodologia ja epistemologia.....	26
4	TULOKSET.....	29
4.1	Tutkimuksen teemahaastatteluaineiston tulokset.....	29
4.2	Tutkimustulosten tarkastelu.....	34
5	KEHITTÄMISTEHTÄVÄ.....	44
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	47
6.1	Etiikka ja luotettavuus.....	48
	LÄHTEET.....	52
	LIITTEET.....	57

1 JOHDANTO

Yritysten on tänä päivänä mukauduttava nopeisiin muutoksiin, jolloin hyvin suunniteltujen prosessien merkitys korostuu. Prosessit ovat kokoelma toimenpiteitä, jolla luodaan asiakkaalle arvoa. Arvoa tuotetaan erilaisten liiketoimintamallien ja -prosessien avulla. Prosessien parantaminen on keskeinen keino kehittää liiketoimintaa, sekä tulosta. Useimmat johtamisen mallit perustuvat prosessien analysoimiseen ja niiden parantamiseen. (Laamanen, Tinnilä 2009, 5, 17.) Yrityksen menestykseen tarvitaan hyvää johtamista, selkeitä tavoitteita ja kirkas suunta. Kassavirtaa ohjaa onnistunut asiakaskokemus, kyky toteuttaa ja toimittaa niin hyvin, että asiakas palaa uudelleen ja muuttuviin tarpeisiin pystytään ketterästi vastaamaan. Johtamisen uudet trendit lean, jatkuva parantaminen ja ketteruus, eivät ole syrjäyttäneet operatiivisen kyvykkyyden tärkeyttä. Yhteisesti määritellyt ja kuvatut prosessit tarjoavat nykytilan näkemyksen ja mahdollisuuden jatkuvaan kehittämiseen. Prosessien selkeä kuvaus tuo kokonaisuuden ja osa-alueet esille ja mahdollistaa prosessin kehittämisen. Selkeillä prosesseilla voidaan saavuttaa kilpailutilanteessa etua, asiakkailla on yleensä monia eri vaihtoehtoja ja nopeimmin asiakkaan kysyntään vastaa se, joka hallitsee jatkuvan parantamisen ja toimeenpanon. (Hammarsten 2021.)

Kokko toteaa väitöskirjassaan, että palveluiden suunnittelua hotelli- ja ravintola-alalla ei ole tutkittu paljoa. Palvelun suunnittelu nähdään usein hyvin samankaltaisena tuotteiden suunnittelun kanssa ja näiden välillä ei nähdä suurta eroa. Ajatellaan, että tuotteen suunnittelun ohessa syntyy myös palvelu, jolloin palveluita ei tarvitse erikseen suunnitella. Kokko toteaa, että tuotekehityksen työkalut ja menetelmät tulisi mukauttaa toimialaan, jolla yritys toimii. (2005, 66–70, 197.) Asiantuntijoiden mukaan tulevaisuuden palveluliiketoiminnassa tulevat pärjäämään yritykset, jotka onnistuvat rakentamaan asiakkailleen mahdollisimman personoidun, katkeamattoman palvelukokemuksen. Yritysten on osattava vastata muutokseen uudistamalla tarjoamaansa ja tuotantoprosessejaan. (Tuomi 2019, 9–10.)

Opinnäytetyön aiheena on tuotekehitysprosessin kehittäminen. Tavoitteena on kehittää toimiva tuotekehitysprosessimalli Puistokahvila Makian käyttöön. Puistokahvila Makia on Osuuskauppa Arinan uniikki kahvila Oulussa. Uniikki tarkoittaa, että kahvilalla ei ole ketjuohjausta, eikä keskitettyä tuotekehitystä ketjun toimesta. Puistokahvila Makia sijaitsee keskellä Oulua Otto Karhin puistossa. Kahvilassa on tarjolla aamiaista, lounasta, erilaisia juomia, sekä suolaisia ja makeita vitriinituotteita. Kahvilassa on noin 50 paikkaa sisällä ja terassilla yli 100 asiakaspaikkaa. Tarkoituksena

on kehittää toimiva konkreettinen tuotekehitysprosessimalli kahvilan käyttöön. Työn toimeksiantajana toimii Osuuskauppa, joka on asiakasomistajien omistama kehittyvä palvelualan yritys. Osuuskauppa Arinan toiminta jakautuu usealle liiketoiminta alueelle: market- ja erikoistavarakauppa, pankkipalvelut, liikuntapalvelut, matkailu- ja ravitsemiskauppa, liikennemyymälä- ja polttoneste-kauppa.

Mielenkiintoni tuotekehitysprosessin kehittämiseen heräsi tehdessäni useamman vuoden ajan kahvilan ja ravintolan tuotekehitystä ravintolapäällikön roolissa, huomasin kuinka heikolla pohjalla tuotekehitysmallit ja prosessit olivat, uniikeista ravintoloista/kahvilasta puuttuivat tuotekehityksen ohjeistus ja prosessimallit. Olen itse kehitellyt ja testannut monia erilaisia tapoja lähestyä asiaa ja poiminut sieltä parhaimpia toimintatapoja. Olen perehtynyt asiaan käytännön kautta ja tuotekehitys on ollut vain yksi osa työnkuvaani. Tuotekehitysprosessiin en ole syvällisesti ehtinyt perehtyä, mutta monen työkokemusvuoden aikana käytäntö on opettanut hyväksi todettuja tapoja toimia. Mielestäni tämä aihe ansaitsee suunnitelmallisuutta ja ajatustyötä taustalle.

Opinnäytetyön tutkimuksellisessa osiossa aluksi kartoitettiin nykyinen tuotekehitysprosessin lähtötilanne ja toisessa vaiheessa tuotekehitysprosessin vaiheita tutkittiin teemahaastatteluiden avulla.

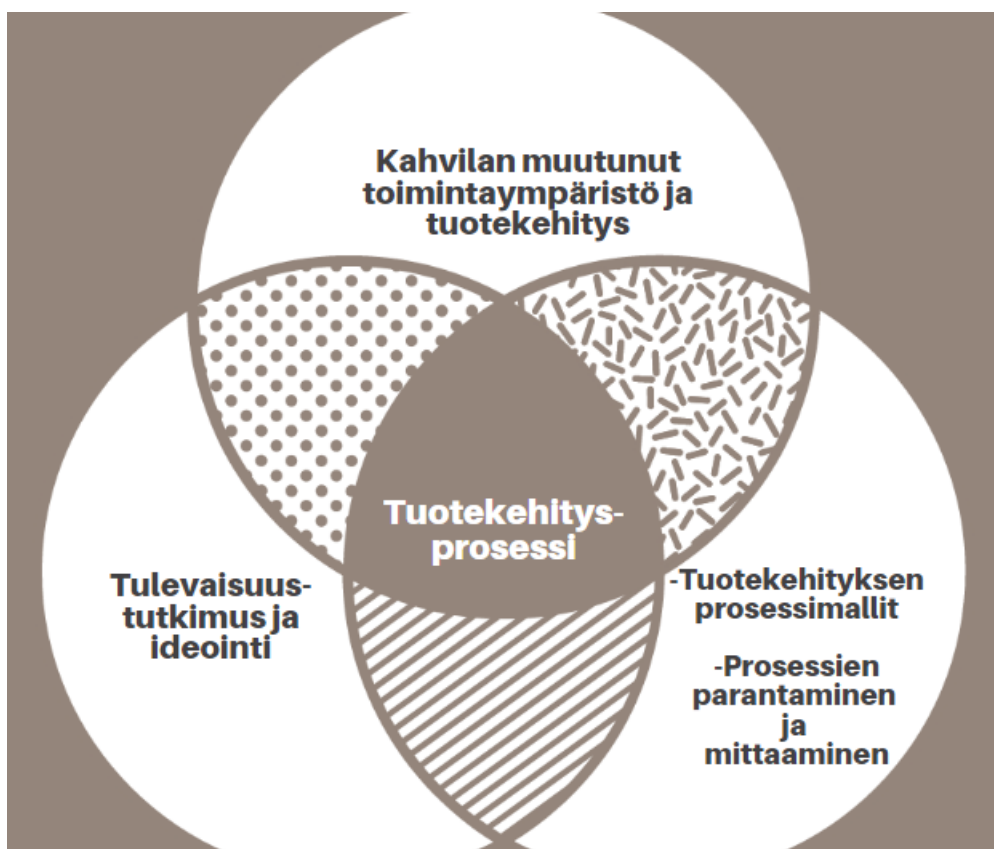
Tutkimuskysymykset ovat:

- TK1 Mitä tuotekehitysprosessin eri vaiheissa tapahtuu?
- TK2 Millainen on toimiva prosessi kahvilan tuotekehitykseen?
- TK3 Kuinka hallita tuotekehitysprosessia taloudellisesti?

Opinnäytetyö sisältää kuusi päälukua. Johdanto ensimmäisenä johdattelee lukijan aiheeseen. Toisessa luvussa käsitellään teoreettinen viitekehys. Kolmannessa pääluvussa käsitellään tutkimuksen toteuttaminen. Neljännessä luvussa tulokset ja tutkimustulosten tarkastelua. Viidennessä luvussa esitellään kehittämistehtävä ja kuudennessa luvussa johtopäätökset ja pohdinta.

2 TUOTEKEHITYSPROSESSIN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Teoriaosuudessa käsitellään tuotekehitysprosessia, jonka leikkauspisteen muodostavat kuvion 1 mukaan kahvilan muuttunut toimintaympäristö, tuotekehityksimalleja, prosessien parantamista ja mittaamista, ideointia ja tulevaisuustutkimusta.



KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys.

2.1 Kahvilan muuttunut toimintaympäristö

Kahvilla on perinteisesti merkittävä rooli Suomessa, niin arjessa kuin juhlassa. Suomalaiset ovat maailman kovimpia kahvinjuojia. Vuonna 2020 kulutus oli 9,3 kg/hlö/vuosi, eniten kahvia juovat iäkkäät ihmiset (65–74-vuotiaat). Suomeen ensimmäinen kahvila avattiin Turkuun vuonna 1773. (Paulig 2023.) Kahvilat ovat olleet erottamaton osa eurooppalaista elämäntapaa jo 1600-luvun lopulta alkaen ja Wien on eurooppalaisen kahvilakulttuurin ydin. Kahvilat ovat rantautuneet Suomeen

muuhun Eurooppaan verraten melko myöhään. Kahvilassa käyntiä on aikanaan pidetty ruumiillisen työn vastakohtana laiskotteluna. (Jaatinen 2006, 9.)

Kahviloilla on ollut aikojen saatossa useita eri tehtäviä eri paikoissa. Yhdistävä asia on ollut tarve istua ihmisten seurassa, nauttia kupillinen virkistävää juomaa ja osallistua sosiaaliseen rituaaliin (Balk & Kärkkäinen ym. 2000,9.) Kahviloissa tavattiin toisia, tarkkailtiin kadun vilskettä tai pohdittiin elämää. Ehkä kahviloiden viehäytys piileekin tässä, siellä voi olla yksin, mutta silti yhdessä. (Jesenska ym. 2000, 17.) Kahviloiden helpon saavutettavuuden vuoksi sijainti on ollut keskustan ja liikepaikkojen keskeisillä paikoilla, missä väki liikkui ja ihmiset kokoontuivat. Suuret ikkunat ovat kahvilalle yhtä elintärkeitä kuin hyvä sijainti ja esteetön näkymä ovat osa miljööttä. Kahvia ei voida karkottaa kellarin pimeyteen, toisin kuin viiniä. Kahvilan sisustus useimmiten heijastaa täydellistä avoimuutta ja läpinäkyvyyttä, sisustuksessa on vältetty looseja, nurkkauksia, joihin piiloutua. Yleensä suositaan penkkejä, sohvia, joissa voi istua muista erillään, mutta yhdessä. (Droste 2000 ym. 25–26.) Kahvilakulttuuri on monipuolistunut ja tuotekehityksen puolella perinteinen vaa-leapahtoinen kahvi on saanut eri variaatioita tummapahtoisena, erikoiskahvien ja kylmien kahvijuomien muodossa. (Paulig 2023.)

Alun perin kahvilat ovat olleet vain miesten kohtaamispaikkoja, vasta myöhemmin naisetkin pääsivät kahvilakulttuurista nauttimaan. Kahvin lisänä tarjottiin erilaisia sokerileivonnaisia ja alkoholi-juomia. Nykyisin kahvilan asiakaskuntaan kuuluu kaikenikäiset vauvasta vaariin. (Jaatinen 2006, 22–24.) Sosiaalisten kohtaamispaikan lisäksi kahvilasta on tullut lounas-, aamiaisruokapaikka, jonka brunssit ovat nostaneet suosiotaan 2000-luvulla. Brunssi oli alun perin englantilainen keksintö aamiaisen ja lounaan yhdistämisestä. Brunssista löytyy historiallisia mainintoja 1900-luvun alkupuolelta, 1920–1930-luvuilla brunseista tuli entistä suosituimpia. Myöhempiä vuosikymmeninä brunssi jatkoi riemukulkuun Yhdysvalloissa, ja 2000-luvun alussa nämä löysivät tien myös Suomeen. (Cafeintro 2023.)

Tuotevalikoiman tulee olla sopivan kattava. Huomioon tulee ottaa varastojen tila, varastokierron taloudellisuus ja nopeus. Tehokkaalla varastonkierolla on vaikutus hävikin minimointiin ja tehokkaampaan valmistukseen, sekä ostoihin. (Lehtinen, Peltonen & Talvinen 2003, 66–67.) Tuotteiden hinnoittelun perustana ovat raaka-ainekustannukset ja myyntikatetavoite, jolla katetaan tuotteen valmistuksesta aiheutuneet kulut. (Vuorenmaa & Peltola 2010, 191.) Oikea hinnoittelu on yksi kilpailukeinoista, hinnan tulisi olla sopiva houkuttelemaan asiakkaat ja kattamaan yrityksen kulut. Kil-

pailutilanne usein sanelee tuotteiden hinnat. (Moisio ym. 2000, 24.) Laadukas ruoka on virheettömästi valmistettu laadukkaista raaka-aineista, annoksen ulkonäkö ja maku ovat tärkeitä tekijöitä. Tuotteen tulee säilyttää ulkonäkönsä, vaikka säilytetään vitriinissä esillä. "Asiakas valitsee punaisia, oransseja, keltaisia ja vaaleanruskeita ruokia mieluusti. Tuotetiedoilla on asiakkaille tärkeä merkitys, niistä voidaan tarkistaa allergeenit ja sisältöluettelo." (Mauno & Lipre 2005, 67–68, 71). Allergiat ovat nykyään lisääntyneet, yhdellä ihmisellä voi olla yli 100 ruoka-aineallergiaa, jonka vuoksi ruoka-aine ja allergia tuotetietojen tuominen on tärkeää. (Saarela ym. 2010, 258–259.)

2.2 Tuotekehitysprosessit ja dokumentointi

Tuotekehityksellä tarkoitetaan uuden tuotteen kehittämistä tai olemassa olevan tuotteen parantamista. Olemassa olevan tuotteen kehittämisessä pyritään teknisesti parempaan tai halvempaan tapaan valmistaa tuote. Nykyaikana on tarve organisoidulle tuotekehitykselle, kun perinteisesti tuotekehityksessä on toimittu vastaantulevien tilanteiden mukaan. Organisoidussa tuotekehityksessä suunnittelun rooli on merkittävä, jolloin voidaan ennakoida markkinoiden ja valmistuksen tarpeet. (Jokinen 2010, 10.) Asiakaslähtöinen ajattelu tulisi olla tuotekehityksen perustana ja palvelualalla asiakaskeskeisyys tulisi ottaa huomioon jo yrityksen toiminta-ajatuksessa. (Komppula & Boxberg 2002, 21, 66.) Menestyäkseen yrityksen tulee huolehtia tuotekehityksestään jatkuvasti, sillä se on yksi avaintekijä yrityksen eliniän pidentämiseen. Tuotteet vanhenevat väistämättä ennen pitkää, ja näin ollen niiden kysyntä ja myynti vähenee. Yleisesti on nähtävissä, että monien tuotteiden elinikä on lyhenemässä, mutta osan tuotteiden elinikä on pidempi kuin toisten. (Jokinen 2001, 9.) Iqbal & Suzianti tutkimuksen mukaan uusien tuotteiden kehittäminen on liiketoiminnalle elintärkeää. Uusien tuotteiden kehittäminen ja kaupallistaminen antavat kilpailuetua ja on tärkeä yrityksen kasvulle ja kestävyydelle. Tutkimuksesta ilmenee, että uuden tuotteen tuotekehityksessä prosessin toimivuus on tärkeä. Uuden tuotteen tuotekehitysprosessi tulisi jokaisessa yrityksessä suunnitella omiin strategisiin tavoitteisiin ja tilanteisiin sopivaksi ja kuvata vaiheet, kuinka organisaation kehittää tuotteidensa markkinoille saakka. (2021, kappale 5.0.)

Tuotekehitysprosessissa muutetaan asiakkaiden tarpeet tuotteiksi, konsepteiksi ja palveluiden ominaisuuksiksi. Tavoitteena on tuoda markkinoille uusia tuotteita ja palveluita tai parantaa nykyisiä vastaamaan paremmin asiakkaan tarpeita. Tässä hyödynnetään mm. teknologista kehitystä, tutkimusten ja selvitysten tuloksia, esimerkiksi markkinatutkimuksia. Tuotekehitysprosessin tehokkuus on yrityksen kilpailukyvyllä tärkeää, tehtävänä on tuottaa ketterästi pienin kustannuksin tuotteita ja palveluita eri asiakasryhmille. (Laamanen & Tinnilä 2009, 21.) Oikeanaikainen, sekä ajan

ilmiöitä ja trendejä seuraava tuotekehitys pystyy vastaamaan ympäristön muutoksiin ja niiden tuomiin haasteisiin. Näin yritys pysyy ajan tasalla ja menestyy markkinoiden ja asiakkaiden mieltymysmuutoksista huolimatta. (Komppula & Boxberg 2002, 94–95.) Kokko toteaa väitöskirjassaan että, tuotekehitysprosessien tulee olla yrityksen strategian kanssa linjassaan, sekä tuotekehitystoiminta tulee perustua kärsivällisyyteen ja oman toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Muuttuvassa toimintaympäristössä tulisi olla yhtä aikaa nopea ja analyttinen ja tämä ei ole mahdollista ilman hyvin suunniteltua kehitysprosessia. (Kokko 2005,197.)

Dokumentoinnin arvo huomataan yleensä silloin, kun niitä ei ole saatavilla tai ovat puutteellisia. Dokumentointi on apuna tietojen säilyttämisessä ja jakamisessa, työn tukena, muistina ja luottamusta herättämässä. Mahdollistaa auditoinnin, kehittämisen, sopimusten ja lupausten muistamisen ja toimii seurannan välineenä. Kirjallisesti dokumentoitua toimintaa voidaan parantaa ja sen avulla saadaan hiljainen tieto avattua ja jaettua. (Vuori 2010, 1–2.) Haddadpoor & Taheri & Nasri & Heydari & Bahmarin tutkimuksen mukaan kokemusten vaihtamista dokumentaation avulla voidaan parantaa organisaation toimintaa ja luomaan uutta tietoa. Prosessien dokumentointi mahdollistaa vahvuuksien ja heikkouksien näkemisen, sekä tarkan seurannan ja näiden avulla organisaatiossa voidaan oppia uutta tietoa. Prosessien dokumentoinnilla säästetään toimintakustannuksissa, kun hiljainen tieto dokumentoidaan, sen avulla voidaan kouluttaa uusia työntekijöitä ja tehostaa organisaation toimintaa. (2015, 347–350.)

2.3 Tuotekehitysprosessin parantaminen ja mallintaminen

Prosessiajattelun idea on yksinkertainen, joka lähtee liikkeelle asiakkaan tarpeista. Arvioidaan millaisilla tuotteilla ja palveluilla tarpeet voidaan täyttää. Tämän jälkeen suunnitellaan prosessi, eli toimenpiteet ja resurssit, joiden avulla voidaan tuottaa halutut tuotteet ja palvelut. Prosessien mallintaminen mahdollistaa voimavarojen käyttämisen arvoa lisäävään tekemiseen ja tuloksellisuutta laskevien tekijöiden poistamiseen. Prosessin kuvaamiseen voi liittyä sekä koko prosessi kokonaisuus tai arvoa lisäävän yksittäisen prosessin kuvaus. Suorituskyvyn parantamiseen tähtäävillä prosessikehityksellä, tarvitaan myös prosessia mittaavat mittarit mukaan. Prosessin kehittämiseen ja kuvaamiseen lisäksi kuuluu tärkeänä osana tärkeiden vastuiden ja resurssien tunnistaminen ja työn kohdentaminen oikeille resursseille. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 3.) Onnistunut prosessi näkyy sulavana yhteistyönä asiakkaan kanssa, jolloin asiakas kokee saavansa hyvää palvelua.

Organisaatiossa ihmiset ymmärtävät kokonaisuutta ja oman roolin tärkeyttä. Toiminnan kehittäminen perustuu asiakkaiden tarpeisiin ja organisaation kokonaistavoitteisiin. Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen auttavat ymmärtämään kokonaiskuvaa, lisää itseohjautuvuutta, monitaitoisuutta, sekä työtovereiden työn arvostusta. (Laamanen 2007, 22–23.) Iqbal & Suzianti 2021 (kpl 5.0) tutkimuksen mukaan pk-yrityksissä uuden tuotekehitysprosessin suunnittelussa tulisi ottaa huomioon suunnittelutoiminta, yhteistyö ja innovaation lähde, prosessien mallinnus, työkalut ja tekniikat. Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen toimintajärjestelmän perustaksi. Prosessit toimivat organisaation kehittämisen rakenteena ja toimivat punaisena lankana, josta löytyy kaikki toimintaan tarvittavat vaatimukset ja välineet. Prosesseissa on kyse organisaation kyvykkyydestä ymmärtää omaa toimintaa ja tuloksellisuutta. Prosessin kehittämisen voidaan päätyä useista eri syistä, organisaation suorituskyvyn ja tuloksen parantamisen tai uuden tietojärjestelmän kautta, yksinkertaisesti havaitun ongelman vuoksi päädytään prosessia parantamaan. (Laamanen 2007, 39, 41, 202.)

Parantaminen alkaa tavoitteesta sillä, ilman tavoitetta on mahdotonta parantaa. Hyvän tavoitteen kolme kriteeriä ovat, tavoitteen esittäminen numeroin, tavoitteella on mittayksikkö ja tavoite on kiinnitetty aikaan, jos joku näistä puuttuu kysymys ei ole tavoitteesta. (Laamanen 2007, 203.) Parantamista voidaan erottaa reagoivaan, ennakoivaan ja innovatiiviseen. Reagoivalle tyypillistä on, että kun huomaa jotain tapahtuvan ryhtyy sen jälkeen toimiin. Tämä tapa on aina askeleen jäljessä, organisaatio ei voi olla koskaan erinomainen toimiessaan tällä tavalla. Ennakoiva parantaminen lisää asiakastytyväisyyttä ja tulosta, ominaista tälle tyylille on ymmärtää kehityskulkuja(trendejä) ja ennustaa tulevaisuutta. Esimerkiksi seurata kilpailijoita ja asiakastarpeiden muutoksen kehitystä. Innovatiivinen parantaminen etsii kokonaan uusia ratkaisuja, jotka voivat olla pieniä tai suuria parannuksia. Innovaatiot voivat kohdistua joko palveluihin, prosessiin tai tuotteisiin. Usein kuulee väärinkäsityksen, että prosessiajattelu estää innovatiivisen ajattelun. Innovatiivisuudelle tyypillistä on, että ydintapahtuma on kaoottinen, keksintö syntyy lähes sattumalta, kun olosuhteet ovat otolliset. Keksinnön jalostaminen innovaatioksi vaatii kärsivällistä ja systemaattista työtä. (Laamanen 2007, 205, 206–207.)

Prosessin kuvaaminen on lisäarvoa tuovien tehtävien, sekä niihin kytkeytyvien materiaali- ja tietovirtojen tunnistamista ja niiden kuvaamista. Tunnistetaan selkeät alku- ja loppukohdat eli syötöt ja tuotokset. Prosessin nykytilanteen kuvaamisessa voidaan edetä seuraamalla arvoa lisääviä tehtäviä sekä materiaali- ja tietovirtoja, jotka ilmenevät käytännössä. Karkeassa prosessikuvauksessa kuvataan arvoa tuottavat prosessivaiheet, keskeiset päätökset, vaihekohtaiset syötökset, tunnistetut tuotokset, vaiheiden ja päätösten kuvaus. Lisäksi rajapinnat, resurssit ja tukitoimet tunnistetaan.

Prosesseja voidaan kuvata karkeasti, mutta voidaan myös tarvita yksityiskohtaisempaa kuvausta, jossa erotellaan mitattavissa ja ohjeistavissa olevat tehtävät ja niiden keskinäinen riippuvuus, määritellään vastuut ja roolit tehtävien suorittamiseen. Prosessin kuvaukseen on olemassa eri kuvaustapoja mm. vuokakaavio, tehtävämatriisi, ns. uimaratakaavio ja tekstimuotoinen prosessin ohjeistaminen. Vuokakaavioissa ja uimaratakaavioissa käytetään hyvin vakiintuneita merkintätapoja ja symboleita. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 9–11.)

Johtamisen näkökulmasta Kokko nimeää kolme tuotekehityksen haastavaa tekijää, arvon luominen asiakkaan silmissä, tuotekehityskierron lyhentämistä ja tuotekehityskulujen pitämistä mahdollisimman alhaisina. (Kokko 2005, 47.) Iqbal & Suziantin tutkimuksessa nousi esille pk-yrityksen tuotekehityksen haasteiksi: prosessin alhainen muodollisuus, epävirallinen strateginen suunnittelu, rajalliset resurssit, keskitetty päätöksenteko, ketterien ja helppokäyttöisten suunnittelumenetelmien tarve, muuttuvat prioriteetit, riskien ennakkoinnin tarve, teknologisen tuen puuttuminen, välitavoitteiden puuttuminen, kyky olla ketterä ja mukautuva, monitieteinen tiimityö ja läheinen suhde asiakkaisiin. (2021, kpl 5.0) Kokko esittää väitöskirjassaantutuotekehityksen epäonnistumisen elementteiksi: liian pienillä markkinoilla toimiminen, ei uusia tai erilaisia tuotteita, tuotteella ei ole todellista hyötyä, huono asetelma kilpailijoihin nähden, huono ajoitus, muutokset asiakkaan tarpeissa. Kokko esittää väitöskirjassaan tuotekehityksen menestystekijöiksi: Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen ja asiakkaalle arvon tuottaminen, innovatiivisuus ja innostuneisuus, tekninen ylivoima, valvottu kasvupotentiaali ja suotuisa kilpailuympäristö, yrityksen vahvuudet, viestintä ja ylimmän johdon tuki, uuden prosessin käyttöönotto ja tarpeettoman riskin ottaminen. (Kokko 2005, 44.)

2.3.1 Innovatiivisuuden edistämisen työkaluja

Kinnunen (2004) toteaa ideoiden tuottamisen olevan epämääräistä toimintaa. Kuten konkreettisten tuotteiden suunnittelussa, myös palveluiden suunnittelussa käytetään erilaisia ideointitekniikoita. Tästä huolimatta on tärkeää, että ideat palvelevat asiakkaan tarvetta, myös niitä, joita asiakas ei itse näe. (Kinnunen 2004, 40–42.) Ideoita voidaan saada asiakkaalta palautteen tai myyntikeskustelun avulla. Uusia ideoita voi tulla myös organisaation sisältä työntekijöiltä. (Äyväri ym. 1995, 103.) Iqbal & Suziantin tutkimuksesta kävi ilmi elintarvikkeiden ja juominen esikehitysprosessia edeltävää vaihetta voi tukea luovilla työkaluilla, esimerkiksi aivoriihellä, bechmarking-analysoinnilla ja asiakaslähtöisellä tuotekehityksellä. Muodollinen arviointitekniikka lyhentää tuotekehityksen aikaa ja parantaa laatua. Työkalujen, tekniikoiden ja lähestymistapojen käyttöönoton haasteet tulee huomi-

oida jo uuden tuotekehitysprosessin suunnitteluvaiheessa. (Iqbal & Suzianti 2021, kpl 4.2.3.) Innovaatiivisuutta voidaan organisaatiossa edistää monella tavalla, se on sukua oppimiselle. Prosessina luova toiminta voi kuulostaa tuhlailulta, mutta usein voidaan joutua testaamaan satoja ideoita ennen kuin toimiva idea on tunnistettu. Ideointitekniikoita on kuvattu kuviossa 2, joiden avulla voidaan ruokkia luovuutta ja ideointia organisaatiossa. (Laamanen 2007, 208.)

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Aivoriihi eri muodoissa 20 eri tekniikkaa <input type="checkbox"/> Analogioiden ja metaforien käyttö <input type="checkbox"/> Mielen harhauttaminen vapailla assosiaatioilla, sanaleikit, tarinat <input type="checkbox"/> Kaukaiset ajatusmatkat <input type="checkbox"/> Morofologiset analyysit <input type="checkbox"/> Vastakohtien tai vaikutusten yhdisteleminen 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> TRIS, 27 innovaatioperiaatetta <input type="checkbox"/> Ideaaliratkaisun kuvittelemisen <input type="checkbox"/> Ideakorttien, sanakorttien ja tarkistuslistojen käyttö <input type="checkbox"/> Tarkoitushierarkioiden ryhmittely ja analysointi <input type="checkbox"/> 20 idean aivoriihi, pakota itsesi luomaan 20 erilaista tapaa ratkaista ongelma
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Visualisoivat työmenetelmät, piirtäminen, mind map, valokuvat, videointi, saven muovailu, rakentaminen ja pienoismallit <input type="checkbox"/> Mitä jos... -analyysit, rajojen rikkominen <input type="checkbox"/> Ideointia tukevat tietokoneohjelmat <input type="checkbox"/> Simulointi <input type="checkbox"/> Pilkkominen, osiin jakaminen, osien irrallinen analysointi 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Kaikkien kääntäminen ylösalaisin tai päinvastoin <input type="checkbox"/> Ideavihko. luovien hetkien hyödyntäminen, keskustelualue ideoinnille intranetissä, luovat ympäristöt <input type="checkbox"/> Delphi-tekniikka <input type="checkbox"/> Roolileikit, 6 hattua, rooliin eläytyminen, näytteleminen <input type="checkbox"/> Synektiikka

KUVIO 2. Ideoinnin työkaluja. (Mukaiillen Laamanen 2007, 208.)

2.3.2 Ennakointi, trendit ja megatrendit ravintola-alalla

Ennakointiin liittyy tulevaisuuden kuvaamisen lisäksi erilaisten analyysijärjestelmien kehittäminen, luominen ja niiden hyödyntäminen, sekä raportointi ja analysointi. Keskeisimpiä ennakkoinnin työkaluja ovat trendit, megatrendit, villit kortit ja heikot signaalit. Trendeillä tarkoitetaan muutoksen,

suuntauksen ja kehityksen suuntaa, lyhyen aikavälin voimistuvia suuntauksia, esimerkiksi asenteissa, ihmisten käyttäytymisessä tai totumuksissa. (Hiltunen 2017, 35, 56, 57.) Megatrendeistä voidaan puhua, kun muutossuuntauksella on globaaleja ja laajoja vaikutuksia, joiden oletetaan olevan valloillaan pidemmän aikaa. Megatrendit määrittävät vahvasti nykyisyyttä ja tulevaisuutta. Esimerkiksi megatrendejä ovat nyt luonnon kantokyvyn mureneminen, hyvinvoinnin haasteet, demokratian kamppailun koveneminen, kiihtyvä digivallan kilpailu ja talouden perustan rakoilu. (Sitra 2023.) Megatrendit voidaan nähdä tänä päivänä normeina, joihin yritysten ja organisaatioihin tulisi reagoida, monet kuluttajatrendit ovat liitoksissa valloillaan oleviin megatrendeihin. Organisaatioiden tulisi ottaa megatrendit huomioon liiketoiminnan suunnittelussa ja tulevaisuusajattelussa, ne auttavat yrityksiä havainnoimaan muutosta ja tekemään kestävämpiä ratkaisuja tulevaisuutta ajatellen. (Hiltunen 2017, 37; Manninen 2018, 40.)

Yrityksille tulevaisuuden ennakointi on tärkeää liiketoiminnan osalta. Yritysten tulee hyödyntää trendien ennakointia, sillä se edesauttaa kilpailuedun saamista. Asiakas vertailee ravintoloita ja yhä enenevässä määrin hyödyntää sosiaalista mediaa ja internetiä vaihtoehtojen vertailuun. Asiakas päätyy siihen valintaan, mikä tuottaa heille eniten hyötyä ja arvoa. Yrityksen tulee ymmärtää, ettei kysyntä, eikä tarjonta pysy vakiona ja niihin sidoksissa olevat tekijät muuttuvat. (Bergström & Lepänen 2009, 60, 73.) Kysynnän ja tarjonnan vaihteluita muokkaavat eri sesongit sekä suhdanteet. (Havas & Adamsson 2017, 55).

Useista ravintola-alan trenditutkimuksista nousee vastuullisuus ja ympäristöasiat kärkeen. Kespron tutkimuksessa maapallostävällisyys termi käsittää ympäristön hyvinvoinnin, eettiset näkökulmat ja ilmastovaikutusten huomioimisen. (Kespro 2020.) Sitran yleisestä megatrendit 2023 tutkimuksesta nousi esille mm. luonnon kantokyvyn heikkeneminen ja kasvavat hyvinvoinnin haasteet. (Sitra 2023.) Tuomi nostaa tutkimuksessaan megatrendien vaikutuksia 20 vuoden päähän ravintola-alalla, hän nostaa esille robottien korvaamisen ravintola työtehtävissä. Ruoantuotanto on jo nyt yksi ilmastomuutoksen suurimmista osatekijöistä, Tuomi nostaa kolme tärkeää asiaa mitä voidaan nähdä tulevaisuudessa ravintola-alalla:

- Hävikin minimointia tekoälyn avustuksella
- Karjankasvatuksesta aiheutuvien päästöjen laskuun tilalle tulee laboratoriossa kasvatettuja synteettisiä raaka-aineita ja yksisoluproteiinituotteita.
- Hydroponinen eli vesiviljely tulee kaupunkeihin, ammattikeittiöihin ja lopulta myös kotitalouksiin. Suuri osa ravinnosta, esimerkiksi hyönteiset ja salaattit, kasvatetaan lähempänä kuluttajaa nopeammin ja pienemmällä hiilijalanjäljellä.

(Tuomi 2019, 4–8.)

Muita nousevia trendejä ravintola-alalla ovat terveys ja turvallisuus. (Kespro 2020; Tuomi 2019.) Hartwallin trendikatsauksessa ravintola-alalla nousi hyvinvointiin panostaminen, elämysten hakeminen, paikallisuus tuotteissa ja alkuperän jäljiteltävyys (Hartwall 2023.) Tuomi nostaa tutkimuksessaan esille tulevaisuuden trendeihin että, ympäristöystävällisestä ja taloudellisesta kestäväydestä tulee yleismaailmallisia arvoja. (Tuomi 2019, 10.)

Vastuullisuustekoja ravintola-alalla ja tuotekehityksessä on tehty jo vuosia, esimerkiksi lihan korvaamista kasvisperäisillä tuotteilla. Espresso Housella 50 % valikoimasta on saatavilla kasvispohjaisena, hävikkiä on vähennetty yhteistyössä Resq Clubin kanssa, vastuullisuustekoja jatketaan ja tavoitteena on jatkaa edelleen muovin vähentämistä. Papujen ja leipomotuotteiden kuljetukset ovat 100 % ilmastokompensoituja. (Espresso House 2023.) Paulig paahtaa 100 miljoona kahvipakettia vuodessa täysin 100 % hiilineutraalisti. Kahvipapujen viljelyyn ja eettisten olosuhteiden varmistamiseen on tehty pitkään työtä ja tätä jatketaan edelleen. Paulig käyttää tuotteissaan vain Reilu Kauppa ja Luomu tai UTZ-vastuullisuussertifioitua kahvia. (Paulig 2023.)

2.3.3 Tuotekehityksen mittarit

Uuden tuotteen tuotekehityksessä suorituskyvyn seuranta on keskeinen osa projektin hallintaa, sen avulla mahdollistetaan paremman resurssien hallinnan ja varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen. Tuotekehitysprosessin seuraamiseksi on oleellista, että johtajat valitsevat sopivat mittarit tuotekehityksen eri vaiheisiin ja toimintoihin. Mittareiden avulla on helppo asettaa tavoitteita, tehtäviä ja vertailla projektin suorituskykyä, sekä jakaa resursseja ja edistää organisaation oppimista. Suorituskyvyn mittarit tukevat tavoitteiden saavuttamisen seuranta ja varmistavat, että toiminnot tehdään suunnitellusti ja auttavat tunnistamaan keskeisimmät alueet, joihin keskittyä. Suoritusmittari on tarkoitettu tiedoksi, joka auttaa yksilöä tai tiimiä suuntaamaan toimintaa kohti tavoitteen saavuttamista tai tuloksen arviointia. Yleisesti tuotekehitysprosessin toiminnoista riippumatta mittarit koskevat viivästyksiä, aikaa, kustannuksia, tehokkuutta, vaikuttavuutta, laatua, määrää, tuloja, resurssien hallintaa, budjetin noudattamista, kannattavuutta ja asiakastyytyväisyyttä. Kustannusten, ajan ja suorituskyvyn, niin kutsutun Barnesin rautakolmion lähestymistavan lisäksi kirjoittajat lisäävät muita ulottuvuuksia, jotka liittyvät sidosryhmien tyytyväisyyteen, asiakkaan hyötyyn, kaupalliseen menestymiseen ja markkinoiden kehittämiseen. Nämä mittarit osoittavat suorituskyvyn moniuloit-

teisuuden tuotekehitysprosessissa. Mittareiden avulla saatu tieto auttaa päätöksenteossa ja mahdollistaa parannusten tekemisen prosessin eri osa-alueilla. On tärkeää valita sopivat mittarit organisaation tarpeiden ja tavoitteiden mukaan sekä seurata niitä säännöllisesti, jotta tuotekehitysprosessi voi kehittyä ja onnistua. (Blais & St-Pierre & Bergeron 2023, 2.0–2.2.)

2.4 Tuotekehitysmallit

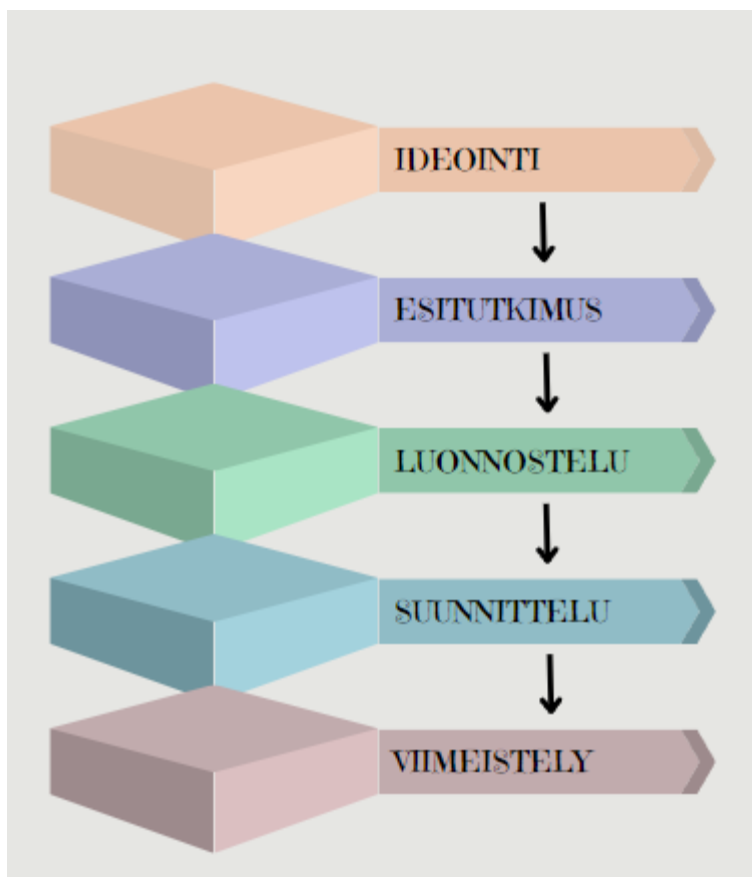
Tuotekehitysprosessien tehokkuus on kilpailukyvyllä tärkeää. Yrityksen kilpailukyky nojautuu usein jatkuvaan palveluiden ja uusien tuotteiden kehittämiseen. Tuotekehityksen tarkoituksena on tuottaa pienin kustannuksin ja ketterästi markkinoille asiakkaiden tarpeita tyydyttäviä tuotteita. (Laamanen & Tinnilä, 2009.) Tuotekehitykseen palvelualalle on vaikea löytää yhtä sopivaa mallia, monesti sopivin malli on yhdistelmä monia ja markkinoinnissa esitetään, että uuden tuotteen kehittäminen etenee ideoiden etsimisestä, joka päättyy uuden tuotteen kaupallistamiseen. (Komppula & Boxberg 2002, 97.) Jokinen kuvaa yleisesti tuotekehitysprosessia alkavaksi tarpeesta, tarve ei yksin riitä vaan lisäksi tarvitaan mielikuva sen toteuttamismahdollisuudesta. Tuotekehityksen vaiheissa voi tapahtua yllättäviä muutoksia, toiminnan tulisi olla niin joustavaa, että asetettuja tavoitteita voidaan muuttaa. Tietoa yrityksen ja tuotteiden asemasta saadaan markkina-analyysillä, asiakkaiden kyselyillä, messuilta ja kilpailijoiden tuotteiden analyysillä. Jokisen mukaan tuotekehitys voidaan jakaa neljään toimintavaiheeseen: käynnistäminen, luonnostelu, kehittäminen ja viimeistely. (2005, 14, 17–18.)

2.4.1 Raatikaisen esittämä tuotekehitysmalli

Raatikaisen esittämän tuotekehitysmalli esitetty kuviossa 3. Tuotekehityksen vaiheet on jaettu viiteen eri vaiheeseen: ideointi, esitutkimus, luonnostelu, suunnittelu ja viimeistely. Ideointivaiheessa syntyy ajatus nykyisen tuotteen kehitysideasta tai uusi tuote. Ideat voivat syntyä tarpeesta kehitellä saataville uusi tuote tai palvelu, mitä muut eivät ole vielä keksineet. Lähtökohtana voivat olla asiakkaan toiveet, tarpeet ja kehitysideat. Kehitteillä olevien tuotteiden esitutkimusvaiheessa tulisi selvittää, miten uusi tai paranneltu versio sopii markkinoille ja selvitetään mitä lisäarvoa uusi tuote tai palvelu tarjoaa jo markkinoilla oleviin tuotteisiin. Esitutkimusvaiheessa kartoitetaan tuotannolliset

vaatimukset ja millaisin resurssein tuote saadaan valmistukseen. Kannattavuus selvitetään ja tehdään kustannuslaskelma. (Raatikainen 2008, 61.) Luonnosteluvaiheessa tehdään käytännönläheisiä toimenpiteitä, tuotetta voidaan testata mm. asiakkaan ja markkinoinnin näkökulmasta. Lisäksi pidetään silmällä jatkokehittämiseen liittyviä kehitysideoita. Luonnosteluvaiheessa kartoitetaan tuotteen tuotannolliset mahdollisuudet. (Raatikainen 2008, 62.)

Suunnitteluvaiheessa tutkitaan toimenpiteet, jotka liittyvät tuotteen kehittämiseen. Tässä vaiheessa tuotekehitys koostuu mm. tuotannon ja markkinoinnin suunnittelusta, sekä tuottolaskelmasta. Toimenpiteitä koskevat suunnitelmat on hyvä pitää kirjallisena ja seurata tuotekehityksen etenemistä ajallaan viimeistelyvaiheeseen. (Raatikainen 2008, 62–63.) Viimeistelyvaiheeseen kuuluu varsinainen valmistelu markkinointia varten, laaditaan tarvittavat tuoteselosteet, sekä mahdolliset asennus- ja käyttöohjeet. Tarkistetaan tuotantolaitteiden optimaalisuus ja kaiken ollessa valmista tuotanto aloitetaan. Viimeistelyvaiheessa markkinoidaan tuotetta asiakkaille, jotta tuote saavuttaa potentiaalisten asiakkaiden tietoisuuteen. (Raatikainen 2008, 63.)



KUVIO 3. Raatikaisen tuotekehitysmallin vaiheet. (Mukaillen Raatikainen 2008, 60–61.)

2.4.2 Ulrichin ja Eppingerin esittämä tuotekehitysmalli

Ulrich ja Eppinger tuotekehitysmalli esitetty kuviossa 4, prosessi on jaettu kuuteen eri vaiheeseen. Tuotekehitys aloitetaan nollavaiheesta, joka sisältää tuotekehityksen aloittamisessa tarvittavat toimet. Nollavaiheessa tuleva projekti hyväksytetään ja prosessi lanseerataan. Yrityksen tuotekehityksen strategia tarkistetaan ja esimerkiksi markkinoiden tavoitteet ja teknologian kehitys arvioidaan. Hankkeen tehtävän kuvauksessa määritellään esimerkiksi tuotteen kohdemarkkinat, liiketoiminnan tavoitteet sekä keskeiset oletukset mahdollisista tuotannollisista rajoituksista. Tässä vaiheessa tehdään jakelukanavan strategia. Tuotemuotoilun kannalta arvioidaan esimerkiksi käytävissä olevia uusia teknologioita sekä tuotealustoja. Nollavaiheessa esitellään myös mahdollisille rahoittajille tuotekehityksen suunnitellut tavoitteet.

Vaihe 1 sisältää konseptin kehittämistä. Markkinoiden tarpeet ja tuotteen pääkäyttäjät kartoitetaan, sekä arvioidaan idean vaihtoehtoisia konsepteja. Ideoista yksi tai korkeintaan muutama valitaan jatkokehitystä ja tarkempia tutkimuksia varten. Tavoitteena on kartoittaa esimerkiksi kilpailevat tuotteet, sekä konseptien toteutuskelpoisuus. Tuotteesta rakennetaan testiversio ja taloudellista analyysiä tarkennetaan, sekä valmistuskustannuksia arvioidaan. Tässä vaiheessa tarkastellaan myös oikeudellisia seikkoja mm. patenttiasiat. Konseptin tarkentuessa kuvaillaan tarkemmin tuotteen muotoa, toimintoja sekä ominaisuuksia. Kilpailevien tuotteiden analyysit ja projektin taloudelliset perusteet analysoidaan tässä vaiheessa. (Ulrich & Eppinger 2012, 14–15.)

Järjestelmätason suunnitteluvaiheessa tuotevaihtoehtojen suunnitelmia kehitetään ja voidaan kehittää kokonainen tuoteperhe. Tuotteiden tärkeimmät osajärjestelmät, komponentit ja niiden toimittajat määritellään. Tässä vaiheessa prosessia tunnistetaan myös mahdolliset ongelmat palveluketjussa. Kannattavuuslaskelmien pohjalta tuotteelle asetetaan hinta ja tavoitekustannukset, joihin markkinoilla pyritään. Tuotteen muotoa voidaan hienosäätää ennen valmiin kokonaisuuden määrittelyä. Tämän vaiheen lopuksi tarkennetaan tuotteen lopullinen kokoonpanosuunnitelma, joka sisältää tuotteesta mm. toiminnalliset tiedot tuotteen eri osien kokoamisesta. (Ulrich & Eppinger 2012, 14–15.)

Yksityiskohtaisen suunnittelun vaiheessa prosessi on nyt vakiintunut ja mm. tuotteen rakentamiseen jokaisen vaiheeseen tarvittavat työkalut ovat selvillä. Tuotannollisesta näkökulmasta on tärkeää valita mm. tuotteen lopulliset materiaalit ja niiden muoto asiakkaalle myytävässä kappaleessa.

Tuotteen raaka-aineet ja hankintapaikat määritetään, samalla päätetään paljonko ja keneltä nämä hankitaan. Tuotteiden tasalaatuisuudesta on huolehdittava, jotta kohde saavuttaisi vakaan aseman käyttäjien keskuudessa. Laadun ylläpitämiseksi voidaan luoda yksityiskohtainen dokumentti, jossa voidaan kuvailla piirroksin ja erilaisin tiedostoineen kaikkea oleellista asiaa tuotteesta ja valmistuksen vaiheista. Markkinointisuunnitelma kehitetään tuotteelle tässä vaiheessa. (Ulrich & Eppinger 2004, 14–15.) Testaus- ja jalostusvaiheessa markkinointisuunnitelmaa tarkennetaan esimerkiksi lanseerauksen ja promootioiden osalta, sekä mm. Erilaiset viranomaisluvut ja myyntisuunnitelma hiotaan kuntoon. Tuotteen testaamiseksi tehdään erilaisia käytännön kokeita, joilla tuotteen toimivuus, luotettavuus, käyttöikä ja suorituskyky voidaan varmistaa. Kenttäkokeiden avulla voidaan varmistaa, että avainasiakkaat ovat tyytyväisiä tuotteen käytettävyyteen ja sen ominaisuuksiin. Testaamisen tavoitteena on saada selville mahdolliset hienosäätöä tarvitsevat asiat, jotta tuotteen tuotanto voidaan aloittaa. Tässä vaiheessa varmistetaan riittävä koulutettu työvoima ja raaka-aineiden riittävyys. (Ulrich & Eppinger 2004, 14–15.)

Viimeisessä vaiheessa aloitetaan tuotteen asteittainen tuotanto. Varhainen tuotanto, yleensä pieni erä, voidaan toimittaa valituille avainasiakkaille, jolloin he toimivat tuotannon asiakasarvioijina. Tämän avulla voidaan päättää koko tuotantojärjestelmän isommasta käynnistämisestä tai tuotantoprosessin hienosäädöstä. Tavoitteena tässä vaiheessa on hioa prosessi tuotteen valmistukseen tarkoitetulla laitoksella, että jokainen koulutettu työntekijä tietää mitä pitää tehdä ja jokainen vaihe tuotannossa on sujuva. Massiivisempaan ja jatkuvaa tuotantoon siirrytään asteittain, kunnes tuotekehitys saadaan päätökseen ja tuotteen levikki laajenee suunniteltuihin mittoihin. (Ulrich & Eppinger 2004, 14–15.)



KUVIO 4. Tuotekehitysprosessimalli Ulrich ja Eppinger. (Mukaillen Ulrich ja Eppinger 2012, 9.)

2.4.3 Stage-Gate -tuotekehitysprosessimalli

Stage-Gate mallissa edetään johdonmukaisesti projekti-ideasta tuotteen markkinoille saattamiseen. Prosessin periaate esitetty kuviossa 5. Prosessiin sisältyy vaiheet ja portit varmistavat projektin hallitun etenemisen vaiheesta toiseen. Vaiheet on jaoteltu selkeästi ja portti toimii edellisen vaiheen tarkastelupisteenä. Kehittämisen- ja suunnitteluvaiheissa kerätään tietoa, mikä mahdollistaa projektin etenemisen ja portti kohdassa tarkastellaan edellisen vaiheen aikaansaannokset ja tehdään päätös jatkotoimenpiteistä. (Cooper 2011, 83, 99–102.)

Ideointivaiheessa on tarkoitus tuottaa useita ideoita, joiden avulla voidaan mahdollinen tuotekehitysprosessi aloittaa. Tietoa voidaan kerätä laajasti esimerkiksi toimialan markkinoita tutkimalla. Työntekijöiltä löytyy myös ideoita tuotteiden parantamiseksi tai uusista innovaatioista. Asiakkaiden näkemys tarpeista olisi tärkeää saada projektiin. Mitään ideoita ei tässä vaiheessa suljeta pois,

vaan kerätään laajasti. Useat yritykset pitävät ideointivaihetta, niin tärkeänä osiona, että tähän on olemassa oma organisaatio. (Cooper 2011, 103–104.)

Portilla 1. tehdään päätös, otetaanko idea kehitysprojektiksi. Porttivaiheen päätöksiä tehdessä on hyvä olla edustajia, sekä tekniseltä- että markkinointiosastolta mukana. Projekti päätetään käynnistää, kun saadaan kaikilta osapuolilta myöntävä vastaus projektin pääkysymyksiin. (Cooper 2011, 104.) Määrittelyvaiheessa keskitytään luomaan projektille suuntaviivoja, mahdollisesti myös kustannuslaskelma. Teknisen osaston on tarkoitus selvittää yrityksen sisästä osaamista ja resursseja. Tuotantohenkilöstöä voidaan konsultoida määrittelyvaiheessa liittyen projektin valmistettavuudesta ja teknisestä toteutuksesta. Alustava kustannuslaskelma valmistellaan tässä vaiheessa. Markkinointiosasto tutkii tuotteen alustavaa kustannustasoa ja potentiaalisia markkinoita, sekä suunnittelee markkinointistrategiaa. (Cooper 2011, 105–106.) Porttien avainkysymyksiin tulee saada kyllä vastauksia, jotta projektia voidaan jatkaa. Cooperin (2011) mukaan avainkysymyksiä ovat esimerkiksi:

- Onko projekti yrityksen strategian mukaisella teknologia ja markkinointi alueella?
- Ovatko markkinoiden koko, tarpeet ja kasvumahdollisuudet houkuttelevia projektin osalta?
- Onko projektin kehittäminen ja valmistaminen mahdollista sekä tarkoituksenmukaista?
- Voiko joku laki tai ympäristökijä estää projektin toteutumisen?

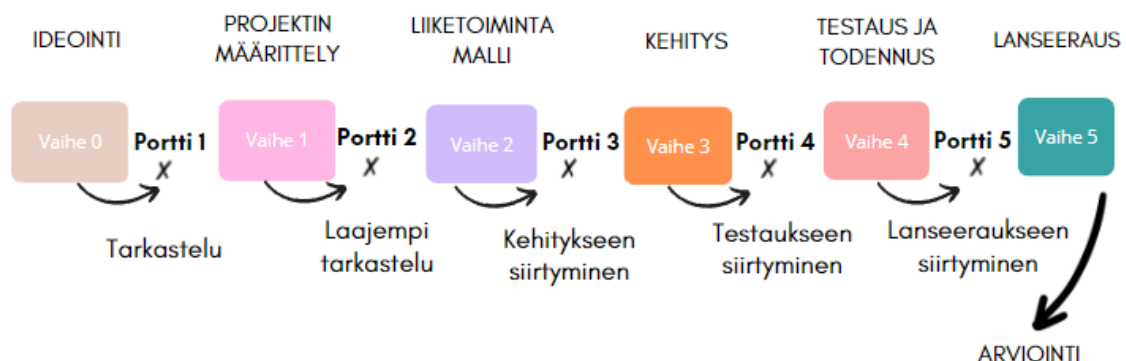
(Cooper 2011, 105.)

Vaiheessa kaksi projektin suunnitelmaa tarkennetaan ja sitä kehitetään tarpeen mukaan. Liiketoimintamallin rakentaminen on tärkeä vaihe tuotesuunnittelulle, sen tarkalla määrittelyllä luodaan avaimet menestyvän tuotteen suunnitteluun. Tässä vaiheessa tulisi olla selvillä menestystekijät kohdemarkkinoilla. Tarkat suunnitelmat markkinoinnin, asiakastarpeista, konseptin, sekä aikataulujen osalta tulisi olla tässä vaiheessa selvillä. Näiden myötä liiketoimintamallin rakentamisen perusteena tulee teknisesti ja taloudellisesti toimiva projektisuunnitelma. (Cooper 2011, 107–108.)

Portilla kolme arvioidaan kriittisesti projektin keskeyttämistä tai sen jatkamista. Tämän portin jälkeen kustannukset kasvavat merkittävästi. Yleisesti useat projektit keskeytetään aikaisemmillä portteilla ja kolmannen portin läpäisyn jälkeen pieni osa keskeytetään. Tässä vaiheessa avainkysymyksiin tulisi saada kyllä-vastaukset ja sen jälkeen siirrytään kehittämisvaiheeseen, jota johtaa projektiin määritelty ja hyväksytty johtaja projektitiimeineen. (Cooper 2011, 109.) Kolmannessa vaiheessa alkaa itse tuotteen suunnittelu ja kehittäminen. Tavoitteena on saada toimiva prototyyppi tuotteesta.

Ensimmäisenä laaditaan kehityssuunnitelma. Suurin resurssi kehittämisessä käytetään tuotteen teknisiin ominaisuuksiin. Samalla rakennetaan tehokkaasti markkinointi- tuotantosuunnitelmaa, koska tuotannon suunnittelu vie paljon resursseja ja aikaa. Projektia seurataan välietappi tarkastuksilla, kehittämisvaihe voi kestää pitkään ja näin varmistetaan projektin eteneminen oikeaan suuntaan. Tämän vaiheen aikana prototyyppiä voidaan esitellä asiakkaalle, asiakkaan informaation pohjalta voidaan tehdä muutoksia ja kehittää tuotetta edelleen. Malli- ja patenttisuojaukset tulee hoitaa kuntoon tässä vaiheessa. (Cooper 2011, 109–110.)

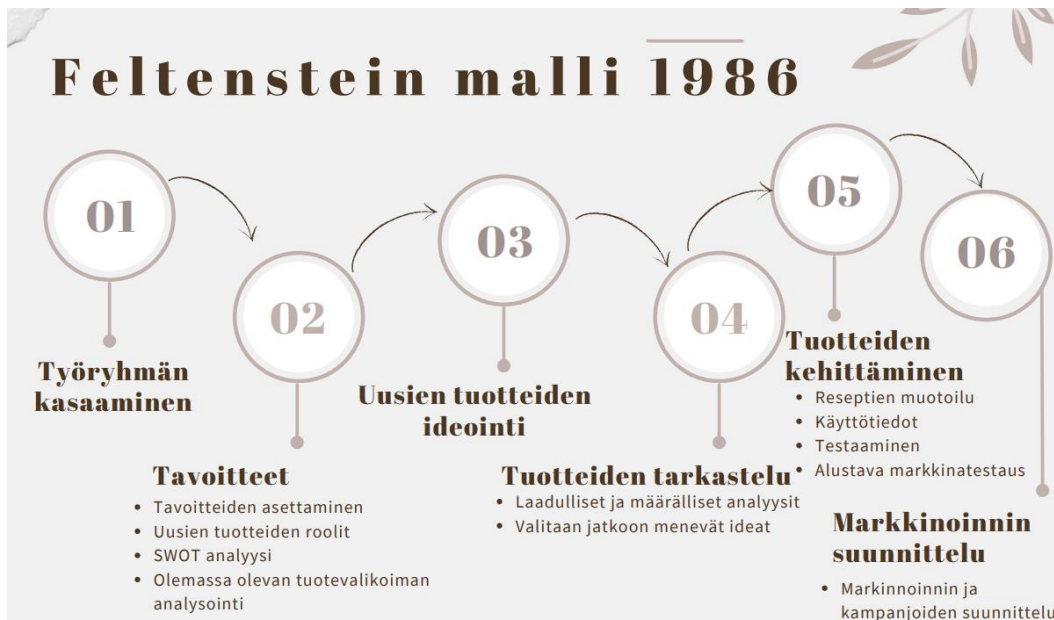
Portilla neljä tarkistetaan, että kehitystyö on suoritettu teknisten ja laadullisten vaatimusten mukaisesti. Projektin toimivuutta ja taloudellista elinkelpoisuutta arvioidaan, negatiivisten tulosten ilmeessä voidaan palata vaiheeseen kolme. Toimivuutta voidaan testata esimerkiksi sisäisillä testeillä, käyttäjä-, mielipide-, tai kenttätestauksilla, mallisarjalla, markkinoita tutkimalla ja testaamalla tai taloudellisuus tai tuottavuus analyysillä. (Cooper 2011, 110.) Viidennellä portilla tehdään lopullinen päätös tuotteen markkinoille julkaisusta. Testaus- ja arviointivaiheen tulokset analysoidaan. Tämä on viimeinen portti, missä projekti voidaan vielä keskeyttää. Tuottavuusanalyysin tulokset yhdessä valmiin tuotteen, toimivien ja valmiiden markkinointisuunnitelmien kanssa mahdollistaa siirtymisen lanseerausvaiheeseen. Valmistus käynnistetään aiemmin tehdyn suunnitelman mukaan, tuote julkaistaan markkinoilla ja markkinointisuunnitelma otetaan käyttöön. Menestymisen markkinoilla takaa aiempien vaiheiden tarkka toteuttaminen. Viimeinen arviointivaihe, jossa tarkastellaan saavutettuja tuloksia. Tämä tehdään esimerkiksi, kun tuote on ollut markkinoilla puoli vuotta. Tässä vaiheessa projekti on muuttunut tuotteeksi yrityksen tuoteportfolioon. Tuotteelle tehdään jälkilaskenta ja yhteenveto projektin kuluista, on hyvä kirjata myös projektin vahvuuksia ja heikkouksia. Näiden avulla voidaan kehittää tulevien projektien ja tuotteiden kehittämistä. (Cooper 2011, 111.)



KUVIO 5. Stage-Gate® tuotekehitysprosessimalli. (Mukaien Cooper 2011, 102.)

2.4.4 Feltenstein malli (1986)

Feltenstein mallia on käytetty ravintoloissa menun kehittämiseen, kuviossa 6 on kuvattu kuusi vaiheinen malli, joka on erittäin kattava ja toiminnallinen. Ensimmäisessä vaiheessa kootaan työryhmä, toisessa vaiheessa asetetaan tavoitteet tuotekehitykselle, tutkitaan nykyistä valikoimaa ja tuotteita, voiko jotain uudistaa tai poistaa. Tässä vaiheessa voidaan tehdä SWOT-analyysi. Kolmannessa vaiheessa on uusien tuotteiden ideointi. Neljännessä vaiheessa tarkastellaan ja valitaan laadullisen ja määrällisen analyysien avulla jatkoon menevien ideoiden valikoima. Viidennessä vaiheessa tuotteiden kehittäminen, reseptien muotoilu ja käyttötiedot, testaaminen yksikössä ja alustava markkinatästäus. Kuudennessa vaiheessa suunnitellaan markkinointi- ja käyttöönottokampanjat. (Kokko 2005, 67.)



KUVIO 6. Feltenstein malli 1986. (Mukaillen Kokko 2005, 67.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön lähestymistapa oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jolla tavoitellaan tutkimuslöydöksiä ilman määrällisiä keinoja. Tapaustutkimukselle tyypillistä on, että pienestä joukosta tuotetaan intensiivistä ja yksityiskohtaista tietoa. Aineistonkeruu menetelmänä voi olla useita eri menetelmiä, tavoitteena on ilmiöiden kuvaileminen. Tapaustutkimuksessa käytetään erilaisia tiedonkeräys ja analysointi menetelmiä, niin sitä ei voida pitää pelkästään aineistonkeruutekniikkana. Tutkittu tapausmäärä on tyypillisesti pieni, voidaan tyytyä tutkimaan yksi tai useampi tapaus. Menetelmää ei voida yksiselitteisesti määritellä, koska sitä voidaan niin monin tavoin tehdä. Tapaus voi olla myös toiminnallinen, jokin yrityksen rakenteellinen ominaisuus tai prosessi. (Vilka 2015, 190; Koskinen & Alasuutari & Peltonen 2005, 154.) Tapaustutkimusta voisi kuvailla ominaisuuksien avulla, kuten yksilöllistäminen, kokonaisvaltaisuus, monitieteisyys, vuorovaikutus, luonnollisuus, mukautuvuus ja arvosidonnaisuus. Keskeisintä on, että työn aineisto muodostaa kokonaisuuden. Tapaustutkimus sopii monelle alalle, sekä menetelmävalintoina voidaan käyttää kvalitatiivista tai kvantitatiivista menetelmää. Tutkimusprosessi tulee tehdä näkyväksi, jolloin lukija ymmärtää miten tutkimuksen johtopäätöksiin on päästy, sekä samalla tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida. Tapaustutkimuksessa etsitään vastauksia kysymyksiin, kuinka ja miksi. (Vilka 2015, 190–191.)

Opinnäytetyöni tutkimusotteeksi valikoitui tapaustutkimus, työssäni on pieni otos, mikä on tapaustutkimukselle tyypillistä. Tapaustutkimuksen kohde on yleensä jonkin yrityksen prosessi, toiminto tai osasto, opinnäytetyössäni mallinnetaan ja kehitetään tuotekehitysprosessia. Tapaustutkimuksessa tähdätään yksityiskohtaiseen tietoon tapauksesta, tässä työssäni tutkittiin yksityiskohtaista tietoa tuotekehitysprosessin vaiheista. Työni tutkimuskysymys on muotoiltu tapaustutkimukselle tyypillisesti kysymyksillä, kuinka ja miksi.

Aineistonkeruussa voidaan käyttää monia eri tapoja ja tavoitellaan ilmiöiden kuvaamista, mutta koska käytetään useita tapoja, ei voida pelkästään tätä pitää ainoana tiedonkeräystekniikkana. Tapaustutkimukselle luonteenomaista on, että yhdestä tapauksesta tai pienestä joukosta saadaan yksityiskohtaista tietoa. Tapaustutkimukselle ominaista on teorian vahva osuus, tutkijan osallisuus

ulkopuolisuuden sijaan, rakenteelliset, monimetodisuus, sekä historialliset sidokset. Tapaustutkimusta voi tehdä sekä tilastollisin, kuin laadullisinkin menetelmin. Tyypillisiä laadullisia aineistoja ovat kirjalliset- ja haastattelu aineistot. (Aaltola & Valli 2010, 190, 194; Koskinen & Alasuutari & Peltonen 2005, 157.)

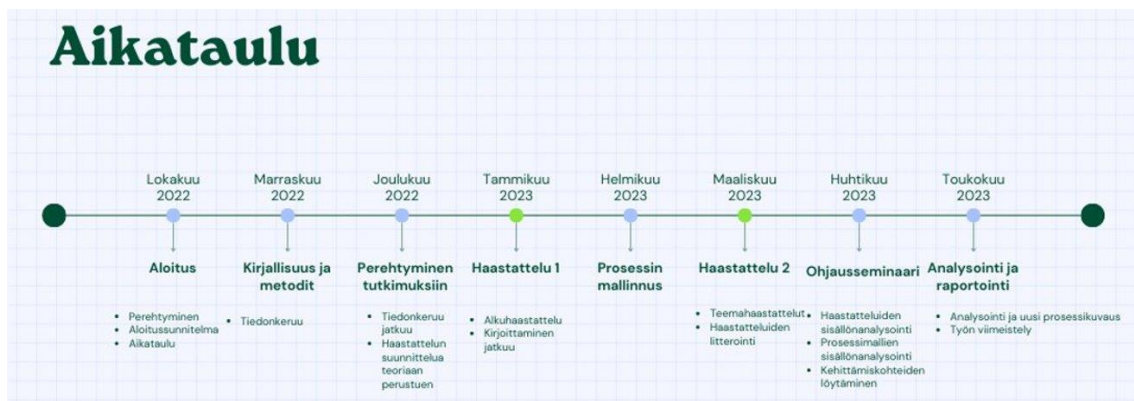
Haastattelu on vuorovaikutuksen muoto, jossa haastattelija esittää kysymyksiä ja haastateltava vastaa niihin. Haastattelu on yksi tiedonkeruun systemaattisista muodoista, jossa haastattelurunko varmistaa suunnitellun kysymysrunгон esittämisen ja haastattelun sujuvuuden. Haastattelulla on tavoitteita, joiden avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavaa ja pätevää tietoa (Hirsjärvi ym., 2009, 208.) Teemahaastattelu ja syvähaastattelu ovat kaksi erilaista haastattelutyyppiä. Teemahaastattelussa keskitytään haastatteluteemojen selvittämiseen, joiden aihepiirit on määritetty etukäteen. Kysymykset ovat kaikille osallistujille samat, mutta vastaukset ovat omin sanoin. Syvähaastattelussa keskustelu käydään tietystä aiheesta, mutta kaikkia teema-alueita ei käydä läpi. Haastattelun tarkoitus on selvittää haastateltavan kokemuksia, ajatuksia ja tunteita tutkimusongelman kannalta oleellisista asioista (Aaltola & Valli, 2010, 26–29.)

Teemahaastattelussa tutkijana pyrin selvittämään haastateltavaa kiinnostavat asiat vuorovaikutteisessa keskustelussa. Haastattelijana varmistin, että kaikki etukäteen päätetyt teemat käydään läpi haastattelun aikana. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, koska haluttiin monipuolinen näkemys tuotekehityksen prosessivaiheista vastaajien kesken. Haastattelun avulla selvitettiin Puistokahvila Makian tuotekehitysprosessin eri vaiheita. Yksi henkilö haastateltiin alkutilanteen kartoittamiseksi, koska haluttiin tietoa juuri tämän ravintolan tuotekehitysprosessin nykytilanteesta. Haastattelun jälkeen tuotekehityksen prosessimalli mallinnettiin haastattelutietojen pohjalta. Lopuksi mallinnettu prosessimalli käytiin läpi Puistokahvila Makian ravintolapäällikön kanssa kohta kohdalta.

Toisessa vaiheessa haastateltiin neljää tuotekehityksen parissa työskentelevää henkilöä. Haastatteluun valikoitui ammattilaisia S-ryhmältä, joilla on kokemusta yksityisen puolen tuotekehityksestä. Yksi haastateltavista oli S-ryhmän ulkopuolelta kahvilatuotekehityksen ammattilainen. Haastateltavista rajattiin pois uudet ammattilaiset, koska haluttiin kokemusta ja näkemyksiä laajasti jo pidemmän aikaan tuotekehityksen parissa toimineilta henkilöiltä. Opinnäytetyön tutkimusaineistoa kerättiin teemahaastatteluilla. Haastatteluiden avulla pyrittiin saamaan tutkimukseen osallistuneiden ihmisten näkökulmia ravintola-alan tuotekehitysprosessiin. Teemahaastattelu toteutettiin 5 henkilölle,

joista yksi oli alkuhaastattelun Puistokahvila Makian ravintolapäällikkö. Taulukkoon kerättiin kokemusvuodet ravintola-alalta, sekä tuotekehitystoiminnasta. Haastattelut toteutettiin etänä Teamsin kautta kahdelle ja kolme haastateltiin kasvokkain. Haastateltaville lähetettiin kysymykset viikkoa ennen haastattelua. Haastatteluissa käytettiin teemahaastattelurunkoa, joka löytyy raportin liitteestä 1.

Aihevalinta tuotekehitysprosessin kehittämiseen heräsi tehdessäni useamman vuoden ajan kahvilan ja ravintolan tuotekehitystä ravintolapäällikön roolissa, uniikeista ravintoloista/kahvilasta puuttuivat kokonaan tuotekehityksen ohjeistus, työkalut ja prosessimallit. Olen itse kehitellyt ja testannut monia erilaisia tapoja lähestyä asiaa ja poiminut sieltä parhaimpia toimintatapoja. Olen perehtynyt asiaan käytännön kautta ja tuotekehitys on ollut vain yksi osa työnkuvaani, joten syvällinen pysähtyminen aiheeseen oli paikallaan. Tutkimuksen aiheen tärkeys korostui, koska toimivaa työkalua ei ollut toimipisteessäni. Omat oletukset tutkimuksen kulusta pysyivät samoina, epäilin että otosmäärä pysyy pienenä, mutta yllätyin kuinka hyvin pienestä otoksesta, saatiin kasattua tarpeeksi kattava lopputulos. Opinnäytetyötäni aloitin aikataulun mukaan syksyllä 2022, aikataulu on kuvattu kuviossa 7, suunnitellussa aikataulussa pysyttiin hyvin.



KUVIO 7. Työn aikataulu.

3.2 Metodologia ja epistemologia

Kehittämistoiminnan näkökulmat fakta ja tulkinnallinen näkökulma, voidaan lähestyä myös toiminnan kohteesta käsin. Kohde voi olla konkreettinen havaittava realitodellisuus, esimerkiksi tuloksen

parantuminen, hoitoaikojen lyheneminen. (Toikko & Rantanen 2009, 37.) Opinnäytetyössäni tulee olemaan faktanäkökulma, koska mallinnetaan nykyinen jo olemassa tapa toimia tuotekehityksessä. Mallinnettu prosessi kuvataan prosessikaavioksi ja tätä aletaan kehittämään. Tavoitteena reaalityöelämän muuttaminen, jollakin näkyvällä tavalla. Opinnäytetyössäni dokumentoidaan alkutilanteen mallinnus, sekä uusi kehitetty tuotekehitysprosessimalli.

Kysymys tiedon luonteesta on tieteenfilosofinen ja epistemologinen, kysymys kohdentuu tietokäsitykseen, mikä on pätevää tietoa? Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmasta tärkeää on se, millaista tietoa ja tiedon tuotantotapaa tavoitellaan. Näyttöön perustuvaa tietoa, hiljaista tietoa vai uuden kehittämistiedon tuottamista. (Toikko & Rantanen 2009, 39–41.) Opinnäytetyössäni tieto kerätään hiljaisesta tiedosta ja näyttöön perustuvasta tavasta. Haastattelun avulla nostetaan hiljaista tietoa esiin ja kirjallisuuskatsauksen avulla kerätään näyttöön perustuvaa tietoa. Näiden avulla kehitetään tuotekehitysmallia toimipisteeseen sopivaksi.

Kehittämistoiminnan intressit. Kenen intressiä opinnäytetyöni palvelee? Kuka asettaa kehittämistoiminnan tavoitteet? Tieteenfilosofiassa ja metodologiassa on korostettu tieteen arvovapautta, eli ei voida sitoutua tiettyyn ideologiaan tai arvomaailmaan. Tieteellisen menetelmän kautta pyritään saamaan objektiivista ja tutkija tai mahdollisen rahoittajan mielipiteistä riippumatonta tietoa. Kolme tiedon intressiä Habermasin (1972) mukaan ovat tekninen, praktinen ja emansipatorinen, nämä vastaavat mihin tarkoitukseen tietoa tuotetaan. Teknisen tiedon avulla pyritään yhä parempaan, korostaa ilmiöiden selittämistä ja todellisuuden hallintaa. Praktisen intressin tavoitteena on ymmärtää maailman yhteisöllisiä perinteitä ja viime kädessä tradition välittäminen ja ilmiöiden tulkinta. Emansipatorinen tiedon intressissä tietoisuus todellisuudessa vallitsevista ristiriidoista toimii muutoksen lähtökohtana. Emansipatorisen tiedon tavoitteena on vapauttaa ihminen kaikenlaisista rajoittavista ulkoisista ja sisäisistä pakoista. (Toikko & Rantanen 2009, 44–46.)

Opinnäytetyössäni tietoa tuotetaan työnantajalleni, joka toimii toimeksiantajana työssäni. Tavoitteet tulevat omasta aloitteestani, sekä esimiehen kanssa sovituista tavoitteista ja aiheesta. Opinnäytetyössä tulee olemaan kaikkia tiedon intressejä. Tuotekehitysmallin parantaminen ja kehittäminen teknisen intressin puoleen. Ulkopuoliselta toimijalta haastattelun perusteilla voidaan saada malleja ja prosessin eri vaiheita, jolla päästään kehittämään opinnäytetyön mallia. Toki myös teoreettisen viitekehyksen malleja otetaan harkiten mukaan. Praktista lähestymistapaa tulee yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, kun käydään työn edetessä kehittämistoimenpiteitä lävitse, sekä suunnitellaan ja muokataan prosessin vaiheita. Emansipatorinen tai tietoisuutta lisäävä lähestymistapa tulee

näkymään omassa työssäni, pyritään lähestymään tutkittavaa ongelmaa laajemman kehyksen kautta ja parantamaan tietoisuutta muista tavoista toimia. Taustalla vaikuttavien arvojen ja oletusten kyseenalaistamista. Tässä opinnäytetyössäni pääsen vähän raottamaan kirjallisen viitekehyksen avulla muita tapoja toimia, sekä kehittää toimintaa. Saada uusia näkemyksiä, sekä nykyisestä käsityksestä ja käytännöistä irrottautuminen, laajentaa omaa ajatusmaailmaa ja osaamista.

Kehittämistoiminnan reflektiivinen luonne, suunnitteluorientoitunut vs. prosessorientoitunut toiminta. Metodologiset valinnat voidaan nähdä suunnitteluorientoituneena tai prosessorientoituneena. Näiden lähestymistapojen lähtökohdat eroavat toisistaan, suunnitteluorientoituneessa kehittämisessä prosessivaiheet rajataan ja määritetään tarkasti. pyritään ennakoitavaan. kontrolloitavaan ja stabiiliin toimintaan. Prosessorientoituneessa kehittämisessä nousee esiin reflektiivisyys, uutta tietoa syntyy kehittämisen toiminnan ajalta. Tällöin pitää hyväksyä toiminnan ja ympäristön muutos, tämä edistää toimijoiden uuden oppimista ja erilaisiin toisintekemisen kokeiluihin, sekä niiden kehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 49–50.) Opinnäytetyössäni on prosessorientoitunutta toimintaa. Tässä työssä lähdetään kehittämään tuotekehitysprosessin sisältöä, joten tieto ja toimintatavat tulevat muuttumaan työn edetessä. Ei ole ohjaavaa ja rajaavaa suunnitelmaa, vaikka kehys aiheelle ja tekemisille kuitenkin löytyy.

Reflektio on tarkastelunäkökulman tutkimista, mistä näkökulmasta asiaa tarkastellaan. Reflektion myötä voi tulla tietoiseksi omista ajattelun, havainnoinnin ja tuntemisen tavoista. Kriittinen reflektio tarkoittaa taustalla olevien oletusten arviointia ja tutkimista, millaiseen tutkittuun tai koettuun tietoon näkökulma nojautuu ja millä perusteilla. (Toikko & Rantanen 2009, 51–52.) Omassa työssäni tulee tunnistaa oma näkemys tuotekehityksestä ja tiedostaa ne, jotta voi reflektoida uuteen tietoon mitä on kerätty haastattelulla ja kirjallisuuskatsauksella. On myös osattava vaihtaa omaa tarkasteluprospektiiviä, sekä uudelleen arvioida omaa työtään ja toimintaa. Kehittäminen kompleksisessä ympäristössä edellyttää jatkuvaa muutosta ja pitää sietää epävarmuutta, ristiriitoja.

4 TULOKSET

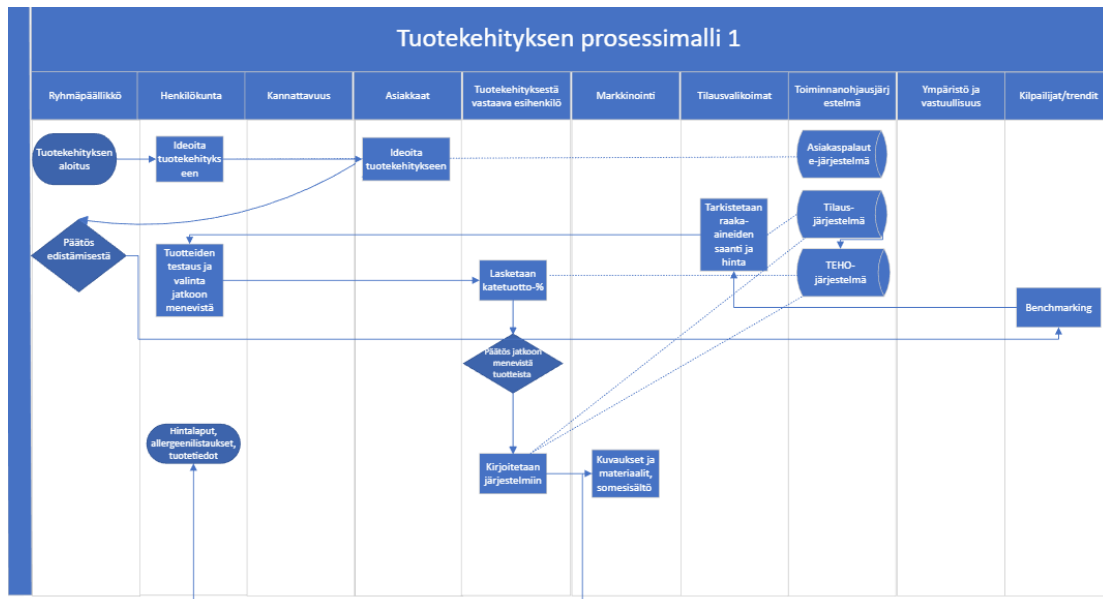
4.1 Tutkimuksen teemahaastatteluaineiston tulokset

Tutkimukseen haastateltavat henkilöt on kuvattu ”h1, h2, h3, h4”, haastateltavien nimiä ei tutkimuksessa julkaista, tunnistetietoihin on lisätty haastateltavien kokemusvuodet ravintola-alalta ja tuotekehityksestä.

TAULUKKO 1. Teemahaastatteluiden aikataulu.

Haastateltava	Haastattelun päivä-määrä	Kokemusvuodet ravintola-alalta	Kokemusvuodet tuotekehityksestä
Puistokahvila Makian ravintolapäällikön haastattelu	24.2.2023	16	1 vuosi 4kk
h1	15.3.2023	20 vuotta	4 vuotta
h2	24.3.2023	30 vuotta	10 vuotta
h3	29.3.2023	Yli 20 vuotta	Yli 10 vuotta
h4	29.3.2023	16 vuotta	5 vuotta

Ensimmäinen haastattelu suoritettiin Puistokahvila Makian ravintolapäällikölle liitteessä 1 esitetyn teemahaastattelurungon mukaisesti. Haastattelun litteroinnin jälkeen mallinnettiin Puistokahvila Makian tuotekehitysprosessi alkutilanteessa. Mallinnettu tuotekehityksenprosessi on esitetty kuviossa 8.



KUVIO 8. Alkutilanteen mallinnus, tuotekehitysprosessi Puistokahvila Makia.

Mallinnetussa prosessissa aloitus piirrettiin alkamaan suunnitelman mukaan. Tuotekehityksen tavoitteeksi nousi useita syitä: kateprosentin tai myynti-indeksin parantaminen, trendien tai uusien raaka-aineiden ympärille kehitellään uusia tuotteita, myös kausiluontoisten tuotteiden kehittäminen ohjasi tuotekehitystä. Ideoita tuotekehitykseen haetaan henkilökunnalta, asiakaspalautteista, sosiaalisesta mediasta ja kilpailijoita seuraamalla. Ensimmäisen vaiheen jälkeen hyväksytetään tuotekehityksen edistäminen ryhmäpäälliköllä. Seuraavassa vaiheessa tehdään benchmarking-analyysi kilpailijoista lähellä ja kaukana samantyyppisistä kahvilakonsepteista. Raaka-aineiden hinta ja saatavuus tarkistetaan seuraavaksi, jonka jälkeen voidaan alkaa testaamaan tuotteita keittiössä ja säätämään annoskokoja ja reseptiä sopivaksi. Seuraavaksi lasketaan annokselle kateprosenttia ja valitaan jatkoon menevät tuotteet. Viimeisenä tehdään tuotteista annoskortit, allergeniilistaukset, misa-listat ja TEHO-järjestelmään kirjaukset reseptistä ja hinnasta. Markkinoinnin kanssa sovitaan tuotteiden kuvaukset, materiaalit ja somesisällön tuottaminen. Prosessin aikana toiminnanohjausjärjestelmistä käytetään ASSI-asiakaspalautusjärjestelmää, TEHO-järjestelmää kassa ja reseptien kirjaamiseen ja Meira Novan keskitettyä tilausjärjestelmää. Haastavana tuotekehityksessä koettiin ajankäytön suunnittelu ja toteutus, kaikki vaiheet tehdään itse toimipisteessä. Keskitetty tuotevalikoiman hallinta rajaa uniikin kahvilan omia päätöksiä tuotteista ja raaka-aineista. Raaka-aineiden valintaa hankaloittaa ketjunvalikoiman suppeus, voi olla joku uutuus tuote mitä ei löydy S-ryhmän valikoimasta. Valikoima on rajattu ja uuden tuotteen nostaminen vaatii tietyn tason volyymin, että sitä aletaan nostamaan valikoimiin. Yhden kahvilan käytöstä ei saa kovin isoa volyymin, verraten esimerkiksi 20-ketjukahvilan menekkiin. Vastuullisuutta haluttiin nostaa tuotekehityksen kohdalla, esimerkiksi lähellä tuotettuja tuotteita haluttiin nostaa valikoimiin, sen verran kuin tuotevalikoima

antaa periksi. Tuotekehitysprosessia ei ole kirjallisessa muodossa, dokumentointi astuu prosessin loppuvaiheessa kuvioihin reseptien, annoskorttien, allergeenilistauksien ja kuvien kohdalla.

Teemahaastatteluiden toteutuksen aikataulu esitetty taulukossa 1 ja esittelen tulokset teemoittain. Haastatteluita on lähdetty purkamaan teemoihin: tuotekehityksen aloitus, dokumentointi, tavoitteet, trendit, tuotekehitykseen osallistujat, suunnittelu, ideointi ja työkalut, ennakointi, testaaminen ja päätöksenteko, viimeistely ja haasteet.

Tuotekehityksen aloitus

Tuotekehitys alkaa asiakkaiden kysyntään vastaamisella (h1), (h2), (h3), (h4). ja kun halutaan vaihtelua ja liikeideaan sopivia tuotteita (h3). Aloitus alkaa tarpeesta, tarve tulee aina jostakin asiakaspalautteiden pohjalta tai esimerkiksi lähetään hakemaan konseptiuudistusta (h4). Riippuu mihin yksikköön tai brändiin aletaan kehittämään tuotteita, valmistusmenetelmät, välineet ja tilat vaikuttavat myös. Volyymi tulee ottaa huomioon, valmistetaanko tuotetta 10 vai 1000 yksikköä. Säilytys-tilat ja varaston koko vaikuttavat myös (h1). Toimittajat ja raaka-aineiden saatavuus tulee ottaa huomioon, kartoitetaan mistä ja mitä tuotteita saadaan tilattua (h3), (h1). "Aloitamme tuotekehityksen tuotekehitystiimin kokoamisella. Käymme asiakaspalautteet lävitse ja kartoitetaan sen hetken tuotetarjonta, sekä tuotteiden kateprosentti ja myyntikappaleet, huonosti myyvät tuotteet voidaan kokonaan poistaa valikoimasta ja kehitellä korvaava tuote tilalle" (h2). Tuotteiden myyntitilastoja analysoidaan, hyvin myyvät tuotteet jätetään valikoimaan ja huonomman menekin tuotteen voidaan poistaa. Tarvitaan ymmärrystä tiloista ja toimintaympäristöstä missä tuotteita tullaan valmistamaan ja myymään (h3).

Dokumentointi

Tuotekehitysprosessin alussa täytetään lomake tasapainotetun tuloskortin mukaan. Lomakkeeseen kirjataan tavoitteet: asiakastyytyväisyys, prosessi: riviteho ja hävikki, henkilöstö: hävikki ja talous: myyntikate, hävikki, myynti indeksi ja NPS (net promoter score) tuotekehitykseen valitaan tietty näkökulma, mitä lähdetään tavoittelemaan ja se hyväksytetään omalla esimiehellä ennen prosessin etenemistä. Tähän lomakkeeseen palataan tuotekehitysprosessin edetessä. Prosessin edetessä tarkistetaan, että ollaanko oikeita asioita tekemässä (h4), (h2). Lomakkeeseen palataan tuotekehityksen lopussa, tuliko tehtyä oikeita asioita ja vielä kuukausi listan käyttöönoton jälkeen, miten tuotteet ovat toimineet käytännössä (h2). Annoskortteja täytetään jo testaus- ja valmistusvaiheessa, kun kaikki annokset ovat kohdallaan tiedot syötetään suoraan koneelle. Annoskortteihin otetaan viimeisenä kuvat (h2), (h3).

Tavoitteet

Tavoitteena voi olla asiakkaiden toiveet, allergiat tai lähdetään hakemaan kustannustehokkaampia tuotteita (h1). Selkeät tavoitteet kirjataan ensimmäisenä ylös, h2 kertoi "viimeksi tavoitteenamme oli monipuolistaa tarjontaa, varmistaa tuotteiden riittävä kateprosentti ja asiakastyytyvyyden varmistaminen". Joskus voi olla yksi täsmällinen tavoite, esimerkiksi lähdetään laskusuuntaiseen kateprosenttiin etsimään ratkaisua ylimääräisellä tuotekehityspalaverilla (h2). Hävikin hallinta ja varastonkierto otetaan huomioon suunnitteluvaiheessa (h3), (h4). Tavoitteena on myös tehdä sellaisia tuotteita, mitä jokainen ketjuravintolan henkilökunta osaa valmistaa, koska paljon on eri tasoisia tekijöitä, kun puhutaan ketjun yli 20 eri ravintolasta ympäri Suomea (h3). Tavoitteet kirjataan aina ylös, mitä lähdetään muuttamaan (h4).

Trendit

Trendien mukaan nostetaan valikoimiin uutta ja erilaista (h1). Seurataan trendejä, mitä on tulossa ja mitä on menossa, ja nostetaan sieltä sopivia tuotteita. "Trendeissä en näe mitään alueellisia eroja maantieteellisesti, meidän liiketoimintamme alueella tuotteilla on keskiarvoltaan sama menekki, oli kyse etelän tai pohjoisen toimipisteestä" (h2). Trendeissä tulee ottaa huomioon oma brändi, monet trendituotteet eivät välttämättä sovi juuri meidän brändiimme (h3). Trendit otetaan huomioon ja ainakin testataan (h4).

Tuotekehitykseen osallistujat

Ruokaraati kootaan yhteen ja yhdessä tehdään tuotekehitystä, ruokaraadista saadaan monipuolinen näkökulma tuotekehitykseen palvelun käyttäjältä, tilaajalta ja palvelun tarjoajalta (h1). Kootaan tuotekehitystiimi (noin 10 hlö) prosessin alussa, ketjusta ketjupäällikkö, kehityspäällikkö, valikoimahallinnan asiantuntija, toimipisteistä valitaan halukkaita ja sopivia henkilöitä (h2). Tuotteiden toimitajat haluavat tarjota omia tuotteitaan tuotekehitysviikoille "esimerkiksi kun mietimme sämpylää, niin meillä voi olla 30 erilaista sämpylää testauksessa" (h2). Tuotekehitystiimiin osallistujat vaihtelevat, riippuen suunnitellaanko ketjun kanssa vai itsekseen uniikkiin ravintolaan, työmäärä on paljon suurempi uniikissa ja aikaa tuotekehitykselle vähemmän, prosessi on työläämpi, koska apuna ei ole ketjun asiantuntijoita valikoimahallinnasta ja TEHO-asiantuntijaa, joka syöttää koneelle tiedot (h3). Testaamisvaiheessa toimipisteistä useampi osallistuja ja ketjupäällikkö, ketjun tuotekehitystyöstä vastaava asiantuntija (h3).

Suunnittelu, ideointi ja työkalut

Asiakkaiden tarpeet ja trendit, kampanjat, sesongit myös ohjaavat tuotekehityksen ideointia (h1). Ideat tulee asiakaspalautteista ja trendeistä. Prosessin toimivuus tulisi pitää vahvasti mielessä, jotta ideat/tuotteet toimivat käytännössä, kun annoksia menee 1000 kappaletta. (h2). Keskustelu, kyselyt ja asiakaspalauttekanava, ruokatuotannon ohjausjärjestelmien avulla saadaan kate ja kustannuslaskemat, ravintosisältölaskelmat (h1). Ideointipäivä paria kuukautta ennen itse tuotekehitysviikkoa, palautettavia ennakkotehtäviä ennen tuotekehitystiimin kokoontumista (h2) (h3). Teams-palavereita käytetään tapaamisiin ja ideoiden pallotteluun. Paljon käytetään aluksi yksilöpohdintaa ja käytetään sosiaalista mediaa ideoiden hakemiseen (h3) (h4). Ideoinnissa käytetään benchmarking-analyysia ja ideoiden varastamista kilpailijoilta. Maantieteellinen trendien eroavaisuus on mielestäni tasaantunut, ensimmäisenä ideat tulee etelään, mutta hyvin pian on koko suomessa (h4).

Ennakointi

Ennakointiin vaikuttavat sesongit, trendit, benchmarking-analyysi (h1). Tuotekehitysviikko on suunnitelmallisesti kerran vuodessa, tuotekehityksen pääpiirteet ja aiheet suunnitellaan neljä vuotta eteenpäin (h3). Ruokalistasuunnittelussa kausituotteet kulkevat mukana, lista vaihtuu kolme kertaa vuodessa (h2) (h3).

Testaaminen ja päätökset

Uusia tuotteita testataan keittiössä pienillä määrillä ja vanhoja tuotteita voidaan ketterämmin muuttaa. Työporukalla maistatetaan ja mietitään jatko toimenpiteitä (h1). Tuotekehitys keittiötiimin kanssaamisessa korostetaan, että ei kestä olla herkkänahkainen ja täytyy kestää palautetta ja osata sitä myös antaa, sekä olla rehellinen testattavista tuotteista (h2). Ketjun tuotekehityksessä testaamiseen on varattu aika tuotekehitysviikolle, yksityisissä ja uniikeissa toimipisteissä testaamiseen ei jää paljon aikaa (h3). Testaaminen on ketjussa keskitetty tuotekehitysviikolle, kun testikeittiöön menevät tuotteet on päätetty, niin valmistellaan työlista, aletaan valmistelemaan misalista ja esivalmisteet, seuraavana päivänä aletaan kokoamaan annoksia. Kaikki annokset valmistetaan, niin monesti kun on tarvetta ja arvioidaan makua sekä ulkonäköä. Jos tuote ei ole hyvä, niin vaihdetaan raaka-aineita tai niiden määrää. (h3) (h4).

Viimeistely

Reseptin toimivuus tarkistettu, tuoteselosteet oikein kirjoitettu, ruuan maku ja ulkonäkö on kohdalla (h1). Viimeisenä päivänä käydään jokainen annoskortti tarkasti läpi ja valikoimahallinnan asiantun-

tija syöttää tuotteet järjestelmään. Annokset valokuvataan annoskortteihin (h3) (h2) (h4). Uniikkiravintoloissa, kun on vain yksi yksikkö, niin voidaan helposti tehdä tuotteeseen muutoksia, jos joku asia ei toimi (h3). Tuotekehitystiimi toimii vielä tuotekehityksen aktiivisen vaiheen loputtua (h2).

Tuotekehitysprosessin haasteet

Uuden ihmeellisen, trendikkäiden tuotteiden kehittäminen, uusien tuotteiden ja tavallisten tuotteiden välisen tasapainon löytäminen (h1). Suuret volyymit voivat olla joillekin toimittajille ongelma, toimittaja ei pysty toimittamaan niin isoja määriä tiettyä tarvittavaa tuotetta (h2). Haastateltava h3 mielestä haastavinta on "kun tuotekehitystä pitäisi tehdä koko ajan, ideoita tulee aina vapaallakin ja ne pitäisi saada aina kirjattua jonnekin ylös, jotta voi palata näihin" (h3). Haastavinta on aloittaminen ja tarpeeseen vastaaminen, myös raaka-aine pankki ei saa paisua, eli yhtä raaka-ainetta mitä tulee vain yhteen tuotteeseen. (h4).

4.2 Tutkimustulosten tarkastelu

Tuotekehitys voidaan jakaa Jokisen mukaan neljään vaiheeseen: käynnistäminen, luonnostelu, kehittäminen ja viimeistely. (2005, 14,17–18.) Useimmat haastatelluista noudattivat näitä vaiheita, mutta yhdellä oli yksi vaihe enemmän. Tuotekehitysprosessimallien eroavaisuuksia ja yhteneväisyyksiä tarkasteltaessa taulukko 2 huomasi, että Raatikaisen, Stage-Gaten ja Feltensteinin mallit sisältävät samat vaiheet: ideointi, esitutkimus, luonnostelu/testaus, suunnittelu ja viimeistely. Stage-Gaten mallissa on kuitenkin erityinen tarkastelupiste edellisen vaiheen jälkeen, kun taas Feltensteinin malliin sisältyy markkinoinnin suunnittelu ja analyysit.

TAULUKKO 2. Tuotekehitysmallien vertailu.

	RAATIKAI- NEN	STAGE GATE	FELTENSTEIN (1986)
TYÖRYHMÄN KASAAMINEN			x
IDEOINTI	x	x	x
ESITUTKIMUS	x	x	x
LUONNOSTELU/TESTAUS	x	x	x
SUUNNITTELU	x	x	x
VIIMEISTELY	x	x	x
MARKKINOINNIN SUUNNITTELU			x
LAADULLISET JA MÄÄRÄLLISET ANALYYSIT			x
SEURANTAPORTIT, JOKA VAIHEEN JÄLKEEN		x	

Teemahaastatteluiden tulokset ja teoria on esitetty taulukossa 3, jossa ”alku” kuvaa Puistokahvila Makian alkutilannetta, miten toimittiin tuotekehityksessä. ”h1, h2, h3, h4” kuvaavat teemahaastateluun osallistujia. Viimeiseen sarakkeeseen on tuotu teoreettisesta viitekehityksestä lähteitä. Tarastelen tuloksia teemojen mukaan: tuotekehityksen aloitus, analysointi ja mittarit, suunnittelu ja ideointi, testaaminen ja päätöksenteko, viimeistely ja jatkotoimenpiteet.

TAULUKKO 3. Synteesitaulukko haastattelun tuloksista ja teoreettisesta viitekehityksestä.

HAASTATELTAVAT	ALKU	H1	H2	H3	H4	TEORIA
SUUNNITELTU TUOTEKEHITYSPROSESSI		x	x	x	x	Iqbal & Suzianti 2021; Jokinen 2010; Laamanen, Tinnilä 2009; Kokko 2005
TARVE LÄHTEE TALOUDELLISISTA TARPEISTA	x	x			x	Komppula & Boxberg 2002; Laamanen & Tinnilä; Martinsuo & Blomqvist 2010; Raatikainen 2008
TARVE LÄHTEE ASIAKKAASTA	x	x	x	x	x	Laamanen & Tinnilä 2009; Komppula & Boxberg 2002; Kokko 2005; Raatikainen 2008
TARVE LÄHTEE VANHAN TUOTTEEN MUOKKAAMISESTA	x	x	x	x	x	Raatikainen 2008
TARVE LÄHTEE KONSEPTIUUDISTUKSESTA			x			
BRÄNDIN MUKAISIA TUOTTEITA		x	x	x	x	Laamanen 2007; Cooper 2011
VALIKOIMAN TOIMITTAJAT JA SAATAVUUS	x	x	x	x		Raatikainen 2008
TUOTEKEHITYSTIIMIN KASAAMINEN		x	x	x	x	Feltenstein (1986)
TAVOITTEET DOKUMENTOIDAAN JA SEURATAAN TUOTEKEHITYSPROSESSIN AIKANA			x	x	x	Laamanen 2007; Iqbal & Suziantin 2021
DOKUMENTOITU TUOTEKEHITYSPROSESSI		x	x	x	x	Kokko 2005; Vuori 2010; Haddadpoor & Taheri & Nasri & Heydari & Bahmari 2015
SEURANTA JATKUU TUOTEKEHITYKSEN LOPETUKSEN JÄLKEEN			x			Cooper 2011
NYKYISEN TARJOAMAN ANALYSOINTI ENNEN ALOITUSTA			x			Jokinen 2005; Feltenstein malli
ASIAKASVOLYYMIN HUOMIOON OTTAMINEN		x	x			Ulrich & Eppinger 2012,
ASIAKASPALAUTTEIDEN ANALYSOINTI	x	x	x	x	x	Kokko 2005; Jokinen 2005
TOIMITILAT JA VALMISTUSMENETELMÄT VAIKUTTAVAT		x	x	x	x	Raatikainen 2008
HÄVIKIN HALLINTA JA VARASTONKIERRON HUOMIOINTI				x	x	Lehtinen, Peltonen & Talvinen
TRENDIEN HUOMIOINTI TUOTEKEHITYKSESSÄ	x	x	x	x	x	Komppula & Boxberg 2002; Bergström & Leppänen 2015;
IDEOINNIN TYÖKALUNA KÄYTETÄÄN KESKUSTELUA	x	x	x	x	x	Laamanen 2007; Iqbal & Suzianti 2021; Cooper 2011
IDEOINNIN TYÖKALUNA KÄYTETÄÄN YKSILÖPOHDINTAA			x	x	x	Iqbal & Suzianti 2021; Cooper 2011

IDEOINTITYÖKALUJEN KÄYTTÖ RYHMÄSSÄ		x	x	x	x	Iqbal & Suzianti 2021; Cooper 2011
KAUSITUOTTEEN SESONGIN MUKAAN	x	x	x	x	x	Havas & Adamsson 2017
TUOTEKEHITYSTOIMINTA ON SUUNNITELMALLISTA	x	x	x	x	x	Jokinen 2010; Kokko 2005
SUUNNITELMAT VUOSIA ETEENPÄIN		x	x	x	x	Jokinen 2010; Kokko 2005
TESTAAMINEN KEITTIÖSSÄ	x	x	x	x	x	Ulrich & Eppinger 2012; Feltenstein malli
VIIMEISTELY RESEPTIIN, ANNOSKORTTEIHIN ALLERGEENILISTAUKSIIN, KATELASKENTA, HINTA	x	x	x	x	x	Vuorenmaa & Peltola; Moisio ym.; Mauno & Lipre 2005; Saarela ym.; Feltenstein malli
MAKU JA ULKONÄKÖ KUNTOON		x	x	x	x	Mauno & Lipre 2005

Tuotekehityksen aloitus

Tuotekehityksen aloitus edellyttää suunnitelmallisuutta ja hyvin määriteltyjä prosesseja, jotka mahdollistavat nopean reagoinnin muuttuvassa toimintaympäristössä. Kokon (2005) ja Iqbalin ja Suziantin (2021) mukaan menetelmät ja työkalut tulisi mukauttaa toimialaan, jolla yritys toimii. Selkeästi määritellyt prosessit tarjoavat organisaation punaisen langan, josta löytyvät kaikki toimintaan tarvittavat vaatimukset ja välineet. Tuotekehityksen tehokkuus on yrityksen kilpailukyvyllä tärkeää, sillä tehtävänä on tuottaa ketterästi pienin kustannuksin tuotteita ja palveluita eri asiakasryhmille. (Kokko 2005, 66–70, 197; Iqbal & Suziant 2021, kappale 5.0.)

Haastattelututkimus osoittaa (kuvio 10.), että tuotekehitysprosessin dokumentointi on yleisesti kaikilla käytössä, ja että tavoitteet kirjataan ylös alusta alkaen. Dokumentointi mahdollistaa tuotekehityksen tavoitteiden seurannan ja arvioinnin prosessin eri vaiheissa, jotta voidaan varmistaa tavoitteiden saavuttaminen. Haastattelusta kävi ilmi että, tuotekehitykseen osallistujat voivat vaihdella organisaation sisällä, ja osalla on pienet tiimit tuotekehityksessä. Kokon (2005) mukaan suunnittelun rooli on merkittävä, sillä sen avulla voidaan ennakoida markkinoiden ja valmistuksen tarpeet. Muuttuvassa toimintaympäristössä tulisi olla yhtä aikaa nopea ja analyttinen ja tämä ei ole mahdollista ilman hyvin suunniteltua kehitysprosessia. (Kokko 2005, 197.) Haastattelusta kävi ilmi että, tarpeita tuotekehitykselle voi tulla monesta eri suunnasta, kuten taloudellisesta näkökulmasta, raaka-aineiden hinnannoususta, myynnin kasvun tavoitteista tai konseptiuudistuksen tavoittelusta. Laamanen (2007) korostaa, että yksinkertaisen havaitun ongelman vuoksi voidaan päätyä prosessin parantamiseen. (Laamanen 2007, 39, 41, 202.)

Prosessien merkitys korostuu erityisesti, kun yritysten on mukauduttava nopeisiin muutoksiin. Tuotekehitysprosessien suunnitelmallisuus ja dokumentointi mahdollistavat organisaation kilpailukykyyn kehittämisen ja jatkuvan parantamisen. (Laamanen, Tinnilä 2009, 5, 17.) Selkeästi määritetyt prosessit tarjoavat nykytilan näkemyksen ja sen myötä mahdollisuuden jatkuvaan kehittämiseen, selkeiden prosessien avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua, kun voidaan reagoida asiakkaan kysyntään nopeimmin. (Jokinen 2010, 10; Hammarsten 2021; Iqbal & Suziant 2021, kpl 5.0.) Martinsuo & Blomqvist korostavat, että suorituskyvyn parantamiseen tähtäävässä prosessikehityksessä on tärkeää ottaa mukaan myös mittarit, joilla prosessin kehitystä voidaan mitata. Prosessin kehittämiseen ja kuvaamiseen liittyy olennaisesti myös tärkeiden vastuiden ja resurssien tunnistaminen ja työn kohdentaminen oikeille resursseille. (Martinsuo & Blomqvist, 2010, s. 3.) Hyvän tavoitteen kolme kriteeriä ovat, että tavoite esitetään numeroin, sillä on mittayksikkö ja se on sidottu aikaan. Jos jokin näistä kriteereistä puuttuu, kyseessä ei ole tavoite. (Laamanen, 2007, s. 203.) Vuoren mukaan dokumentaation tehtävänä on olla apuna tietojen säilyttämisessä, jakamisessa, työn tukemisessa, muistina ja luottamuksen lisäämisessä. Dokumentoinnin avulla mahdollistetaan auditointi, seuranta, kehittäminen, sopimusten ja lupausten muistaminen sekä hiljaisen tiedon avaaminen ja jakaminen. (Vuori, 2014, s. 116.) Haddadpoor & Taheri & Nasri & Heydari & Bahmarin tutkimuksessa kiteytetään, dokumentaation avulla voidaan tehostaa organisaation toimintaa, luoda uutta tietoa ja säästää toimintakustannuksissa. (2015, 347–350.)

Haastattelun ja teorian tukemana uuteen kehitettyyn tuotekehityksen prosessimalliin valikoitui käyttöön Stage-Gate-mallin mukaiset tarkasteluportit, joissa arvioidaan toiminnan tavoitteiden mukaisuutta. Haastatteluissa ilmeni, että tavoitteiden seuranta oli hyödynnetty prosessin eri vaiheissa. Teoriasta nousseiden näkökulmien perusteella korostettiin dokumentoinnin merkitystä tiedon jakamisessa, organisaation oppimisessa ja kehittämisessä. Dokumentaation avulla voidaan tehostaa organisaation toimintaa, luoda uutta tietoa ja saavuttaa säästöjä toimintakustannuksissa. Työssäni dokumentaatio nousi keskeiseksi osaksi, sillä lähtötilanteessa mikään ei ollut dokumentoitu. Uudessa kehitetyssä mallissa tuotekehitysprosessi on dokumentoitu, ja tavoitteet dokumentoidaan yhtenä prosessin vaiheena prosessin alkuvaiheessa.

Kehitetyssä tuotekehitysprosessimallissa aloituskohdaksi valittiin suunnitelmallisen ja aikataulutetun tuotekehityksen aloitus. Haastattelun ja teorian perusteella tuotekehityksen tarve voi syntyä myös taloudellisista syistä, konseptin muutoksesta tai asiakkaiden tarpeista lähtöisin. Nämä tärkeät aloitussyyt voidaan ottaa huomioon tavoiteosiossa ja asettaa esimerkiksi asiakastyytyväisyyden nostaminen tavoitteeksi. Suunnitelmallisuutta uudessa prosessimallissa voidaan jatkaa tekemällä

suunnitelmia useamman vuoden ajalle ja aikatauluttamalla niitä kevät-kesä-syysy-talvi-jaksoihin sopiviksi. Esimerkiksi keväällä voidaan suunnitella kesäkauden tuotteita. Uusi kehitetty tuotekehityksen prosessimalli perustuu pääosin Feltensteinin (1986) malliin, lukuun ottamatta yhtä vaihetta. Kehitettyyn malliin on lisätty State-Gate tuotekehitysprosessimallista tarkasteluportit. Raatikaisen mallin jokainen prosessivaihe on sisällytetty uuteen kehitettyyn tuotekehityksen prosessimalliin. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehityksessä oli mukana myös yksi Ulrichin ja Eppingerin esittämä tuotekehitysmalli, jota ei kuitenkaan käsitellä tässä tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa. Tämän päätöksen perusteluina oli, että Ulrichin ja Eppingerin malli sisälsi liian monia hienosäätövaiheita, jotka eivät sovi Puistokahvila Makian tuotekehityksen vaiheisiin. Tutkimuksen teoria tuki vahvasti asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaan tarpeiden täyttämistä tärkeimpänä tuotekehityksen syynä. Aloitusvaiheeseen tiimin kasaaminen ei noussut työssäni tärkeäksi vaiheeksi, koska toimipiste on pieni ja kaikki pääsevät osallistumaan ideointiin ja jatkoon meneviin tuotteisiin testausvaiheessa. Tuotekehityksessä aktiivisesti toimivat toimipisteen esihenkilöt, joilla on ymmärrys tuotekehitys toiminnasta ja taloudellinen vastuu.

Tuotekehitysprosessimallin tavoitteiden tueksi valitsin kahvilaympäristöön sopivat mittarit Asiakastytyväisyys/NPS, riviteho, henkilöstö, hävikki, myyntikate, myynti-indeksi, myynnin volyyymi, joiden avulla tuotteiden suorituskykyä voidaan seurata. Haastattelussa korostui mittareiden käyttö tavoitteiden tukemisessa. Teoria tuki tätä valintaa, sillä Martinsuo ja kollegat korostavat suorituskykyä tavoittelevan prosessin mittareiden merkitystä, samoin kuin vastuiden ja resurssien oikeanlaista kohdentamista (2010, s. 3). Laamanen puolestaan tiivistää hyvän tavoitteen kolmeen kriteeriin: tavoitteen esittäminen numeroin, mittayksikön käyttö ja aikaraja. Jos jokin näistä kriteereistä puuttuu, ei ole kyseessä tavoite (Laamanen, 2007, s. 203). Blais ym. tutkimuksessa korostettiin, että on tärkeää valita sopivat mittarit organisaation tarpeiden ja tavoitteiden mukaan, sekä seurata niitä säännöllisesti, jotta tuotekehitysprosessi voi kehittyä ja onnistua. (2023, 2.0–2.2.)

Analysointi ja mittarit

Haastattelun kaikki osapuolet analysoivat asiakaspalautteita. Mutta yksi haastateltavista analysoi myös nykyistä tuotekategoriaa, tuotekehityksen kulkua, tavoitteita ja lopetuksen jälkeisiä havaintoja tuotteiden toimivuudesta ja menekistä. Teoreettisen viitekehityksen perusteella, joka lähteessä painotettiin asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaan tarpeisiin vastaamista. Tuotevalikoiman nykyistä analysointia painotti Feltenstein mallissaan. (Kokko 2005, 47.) Mittareiden avulla on helppo asettaa tavoitteita, tehtäviä ja vertailla projektin suorituskykyä, sekä jakaa resursseja ja edistää organisaation

oppimista. Mittareiden avulla saatu tieto auttaa päätöksenteossa ja mahdollistaa parannusten tekemisen prosessin eri osa-alueilla. On tärkeää valita sopivat mittarit organisaation tarpeiden ja tavoitteiden mukaan sekä seurata niitä säännöllisesti, jotta tuotekehitysprosessi voi kehittyä ja onnistua. (Blais & St-Pierre & Bergeron 2023, 2.0–2.2.) Uudessa mallissa olen nostanut nykyisen tuotevalikoiman analysoinnin uudeksi vaiheeksi, jonka jälkeen harkitaan mahdollisia muutostarpeita tai tuotteiden poistamista valikoimasta. Analysointia jatketaan ideoiden, benchmarking-analyysin, kilpailija-analyysin, sekä jatkoon menevien tuotteiden kohdalla. Prosessin vaiheeksi on nostettu tarkasteluportti kolmessa eri prosessin vaiheessa, jokaisella tarkasteluportilla analysoidaan tavoitteiden mukaista toimintaa ennen kuin jatketaan prosessia. Mittarit otettiin eri prosessin vaiheisiin, koska teorian mukaan tavoite, jota ei mitata ei ole tavoite, eikä voida saavuttaa kehitystä tai tulosta. Blais ym. tutkimus tuki mittareiden valintaa, koska mittareiden avulla saatu tieto auttaa päätöksenteossa ja mahdollistaa parantamisen. (2023, 2.0–2.2.) Mittareiksi valikoitui toimialalle sopivat asiakastyytyväisyys/NPS, riviteho, henkilöstö, hävikki, myyntikate, myynti-indeksi, myynnin volyymi.

Suunnittelu ja ideointi

Suunnittelun ja ideoinnin vaiheessa yksi haastateltavista mainitsi, että nykyinen valikoima analysoidaan ja tarkastellaan, onko joitakin tuotteita, jotka tulisi poistaa valikoimasta tai korvata jollain vastaavalla tuotteella. Iqbal & Suziantin tutkimuksesta kävi ilmi elintarvikkeiden ja juominen esikehitysprosessia edeltävää vaihetta voi tukea luovilla työkaluilla, esimerkiksi aivoriiehällä, bechmarking-analysoinnilla ja asiakaslähtöisellä tuotekehityksellä. Muodollinen arviointitekniikka lyhentää tuotekehityksen aikaa ja parantaa laatua. Työkalujen, tekniikoiden ja lähestymistapojen käyttöönoton haasteet tulee huomioida jo uuden tuotekehitysprosessin suunnitteluvaiheessa. (Iqbal & Suzianti 2021, kpl 4.2.3.) Kaikki haastateltavat korostivat asiakaspalautteiden ja asiakkaiden toiveiden merkitystä tärkeimpänä tekijänä tuotekehityksessä. Komppula & Boxbergin mukaan tuotekehityksen tulisi perustua asiakaslähtöiseen ajatteluun ja palvelualalla tulisi ottaa huomioon yrityksen toiminta-ajatus. (2002, 21, 66.) Laamanen & Tinnilä kiteyttää että, tuotekehitysprosessissa asiakkaiden tarpeet muutetaan tuotteiksi, konsepteiksi ja palveluiden ominaisuuksiksi, tavoitteena tuoda uusia tuotteita tai parantaa nykyisiä vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita, sekä tuottamaan arvoa asiakkaan silmissä. (2009, 21; Kokko 2005, 47.) Asiakkaiden tarpeiden kartoitus säilyy edelleen tärkeänä vaiheena mallinnetussa mallissa, ja asiakkaiden toiveita kerätään asiakaspalvelujärjestelmän kautta. Asiakkaiden suullisten ideoiden kirjaaminen on koettu haasteelliseksi, ja tähän on kehitin uudessa prosessissa Intranetin chat-ideapankin. Ideapankkiin voi joustavasti jättää ideoita ääniviesteinä tai viesteinä. Samassa ideapankissa kerätään myös henkilökunnan ehdotuksia, jolloin kaikki ideat dokumentoidaan ja niitä voidaan helposti analysoida tuotekehitystä varten.

Haastatteluissa kaksi haastateltavaa kertoi, että tuotteiden suunnitteluun vaikuttavat yrityksen toimitilat, välineet ja varastonkierron hallinta. Neljä haastateltavaa kertoi, että tuotteita kehitellään brändin mukaan ja että toimitilat ja valmistusmenetelmät vaikuttavat tuotekehityksen tuotteiden valintaan. Lehtinen, Peltonen & Talvitien mukaan sopivalla tuotevalikoimalla, varaston tilalla, varastonkierron taloudellisuudella ja nopeudella voidaan vaikuttaa hävikin minimointiin ja tehokkaaseen valmistamiseen ja ostoihin. (2003, 66–67.) Kaikki haastateltavat seurasivat trendejä omassa tuotekehityksessään. Trendien seuraaminen on osa tuotekehitysprosessia, ja sieltä poimitaan omaan brändiin sopivat tuotteet testiin. Ajan ilmiöitä ja trendejä seuraava tuotekehitys pystyy vastaamaan ympäristön muutoksiin ja niiden tuomiin haasteisiin. (Komppula & Boxberg 2002, 94–95.) Organisaatioiden tulisi ottaa huomioon megatrendit liiketoiminnan suunnittelussa ja tulevaisuuden ajattelussa, jotta ne voivat havaita muutoksen ja tehdä kestävämpiä ratkaisuja tulevaisuutta varten. (Hiltunen 2017, 37; Manninen 2018, 40.) Uudessa kehitetyssä mallissa on otettu tilojen ja laitteiden kartoitus, jotta saavutetaan tehokas varastointi, valmistaminen ja ostaminen.

Useat ravintola-alan trenditutkimukset ovat nostaneet vastuullisuuden ja ympäristöasiat kärkeen (Kespro 2020; Sitra 2023.) Ympäristöystävällisyydestä ja taloudellisesta kestävydestä tulee yleismaailmallisia arvoja (Tuomi 2019, 10.) Kaikki haastateltavat suunnittelivat tuotteitaan sesongin mukaan ja käyttivät erilaisia ideointitekniikoita, mukaan lukien benchmarking-analysointi ja sosiaalinen media kilpailija-analysoinnissa. Tärkeää on, että ideat palvelevat asiakkaan tarvetta, myös niitä, joita asiakas ei itse näe. (Kinnunen 2004, 40–42.) Ideoita voidaan kerätä asiakkaalta palautteen tai myyntikeskustelun avulla, organisaation sisältä työntekijöiltä. (Äyväri ym. 1995, 103.) Iqbal & Suzi-antin tutkimuksesta kävi ilmi elintarvikkeiden ja juominen esikehitysprosessia edeltävää vaihetta voi tukea luovilla työkaluilla, esimerkiksi aivoriihellä, bechmark-analyysillä ja asiakaslähtöisellä tuotekehityksellä. (2021, kpl 4.2.3.) Uudessa mallissa tilojen, laitteiden ja tuotevalikoiman analysointi nostetaan yhdeksi uudeksi prosessivaiheeksi. Trendien ja kilpailijoiden seuraamista vahvistetaan benchmarking- ja kilpailija-analyysien avulla, ja trendit heijastuvat myös tuotevalikoiman uutuuk- sissa sekä asiakkaiden ja henkilökunnan toiveissa. Ravintola-alan trendeistä keskeisimpinä nou- sevat esiin vastuullisuus, ympäristövaikutukset ja tulevaisuuden tuotteet. Vastuullisuus nousee uu- dessa mallissa uudeksi erilliseksi prosessivaiheeksi. Vastuullisuutta tulisi tarkastella raaka-ainei- den valinnoissa, koneiden ja laitteiden

Testaaminen ja päätöksenteko

Haastattelun kaikki osallistujat olivat samaa mieltä, että päätöksiä jatkoon menevistä tuotteista tehdään testaamisen aikana. Yksi haastateltavista kertoi, että tuotekehitystiimin kokoamisvaiheessa käydään läpi tuotekehitystiimille, että täytyy uskaltaa sanoa mielipide rehellisesti, eikä herkkänahkaisesti voi pahoittaa mieltä, kun aletaan tuoteideoita suhteuttamaan menekkiin, taloudellisiin tunnuslukuihin, sekä toimivuuteen tilojen ja brändin kanssa. Kaikkien haastateltavien käytössä oli tuotteiden testaaminen, tuotteita muokattiin ja annoksia säädettiin, kunnes ne saavuttivat halutun lopputuloksen. Testausvaiheessa kaikki haastateltavat kirjasivat ylös reseptit, annoskoot ja prosentuaalisen katetavoitteen paperille. Neljä haastateltavaa korosti makua ja ulkonäköä tärkeimpinä tekijöinä, jotka vaativat yksityiskohtaista huomiota. Yksi haastateltavista mainitsi myös katsauksen, joka oli tuotekehitysprosessin välivaihe, jossa varmistettiin, että projekti edistyi oikeaan suuntaan. Cooperin Stage-Gate tuotekehitysmallissa käytetään tarkastusportteja ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Porttien avulla varmistetaan sovituisissa tekemisissä pysyminen kysymysten avulla, jos portilla ei saada toivottuja vastauksia, niin palataan takaisin edelliseen vaiheeseen. (2011, 105.) Tuotteiden hinnoittelu perustuu raaka-ainekustannuksiin ja myyntikatetavoitteeseen, jolla katetaan valmistuksesta aiheutuneet kulut. Kilpailutilanne vaikuttaa usein tuotteen hintaan, jota pidetään myös kilpailukeinona. Hinnan on oltava sopiva houkutelakseen asiakkaita ja kattamaan yrityksen kulut. (Vuorenmaa & Peltola 2010, 191; Moisio ym. 2000, 24.) Kehitetystä mallista prosessin vaiheiksi valittiin tarkasteluportit, joiden idea juontaa juurensa Stage-Gate tuotekehitysmallista. Lisäksi haastattelussa mainittiin organisaatiossa olevan samankaltainen tarkasteluprosessi eri vaiheissa. Tämä vaihe tukee uudessa mallissa suunnitelmallisuutta ja tavoitteiden seuranta. Uudessa prosessissa säilytetään tuotteiden testaaminen keittiössä, ja ennen testausta tarkastellaan tarkasteluportin kautta, täyttävätkö tuotteet asetetut tavoitteet.

Viimeistely ja jatkotoimenpiteet

Viimeistelyprosessiin kuului haastattelun mukaan jokaisen haastateltavan osalta reseptien, annoskorttien ja allergeenilistauksien tarkistus ja viimeistely. Eräs haastateltava mainitsi myös, että heidän organisaatiossaan seurataan tuotteiden toimivuutta ja tuotekehitystiimi on käytettävissä myös prosessin loputtua, mikäli muokkauksille ilmenee tarvetta. Yksi haastateltava käytti viimeistelyvaiheessa tarkistuslistaa ja raportoi dokumentoiduista tavoitteista esihenkilölle, jotta voitiin varmistua tavoitteiden saavuttamisesta. Yksi haastateltava mainitsi myös, että heidän organisaatiossaan voidaan nopeasti tehdä muutoksia tuotekehityksen jälkeen, mikäli havaitaan, että jokin asia ei toimi. Jokaisella haastateltavalla oli myös annosten kuvaus ja markkinointitoimenpiteiden suunnittelu viimeistelyvaiheessa. Mauno ja Lipre toteavat, että laadukkaan ruoan valmistuksessa tärkeitä tekijöitä ovat virheetön valmistus laadukkaista raaka-aineista sekä annoksen ulkonäkö ja

maku. Tuotteen tulee säilyttää ulkonäkönsä myös silloin, kun sitä säilytetään vitriinissä esillä. Asiakkaiden valinnoissa punaiset, oranssit, keltaiset ja vaaleanruskeat ruoat ovat suosittuja. Tuotetiedot ovat tärkeitä asiakkaille, sillä niistä voidaan tarkistaa allergeenit ja sisältöluettelo. (2005, 67–68, 71) Nykyään allergiat ovat yleistyneet ja yhdellä ihmisellä voi olla yli sata ruoka-aineallergiaa, minkä vuoksi tuotetietojen tuominen esille on erittäin tärkeää (Saarela ym. 2010, 258–259). Uudessa tuotekehityksen prosessimallissa säilytettiin reseptien, annoskorttien, allergeenien lisääminen ja hintalappujen tekeminen yhtenä vaiheena. Viimeisiin vaiheisiin lisättiin henkilökunnan koulutus ja tiedottaminen. Prosessin päätteeksi muodostui tarkasteluportti, jossa analysoidaan tuotteiden menekkiä, asiakkaiden tyytyväisyyttä ja samalla arvioidaan myös tavoitteiden saavuttamista.

Tuotekehityksen haasteet

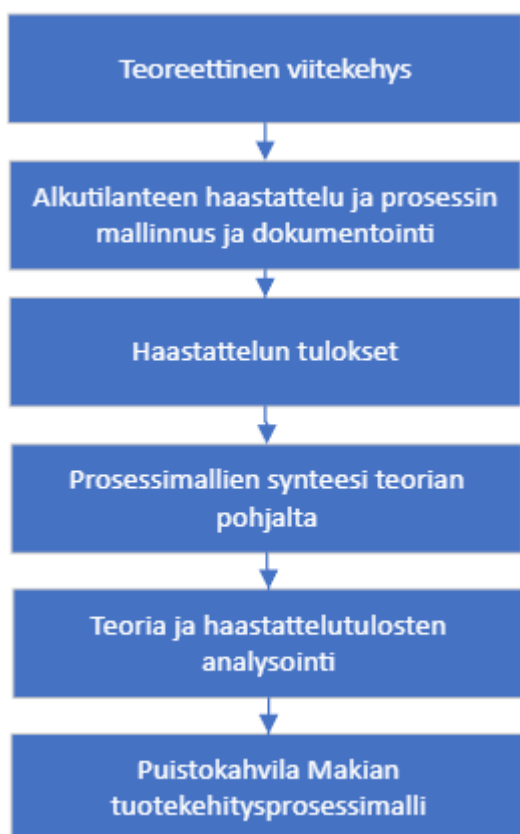
Haastattelutulosten perusteella tuotekehitysprosessin haasteina koetaan uusien tuotteiden luominen ja ideointi, jatkuva kehittäminen sekä asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen ja niiden tasapainottaminen. Luovuus ja ideointi koetaan haastavaksi, sillä ideat syntyvät usein vapaa-ajalla tai työkiireiden keskellä, eikä niitä aina muisteta tallentaa. Raaka-aineiden saatavuus voi myös olla haasteellista, sillä ketjuravintoloissa tarvitaan suuria määriä raaka-aineita, mutta pienet toimittajat eivät aina pysty vastaamaan tähän tarpeeseen. Kokko toteaa, johtamisen näkökulmasta tuotekehityksen haasteita ovat arvon luominen asiakkaan silmissä, tuotekehityskierroksen lyhentäminen ja tuotekehityskulujen pitäminen mahdollisimman alhaisina. (2005, 47.) Iqbal & Suziantin tutkimuksessa pk-yritysten tuotekehityksen haasteiksi taas nousivat prosessin alhainen muodollisuus, epävirallinen strateginen suunnittelu, rajalliset resurssit, keskitetty päätöksenteko, ketterien ja helppokäyttöisten suunnittelumenetelmien tarve, muuttuvat prioriteetit, riskien ennakointi, teknologinen tuki, välitavoitteiden puuttuminen, kyky olla ketterä ja mukautuva, monitieteinen tiimityö ja läheinen suhde asiakkaisiin. (2021, kpl 5.0) Tuotekehityksen epäonnistumisen elementtejä ovat liian pienet markkinat, tuotteen puuttuva hyöty, huono asetelma kilpailijoihin nähden, huono ajoitus ja muuttuvat asiakkaan tarpeet. Menestystekijöitä ovat asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen ja arvon tuottaminen, innovatiivisuus ja innostuneisuus, tekninen ylivoima, valvottu kasvupotentiaali ja suotuisa kilpailuympäristö, yrityksen vahvuudet, viestintä ja ylimmän johdon tuki, uuden prosessin käyttöönotto ja tarpeettoman riskin ottaminen. (Kokko 2005, 44–47.)

Teorian ja haastatteluiden perusteella koettiin vaikeaksi ideoiden tuottaminen ja asiakkaan silmissä arvon tuottaminen. Uudessa kehitellyssä tuotekehitysprosessissa pyrittiin vastaan ideoinnin haasteisiin kehittämällä chat-ideapankki henkilökunnan ja asiakkaiden suullisille ideoille. Idea nousi, kun

teoriasta nousi ajatus intranetin käyttämisestä ja haastattelusta yksi haastateltava toi tämän ajatuksen, että tarvitsisi olla muistikirja kokoajan mukana. Intranet kulkee henkilökunnan mukana omassa puhelimessa koko työvuoron ajan, joten se on ketterästi saatavilla joka tilanteessa. Tämä tukee myös asiakkaiden tarpeisiin vastaamista, saadaan asiakkaan toiveet ja ideat talteen odotta-
maan ideoiden analysointia ja mahdollista siirtymistä tuotekehitykseen.

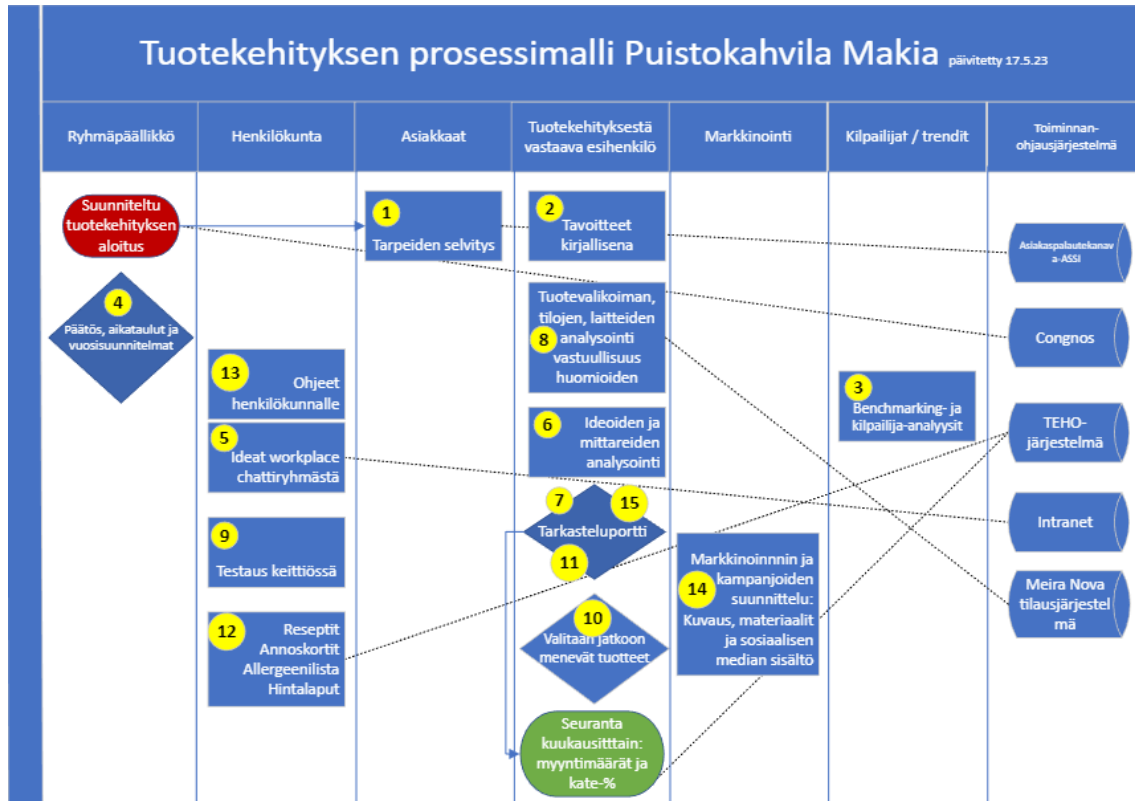
5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄ

Alla olevassa kuviossa 9 kuvataan Puistokahvila Makian tuotekehitysprosessimallin kehittämisen vaiheita. Prosessimallin kehittäminen aloitettiin teoreettisen viitekehysten kokoamisella, jonka jälkeen suoritettiin ravintolapäällikön alkutilanteen haastattelu. Haastattelun avulla hankittiin tietoa tuotekehityksen vaiheista, jotka mallinnettiin liitteen 1 mukaisesti prosessimallin muotoon. Tämän jälkeen teoreettisesta viitekehystä koottiin yhteen synteesitaulukkoon prosessimallit ja toiseen synteesitaulukkoon kerättiin teemahaastattelun tulokset sekä teorian osuus. Synteesitaulukoiden analyysit esitetään kappaleessa 4.2 kuvioissa taulukossa 1 ja taulukossa 2. Synteesitaulukoiden avulla kerättiin tietoa tekijöistä, joiden avulla kehitettiin Puistokahvila Makian tuotekehitysprosessia.



KUVIO 9. Prosessimalli tuotekehitysprosessimallin kehittämisestä.

Uusi kehitetty prosessimalli kuvattu prosessikaaviona kuvio 10 ja sen alla taulukko 4 on avattu malliin kuuluvia mittareita ja dokumentteja. Tuotekehityksen prosessimallista on erillinen toimipisteen kehitetty konkreettinen työkalu, joka löytyy liitteestä 4. Toimipisteen malliin on kuvattu konkreettisia tekemisiä, joita tulisi ottaa huomioon tuotekehityksen prosessin aikana.



KUVIO 10. Uusi tuotekehityksen prosessimalli Puistokahvila Makia.

Taulukko 4. Tuotekehityksen prosessin mittarit ja dokumentit.

	Mittari	Dokumentti	Huomioita
1	Asiakastyytyväisyys ja NPS (Net promoter score),	Avoimet kirjalliset palautteet	
2	Asiakastyytyväisyys/NPS Riviteho Henkilöstö Hävikki Myyntikate Myynti-indeksi Myyntin volyyymi	Kirjataan ylös muistioon	Mittari(t) valitaan tavoitteen mukaan
3	Organisaation tunnusluvut	Johtopäätökset vertailu tuloksista	

4	Aikataulu	Kirjataan muistioon, vuosikellon päivitys	
5	Kirjalliset ideat	Kootaan muistioon	
6	Kaikki kohtien 1–5 mittarit	Analysoidaan näiden tulokset ja valinnat muistioon	
7	Mittarit, jotka on valittu tavoitteiksi	Kirjataan muistioon, tarkastellaan missä mennään tavoitteiden suhteen	
8	Riviteho, raaka-aine hinta	Tilausjärjestelmä	
9	Raaka-aineiden määrät, kateprosentti	Resepti, annoskortti	
10	kateprosentti	Kateprosenttilaskuri	
11	Mittarit, jotka on valittu tavoitteiksi	Kirjataan muistioon, kirjataan missä mennään tavoitteiden suhteen	
12	hinta	Reseptit, annoskortit, allergeenilistaus, hintalaput	
13	-	Ohjeistus uusista tuotteista	
14	-	Kuvat ja materiaalit digi- ja paperimainoksiin	
15	Mittarit, jotka on valittu tavoitteiksi	Kirjataan muistioon, kuinka onnistuttiin tavoitteiden saavuttamisessa	
16	Myynti-indeksi, myynnin vo-lyymi, kateprosentti		lopetus-kohta

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

- Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää Puistokahvila Makialle soveltuva tuotekehitysprosessimalli teoreettisen viitekehityksen analyysin ja haastatteluiden perusteella. Prosessin dokumentoinnin avulla voidaan vaikuttaa liiketoiminnan taloudellisiin tunnuslukuihin ja edistää liiketoiminnan kehittämistä. Prosessin kehittäminen ja kuvaaminen edellyttävät vastuiden ja resurssien tunnistamista ja oikea-aikaista kohdentamista. Lisäksi hyvän tavoitteen kriteereinä ovat numeerinen esittäminen, mittayksikön käyttö sekä ajan sidonnaisuus. Tavoitteiden kirjaamisen lisäksi, näitä tulisi tarkastella tuotekehitysprosessin eri vaiheissa, ollaanko etenemässä tavoitteiden ja yrityksen toiminta-ajatuksen mukaan. Prosessit tarjoavat yrityksille mahdollisuuden sopeutua nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön ja kilpailla tehokkaasti. Selkeästi määritellyt ja dokumentoidut prosessit edistävät liiketoiminnan oppimista ja kehittymistä, mikä vähentää työvoimakustannuksia ja parantaa asiakas-tyytyväisyyttä. Asiakslähtöisyys nousi teoreettisesta viitekehityksestä ja empiirisestä ostopista selvästi tärkeimmäksi tuotekehitystä ohjaavaksi tekijäksi.
- Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä kartoitettiin, mitä tuotekehitysprosessin eri vaiheissa tapahtuu. Yleisellä tasolla vastaus tähän, prosessi etenee vaiheittain käynnistäminen, luonnostelu, kehittäminen ja viimeistely, tutkimustulosten perusteella tähän voisi lisätä eri vaiheiksi työryhmän kasaamisen, analysoinnin, markkinoinnin suunnittelun ja tavoitteiden seurannan. Toisessa tutkimuskysymyksessä tarkasteltiin, millainen on toimiva tuotekehitysmalli kahvilaympäristöön. Tuotekehitysprosessin työkalut ja menetelmät tulisi muokata kahvilaympäristöön, käyttää suunnittelua ja selkeästi kuvattuja prosesseja tuotekehityksen edistämiseen. Asiakslähtöisyys ja liiketoiminnan strategia tulisi olla tuotekehitystoiminnan lähtökohtana. Kolmannessa tutkimuskysymyksessä tutkittiin kuinka hallita tuotekehitysprosessia taloudellisesti. Tuotekehitysprosessin tulisi olla dokumentoitu, suunnitelmallinen, tavoitteellinen ja asiakslähtöinen. Prosessien kautta ymmärretään omaa toimintaa ja tuloksellisuutta. Dokumentoitua ja tavoitteellista toimintaa voidaan kehittää ja saada huomattavaa kilpailuetua.
- Tuotekehityksen tärkeäksi prosessivaiheeksi nousi analysointi, jonka merkitys korostuu erityisesti ideoiden, asiakkaiden tarpeiden, sekä kilpailija-, ja benchmarking-analyysien tul-

kitsemisessä. Analysointiin liittyy myös määrällisten ja laadullisten mittareiden huomioiminen. Tutkimustuloksista nousi esille ideoinnin haastavuus ja tähän ratkaisuna uuteen kehitelyyn tuotekehitysversioon on luotu intranet pohjainen ideapankki-chat, jonne saadaan ketterästi kirjattua asiakkaiden ja henkilökunnan antamat ehdotukset. Prosessimallissa on koottu useita eri ideoinnin työkaluja ideoinnin avuksi.

- Tutkimukseni empiirisestä osiosta nousi tärkeänä asiana trendien huomiointi tuotekehityksessä. Teoriasta tekemien havaintojen perusteella vastuullisuus on noussut useissa trenditutkimuksissa keskeiseksi aiheeksi, ja ajatus ympäristöystävällisyyden ja taloudellisen kestävyuden nousemista tuleviksi yleismaailmallisiksi arvoiksi. Organisaation tulisi ottaa megatrendit huomioon tulevaisuuden suunnittelussa, jotta ne voivat havaita muutoksen ja tehdä kestävämpiä ratkaisuja tulevaisuutta varten. Haastattelun tuloksista havaittiin, että vastuullisuus on tärkeä tekijä tuotekehityksessä tällä hetkellä ja tulevaisuudessa vielä isommassa roolissa. Tästä heräsikin jatkotutkimusaiheeksi ajatus, tutkia tarkemmin tuotekehityksen vastuullisuutta ja millaisina toimenpiteinä nämä näkyvät organisaation eri osissa.

6.1 Etiikka ja luotettavuus

Tutkimusetiikka eli hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen velvoittaa kaikkia tutkimuksen tekijöitä samalla tavalla. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan, tutkijat noudattavat eettisesti kestäviä tutkimusmenetelmiä ja tiedonhankintatapoja, eli sellaisia menetelmiä, jotka tiedeyhteisö on hyväksynyt. Tutkijan on osoitettava tutkimusmenetelmien, tiedonhankinnan ja tulosten johdonmukaista hallintaa. Sekä tulosten on tuotettava uutta tietoa tai esitettävä miten vanhaa tietoa voidaan yhdistää ja hyödyntää uudella tavalla. Tutkijan on oltava rehellinen, huolellinen ja vilpitön tutkimustuloksiaan esittäessä, sekä toisia tutkijoita kohtaan. Jotta laadullisen tutkimuksen tulokset olisivat luotettavia ja päteviä, kaikissa tutkimuksissa on arvioitava luotettavuutta. Luotettavuutta mitataan käsitteillä reliabelius ja validius. Validius tarkoittaa pätevyyttä, eli onko tutkimusmenetelmä mitannut juuri sitä mitä oli tarkoituskin. Reliabelius tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta, eli sen kykyä antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. (Vilka 2015, 41–42.) Tutkimussuunnitelma ja tutkimus on tehtävä niin sanotun teoreettisen toistettavuuden periaatteen mukaan, lukijan on pystyttävä suunnitelman ja tutkimuksen kuvaus ja ymmärrettävä sen sisältö. Huolellinen tutkimussuunnitelma kuuluu myös hyvään tieteelliseen käytäntöön. (Vilka 2015, 45.) Työni validiutta

pohtiessa, työni tutkimusmenetelmä on ollut tähän aiheeseen sopiva ja saimme lopputulokseksi juuri sitä mitä oli tarkoituskin mitata. Reliaabelius työssäni toteutuu, tutkimusaineisto on tarkkaan dokumentoitu ja tallennettu, sekä tutkimusta on tehty systemaattisesti ja objektiivisesti. Tutkimusprosessin on kasattu johdonmukaisesti ja luotettavasti, ja tulokset on raportoitu tarkasti ja rehellisesti.

Opinnäytetyössäni aluksi opetelin oikeat tavat viitata toisten tekemiin teksteihin. Tutkimusmenetelmiin perehdyin ja tarkastin, että ne ovat tiedeyhteisön hyväksymiä, tarkkuutta tulee olla lähteiden tulkittamisessa, sekä merkkäamisessä. Huomiota kiinnitettiin sovittuihin pelisääntöihin suhteessa kollegoihin, tutkimuskohteeseen, toimeksiantajiin ja haastateltaviin. Opinnäytetyön alkuvaiheessa on laadittu tutkimussuunnitelma ja tutkimus on toteutettu huolellisesti. Tutkimustulosten analysoinnissa käytettiin teemoittelua, haastattelut litteroitiin ja esiin nousseet teemat jaettiin pienempiin osiin. Haastattelusta nousseet asiat ja teoreettisesta viitekehuksesta teemojen mukaiset lähteen koottiin synteesitylueeseen, joka hahmotti tutkimustulosten analysointia.

Tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia eli tulosten tarkkuutta. Toistettaessa mittaus saman henkilön kohdalla saadaan täsmälleen sama mittaus-tulos tutkijasta riippumatta. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen voidaan sanoa luotettavaksi, jos tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia. (Vilkka 2015, 194, 196.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi koskee läpi tutkimusprosessin, lähtökohtaisesti tutkija on tutkimuksen tärkein tutkimusväline, pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse. Tämä eroaa kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista, missä pyritään arvioimaan mittauksen luotettavuutta ja tutkijan omaa osuutta ei ole tapana arvioida. (Eskola & Suoranta 2014, 211–212.) Tutkijan on pysyttävä kertomaan ja perustelemaan tutkimustekstissään, mistä valintojen joukosta valinta on tehty, mitä ratkaisut ovat olleet ja miten hän on lopullisiin ratkaisuihin päätenyt. Tutkijan täytyy myös arvioida ratkaisujen toimivuutta tavoitteiden kannalta. (Vilkka 2015, 197.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus arvioidaan kokonaisuutena, ja tähän arviointiin vaikuttavat useat tekijät. Ensimmäinen huomioitava tekijä on tutkimuksen kohde ja tarkoitus, eli se, mitä tutkitaan ja miksi. Toinen merkittävä tekijä on tutkijan oma sitoutuminen tutkimukseen. Tutkijan on pohdittava, miksi kyseinen tutkimus on tärkeä, millaisia oletuksia hänellä oli ennen tutkimuksen aloittamista ja ovatko nämä ajatukset muuttuneet tutkimuksen aikana. Lisäksi luotettavuuteen vaikuttavat aineiston keruu, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi ja raportointi (Tuomi & Sarajärvi 2009,

140). Eskola ja Suoranta esittävät neljä termiä, jotka ovat keskeisiä laadullisen tutkimuksen luotettavuusarvioinnissa: uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus. Uskottavuudella tarkoitetaan tutkijan pohdintaa siitä, vastaavatko hänen tulkintansa tutkittavien käsityksiä. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten yleistettävyyttä, mutta laadullisessa tutkimuksessa yleistäminen on vaikeaa, sillä sitä ei voida tehdä tilastollisessa merkityksessä. Vahvistuvuus puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkittavan ilmiön avulla saadaan tietoa muista vastaavanlaisista tapauksista ja tulokset saavat tukea muista vastaavista asioista käsiteltyistä tutkimuksista (Eskola & Suoranta 2014, 212–213).

Tutkimuksen aikana luotettavuutta voi heikentää useat tekijät, kuten vastaajan muistamis- ja ymmärtämisvirheet, haastattelijan virheet vastausten merkitsemisessä tai tutkijan virheet tallentaessaan haastattelua (Vilka 2015, 194). Luotettavuutta arvioitaessa on myös tärkeää ottaa huomioon puolueettomuusnäkökulma. Erityisesti monialaisissa tutkimushankkeissa jäsenet voivat olla osa tutkimaansa organisaatiota, joten tutkijan roolia tutkittavana yhteisön jäsenenä tulisi pohtia. Tutkijan tulee tehdä kaikki tutkimukseen liittyvät asiat läpinäkyviksi, mikä liittyy monella tavalla tutkimuksen etiikkaan. (Vilka 2015, 198.)

Opinnäytetyöni avulla pyrin saamaan mahdollisimman luotettavaa tietoa tutkimusongelman tärkeimmistä alueista. Hyvällä tutkimussuunnitelmalla ja huolellisesti asetettujen tutkimuskysymysten tekemisellä yhdessä toimeksiantajan kanssa. Luotettavuutta varmistettiin tekemällä hyvä suunnitelma sekä tutustumalla aiheeseen ja teoriaan etukäteen. Haastatteluissa korostettiin tarkkuutta ja huolellisuutta. Haastateltavien määrä oli pieni, yhteensä 5 tapausta, mutta näiden tulosten avulla saavutettiin saturaatiopiste. Oma roolini oli tutkittavan työyhteisön jäsenenä, joten tiedostin oman roolin ja otin eettiset asiat tietoisesti huomioon.

Yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden mittari on myös aineiston riittävyys ja aineiston analyysi. Laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin vaikea ennalta määrittellä riittävän aineiston kokoa. Yksi keino ratkaista aineiston riittävyys on puhua sen saturaatiosta eli kylläntymisestä. Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että aineiston on riittävästi, kun uusi aineisto ei tuo tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 2014, 62.) Haastattelijan tulisi tutustua tutkimuksen aiheeseen niin teoriassa, että käytännössä, jotta voidaan saada mahdollisimman luotettavaa tietoa. Lisäksi ominaista on, että haastattelija joutuu usein motivoimaan haastateltavaa sekä ylläpitämään hänen motivaatiotaan haastattelun aikana. Tärkeää on myös se, että haastateltava voi luottaa sii-

hen, että hänen vastauksiaan käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 43.) Opin-
näytetyöni haastattelukysymykset muotoiltiin teoreettisen viitekehysten perusteella, haastattelun
vastauksia käsiteltiin mahdollisimman luottamuksellisesti, joten opinnäytetyössä ei julkaistu haas-
tatteluun osallistuneiden yritysten tai henkilöiden nimiä. Haastattelun tunnistetietona käytettiin
haastattelijan kokemusvuodet ravintola-alalta, sekä kokemusvuodet tuotekehityksestä, haastatel-
tavat on merkitty satunnaisessa järjestyksessä h1, h2 h3 ja h4.

LÄHTEET

Aaltola, Juhani & Valli, Raine 2010. Ikkunoita tutkimusmenetelmiin. Juva: WS Bookwell Oy.

Arina, etusivu 2023. <https://arina.fi/>. Hakupäivä 2.2.2023.

Arina, tietoa meistä 2022. <https://arina.fi/tietoa-meista/>. Hakupäivä 18.11.2022.

Balk, Eero & Kärkkäinen, Tapani & Jesenská, Milena jne. Kadonnutta kahvilaa etsimässä. Keuruu: Otava.

Begström, Seija & Leppänen, Arja 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Business Edita.

Blais, Caroline & St-Pierre, Josée & Bergeron, Hélène 2023. Performance measurement in new product development projects: findings from successful small and medium enterprises. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786323000157>. Hakupäivä 17.5.2023

Cafeintro 2023. <https://cafeintro.fi/aamiaiset-ja-brunssit-tulivat-kahviloihin/>. Hakupäivä 18.2.2023.

Cooper, R. 2011. Winning at New Products: Creating Value through Innovation. fourth edition. New York: Basic Books.

Espresso House 2023. Vastuullisuusraportti. <https://cdn.sanity.io/files/lsgbiy9h/production/e6f4f716864872c3c319ff9d88679d7a1518c058.pdf>. Hakupäivä 21.4.2023

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Haddadpoor, Asefeh & Taheri, Behjat & Nasri, Mehran & Heydari, Kamal & Bahrami, Gholamreza 2015. PROCESS DOCUMENTATION: A MODEL FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4639364/>. Hakupäivä 28.4.2023.

Hammarsten, Heidi 2021. Operatiivinen kyvykkyys on strateginen asia – siis johdon asia. [Operatiivinen kyvykkyys on strateginen asia – siis johdon asia - Aalto PRO](#). Hakupäivä 14.4.2023

Hartwall tulevat trendit -muista nämä! 2023. <https://www.hartwall.fi/inspiroidu/trendit/tulevat-trendit-muista-nama/>. Hakupäivä 21.4.2023.

Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum

Hiltunen, E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa – trendit ja ilmiöt. Jyväskylä: Docento Oy

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. Uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Iqbal, Muhammad & Suzianti, Amalia 2021. New Product Development Process Design for Small and Medium Enterprises: A Systematic Literature Review from the Perspective of Open Innovation. <https://www.mdpi.com/2199-8531/7/2/153>. Hakupäivä 29.3.2023.

Paulig kahvikulttuuri 2023. <https://www.paulig.fi/kahvijutut/10-faktaa-suomalaisesta-kahvikulttuurista>. Hakupäivä 18.2.2023.

Paulig kaikki kahvista 2023. <https://www.paulig.fi/kaikki-kahvista>. Hakupäivä 10.4.2023.

Paulig vastuullisuus 2023. https://www.paulig.fi/vastuullisuus?gclid=CjwKCAjw6liiBhAOEi-wALNqncX66mn367LLmf7GfEMjX8rjtuiHpNr_agxLL0_Em_UAaYXRMvbPYIBo-CYUQQAvD_BwE. Hakupäivä 20.4.2023

Ulrich, Karl & Eppinger, Steven 2012. Product Design and Development. Fifth edition. New York: McGraw-Hill.

Jaatinen, Satu. 2006. Kahvilan pöydässä. Jyväskylä: Multikustannus Oy.

Jokinen, Tapani 2010. Tuotekehitys. Aalto-yliopisto, Teknillinen korkeakoulu. Helsinki: Hakapaino Oy.

Kespro 2020. Ravintolatrendi tutkimus 2020. <https://www.kespro.com/ideat-ja-inspiraatiot/artikkelit/ravintolatrenditutkimus-matkailun-kaipuu-lieventyy-makumatkailulla>. Hakupäivä 21.4.2023.

Kokko, Teemu 2005. Offering Development In The Restaurant Sector - A Comparison Between Customer Perceptions And Management Beliefs. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/112/140-951-555-868-9.pdf?sequence=2&isAllowed=y> Hakupäivä 1.4.2023.

Komppula, R. & Boxberg, M. 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki: Edita.

Koskinen, Ilpo & Alasuutari, Ilpo & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Laamanen, Kai 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona -ideasta käytäntöön. Keuruu: Ota-van kirjapaino.

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2009. Prosessijohtamisen käsitteet - Terms and concepts of business process management. Teknologiateollisuuden julkaisuja 2/2009. Teknologiatieto Teknova Oy.

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2009. Prosessijohtamisen käsitteet - Terms and concepts of business process management. Espoo: Teknologiatieto Teknova Oy.

Lehtinen, M., Peltonen, H. & Talvinen, P. 2003. Mestarikokin käsikirja. Helsinki: WSOY.

Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Helsinki: WSOY.

Manninen, J. 2018. Mitä tapahtuu huomenna tulevaisuudelle? Helsinki: Ellun Kanat Oy & WSOY.

Martinsuo, Miia & Blomqvist, Marja 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/128389/prosessien_mallintaminen.pdf?sequence=1. Hakupäivä 26.4.2023.

Mauno, S., Lipre, E. 2005. Älykäs kokki ammattikeittiössä. Helsinki: WSOY.

Moisio, S., Strömberg, M., Toponen, T. 2000. Luonnontuoteyrittäjän tuotekehitys ja lainsäädäntö. Waasa Graphics Oy: Vaasa.

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

Jaatinen, Satu 2006. Kahvilan pöydässä. Jyväskylä: Multikustannus Oy.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere University Press. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.

Tuomi, Aarni 2019. Designing Restaurants of the Future – Integrating Robotics into Hospitality Service. Hakupäivä 14.4.2023 <https://openresearch.surrey.ac.uk/esploro/outputs/conferencePresentation/ROBOTISED-HOSPITALITY---Hack-Hospitality--/99516857502346/filesAndLinks?index=0>.

Sitra 2023. Megatrendit 2023. <https://www.sitra.fi/uutiset/megatrendit-2023-naita-kehityskulkuja-emme-voi-ohittaa/>. Hakupäivä 20.4.2023.

Saarela, A-M., Hyvönen, P., Määttä, S. & Wright, A. Elintarvikeprosessit. 2010. 3. painos. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut Oy Ltd.

Sitra, megatrendit 2023. <https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/#megatrendit-2023-paivitys-ym-marrysta-yllatysten-aikaan>. Hakupäivä 5.2.2023.

Vilka Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Juva: PS-kustannus.

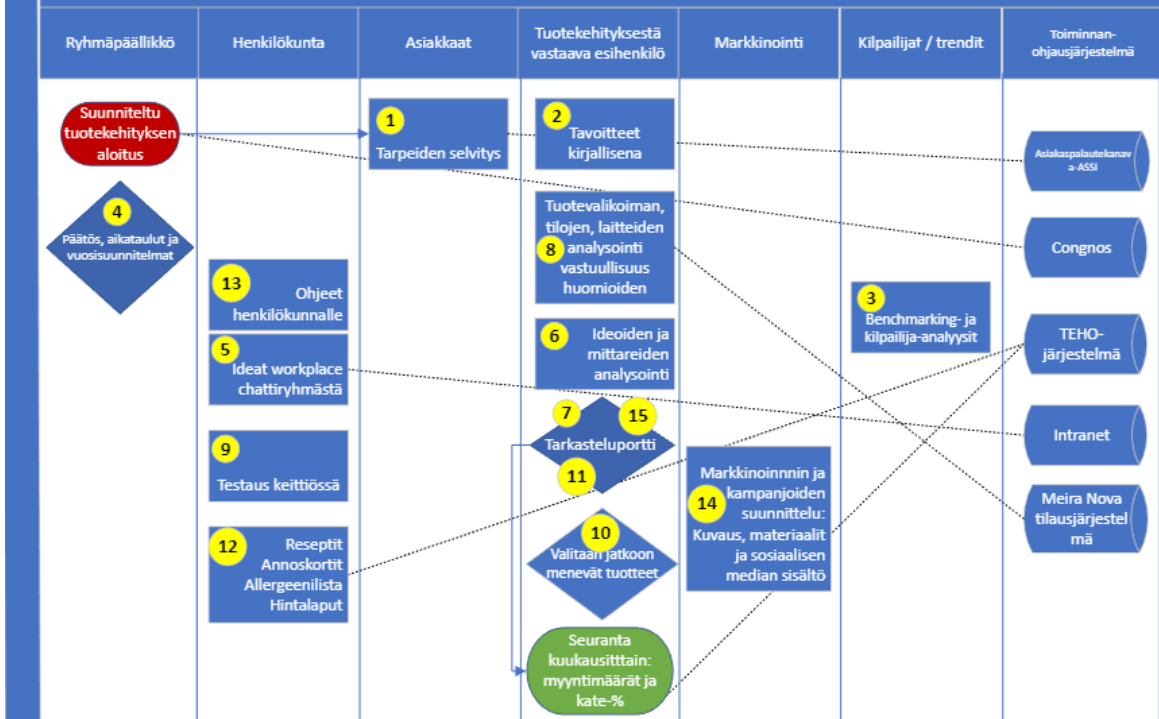
Vuorenmaa, S., Peltola, M. 2010. Annos & asiakas. 4.painos. Helsinki: WSOY.

Vuori, Matti 2010. 125 pointtia dokumentoinnista. https://www.mattivuori.net/julkaisuluettelo/liitteet/satavarti_pointtia_dokumentoinnista.pdf. Hakupäivä 28.4.2023.

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? Toinen uudistettu painos. Keuruu: KYPalvelu Oy.

Äyväre, A., Suvanto, P. & Vitikainen, M. 1995. Markkinoi palveluja. Porvoo: WSOY.

Tuotekehityksen prosessimalli Puistokahvila Makia päivitetty 17.5.23



LIITE 4/4



01

Aloitus

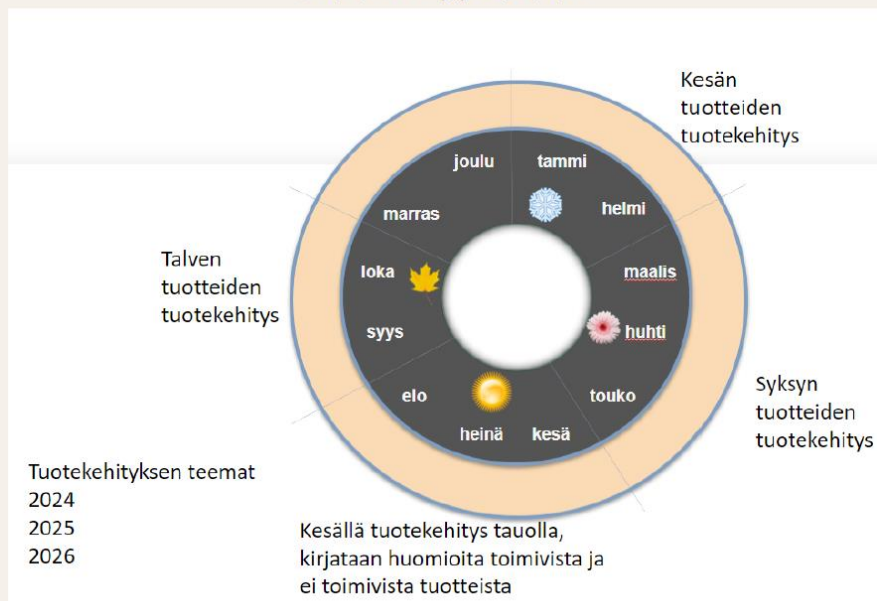
Aikataulutettu tuotekehityksen aloitus

- Asiakkaiden tarpeiden kartoitus (ASSI-järjestelmä), asiakkaiden suullisesti antamat palautteet kirjataan Workplacen ideapankki chat-ryhmään
- Benchmarking-analyysi
- Ryhmässä ideointityökaluja käyttäen
- Kilpailija-analyysi
- Kilpailijoiden seuraaminen somessa
- Avataan yhteinen ideapankki koko työryhmälle (Workplace chat-ryhmä), tänne voidaan ketterästi kirjata tuotekehityksen ideoita mielenpäältä

01

Aloitus

Vuosikello tuotekehityksen suunnitteluun



02

Tavoitteet

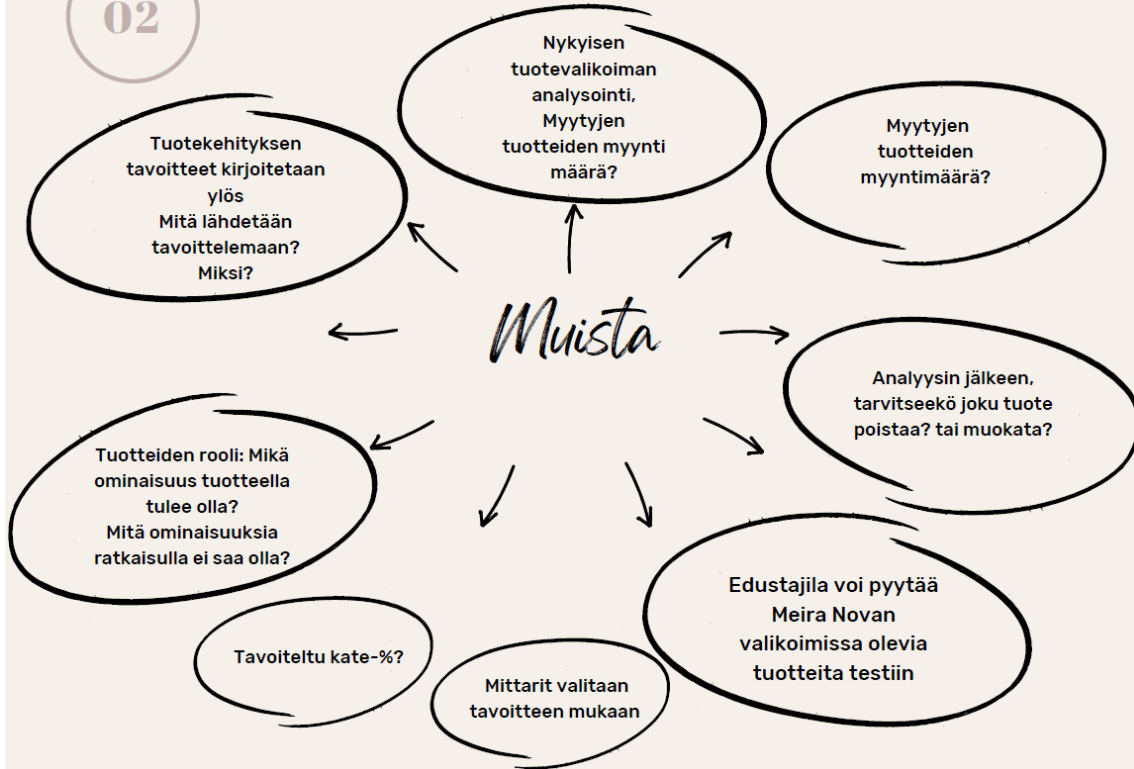
- Tavoitteiden asettaminen ja dokumentointi sisältäen aikataulun ja mittarit
- Uusien tai vanhojen tuotteiden rooli
- Olemassa olevan tuotevalikoiman analysointi
- Laadulliset ja määrälliset analyysit (IBM Cognos Analytics, TEHO-raportit)

Tavoitemittareita voivat olla:

- Asiakastyytyväisyys/NPS
- Riviteho
- Henkilöstö
- Hävikki
- Myyntikate
- Myynti-indeksi
- Myynnin volyyymi

02

Tavoitteet



03

Uusien tuotteiden ideointi ja esitutkimus

Uusien tuotteiden ideointi ja esitutkimus

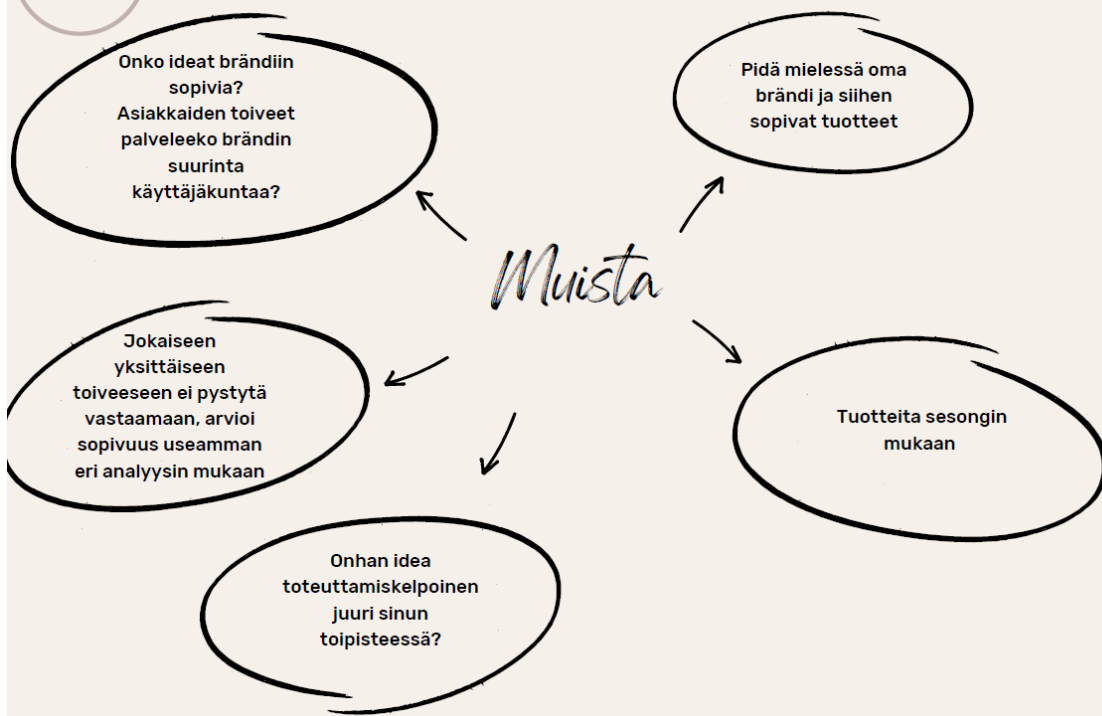
- Benchmarking-analysoinnin tulos
- Kilpailija-analysoinnin tulos
- Asiakaspalautteiden analysoinnin tulos
- Trendien analysoinnin tulos
- Yhteisen "ideapankki chatin" analysoinnin tulos
- Yhteisen ryhmä-ideoinnin tulos
- Analysoidaan jatkoon menevät tuotteet
- ✗ Seurantaportti, ollaanko toimimassa dokumentoitujen tavoitteiden mukaisesti

Työkaluja ryhmäideointiin

- 6 hattua
- Aivoriivi, keksi 20 tapaa ratkaista asia
- Mitä jos...-analyysit, rajojen rikkominen
- Ideavihko, Intranet alusta
- Delphi tekniikka
- Syntetiikka

03

Uusien tuotteiden ideointi ja esitutkimus



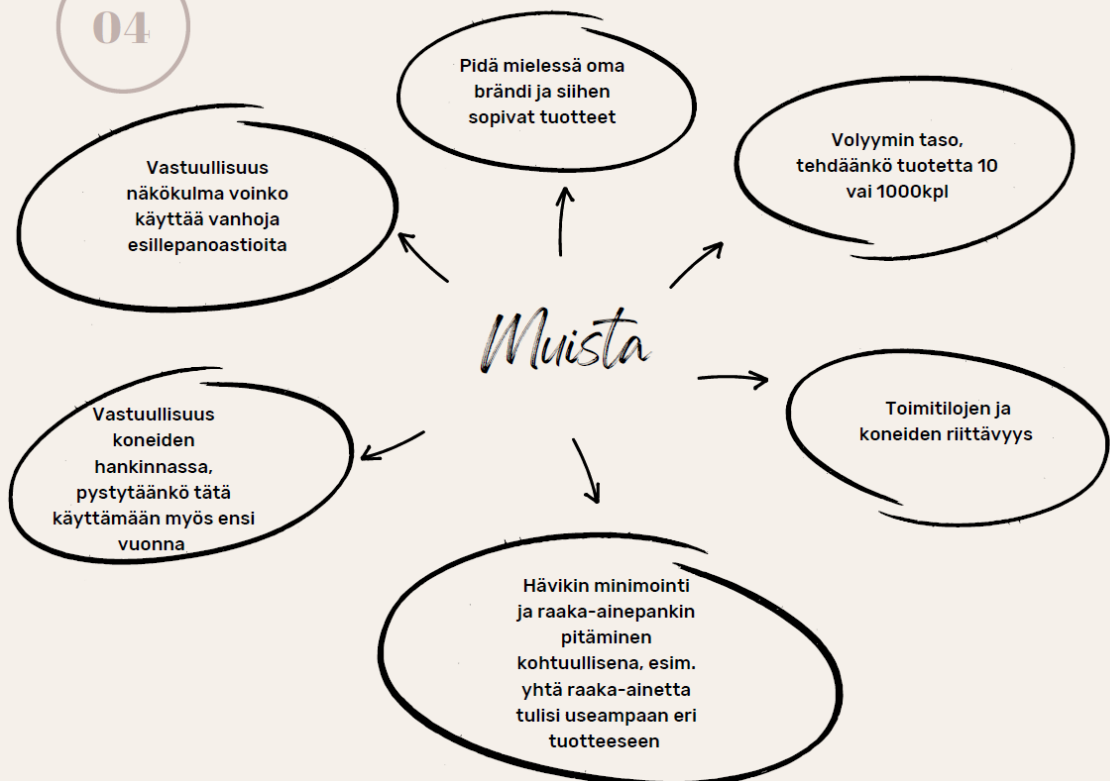
04

Tuotteiden tarkastelu

- Laadulliset ja määrälliset analyysit (Kate-%, hinta, volyymi)
- Valitaan jatkoon menevät ideat
- Vastuullisuus näkökulma raaka-aineiden, astioiden ja koneiden hankkimisessa
- ✘ Seurantaportti, ollaanko toimimassa dokumentoitujen tavoitteiden mukaisesti
- Varastonkierron huomiointi
- Kohtuullinen raaka-ainepankki

04

Tuotteiden tarkastelu



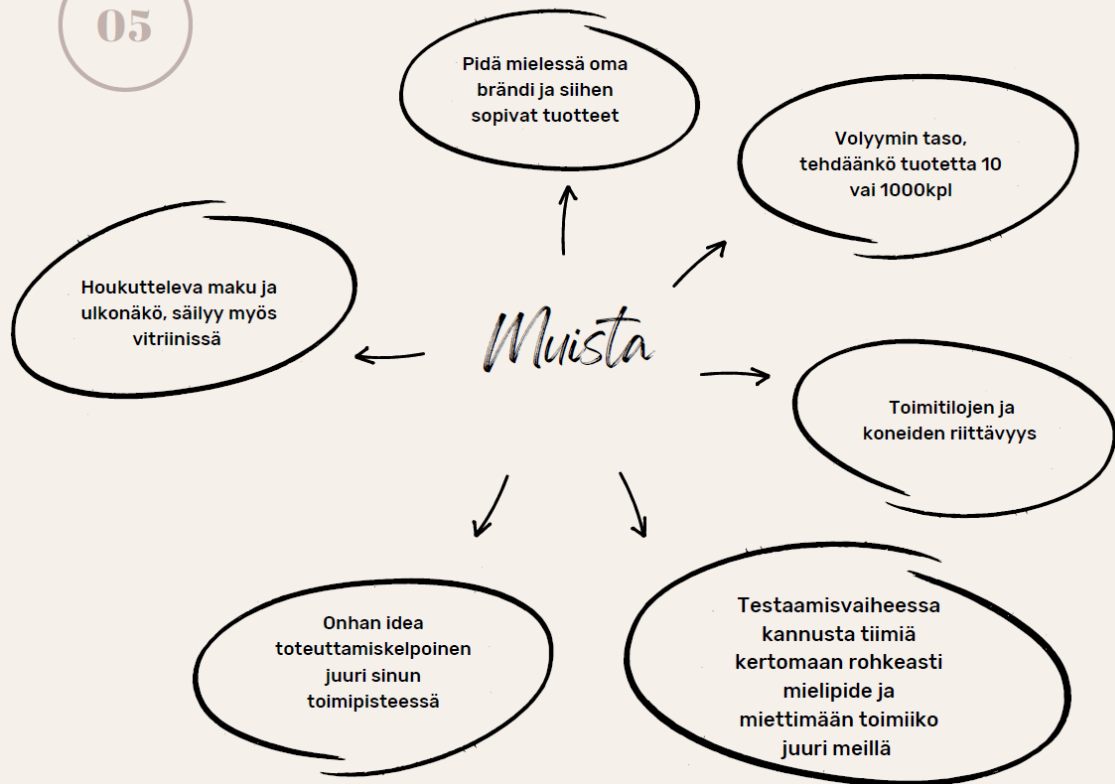
05

Tuotteiden kehittäminen

- Reseptien muotoilu
- Testaaminen

05

Tuotteiden kehittäminen



- Markkinoinnin ja kampanjoiden suunnittelu: kuvaukset, materiaalit, somesisältö
- ✘ Seurantaportti, tuliko tehtyä dokumentoitujen tavoitteiden mukaisesti
- Seuranta uusien tuotteiden menekistä kuukausittain: myyntikappaleet ja kate-%
- Teho-järjestelmään tiedot
- Käyttötiedot: ohjeistus henkilökunnalle, annoskortit, allergeenilistaus, hintalaput, kuvalliset annoskortit
- Henkilökunnan koulutus