

Uuden tuotteen menestymismahdollisuudet

Krista Räsänen

Opinnäytetyö

Toukokuu 2018

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Räsänen, Krista	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2018
	Sivumäärä 42	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Uuden tuotteen menestymismahdollisuudet		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Jorma Kananen		
Toimeksiantaja(t) Nordic Market Research Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia toimeksiantajayrityksen kehitteillä olevan uuden tuotteen potentiaalista kohderyhmää ja heidän tarpeitaan. Uusi tuote liittyi myymälöissä järjestettävien kampanjoiden ja esillepanojen seurantaan. Tuotteen potentiaalinen kohderyhmä koostui vähittäiskauppojen tavarantoimittajista. Tutkimustietoa hyödynnettiin tuotekehityksen tukena, jotta tuotteesta saataisiin mahdollisimman hyvin potentiaalisten asiakkaiden tarpeita vastaava, ja sillä olisi siten paremmat edellytykset menestyä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, jotka toteutettiin yksilöhaastatteluina marras–joulukuussa 2016. Haastateltavia oli yhteensä seitsemän kappaletta, ja he olivat uuden tuotteen potentiaalisen kohderyhmän, eli vähittäiskauppojen tavarantoimittajien edustajia. Haastattelun teemat muodostettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa ja ne olivat seuraavat: esillepanojen toteutus ja kustannukset tällä hetkellä, esillepanojen ja kampanjatoteutusten seuranta tällä hetkellä sekä tarpeet ja toiveet esillepanojen seurantaan ja valvontaan liittyen.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella tavarantoimittajilla oli omia tuotteitaan esillä erilaisissa myymäläkampanjoissa useita kertoja vuodessa. Tavarantoimittajat panostivat suuresti tuotteiden näkyvyyteen hyvillä tuotemyyntipaikoilla. Panostamisella tarkoitettiin joko ajallista tai rahallista panostamista. Esillepanojen oikeanlaista toteutumista myös seurattiin aktiivisesti. Seurannan hoitamiseen oli erilaisia tapoja, mutta omien resurssien käyttäminen siihen oli yleistä. Tuotteen haasteina nähtiin puutteellinen ohjeistus, tekninen toimivuus ja mahdolliset korkeat kustannukset. Lisäarvona koettiin seurantaprosessin nopeutuminen ja ajankäytön tehostuminen. Lähtökohdat tuotteen menestymiselle olivat tulosten perusteella hyvät, mutta tuotekehityksessä tulee huomioida mainitut haasteet ja tarpeet</p>		
Avainsanat (asiasanat) tuotekehitys, asiakaslähtöisyys, uusi tuote, markkinatutkimus, haastattelututkimus		
Muut tiedot		

Author(s) Räsänen, Krista	Type of publication Bachelor's thesis	Date May 2018 Language of publication: Finnish
	Number of pages 42	Permission for web publication: x
Title of publication Possibility of success for a new product		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Jorma Kananen		
Assigned by Nordic Market Research Oy		
Abstract <p>The aim of the thesis was to study the potential target group and their needs for a new product being developed by the client. The new product was developed for campaign tracking in the stores. The potential target group consisted of retail suppliers. The research data was utilized in product development to get the product respond to the needs of the customers as much as possible and have a better possibility of success.</p> <p>The approach of the study was qualitative. The method used for data collection was a theme interview and the interviews were executed individually between november and december 2016. The total number of interviewees was seven and they represented the potential target group of the new products, retail suppliers. The themes of the interview were formed together with the client, and they were: the current implementation and costs of product presentations, tracking of implementation of product presentations and campaigns and the needs and expectations for the tracking of product presentations.</p> <p>Based on the results of the study, the suppliers had their products displayed in various campaigns several times a year. The suppliers invested a lot in good product placement. Investing meant either spending money or using time. The correct implementation of presentations was also tracked actively. The tracking was done by using various ways but the use of own resources was common. The product's challenges were seen to be inadequate guidance, technical functionality and possible high costs. Speeding up the tracking process and time efficiency enhancement were experienced to bring added value. Based on the study, the starting points for the success of the new product were good but these challenges and needs must be taken into account in product development.</p>		
Keywords/tags (subjects) product development, customer orientation, new product, market research, interview study		
Miscellaneous		

Sisältö

1 Johdanto	2
2 Tutkimusasetelma	4
2.1. Tutkimusongelma ja –kysymykset	4
2.2. Tutkimusmenetelmät	6
3 Uuden tuotteen kehittäminen	10
3.1 Tuotekehityksen määritelmä	10
3.2. Uuden tuotteen määritelmä	13
3.3. Tuotekehityksen haasteet	15
3.4. Innovaatioprosessi.....	16
4 Asiakaslähtöisyys tuotekehityksessä	22
4.1. Asiakasymmärryksen määritelmä.....	22
4.2. Markkinatutkimus.....	24
4.3. Markkinatiedon merkitys tuotekehityksessä.....	24
5 Tutkimustulokset	25
5.1. Tutkimuksen toteutus.....	26
5.2. Tuotteiden kampanjatyyliset esillepanot myymälässä	28
5.3. Panostaminen hyviin kampanja- ja tuotemyyntipaikkoihin.....	30
5.4. Esillepanojen ja kampanjatoteutusten seuranta	30
5.5. Esillepanojen seurantaan liittyvät tarpeet ja haasteet	31
6 Johtopäätökset	33
7 Pohdinta	36
Lähteet	40
Liitteet	42
Liite 1. Teemahaastattelurunko.....	42

Kuviot

Kuvio 1. Tuotekategorioiden keskimääräinen jakautuminen	14
Kuvio 2. Yleinen tuotekehitysmalli	18

1 Johdanto

Uusien tuotteiden kehittäminen on yrityksille elintärkeää, sillä niiden avulla voidaan kasvattaa liiketoimintaa. Tuotteiden elinkaari ei ole ikuinen, joten uusia tuotteita tarvitaan tilalle myös silloin, kun jo olemassa olevat, vanhat tuotteet tulevat elinkaarensa päähän. Tuotteiden käyttäjien näkökulmasta katsottuna taas markkinoille tulevat uudet tuotteet tuovat vaihtelua ja tarjoavat uusia ratkaisuja. Vaikka tuotekehitys onkin kasvun edellytys, siihen liittyy myös paljon riskejä, eikä ole lainkaan itsestään selvää, että tuotteesta tulisi menestyvä ja pitkäikäinen. (Kotler, Armstrong, Harris & Piercy 2013, 272–275.)

Opinnäytetyön toimeksiantajaksi valikoitui jyvaskyläläinen markkinatutkimusalalla toimiva kasvuyritys Nordic Market Research Oy, tutummin Asiakasnäkökulma. Yritys on perustettu osakeyhtiöksi vuonna 2014, ja sen toiminta-ajatuksena on tuottaa Suomessa toimiville vähittäisalan yrityksille palveluja heidän asiakaspalvelunsa kehittämiseksi ja palvelun laadun varmistamiseksi. Pääasiallisena tuotteena ovat palvelun laatua mittaavat mystery shopping -tutkimukset, joita tehdään kivijalkamyymälöiden lisäksi jonkin verran myös sähköisissä asiakaspalvelukanavissa. Tämän lisäksi yritys tarjoaa konseptimittausta myymälöihin sekä tulevana uusimpana tuotteena myymäläkampanjoiden ja esillepanojen seuranta varten kehitetyn palvelun.

Toimeksiantajayritys on parhaillaan tuomassa markkinoille uutta myymäläkampanjoiden hallintaan suunnattua palvelutuotetta, Kampanjavahtia. Myymäläkampanjoiden suunnittelu ja toteutus on kallista ja aikaa vievää, mutta niiden lopullisesta toteutumisesta tavarantoimittajat eivät voi kuitenkaan olla varmoja. Palvelun avulla tartutaan tähän ongelmaan, ja sen tarkoituksena on myymälästä lähetetyn kuvallisen raportin avulla varmistaa tavarantoimittajille, että kyseisessä myymälässä toteutetut tuotekampanjat ja esillepanot ovat esillä sovitulla tavalla ja oikeana ajankohtana. Vastaavalla idealla toimivia palveluita on tutkijan tietojen perusteella olemassa tämän lisäksi ainakin yksi, joten kyseessä ei ole täysin uusi palvelutuote, vaan tuote on

uusi ainoastaan toimeksiantajayritykselle. Uusien tuotteiden luokittelusta on kerrottu tarkemmin opinnäytetyön luvussa 3.2. Kyseessä on enemmän palvelu kuin fyysinen tuote, mutta siihen sisältyy myös fyysinen sovellus tai järjestelmä, jossa seurannan toteutuminen raportoidaan. Tässä opinnäytetyössä tuotteeseen viitataan asiakkaiden näkökulmasta puhuttaessa termillä palvelu ja tuotekehityksen näkökulmasta käytetään termiä tuote tai palvelutuote, sillä myös palvelusta voidaan puhua tuotteena. Näitä määritelmiä avataan myös tarkemmin luvussa 3.2.

Uuden tuotteen tai palvelun kehittäminen voi olla yritykselle hyvinkin kallis hanke, jolloin yrityksen täytyy riskien välttämiseksi hankkia tietoa siitä, minkälaiset mahdollisuudet uudella tuotteella on menestyä. Tunnistaakseen uuden tuotteen parhaat mahdollisuudet sekä mahdolliset ongelmat tulee yrityksen tehdä tutkimusta tuotekehitysprosessin eri vaiheissa. Markkinatutkimuksella on tuotekehitystyössä merkittävä rooli. Hyvin suunniteltu ja toteutettu tutkimus tarjoaa yrityksille merkityksellistä tietoa oikeiden liiketoimintapäätösten tekemisen tueksi. (Adams & Brace 2006, 4.)

Opinnäytetyössä käsitellään tutkimustiedon avulla hankitun asiakasymmärryksen hyödyntämistä ja merkitystä uuden tuotteen kehittämisen tukena. Tätä varten tehdään laadullinen tutkimus, jonka avulla tuotetaan tietoa ja ymmärrystä toimeksiantajayrityksen uuden tuotteen, Kampanjavahdin kohdemarkkinasta. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään tuotteen menestymismahdollisuuksia tuntemalla kohdemarkkinaan kuuluvia yrityksiä ja niiden tarpeita paremmin. Opinnäytetyön aihe on tärkeä erityisesti toimeksiantajayrityksen kannalta, sillä tutkimuksen tarkoituksena on toimia yrityksen tuotekehitysprojektin tukena. Tutkimustulosten avulla pyritään kehittämään kohdemarkkinan tarpeita mahdollisimman hyvin vastaava palvelu. Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti myös opinnäytetyön tekijän henkilökohtainen kiinnostus ja kokemus toimeksiantajayrityksessä työskentelystä. Tuotekehitysprojektin alkuvaiheessa tutkimuksen toteuttaja on harjoittelijana seurannut uuden tuotteen innovointia, jolloin tutkimuksen tekeminen projektin tukemiseksi oli luonteva jatkumo myös opinnäytetyöntekijän oman osaamisen, tietämyksen ja ammattitaidon kehittämiseksi.

Aikaisemmat tutkimukset

Tuotteen kohderyhmään eli vähittäiskauppojen tavarantoimittajiin ei ole kohdistettu tutkimusta aikaisemmin tämän tai vastaavan tuotteen markkinamahdollisuuksien kartoittamiseksi tuotekehitystä varten, minkä vuoksi tutkimuksen toteuttamiselle oli tarve. Aiheeseen liittyen on sen sijaan tehty useita tutkimuksia, esimerkiksi opinnäytetöitä muiden tuotteiden ja palveluiden osalta, joissa on tutkittu niiden kohdemarkkinaa ja pyritty saamaan ymmärrystä tuotekehityksen tueksi. Tästä on esimerkkinä Salosen (2013) opinnäytetyö, jossa tutkitaan uuden kehitteillä olevan tuotteen kaupallistamismahdollisuuksia. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisella tutkimusotteella haastattelututkimuksena. Lisäksi esimerkiksi Heikkilä (2016) on tutkinut opinnäytetyössään uuden palvelun perustamista tiettyyn kaupunkiin, jossa kartoitetaan alueen tarjoamia markkinamahdollisuuksia palvelulle. Tutkimus on toteutettu kvantitatiivisella tutkimusotteella kyselytutkimuksena.

2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön tutkimusasetelma, jota pohjustetaan aiheeseen liittyvällä teoretiedolla. Ensimmäisenä esitellään työn tutkimusongelma ja ongelman ratkaisua helpottavat tutkimuskysymykset. Sen jälkeen käydään läpi työn tutkimusmenetelmät, eli tutkimusote, aineistonkeruumenetelmät ja tutkimuksen analyysimenetelmät perusteluineen. Lopuksi kerrotaan vielä työn luotettavuuden varmistamisesta.

2.1. Tutkimusongelma ja –kysymykset

Opinnäytetyö on tieteellinen työ, johon liittyy aina jokin ongelma, jota ilman ei tieteellistä tutkimusta voida tehdä. Tutkimusongelman tulisi yhdellä lauseella tuoda ilmi opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite. On tärkeää määritellä ja rajata tutkimusongelma

oikein, sillä sen avulla ja siihen perustuen johdetaan eteenpäin koko tutkimusprosessia. (Kananen 2015, 45–46.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma liittyy uuden palvelutuotteen kohdemarkkinan, eli sen potentiaalisen asiakaskunnan ymmärrykseen. Toimeksiantajayritys on kehittämässä uutta myymäläkampanjoiden hallintaan suunnattua palvelutuotetta, jonka markkinoille tuomiseksi yrityksellä ei kuitenkaan ole vielä riittävästi tietoa sen potentiaalisista asiakkaista eli vähittäiskaupan tavarantoimittajista ja heidän tarpeistaan ja toiveistaan palvelun suhteen. Jotta uudella tuotteella olisi mahdollisimman hyvät edellytykset menestyä, sen on vastattava kohderyhmän tarvetta. Tässä opinnäytetyössä tehtävän tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään kohderyhmää paremmin hankkimalla tietoa sen tarpeista. Opinnäytetyön tutkimusongelmana on ”Asiakasymmärryksen lisääminen uuden tuotteen menestymismahdollisuuksien parantamiseksi.”

Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan yrityksen nykyisten tai potentiaalisten asiakkaiden ja heidän tarpeiden syvällistä ymmärrystä, joka voidaan saavuttaa jalostamalla ja tulkitsemalla asiakkailta kerättyä tietoa (Arantola 2006, 53). Tässä opinnäytetyössä tietoa halutaan kerätä erityisesti yrityksen potentiaalisten asiakkaiden tarpeista ja toiveista uutta palvelua kohtaan, nykyisistä toimintatavoista liittyen myymäläkampanjoiden järjestämiseen sekä nykyisistä käytänteistä myymäläkampanjoiden seurantaan liittyen. Tätä tietoa jalostamalla ja tulkitsemalla voidaan saavuttaa asiakasymmärrystä, jonka tavoitteena on auttaa kehittämään asiakkaiden tarpeita mahdollisimman hyvin vastaava tuote ja sitä kautta parantaa tuotteen menestymismahdollisuuksia.

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi tarvitaan avuksi tutkimusongelmasta johdettuja tutkimuskysymyksiä. Ne voivat olla erilaisia ja eritasoisia, ja jokaisella niistä saadaan kysymysmuodon mukainen vastaus. Näin ollen myös tutkimusongelma saadaan ratkaistua, kun kysymykset on asetettu oikein ja ongelma täsmennetty. Tutkimuskysymykset on tarkoitettu vain tutkijan omaksi työkaluksi, niiden avulla ei ole tarkoitus

tuottaa itse aineistoa. (Kananen 2015, 55–58.) Tutkimusongelman ratkaisemiseksi käytetään seuraavia tutkimuskysymyksiä:

- Minkälaisia tarpeita kohderyhmällä on tuotteelle?
- Minkälaista lisäarvoa tuotteesta saadaan?
- Mitä haasteita tuotteessa nähdään?

2.2. Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmien avulla ratkaistaan tutkimusongelma. Menetelmällä tarkoitetaan menettelytapaa, sääntöä tai keinoa, jota noudattamalla ongelmaan saadaan ratkaisu. Sopivan menetelmän valitsemiseksi täytyy ongelma ensin tuntea perusteellisesti. Pyrkimyksenä on luotettavan tiedon tuottaminen, jolle ratkaisu voidaan perustaa.

Tutkimusote

Tutkimusotteella tarkoitetaan ongelman ratkaisun kokonaisuutta. Sopivan otteen valinta riippuu ongelman luonteesta, mutta yksinkertaisimmillaan se voidaan jakaa laadulliseen ja määrälliseen tutkimukseen. Kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa sellaista tutkimusta, jolla pyritään syvällisesti ymmärtämään, kuvaamaan ja tulkitsemaan tutkittavaa ilmiötä. Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, kvalitatiivinen tutkimus on usein kuvailevaa, ja se käyttää lukujen sijaan sanoja ja lauseita. Kerättävän aineiston määrää ei voida etukäteen määritellä, vaan sitä kerätään niin paljon, kunnes tutkija ymmärtää ilmiön ja tutkimusongelmaan saadaan vastaus. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan jotain yksittäistä tapausta, jolloin tavoitteena on saada mahdollisimman paljon irti tästä yhdestä havaintoyksiköstä. Tutkimustulos on pätevä vain kyseisen tutkimuskohteen osalta, jolloin sitä ei voida yleistää. (Kananen 2014, 18–21.)

Laadullista tutkimusotetta voidaan käyttää lähinnä silloin, kun tutkittavaa ilmiötä ei tunneta, eli siitä ei ole olemassa valmiita teorioita. Laadullinen tutkimusote on sopiva valinta myös silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä halutaan saada syvälinen näkemys. Se

toimii myös aina pohjana uusille teorioille ja malleille. Jos ilmiöstä halutaan saada tarkka, ymmärrettävä ja kokonaisvaltainen kuvaus, on laadullinen tutkimusote silloin sopiva valinta. (Kananen 2014, 16–17.) Tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista tutkimusotetta, koska tutkittavaa ilmiötä, eli tuotteen potentiaalista asiakaskuntaa halutaan ymmärtää syvällisesti ja saada mahdollisimman kattavia, tutkittavien omaan henkilökohtaiseen kokemukseen perustuvia vastauksia, joita hyödyntää tuotekehityksen tukena.

Aineistonkeruumenetelmät

Tutkimuksen aineisto kerätään käyttäen aineistonkeruumenetelmiä, jotka vaihtelevat riippuen tutkimusotteesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto voidaan kerätä esimerkiksi dokumenttien, havainnoinnin tai haastattelujen avulla. Havainnoinnista ja haastatteluista on olemassa eri muotoja. Laadullisessa tutkimuksessa yleisimmin käytetty haastattelumuoto on teemahaastattelu. (Kananen 2015, 81.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jolle ominaista on se, että haastattelu etenee tiettyjen ennalta määritettyjen teemojen avulla ilman yksityiskohtaisia kysymyksiä. Tällä tavoin tutkittavien ääni saadaan paremmin kuuluviin, eikä haastattelu ole vain tutkijan oman näkökulman varassa. Teemahaastattelu huomioi sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän niille antamansa merkitykset ovat tärkeitä ja ne syntyvät ennen kaikkea vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siitä syystä, että sen näkökulma, aihepiirit ja teemat ovat kaikille samat. Teemahaastattelu muistuttaakin enemmän strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua, sillä esimerkiksi kysymykset eivät noudata tiettyä järjestystä ja niiden muoto on vapaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 46–47.) Aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelu sopii esimerkiksi sellaisissa tapauksissa, joissa tutkitaan jotakin vähemmän tunnettua ilmiötä. Tutkimuksen kohteiksi tulisi valita sellaisia henkilöitä, joilta voidaan olettaa saatavan parhaiten aineistoa tutkittavista asioista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a). Tyypillisin teemahaastattelun toteutukseen liittyvä virhe on lyödä lukkoon valmiit kysymykset ennen haastattelua, mikä kertoo siitä, että ilmiö tunnetaan jo valmiiksi niin hyvin, että teemahaastattelu ei ole oikea

menetelmä. Teemahaastattelun tarkoituksena on etsiä ja löytää tutkimusongelmaan liittyviä asioita, jotta tutkija voisi ymmärtää ilmiötä paremmin. (Kananen 2015, 148.)

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, sillä tämän tuotteen ja sen kohderyhmän näkökulmasta ilmiötä ei ole juurikaan aikaisemmin tutkittu. Tutkittavaa ilmiötä halutaan ymmärtää syvällisemmin, jolloin tutkittavien omille kertomuksille haastattelussa halutaan antaa vapaasti tilaa yrittämättä ohjailla keskustelua liikaa johonkin tiettyyn suuntaan. Haastattelurungossa pääteemojen alle pohditaan puolistrukturoituun haastatteluun kuuluvia alateemoja, joiden avulla saadaan kerättyä tietoa tutkimuksen kannalta olennaisista asioista. Alateemat ovat kuitenkin avoimia, eivätkä liian yksityiskohtaisia, jotta keskustelu voisi edetä haastateltavan oman kertomuksen mukaisesti. Jotta haastatteluilla saadaan kerättyä mahdollisimman paljon arvokasta ja relevanttia tietoa, pyritään haastateltaviksi valitsemaan sellaisia henkilöitä uuden tuotteen potentiaalisista asiakasyrityksistä, jotka ovat itse tekemisissä myymäläkampanjoiden suunnittelun tai hallinnan kanssa, sillä heillä on paras tietämys aiheesta. Teemahaastatteluaineisto dokumentoidaan nauhoittamalla haastattelut. Tutkimuksen tarkempi toteutus yksityiskohtineen käydään läpi luvussa 5.1.

Analyysimenetelmät

Kun tutkimuksen aineisto on kerätty, se analysoidaan aineistolle sopivien analyysimenetelmien avulla, joita voi olla yksi tai useampia. Kvalitatiivisen aineiston analysoinnissa vaihtoehtoja menetelmän valintaan on enemmän kuin kvantitatiivista aineistoa analysoitaessa. Kvalitatiivisen aineiston dokumentit tulee ensin yhteismitallistaa eli muuntaa tekstimuotoon ennen kuin niitä voidaan analysoida. (Kananen 2015, 83.)

Teemahaastatteluaineiston analysoinnissa on luontevaa käyttää menetelmänä teemoittelu. Teemoittelu tarkoittaa, että aineistosta eritellään tutkimuksen kannalta oleellisia aiheita eli teemoja. Se voi tapahtua joko aineistolähtöisesti, jolloin teemat kerätään tutkimusaineistosta esimerkiksi haastattelusta, tai teorialähtöisesti, jolloin teemoittelu tapahtuu jonkin teorian tai viitekehyksen mukaisesti. Kun aineisto on

litteroitu, eli kirjoitettu äänitteestä tekstimuotoon, se voidaan järjestellä teemoittain. Joissakin tapauksissa teemat saattavat olla samankaltaisia kuin haastattelussa käytetty teemahaastattelurunko, mutta aina näin ei kuitenkaan ole. On myös mahdollista, että aineistoa tarkastelemalla syntyy täysin uusiakin teemoja, minkä vuoksi kerättyyn aineistoon tulisikin aina suhtautua avoimin mielin ilman ennako-odotuksia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.) Tässä opinnäytetyössä analyysimenetelmänä käytetään teemoittelua, sillä aineisto kerätään teemahaastattelun avulla. Kerätty aineisto litteroidaan analysointia varten ja järjestellään aineistolähtöisesti teemoittain.

Luotettavuuden varmistaminen

Tutkimusprosessin aikana voi helposti tapahtua erilaisia tutkijasta, tutkittavasta tai aineistosta johtuvia virheitä. Osa näistä virheistä on kuitenkin mahdollista poistaa tarkastelemalla tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuustarkastelulla tarkoitetaan sitä, että ratkaisut, jotka on tehty tutkimusprosessin eri vaiheissa, ovat oikeita ja hyvin perusteltuja. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkasteluissa on eroja, eivätkä määrällisen tutkimuksen reliabiliteetti- ja validiteettikäsitteet ole sellaisenaan käyttökelpoisia laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkasteluun. (Kananen 2015, 338, 343, 352.) Laadullisessa tutkimuksessa kiinnitetään enemmän huomiota validiteettiin kuin reliabiliteettiin. Validiteetilla tarkoitetaan sitä onko tutkimus pätevä, eli tutkitaanko siinä oikeita asioita (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus on tutkijan oman arvioinnin varassa, joten sen objektiivista saavuttamista voidaan pitää lähes mahdottomana (Kananen 2014, 146.)

Laadullisessa tutkimuksessa on laaja luotettavuusarvioinnin käsitteistö. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereinä voidaan käyttää esimerkiksi luotettavuutta eli totuudellisuutta, siirrettävyyttä eli sovellettavuutta, riippuvuutta, vahvistettavuutta ja saturaatiota. Luotettavuus merkitsee sitä, että tutkimustulokset ovat totuudenmukaisia, eli vastaavat tutkittavaa ilmiötä. Perustana totuudenmukaisuuden arvioinnille on tarpeeksi tarkka dokumentaatio tutkimuksen jokaisessa vaiheessa, jotta ulkopuoliset arvioijat voivat tarkastaa sen, eli tehdä vertaisarvioinnin. Siirrettävyydellä taas

tarkoitetaan sitä, että laadullinen tutkimus pyrkii ainoastaan ymmärtämään ilmiötä, ei yleistämään sitä. Tutkija voi itse kuvata ilmiön lähtökohtatilanteen ja oletukset syvällisesti ja tiheästi, jolloin siirtäjän vastuulla on päätellä, voiko tutkimustuloksia siirtää hänen olettamaansa tilanteeseen. Riippuvuus on tutkimustulosten johtamista oikein aineistosta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tulkinta voidaan katsoa oikeaksi, mikäli muut ulkopuoliset tekevät saman tulkinnan päätyen samaan tulokseen. Myös tämän kriteerin kohdalla voidaan arviointina käyttää vertaisarviointia. Vahvistettavuudella tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuuden varmistamista siten, että tutkittava eli informantti lukee aineiston ja sen tulkinnan ja vahvistaa tulkinnan ja tutkimustuloksen. Aineiston saturaatio eli kylläntyminen tarkoittaa sitä, että havaintoyksiköiden riittävää määrää ei voida etukäteen tietää ennen tutkimuksen aloittamista, vaan yksiköitä haastatellaan niin kauan, kunnes ne alkavat toistaa itseään. (Kananen 2015, 353–355.)

Tutkimuksen luotettavuus pyritään varmistamaan kiinnittämällä ensin huomiota tutkittavien eli haastateltavien valintaan. Haastateltavat valitaan huolellisesti yhdessä toimeksiantajan kanssa. Tämän lisäksi myös teemahaastattelurunko laaditaan yhdessä toimeksiantajan kanssa, sillä halutaan varmistaa, että teemahaastattelukysymykset ovat tutkimuksen tavoitteiden kannalta oikeita. Riittävän tarkka dokumentaatio pyritään myös ottamaan huomioon tutkimuksen eri vaiheissa. Tutkimuksen luotettavuutta pohditaan tarkemmin luvussa 7.

3 Uuden tuotteen kehittäminen

3.1 Tuotekehityksen määritelmä

Ulrich ja Eppinger (2012) määrittelevät, että tuote on jotain sellaista, minkä yritys myy asiakkailleen. Tuotekehityksen he määrittelevät koostuvan eri toimenpiteistä, joista ensimmäisenä tapahtuu markkinamahdollisuuden havaitseminen ja viimeisenä

tuotteen tuotanto, myynti ja toimitus. Lähes jokaisen yrityksen taloudellinen menestys on riippuvainen sen kyvystä tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja luoda nopeasti sellaisia tuotteita, jotka vastaavat näitä tarpeita ja joita voidaan tuottaa alhaisin kustannuksin. Näiden tavoitteiden saavuttaminen ei riipu pelkästään markkinoinnista, tuotesuunnittelusta tai tuotteen valmistuksesta, vaan tuotekehityksestä kokonaisuudessaan, johon sisältyvät kaikki edellä mainitut toiminnot. (Ulrich & Eppinger 2012, 2.)

Villanen (2016) vertaa tuotekehityksen olevan yritykselle kuin puunrunko, jonka tarkoitus on kurottaa sen lehdet otollisille paikoille keräämään auringonsäteitä. Samoin tuotekehityksellä yritys pyrkii kurottautumaan uusille alueille ja synnyttämään niissä liiketoimintaa uusien tuotteiden tai palvelujen avulla. Tuotekehitys on määrätietoista työskentelyä uusien tuotteiden tai palvelujen kehittämiseksi, mutta sillä voidaan tarkoittaa myös jo olemassa olevien tuotteiden merkittävää kehittämistä ja parantamista. Ihannetapauksessa tuotekehitys toteutuu yrityksessä jatkuvana, kokonaisvaltaisena prosessina. Tällaisessa tapauksessa kehitystyö voidaan aloittaa mistä tahansa prosessin vaiheesta, ja sen kannattavuutta arvioidaan jatkuvasti. (Villanen 2016, 105.)

Tuotekehitystä voidaan pitää yhtenä yrityksen tärkeimmistä toiminnoista, jonka avulla pyritään nopeasti ja taloudellisesti kehittämään kilpailukykyisiä tuotteita nykyinen markkinatilanne huomioiden (Raatikainen 2008, 59). Yritysten on ajan myötä kasvatettava tulojaan uusia tuotteita ja palveluja kehittämällä, sekä laajentamalla uusille markkinoille. Uusien tuotteiden kehittäminen on kulmakivi yrityksen tulevaisuudelle. Myyntiä rakennetaan ja ylläpidetään uusilla ja uudistetuilla tuotteilla ja palveluilla. (Kotler & Keller 2009, 605.) Vaikka tuotekehitystä ohjaakin usein asiakkaan tarpeet ja niiden tyydyttäminen, voi tuotekehityksen tuloksena syntyä aivan uusiakin tuotteita, joiden olemassaolo luo tarpeen tuotteiden käytölle. Tuotekehitystyössä yrityksen henkilöstö ja sen asiakkaat ovat luonnollisesti merkittävässä asemassa, sillä he ovat ideoijia ja osajia. (Raatikainen 2008, 60.)

Ulrichin ja Eppingerin (2012) mukaan voittoa tavoittelevassa yrityksessä tuotekehitys on onnistunut silloin, kun tuotteet voidaan valmistaa ja myydä kannattavasti, vaikka

kannattavuudesta onkin vaikea tehdä nopeita ja suoria arvioita. Tuotekehitysprosessin suorituskyvyn arvioinnissa voidaan kuitenkin käyttää apuna seuraavia mittareita, joilla kaikilla on viime kädessä vaikutus tuotteen kannattavuuteen:

- **Tuotteen laatu**

Tuotteen laatu kertoo, kuinka hyvä tuote kehitystyön seurauksena on syntynyt. Laadukas tuote vastaa asiakkaan tarvetta ja on vahva ja luotettava. Tuotteen laadusta kertoo myös lopulta sen saavuttama markkinaosuus sekä hinta, jonka asiakkaat ovat valmiita siitä maksamaan.

- **Tuotekustannukset**

Tuotteen valmistuksesta aiheutuviin kustannuksiin katsotaan kuuluvaksi työkalut ja investointihyödykkeet sekä jokaisen tuoteyksikön valmistamisesta aiheutuvat lisäkustannukset. Näitä kustannuksia on syytä pohtia, sillä ne määrittelevät, kuinka paljon voittoa yritykselle kertyy tiettyä myyntimäärää ja myyntihintaa kohden.

- **Kehitysaika**

Kehitysjalla tarkoitetaan sitä, kuinka nopeasti tiimi sai tuotekehitysprojektinsa valmiiksi. Tämä ajankäyttö määrittää, kuinka herkkä yritys on kilpailulle ja tekniikan kehitykselle sekä kuinka pian yritys saa taloudellista tuottoa tiiminsä työn tuloksena.

- **Kehityskustannukset**

Tuotekehityksestä aiheutuneet kustannukset kertovat, kuinka paljon yrityksen täytyi käyttää rahaa tuotteen kehittämiseen. Kehityskustannukset ovat usein merkittävä osa investointia, jos halutaan saavuttaa voittoa.

- **Valmiudet kehittämiseen**

Yrityksen ja tiimin kokemuksen kautta hankitut valmiudet tuotekehitykselle ovat etu, jota yritys voi hyödyntää kehittääkseen tuotteita entistä te-

hokkaammin ja taloudellisemmin tulevaisuudessa. (Ulrich & Eppinger 2012, 2-3.)

Näiden viiden mittarin lisäksi on olemassa muitakin tärkeitä kriteereitä suorituskyylyle. Näistä kriteereistä ovat kiinnostuneita yrityksen muut sidosryhmät, kuten kehitystiimin jäsenet, muut työntekijät ja koko yhteisö, jossa tuotetta valmistetaan. Esimerkiksi kehitystiimin jäsenet saattavat olla vain kiinnostuneita luomaan mielenkiintoisen ja jännittävän tuotteen. Sen sijaan yhteisössä, jonka sisällä tuotetta valmistetaan, herää luultavasti kysymyksiä myös siitä, missä määrin uusi tuote luo työpaikkoja. Sekä tuotannon työntekijät että tuotteen käyttäjät pitävät kehitystiimiä vastuussa korkeista turvallisuusvaatimuksista riippumatta siitä, voidaanko näitä vaatimuksia käyttää perusteena kannattavuudelle. (Ulrich & Eppinger 2012, 3.)

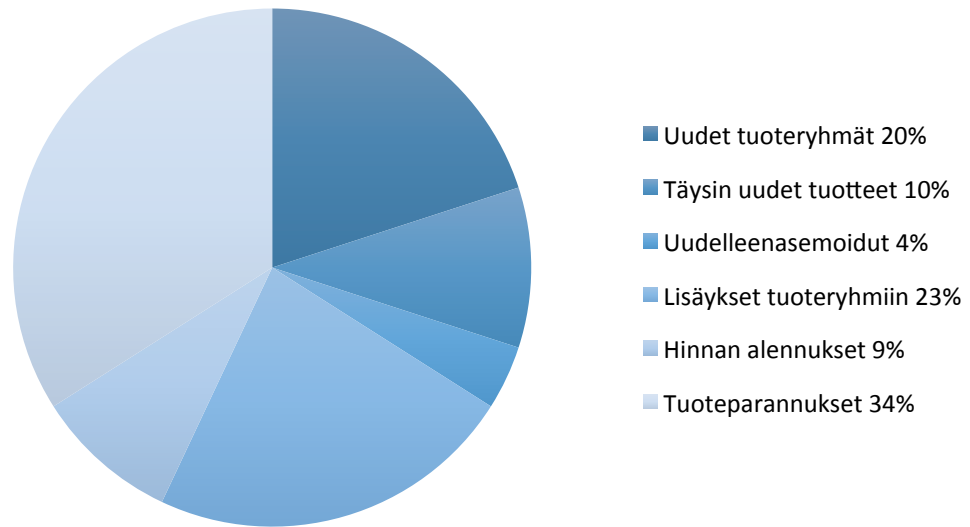
3.2. Uuden tuotteen määritelmä

Bergström ja Leppänen (2015) määrittelevät tuotteen seuraavasti: ” Tuote on markkinoitava hyödyke, jota tarjotaan markkinoille arvioitavaksi, ostettavaksi ja/ tai kuluttavaksi niin, että asiakkaille tuotetaan arvoa asiakkaan tarpeet, odotukset ja mielihalut tyydyttäen.” Tuote ei ole pelkästään yrityksen tuotannon aikaansaama tuotos, vaan sitä tulisi aina ajatella asiakkaalle arvoa tuottavana, tuotannon ja markkinoinnin yhteistyöllä aikaansaatuna kokonaisuutena. (Bergström & Leppänen 2015, 173.)

Tuotteet voidaan luokitella erilaisiin kategorioihin sen perusteella, kuinka innovatiivisia tai uusia ne ovat (Avlonitis & Papastathopoulou 2006, 10). Tuotteen määrittäminen uudeksi tuotteeksi ei ole aivan yksiselitteistä. Tuote on aina moniulotteinen käsite, joka voidaan määritellä eri tavoin ja joka voi käsittää monta eri muotoa. Joissakin tapauksissa tuote tai sen ominaisuudet ovat aineellisia, kun taas toisissa tapauksissa puhutaan aineettomista tuotteista eli palveluista. (Trott 2012, 426.)

Uudet tuotteet voidaan luokitella kuuteen eri kategoriaan, jotka vaihtelevat täysin uusista tuotteista jo olemassa oleviin tuotteisiin, joihin on tehty vain pieniä paran-

nuksia. Tuotteiden jakautuminen eri kategorioihin on havainnollistettu tarkemmin alla (kuvio 1).



Kuvio 1. Tuotekategorioiden keskimääräinen jakautuminen (Trott 2012, 430).

Ensimmäisen kategorian muodostavat täysin uudet tuotteet, jotka ovat uusia koko maailmalle ja luovat siten myös täysin uuden markkinan. Seuraavaan kategoriaan kuuluvat uudet tuoteriymät eli yritykselle uudet tuotteet. Tällaiselle tuotteelle löytyy jo vastaavanlaisia kilpailijoita markkinoilta, mutta yritykselle itselleen ne ovat uusia ja muodostavat uuden tuoteriymän. Kolmanteen kategoriaan kuuluvat uudet tuotelisäykset, joita tehdään jo olemassa oleviin tuoteriymiin. Näiden yksinkertaisten lisäysten tarkoituksena on täydentää tuoteriymiä, joita yritys tarjoaa nykyisillä markkinoilla. Neljännen kategorian muodostavat yrityksen jo olemassa olevat tuotteet, joihin tehdään parannuksia tai tarkistuksia. Tarkoituksena on siis muokata tuotteita entistä paremmiksi. Viides kategoria, eli uudelleen asemoitujen tuotteiden herättävät usein keskustelua siitä, voiko uudelleen asemoitujen tuotteiden pitää uusia tuotteina. Uudelleenasemoinnilla tarkoitetaan tuotteen kohdentamista uuteen käyttötarkoitukseen, uudelle kohderyhmälle tai uudelle kohdemarkkinalle. Viimeisen kategorian muodostavat tuotteet, joiden kustannuksia on alennettu. Kustannusten alentamisella

tarkoitetaan uusia tuotteita, jotka korvaavat jo olemassa olevat tuotteet tarjoten asiakkaille suorituskyvyltään vastaavan tuotteen halvemmalla hinnalla. (Claessens 2016.)

Suurin osa tuotekehitystoiminnasta keskittyy jo olemassa oleviin tuotteisiin, joita pyritään parannusten avulla kehittämään eteenpäin. Vain alle kymmentä prosenttia kaikista uusista tuotteista voidaan pitää täysin uusina ja innovatiivisina. Näistä tuotteista koituu kaikista suurin riski ja kustannus, sillä ne ovat uusia sekä yritykselle että koko markkinalle. (Trott 2012, 429.) Lyhyellä aikavälillä suuremmat innovaatiot voivat vaikuttaa negatiivisesti yrityksen tulokseen, mutta niiden menestys voi lopulta saada aikaan entistä kestävämmän kilpailuedun, jota useimmilla tavanomaisilla tuotteilla ei ole mahdollista saavuttaa. Suuren innovaation onnistuminen edellyttää vahvaa markkinointiyhteistyötä sekä panostusta tutkimukseen ja kehitykseen. Näiden tuotteiden kysynnän arvioimiseen on olemassa vain harvoja luotettavia tekniikoita. Kohderyhmät tarjoavat näkökulmia asiakkaiden tarpeista ja mielenkiinnon kohteista, mutta markkinoijat saattavat joutua käyttämään lähtökohtana kokeilun kautta oppimista, joka perustuu varhaisten käyttäjien kokemusten pohjalta tehtyihin havaintoihin ja palautteeseen. (Kotler & Keller 2009, 538.)

3.3. Tuotekehityksen haasteet

Tuotekehitys on edellytys menestyvälle liiketoiminnalle, mutta siihen liittyy myös paljon ongelmia, joita voi olla haastavaa ennakoida. Ensimmäisenä on varmistettava, että henkilöstöllä on tuotekehitystoiminnan kannalta riittävä osaaminen. Lisäksi yrityksen tulee suunnitella käytettävä budjetti niin, että sekä taloudellisia että henkisiä resursseja on riittävä määrä, ja varmistettava, että henkilöstöllä on tietoa saatavilla markkinoilta, jotta ideoiminen olisi tuottavaa. Kysyntä saattaa olla epävarmaa, sillä markkinoilla tapahtuu paljon muutoksia, joihin kilpailijat vastaavat omilla tuotteillaan. (Bergström & Leppänen 2015, 185.) Innovointityö voi olla hyvin kallista ja riskialtista, sillä uusilla tuotteilla on aina korkeat riskit. Arviolta 80 % kaikista uusista

tuotteista epäonnistuu tai alisuoriutuu huomattavasti. Syitä tähän voi olla useita, esimerkiksi hyvästä ideasta huolimatta yritys saattaa yliarvioida markkinoiden koon tai itse tuote voi olla huonosti suunniteltu, väärin asemoitu, lanseerattu väärään aikaan tai hinnoiteltu liian kalliiksi. Joskus voi käydä niin, että tuotekehityksestä syntyneet kustannukset ovat odotettua korkeammat, tai sitten kilpailijat saattavat iskeä vastaan odotettua kovemmin. (Kotler, Armstrong, Harris & Piercy 2013, 275.)

Tuotekehityksessä suuri haaste yrityksille on myös liiallinen tyytyväisyys nykytilaan. Nykytilan säilyttämiseksi yritys sortuu helposti välttämään kehitystä, sillä sen koetaan tuhaavan resursseja, olevan hankalaa ja jopa häiritsevää, koska se muuttaa nykyisiä olosuhteita. Etenkin suomalaisille yrityksille haasteita tuotekehitykseen tuo yritysten koko, sillä pienten ja kannattavuudeltaan vaatimattomien yritysten tuotekehitystoimintaan ei ainakaan kovin suunnitelmallisesti panosteta. Myös jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö ja kilpailutilanne aiheuttavat yrityksille yhä tiukempaa taloustilannetta, mikä puolestaan johtaa säästötoimenpiteiden tekemiseen. Varsinkin pienissä yrityksissä nämä toimenpiteet kohdistuvat usein markkinoinnin ja tuotekehityksen osa-alueille, sillä itse työnteosta ei ole juurikaan enää mahdollista tinkiä. (Villanen 2016, 106, 112.)

Pahimmassa tapauksessa yrityksen uudistus- ja tuotekehitystyö on kuormittavaa ja aiheuttaa henkilöstölle stressiä. Jos yhdellä kertaa yritetään toteuttaa liian laajoja muutoksia, on vaarana, että tuotekehitys nähdään vain erillisenä osa-alueena muun toiminnan ohessa, mikä voi vieraannuttaa ihmiset työstään tai toisistaan. Sen vuoksi onkin tärkeää, että suunnitellut asiat viedään maaliin asti ja yritys määrittelee selkeän tuotestrategian helpottamaan uusien tuotteiden ja konseptien kehittämistä. (Villanen 2016, 112.)

3.4. Innovaatioprosessi

Ulrichin ja Eppingerin (2012) mukaan prosessilla tarkoitetaan eri vaiheiden ja niihin käytettyjen resurssien muodostamaa sarjaa, jonka avulla prosessiin käytettävä pa-

nostus muutetaan tuotteiksi. Tuotekehitysprosessi sen sijaan on vaiheiden tai toimintojen muodostama sarja, jota yritys käyttää tuotteen keksimiseen, suunnitteluun ja kaupallistamiseen. Monet näistä vaiheista ovat kuitenkin enemmän älyllisiä ja organisatorisia kuin fyysisiä toimintoja. Jokaisella organisaatiolla on ainakin jossain määrin omanlaisensa tapa hyödyntää prosessia. On jopa mahdollista, että sama yritys hyödyntää erilaisia prosesseja useiden erityyppisten tuotekehitysprojektien osalta. (Ulrich & Eppinger 2012, 12.) Menestyvien uusien tuotteiden ja palveluiden tuottamisessa keskeistä ei kuitenkaan ole itse prosessi, vaan siihen osallistuvat avainhenkilöt ja heidän luovat ideansa. Menestys kumpuaa elinvoimaisesta ja energisestä organisaatiosta, joka kannustaa jäseniään suhtautumaan innovatiivisesti tekemäänsä työhön ja pohtimaan yrityksen nykytilaa ja tulevaisuutta. Heidän tulisi voida vapaasti synnyttää ja sisällyttää uusia ideoita, tuotteita, palvelukonsepteja ja prosesseja järjestelmään. Parhaimmillaan uuden tuotteen kehittäminen on valtavirran toimintaa, jota ohjaa visio, organisaation energia, huippujohtaminen ja lopulta myös prosessi itsessään. (Barkley 2008, 1.)

Innovaatioprosessista ja sen kulusta löytyy monia erilaisia versioita ja malleja. Termiä innovaatioprosessi käytettiin ennen synonyyminä tuotekehitysprosessille, mutta nykyään ajatellaan, että se ei ole enää erillinen prosessi, vaan se on sulautunut yrityksen muuhun toimintaan, jolloin innovaatioprosessi tai innovaatiotoiminta on kuvaavampi termi. Innovaatioprosessi on osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa, eikä sille siten ole olemassa tiettyä kaaviomaista mallia. (Hietikko 2008, 41.)

Mikäli puhutaan jostakin projektiluontoisesta toteutuksesta, jolle on määritelty selkeät tavoitteet, resurssit ja aikataulu, on kyseessä tuotekehitysprojekti, joka on yksi osa innovaatiotoimintaa. Tuotekehitysprojektille voidaan esittää useitakin erilaisia malleja, jotka voidaan suurpiirteisesti luokitella spiraalimalliin ja niin sanottuun vesiputousmalliin, eli peräkkäismalliin. Peräkkäismallissa projektin eri vaiheet esiintyvät toinen toisensa jälkeen, jolloin edeltävä vaihe on aina saatava valmiiksi ennen seuraavan aloittamista. Spiraalimallissa sen sijaan vaiheet kulkevat ympyrän muodossa ja niitä kierretään läpi prosessin aina viilaten ja tarkentaen lähemmäksi lopullista ratkaisua. Uusimmissa malleissa hyödynnetään myös sosiaalista mediaa, mutta täl-

lön prosessin edistyminen on suuren osallistujamäärän vuoksi hallitsemattomampaa kuin tavallisissa projekteissa. (Hietikko 2008, 41.)

Tässä opinnäytetyössä esitellään Karl T. Ulrichin ja Steven D. Eppingerin tuotekehitysmalli (kuvio 2), sillä se on yksi tunnetuimmista ja yleisimmin käytetyistä malleista, jota voidaan soveltaa monien erilaisten tuotteiden kehittämiseen. Vaikka malli onkin alun alkaen kehitetty enemmän teknisiä tuotteita varten, sen rakenne ei kuitenkaan ole kovin monimutkainen, jolloin sen voisi ajatella sopivan myös palvelutuotteen kehitykseen. Lisäksi tutkimuksen kohteena olevaan palvelutuotteeseen kuuluu olennaisena osana myös sähköinen sovellus tai järjestelmä, minkä kehittämiseen malli soveltuu hyvin.



Kuvio 2. Yleinen tuotekehitysmalli (Ulrich & Eppinger 2012)

Yleisesti käytetty tuotekehitysmalli koostuu kuudesta eri vaiheesta. Prosessi alkaa suunnitteluvaiheesta, joka toimii linkkinä edistykselliselle tutkimukselle ja teknologian kehittämistoiminnalle. Suunnitteluvaiheen tuloksena puolestaan syntyy projektin tehtävänanto, jota tarvitaan konseptisuunnitteluvaiheen aloittamiseksi, ja joka toimii samalla myös kehitystiimin oppaana. Tuotekehitysprosessi päättyy tuotteen lanseeraamiseen, jolloin tuote tulee ostettavaksi markkinoille. (Ulrich & Eppinger 2012, 13.)

Tuotekehitysprosessiin kuuluu kolme kriittistä asiaa, joihin kiinnitetään eniten huomiota. Ensimmäisenä on materiaalien valinta, sillä jokaisella tuotteella on vaikutuksia ympäristöön koko elinkaarensa ajan. Ympäristöystävällinen suunnittelu mahdollistaa yrityksille käytännönläheisen keinon minimoida nämä vaikutukset. Toinen kriittinen asia ovat tuotannon kustannukset. Tuotteen valmistuksen suunnittelulla pyritään vähentämään valmistuksen kustannuksia edistään samalla tuotteen laatua, kehitysaikaa ja kehityksen kustannuksia. Kolmas kriittinen ja huomiota vaativa asia tuotekehitysprosessissa on tuotteen vankka suorituskyky, joka voidaan saavuttaa lujatekoi-

sella muotoilulla. Lopputulemana lujatekoinen tuote tai prosessi on sellainen, joka toimii moitteettomasti, vaikka sen valmistuksessa tai käyttöolosuhteissa tapahtuisi odottamattomia muutoksia, jotka voivat vaikuttaa tuotteen suorituskykyyn. (Ulrich & Eppinger 2012, 231, 275, 312.)

Suunnitteluvaihe alkaa yrityksen strategiaan sopivan mahdollisuuden eli tuoteidean havaitsemisesta. Tämän vaiheen aikana arvioidaan teknologian kehitystä ja markkinoiden tavoitteita. Suunnitteluvaiheen tuloksena syntyy projektin tehtävänanto, jossa tarkentuu tuotteen kohdemarkkina, liiketoiminnan tavoitteet, keskeiset oletukset ja rajoitteet. Tuotteen suunnitteluprosessi tapahtuu jo ennen varsinaisen tuotekehitysprojektin virallista hyväksymistä, konkreettisten resurssien hankkimista tai suuremman tuotekehitystiimin muodostamista. Tuotteen suunnittelulla varmistetaan, että tuotekehitysprojektit tukevat yrityksen laajempaa liiketoimintastrategiaa. (Ulrich & Eppinger 2012, 13, 54.) Uusien tuotemahdollisuuksien tutkiminen edellyttää ulkoisten liiketoimintaolosuhteiden ja trendien laajaa tarkastelua. Lisäksi se edellyttää sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien perusteellista arviointia yrityksen nykyinen tuoteportfolio ja kyvykkyudet huomioiden. (Rainey 2005, 149.)

Konseptin kehitys- ja testausvaihe on tärkeä osa uuden tuotteen kehittämisprosessia (Avlonitis & Papastathopoulou 2006, 112). Tässä vaiheessa kohdemarkkinan tarpeet on selvitetty, ja niiden pohjalta synnytetään ja arvioidaan erilaisia vaihtoehtoja tuotekonsepteista, joista lopulta yksi tai useampi konsepti valitaan jatkokehitystä ja testausta varten. Konseptilla tarkoitetaan kuvausta tuotteen muodosta, toiminnoista ja ominaisuuksista. Sitä täydennetään usein kilpailijatuotteiden analyysillä ja projektin taloudellisella perustelulla sekä määrittelemällä tuotteen spesifikaatiot eli täsmällinen kuvaus siitä, mikä tuotteen tehtävä on. (Ulrich & Eppinger 2012, 15, 92.)

Konseptin kehityksen jälkeen sitä täytyy testata, jotta voidaan varmistua, että kehitettävä tuote vastaa kohdemarkkinan tarpeisiin. Testauksen aikana kerätään tietoa siitä, kuinka tarkoituksenmukaiseksi asiakkaat kokevat uuden tuoteidean heidän tarpeidensa täyttämässä sekä ovatko he aikeissa ostaa tai kokeilla tuotetta. Tämä tieto kertoo potentiaalisten asiakkaiden reaktioista, ja sitä voidaan hyödyntää myös kon-

septin myyntiarvon arvioimisessa ja mahdollisten muutosten tekemisessä konseptiin myyntiarvon parantamiseksi. (Avlonitis & Papastathopoulou 2006, 112.)

Järjestelmätason suunnitteluvaiheessa määritellään tuotteen arkkitehtuuri, hajautetaan tuote pienempiin alijärjestelmiin ja komponentteihin ja tehdään alustava suunnitelma keskeisille komponenteille. Tuotearkkitehtuuri on järjestelmä, jolla tuotteen fyysiset osat määritellään toiminnallisten elementtien perusteella. Tuotteen arkkitehtuuriin liittyvillä päätöksillä on kauaskantoisia vaikutuksia muun muassa tuotevalikoimaan, komponenttien standardisointiin, tuotteen suorituskykyyn, valmistettavuuteen ja koko tuotekehitystoiminnan johtamiseen. Lisäksi järjestelmätason suunnitteluvaiheen aikana määritellään usein myös lopullinen kokoonpanosuunnitelma, sekä alustava suunnitelma tuotantojärjestelmälle. Tämän jälkeen tuloksena syntyy tavallisesti tuotteen geometrinen pohjapiirros, toiminnallinen määrittely kaikille tuotteen alijärjestelmille sekä prosessin lopullista kokoonpanoa havainnollistava vuokaavio. (Ulrich & Eppinger 2012, 15, 204.)

Yksityiskohtien suunnitteluvaiheessa määritellään tuotteen jokaisen osan lopullinen geometria, käytettävät materiaalit ja toleranssit, sekä varmistetaan standardiosat, jotka ostetaan valmiina toimittajilta. Tämän vaiheen aikana tehdään myös prosessisuunnitelma ja suunnitellaan käytettävät työkalut jokaiselle tuotantojärjestelmässä valmistettavalle osalle. Lopputuloksena yksityiskohtaisesta suunnittelusta on tuotteen valvonta-asiakirjat, joista löytyy hyvin tarkasti kuvatut ohjeet tuotteen valmistusprosessista, käytetyistä komponenteista ja työkaluista. (Ulrich & Eppinger 2012, 15.)

Testaus- ja jalostusvaiheessa rakennetaan ennakkomallit tuotteesta ja arvioidaan ne. Prototyypillä tarkoitetaan tuotteesta rakennettua mallia, jonka avulla voidaan testata ja tarkastella jotakin tiettyä tuotteesta olevaa yksityiskohtaa tai ominaisuutta. Aikaisilla prototyypeillä testataan, toimiiko tuote suunnitellun mukaisesti ja vastaako se keskeisimpiin asiakkaiden tarpeisiin. Myöhäisemmille prototyypeille taas tehdään sisäisesti laaja arviointi, ja tyypillisesti niitä testataan asiakkailta heidän omassa katusympäristössään. Näiden prototyyppien tarkoituksena on vastata kysymyksiin suo-

rituskyvystä ja luotettavuudesta, jotta voidaan tunnistaa keskeiset tekniset muutokset lopullista tuotetta varten. (Ulrich & Eppinger 2012, 15, 291.)

Viimeisessä, tuotannon käynnistysvaiheessa tuotetta valmistetaan käyttäen lopullista suunnitelman mukaista tuotantojärjestelmää. Tuotannon käynnistysvaiheella pyritään kouluttamaan työntekijöitä, sekä tuomaan esiin mahdollisia jäljellä olevia ongelmia tuotantoprosessissa. Tuotannon käynnistysvaiheessa tuotetuista tuotteista saatetaan joskus vielä etsiä jäljelle jääneitä puutteita hyödyntämällä jotakin tiettyä tarkasti valittua asiakasryhmää. Siirtyminen tuotannon käynnistysvaiheesta jatkuvaan, varsinaiseen tuotantoon on usein asteittaista, kunnes tuote lanseerataan ja se tulee saataville yleiseen jakeluun. Varsinaisen lanseerauksen jälkeen voidaan tehdä vielä projektin jälkitarkastelu, jossa projekti arvioidaan sekä kaupallisesta että teknisestä näkökulmasta ja pyritään tunnistamaan tavat, jolla projektia voidaan kehittää tulevaisuudessa. (Ulrich & Eppinger 2012, 16.)

Tuotteen elinkaariajattelulla tarkoitetaan aikaa, jonka tuote pysyy markkinoilla aina uuden tuotteen myyntiin tulosta sen myynnin lopettamiseen asti. Elinkaariajattelua täytyy ymmärtää ja tunnistaa se tuotekehitystä tai markkinointia tehtäessä. Yrityksen tulee myös varautua siihen, että usein tuote on vain rajallisen ajan markkinoilla. Tällöin vaihtoehtona on joko tuoda markkinoille uusia tuotteita, pidentää nykyisten tuotteiden elinkaarta tai vanhentaa tuotetta (Raatikainen 2008, 81–84.)

Jos markkinoille aiotaan tuoda uusi tuote, sen suunnittelu on aloitettava välittömästi edellisen tuotteen markkinoille tulon jälkeen. Optimaalisin aika on silloin, kun uusi tuote saadaan markkinoille nykyisen ollessa elinkaaren kypsyysvaiheessa. Tällä tavoin uuden tuotteen myynti ehtii saavuttaa kasvuvaiheen ennen nykyisen tuotteen myynnin kääntymistä laskuun, jolloin kokonaisymyynti säilyy tasaisena. Uusien tuotteiden sijaan yritys voi myös pidentää nykyisen tuotteen elinkaarta muuttamalla joko sen nimeä, pakkausta, mallityyppiä, käyttöominaisuuksia tai -kohdetta. Kolmas vaihtoehto, eli tuotteen vanhentaminen tarkoittaa, että uusille tuotteille tehdään tilaa lyhentämällä nykyisen tuotteen suunniteltua elinkaarta. Vanhentaminen voi olla joko teknistä, jolloin tilalle tulevassa tuotteessa on huomattava tekninen parannus, tai muo-

tivanhentamista, jolloin muutos on kaupallisessa laadussa, esimerkiksi muotoilussa tai ulkonäössä (Raatikainen 2008, 84.)

4 Asiakslähtöisyys tuotekehityksessä

4.1. Asiakasymmärryksen määritelmä

Käyttäjä-, markkina- ja asiakslähtöisyys ovat yrityksen toiminnan periaatteita, joissa toimintaa ohjaa yrityksen ulkopuolelta tuleva tieto. Markkinalähtöinen yritys uskoo, että asiakkaalla voi tuotteen käyttäjänä olla jopa parempi tuntemus tuotteesta kuin yrityksellä itsellään, ja hyödyntää siksi yrityksen ulkopuolisia tieto- ja osaamisresursseja sen sijaan että pyrkisi itse tietämään kaikkea. Asiakslähtöisen yrityksen tärkein tehtävä on kuunnella asiakkaan tarpeita ja tarjota niihin mahdollisimman kokonaisvaltaisia ratkaisuja. Se ei palvele pelkästään kuluttajia, vaan asiakas voi olla myös tuotteen ostaja, loppukäyttäjä, jälleenmyyjä tai muu sidosryhmäläinen. Asiakas voi olla myös kohderyhmään kuuluva potentiaalinen asiakas, joka ei ole vielä ostanut tuotetta. Markkinalähtöinen yritys pyrkii tuntemaan asiakkaitaan paremmin huomioiden lainsäädännön, teknologian, kilpailijat ja muut ulkopuoliset asiakkaisiin vaikuttavat tekijät. Markkinalähtöisyydessä keskeistä on markkinatiedon analysointi, sen jakaminen yrityksessä, sekä nopea reagointi muutoksiin, jotta yritys pystyisi järjestelmällisesti vastaamaan muuttuviin tilanteisiin. Tieto itsessään ei vielä tuota yritykselle tulosta, vaan se täytyy analysoida yrityksen osaamiseen ja toimintaan. Tietoa apuna käyttämällä voidaan selvittää onko yrityksen nykyinen suunta oikea vai tarvitseeko muutoksia tehdä esimerkiksi tuotteiden, markkinoinnin tai jopa koko toiminnan osalta. Asiakas- ja markkinalähtöisyyttä voidaan pitää lähestulkoon samana asiana, sillä molemmissa toiminnan keskiössä ovat asiakkaat. (de Mooji, Kortesmäki, Lammi, Lautamäki, Pekkala & Sinkkonen 2005, 15–16.)

Asiakasymmärryksestä käytettävä termi customer insight on yleistynyt melko laajaan käyttöön. Suomennettuna sillä voidaan tarkoittaa asiakastietoa, asiakasymmärrystä ja asiakastietämystä. On huomioitava, että asiakastieto ja asiakasymmärrys eivät kuitenkaan ole samaa tarkoittava asia. Asiakastieto on pelkkää dataa ja informaatiota, kun taas asiakasymmärrys ja -tietämys on jalostettua, kontekstiin liitettyä informaatiota, jonka perusteella on mahdollista tehdä päätöksiä. (Arantola 2006, 53.)

Menestyksekkäät tuotteet ja palvelut edellyttävät syvällistä ymmärrystä niiden käyttäjien toimista, tyyleistä ja haluista. Aihetta lähestytään yrityksissä usein asiakaslähetyisyyden ja käytettävyyden kautta. Joissakin yrityksissä on otettu myös huomioon se, että monet tuoteideat ja -parannukset syntyvät käyttäjiltä itseltään. Käyttäjätiedosta on tulossa merkittävä kilpailutekijä tuotekehityksessä. Käyttäjien arvostamia tuotteita voidaan jalostaa, kun yritys tuntee ketkä tuotetta tulevat käyttämään, mihin, miksi ja minkälaisessa ympäristössä. Käyttäjätieto sisältää siis markkinatutkimuksia syvällisempää ja tarkempaa tietoa käyttäjistä, jota saadaan tutkimalla tulevia tai nykyisiä käyttäjiä tai tekemällä heidän kanssaan yhteistyötä. Markkinatietoa sen sijaan saadaan markkinatutkimuksista, kilpailijavertailuista, sekä erilaisista tilastoista ja se kertoo, ketkä tuotetta saattavat ostaa, mistä ja miten. (Hyysalo 2009, 7, 18–19.)

Tutkimusten mukaan uusien tuotteiden epäonnistuminen on valtava ongelma. Suurin syy tähän on, että niitä ei ole differoitu, eli ne eivät ole tarpeeksi erilaisia muihin markkinoilla oleviin tuotteisiin nähden. Tuotteiden differoinnin vaikeus johtuu usein siitä, että asiakkaiden tarpeita ei ymmärretä tarpeeksi hyvin. Tämä on yleinen ongelma ja vain harvoilla organisaatioilla on syvällisempi ymmärrys omien tuotteidensa käyttäjistä, mikä olisi edellytys läpimurtotuotteiden kehittämiseksi. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisessä haasteellista on asiakkaiden odotusten ja toiveiden nopea vaihtelevuus monilla markkinoilla, jonka seurauksena myös yritysten liiketoimintamallien on uudistuttava merkittävästi. Innovatiivisten lähestymistapojen käyttäminen markkinatutkimuksissa on vähäistä, mikä johtuu esimerkiksi resurssien puutteesta tai siitä, että uusia tekniikoita ei tunneta tarpeeksi hyvin tai tiedon kerääminen ja analysoiminen koetaan vaikeaksi. (Goffin, Lemke & Koners 2010, 4-5.)

4.2. Markkinatutkimus

Kaikkien organisaatioiden tulee ajan kuluessa muuttua ja kehittää toimintaansa. Päätösten tekeminen ei kuitenkaan ole helppoa, sillä on tiedettävä mihin suuntaan ja miten toimintaa kannattaa kehittää, jotta se olisi jatkossa entistä parempaa ja tehokkaampaa. Päätösten tekemiseen tarvitaan tietoa, jonka keruussa markkinatutkimuksella on merkittävä rooli. Hyvin suunniteltu ja toteutettu tutkimus voi tarjota organisaatiolle täsmällistä ja merkityksellistä tietoa päätöksenteon tueksi. The market research society (MRS) määrittelee markkinatutkimuksen seuraavasti: markkinatutkimus on yksilöiden tai organisaatioiden ominaisuuksiin, käyttäytymiseen, asenteisiin, mielipiteisiin tai omaisuuteen liittyvän datan keräämistä ja analysointia. Kuten MRS:n määritelmässä todetaan, tutkijat keräävät tietoa ihmisiltä ja organisaatioilta monista eri näkökulmista, kuten mitä he ajattelevat, tekevät tai miten he käyttävät rahaa. Tiedon käyttäminen riippuu tutkimusprojektin toteuttamisen syistä. Ensimmäinen on tunnistettava minkälaisia päätöksiä yrityksen täytyy tehdä, jotta voidaan selvittää minkälaista tietoa markkinoilta tarvitaan. (Adams & Brace 2006, 3–4.)

Perinteisessä markkinatutkimuksessa käytetään pääasiassa apuna kyselyjä ja kohde-ryhmiä. Kysymykset pohjautuvat usein tietämykseen jo olemassa olevista tuotteista, markkinoista ja asiakkaista. Tutkimuksen otosta valitessaan yritykset pyrkivät tunnistamaan sellaisen käyttäjäryhmän, jonka vastaukset kattavat koko markkinan, tai ainakin kokonaisen segmentin. (Goffin, Lemke & Koners 2010, 6.)

4.3. Markkinatiedon merkitys tuotekehityksessä

Uuden tuotteen kehittämisen lähtökohtana on asiakaskeskeisyys. Ongelmana kuitenkin usein on, että uusia tuotteita kehittäessään yritykset ovat liian riippuvaisia vain tutkimus ja kehitys -ympäristössään tapahtuvasta teknisestä tutkimuksesta. Kuten markkinoinnissa yleensäkin, menestyksekkään uuden tuotteen kehittäminen alkaa kuluttajien tarpeiden ja arvojen perusteellisella ymmärryksellä. Asiakaskeskeinen uu-

den tuotteen kehittäminen pyrkii löytämään uusia tapoja ratkaista asiakkaiden ongelmat ja luomaan entistä tyydyttävämpiä asiakaskokemuksia. (Kotler, Armstrong, Harris & Piercy 2013, 284.)

Kun yritys ymmärtää asiakkaidensa tarpeet, lopputuloksena ei synny pelkkä erinomainen tuote, vaan sellainen tuote, josta asiakas hyötyy enemmän kuin hän siitä maksaa. Ottamalla asiakkaat mukaan tuotekehitykseen, yrityksellä on mahdollisuus tehdä heidän kanssaan tiivistä yhteistyötä, mikä mahdollistaa myös sen, että kehitetty tuote on asiakkaan kannalta relevantti ja hyödyllinen. Yrityksen on haettava ja mitattava asiakkaiden palautetta ja näkemyksiä jatkuvasti, sekä asiakkaat osallistamalla otettava selvää heidän toiveistaan ja kiinnostuksenkohteistaan. Jotta yritys voisi välttää turhat epäonnistumiset jo muutenkin paljon resursseja vievässä tuotekehitystyössä, sillä täytyy olla suunnitelma, jonka mukaan se etenee jatkuvaan vuorovaikutukseen eli dialogiin asiakkaidensa kanssa. Näin yritys pystyy vastaamaan asiakkaidensa toiveisiin tuotekehityksestä ja tuottamaan heille lisäarvon kokemuksia. Arvostava dialogi muodostuu yrityksen tekemistä jokapäiväisistä valinnoista. Sen lähtökohtana on aina tasavertaisuus ja toisen arvostaminen niin, että kaikki osapuolet tulevat kuulluksi ja ymmärretyksi. Dialogin avulla pyritään löytämään yhteisiä merkityksiä, uusia ideoita ja houkuttelemaan esiin motivaatiota. Onnistunut motivointi saa aikaan merkittävää kilpailukykyä tuotekehityksen tueksi, mikäli asiakkaat ottavat sen omakseen. (Villanen 2016, 195–203.)

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimusaineistosta esiin nousseet tutkimustulokset. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään, kuinka tutkimus toteutettiin ja sen jälkeen tutkimustulokset käydään läpi teemoittain omina alalukuinaan. Tutkimuksessa käytetty teemahaastattelurunko tarkentavine kysymyksineen on kokonaisuudessaan opinnäytetyön liitteenä (ks. liite 1). Kaikki teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluinä.

5.1. Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna marras–joulukuussa 2016. Osallistujaehdokkaat tutkimukseen valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa, ja ne edustivat yrityksen uuden tuotteen potentiaalista kohderyhmää, joita ovat vähittäiskauppojen tavarantoimittajayritykset. Kaikkia haastateltavia yhdistävä tekijä oli se, että he olivat suurten ja tunnettujen suomalaisten elintarvike- ja päivittäistavaravalmistajien edustajia. Edustajat toimivat yrityksissä myynnin, brändien, asiakkuuksien ja tuoteryhmien parissa, mutta heidän tarkkoja titteleitään ei opinnäytetyössä tuoda ilmi anonyymiteetin säilymisen vuoksi. Kaikkien haastateltavien yhteystiedot saatiin joko yrityksen omien nettisivujen kautta tai tiedustelemalla haastatteluun sopivaa henkilöä yrityksen puhelinvaihteen kautta. Koska haastateltavien määrää ei tutkimuksen luonteen vuoksi voinut etukäteen tietää, valittiin ensimmäiseen haastattelueraan 11 yritystä. Ennen varsinaista tutkimusta näiden yritysten edustajille lähetettiin ennakoon sähköpostiviesti, jossa kerrottiin tutkimuksen toteuttajasta, tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista sekä haastattelun keskeisistä teemoista. Lisäksi vastaajaa ohjeistettiin tutkimukseen valmistautumisesta ja haastattelun arvioidusta kestosta, ehdotettiin sopivaa ajankohtaa ja kerrottiin, että tutkimustuloksia hyödynnetään täysin anonyymisti. Lopuksi kysyttiin vielä haastateltavan lupaa osallistumiselle tai vaihtoehtoisesti esitettiin toivomus saada yrityksestä jonkin toisen tai asiasta vastaavan henkilön yhteystiedot tilalle.

Haastateltavien saaminen mukaan tutkimukseen osoittautui luultua haastavammaksi. Suurimpia syitä tähän oli muun muassa se, että haastateltavaa ei tavoitettu puhelimitse tai haastateltavat kokivat, että heillä ei ole aikaa osallistua tutkimukseen. Lopulta ensimmäisestä yhdentoista yrityksen erästä saatiin haastateltua kolme. Tämä ei ollut tutkimusaineiston saturaation eli kyllästymisen kannalta riittävä määrä, joten potentiaalisia tutkimukseen osallistujia etsittiin toimeksiantajan kanssa lisää. Toisessa erässä ennakkosähköpostit laitettiin kymmenen eri yrityksen edustajalle, joista saatiin haastateltua neljä. Näitä yrityksiä yhdistivät samat kriteerit kuin ensimmäisessäkin erässä, eli kyseessä oli tunnettuja suomalaisia elintarvike- ja päivittäistavaro-

den valmistajia. Enempää haastateltavia ei tarvinnut etsiä, sillä seitsemän haastattelun jälkeen tutkimusaineisto alkoi saturoitua eli toistaa itseään.

Itse haastattelu toteutettiin siten, että tutkimuksen tekijä otti puhelimitse yhteyttä haastateltavaan sovittuna ajankohtana. Puhelun alussa haastateltavalle kerrattiin vielä, mistä oli kysymys, mikä oli tutkimuksen aihe ja viitattiin ennakkoon käytyyn sähköpostikeskusteluun. Haastateltavalle tutkija esitteli ensin itsensä ja sen jälkeen kertoi, että tutkimuksen toimeksiantajana on jyvaskyläläinen markkinatutkimusalalla toimiva yritys. Tämän jälkeen tutkija kertasi ohjeet vastaajalle, joissa painotettiin, että kyseessä on teemahaastattelu, jossa korostuu haastateltavan oma näkemys ja kokemus asiasta, ja että annetuista teemoista voidaan käydä melko vapaamuotoista keskustelua. Juuri ennen haastattelun aloittamista kerrattiin vielä, että saatuja vastauksia hyödynnetään täysin anonyymisti ja niitä käsittelevät ainoastaan tutkimuksen toteuttaja ja toimeksiantaja. Haastateltavalta kysyttiin vielä lupa haastattelun nauhoittamiseksi tutkijan omia muistiinpanoja varten. Näillä kaikilla toimilla pyrittiin saamaan aikaan luottamus tutkijan ja tutkittavan välillä, jotta haastattelun aikana voitaisiin käydä mahdollisimman avointa keskustelua ja maksimoida tutkimuksen onnistuminen. Lisäksi ohjeiden kertaamisella ja tutkimuksen tavoitteen kirkastamisella etukäteen pyrittiin antamaan tutkittavalle mahdollisimman hyvät valmiudet osallistua tutkimukseen, jotta saadut vastaukset olisivat oikeanlaisia ja antaisivat vastauksen tutkimusongelmaan. Haastatteluosuuden alkaessa puhelu laitettiin kaiuttimelle ja myönteisen luvan jälkeen aloitettiin nauhoitus. Haastattelun nauhoittamiseen käytettiin tietokoneesta löytyvää äänitallennin-ohjelmaa.

Haastattelun kestoa oli vaikea arvioida etukäteen, mutta aikaa varattiin noin 15–20 minuuttia yhtä haastattelua kohden. Varattu aika riitti hyvin, sillä keskimäärin yhden haastattelun pituus oli lopulta noin viisitoista minuuttia. Teemahaastattelun runko oli suunniteltu siten, että siinä oli kolme keskustelua ohjaavaa pääteemaa, joista ensimmäinen oli vastaajan kannalta helpoin, sillä se liittyi haastateltavan yrityksen nykytilanteeseen ja taustoitti heidän nykyisiä toimintamallejaan. Runko pyrittiin pitämään mahdollisimman tiiviinä tutkittavien haastava ajankäyttö ennakoiden, mutta

kuitenkin sellaisena, että sen avulla saadaan vastaus tutkimusongelmaan ja riittävästi arvokasta tietoa tuotekehitystyötä varten.

Haastattelujen jälkeen äänitallenteena oleva aineisto muutettiin tekstimuotoon eli litteroitiin. Jokaisesta tutkittavasta käytettiin litteroinnissa omaa koodia, jotka olivat T1, T2, T3, T4, T5, T6 ja T7. Litteraatiotasona käytettiin peruslitterointia, jossa puhe litteroidaan sanatarkasti puhekielellä, mutta esimerkiksi täytesanat, toistot, keskenjäävät tavut ja äännähdykset sekä joissakin tapauksissa myös kontekstiin liittymätön puhe voidaan jättää litteroimatta. Tarkkuustasona peruslitterointi sopii käytettäväksi tilanteissa, joissa on relevanttia analysoida vain puheen asiasisältöä (Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely 2017.) Tutkija koki, että myös puheessa esiintyvät erilaiset tunneilmaisut voivat olla tutkimuksen kannalta merkityksellisiä, joten ne kirjattiin litterointia tehdessä ylös. Tutkimusaineistoon ei kuulunut muuta materiaalia kuin tekstimuotoon puretut teemahaastattelut, joten sitä ei tarvinnut yhteismitallistaa, sillä Kanasen (2015, 162) mukaan suppeita aineistoja voidaan hallita lukemalla.

Tutkimusaineistoon perehtyminen aloitettiin lukemalla aineisto läpi useampaan kertaan kokonaisuuden hahmottamiseksi. Tämän jälkeen aineistoa alettiin järjestellä teemoittain, jolloin aineistosta etsittiin haastatteluja yhdistäviä ja erottavia tekijöitä, joista muodostettiin teemoja. Teemoittelussa apuna käytettiin koodausta, jossa haastatteluiden väliset yhdistävät tekijät merkittiin samanlaisin värikoodein. Analysointi tapahtui aineistolähtöisesti.

5.2. Tuotteiden kampanjatyyliset esillepanot myymälässä

Haastateltavia yhdistävänä taustatekijänä oli tutkimuksen mukaan se, että kaikkien haastateltavien tuotteita myytiin lähestulkoon jokaisessa suomalaisessa päivittäistavarakaupan ketjussa, esimerkiksi S-ryhmä ja K-ryhmä mainittiin jokaisen osalta. Kaikki haastateltavat kertoivat, että heidän omia tuotteitaan on ollut myymälöissä esillä erilaisissa kampanjoissa, joita on yleensä melko säännöllisesti ympäri vuoden. Kampanjoita toteutettiin suurimmaksi osaksi K-ryhmän myymälöissä. Suositteja kampan-

joita olivat esimerkiksi hyllynpäätyihin tehtävät esillepanot, joissa jokaisella haastateltavalla oli ollut tuotteitaan esillä. Tämän lisäksi muita mainittuja kampanjoita, joissa omia tuotteita oli ollut esillä, olivat kauppojen omat, usein tapahtumaluontoiset kampanjat, esimerkiksi Keskon Mammuttimarkkinat, sekä tavarantoimittajien omista kampanjoista tehollavat, pahviset ständit, hyllysiivekkeet ja displayt eli erilliset myyntitelineet, joita voi olla erikokoisia ja -muotoisia. Tutkimuksessa kävi ilmi, että yhteensä erilaisia kampanjoita oli kaikilla haastateltavilla useita kertoja vuoden aikana. Kampanjoiden ajankohdat vuoden aikana vaihtelivat kuitenkin hieman vastaajien välillä. Haastateltavista kaksi kuvaili, että kampanjoita on jatkuvasti, eli lähes koko ajan on jokin tuote jossakin ketjussa nostettu esille. Lisäksi toinen heistä lisäsi, että uutuustuotteet tuodaan näyttävämmin kampanjatyylisesti esille kolme kertaa vuodessa. Kolmella haastateltavista taas kampanjoiden sykli painottuu eri sesonkien mukaan, eli tuotteet nostetaan esille niiden sesonkiaikoina.

Lähestulkoon joka sesongilla on tällain niinkun kampanjatyylisesti esillä, koska se myyntipiikki on tosi lyhyt. (Haastateltava T2)

Näistä kolmesta kahdella on sesonkikampanjoiden lisäksi myös tuotteita, jotka ovat kampanjoissa säännöllisesti ympäri vuoden, esimerkiksi kuukausittain. Yhdellä vastaajista tuotteita on kauppojen järjestämissä kampanjoissa 4–5 kertaa vuodessa sekä lisäksi heidän omissa noin kahden viikon mittaisissa kampanjoissa pitkin vuotta. Yksi vastaaja kertoi, että heillä kampanjoita on lähinnä Citymarket-ketjun 80 myymälässä, joissa on määrällisesti vuoden aikana viisi hyllynpääty- tai viisi massapaikkakampanjaa. Yhteenvedon voidaan todeta, että kaikenkaikkiaan tuotteita kampanjoidaan myymälöissä hyvin aktiivisesti. Kampanjoiden ajankohdat vaihtelevat vastaajien välillä, mikä johtuu eroista tuotteiden ja niiden sesonkiaikojen välillä. Tuotteiden kampanjointi on kuitenkin säännöllistä, mikä kertoo myös sen rutiiniluontoisuudesta.

5.3. Panostaminen hyviin kampanja- ja tuotemyyntipaikkoihin

Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että tavarantoimittajina he panostavat yleisesti ottaen suuresti siihen, että heidän tuotteensa näkyvät kaupoissa hyvillä kampanja- ja tuotemyyntipaikoilla. Panostamisella tarkoitettiin joko ajallista tai rahallista panostamista. Vain yksi haastateltavista koki, että panostaminen on viime vuosien aikana ollut kohtalaista, mutta ei kovin suurta. Hän kuitenkin korosti, että se tulisi mahdollisesti tulevaisuudessa kasvamaan sen myötä, kun myymälän rooli mediana kehittyy. Tämän lisäksi osa haastateltavista toi esille, että vaikka panostaminen onkin suurta, niin kaikkia tuotteita ei kuitenkaan nosteta yhtä aikaa esille, vaan suurin panostaminen kohdistuu sesonkituotteisiin tai muulla tavoin markkinoinnin keskipisteessä oleviin tuotteisiin.

Suoraan rahallisesti parempiin tuotemyyntipaikkoihin haastateltavista panostaa suurin osa, kuusi haastateltavaa. Heistä yksi arvioi tarkemmin, kuinka suurista panostuksista heidän kohdallaan on kyse.

Isoimmillaan kauppakohtaisesti puhutaan jostain tuhannen euron satsauksista ja tota pienimmillään sitten joistakin alkaen sadasta eurosta. (Haastateltava T6)

Rahallinen panostaminen tapahtui joko siten, että ostetaan yksittäisiä kampanjapaikkoja tarpeen mukaan tai sitten kampanjapaikoista sovitaan jo ennakoon niitä koskevissa vuosisopimuksissa. Erityisesti hyllynpäätypaikkojen saamiseen panostettiin rahallisesti, jolloin niitä oli mahdollista ostaa esimerkiksi tietyiksi kuukausiksi. Lisäksi tutkimuksessa kävi ilmi, että kaikkien ketjujen, esimerkiksi S-ryhmän kauppojen osalta parempien tuotemyyntipaikkojen tai yksittäisten hyllypaikkojen saamiseen ei voida itse vaikuttaa, vaan kauppa päättää, milloin mikäkin tuote nostetaan kampanjaan.

5.4. Esillepanojen ja kampanjatoteutusten seuranta

Kaikki haastateltavat kertoivat, että itse kampanjapaikkoihin panostamisen lisäksi he myös seuraavat sovittujen esillepanojen ja kampanjoiden toteutumista myymälöissä.

Seurantaan oli tosin jokaisella omat käytäntönsä ja menetelmänsä. Myös seurantaan käytettyjen resurssien määrä vaihteli vastaajien välillä. Haastateltavista kolmella oli käytössään omat myyntiedustajat, jotka kiertävät kentällä myymälöissä seuraamassa esillepanojen toteutumista ja raportoivat siitä sitten esimerkiksi kenttämyynnin johtoon ja ketjumyyntiin. Muilla haastateltavilla seuranta hoitivat tavarantoimittajien omat menekinedistäjät, aluemyynti-ihmiset tai joissakin tapauksissa myös myymälät ja niiden hyllyttäjähenkilöt. Jäljelle jäi vielä yksi haastateltava, jolla esillepanojen oikea toteutuminen varmistuu sillä, että heidän omat henkilönsä tekevät kampanjat ja esillepanot itse.

Meidän omat henkilöt laittaa lähtökohtaisesti ne kampanjat esille, niin meil on niin kuin tämmöinen alusta loppuun tapa toimia. (Haastateltava T6)

Osalla haastateltavista oli jo käytössään valokuvaaminen raportointimenetelmänä, mutta sitä hyödynnettiin niin, että heidän omat henkilönsä ottavat esillepanosta valokuvan myymäläkäynnin yhteydessä ja raportoivat näin johdolle esillepanon toteutumisen.

Suurin osa vastaajista koki, että seurantaan ei kuitenkaan kulu heiltä merkittävästi resursseja. Tarkkaa resurssien kulumista esimerkiksi työtunneissa ei osattu oikein arvioida, vaan ennemminkin koettiin, että seuranta on rutiiniluonteista ja se sulautuu muuhun työhön myymäläkäyntien yhteydessä. Vastaajista kaksi kallistui kuitenkin enemmän sille puolelle, että resursseja kuluu kyllä jonkin verran ja seurantaan käytettäviä tunteja paljon.

5.5. Esillepanojen seurantaan liittyvät tarpeet ja haasteet

Haastateltavista kaikkiin muihin paitsi yhteen oltiin otettu useita kertoja yhteyttä esillepanojen seurannan ulkoistamismahdollisuuksiin liittyen. Yhteydenotot tulivat alan muilta toimijoilta, mikä antaa jo jonkin verran viitteitä siitä, että alalla on kilpailua. Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että heidän nykyisessä tavassaan hoitaa seuranta olisi parannettavan varaa lähinnä tehokkuuden osalta. Vastaajista vain kaksi

olivat sitä mieltä, että seuranta on tarpeeksi tehokasta jo nyt. Haastattelijan kertoessa minkälaista palvelua toimeksiantaja on kehittämässä, enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että heillä voisi olla tarvetta palvelulle, jonka avulla esillepanojen ja kampanjoiden seuranta olisi mahdollista tehokkaasti ja edullisesti.

Kaikki mikä tehostaa ja parantaa meidän työskentelyä niin tottakai meitä kaikki semmonen kiinnostaa. (Haastateltava T6)

Ajankäytön tehostuminen ja seurantaprosessin nopeutuminen koettiin merkittävimpinä lisäarvoa tuottavina tekijöinä, mitä palvelun käyttöönotto voisi tuoda nykyiseen toimintamalliin. Vastaajista kaksi ei kuitenkaan kokenut, että palvelu voisi olla heille erityisen hyödyllinen. Toinen heistä koki, että perusasiat ovat heillä seurannan osalta hyvin hallussa, jolloin tuotteen pitäisi tuoda jotain erityistä lisäarvoa, jotta se koettaisiin tarpeelliseksi. Toinen taas oli aikaisemmin käyttänyt ulkopuolisen palveluntarjoajan seurantajärjestelmää, jonka käyttö oli lopetettu, kun oli kehitetty sen pohjalta oma vastaava järjestelmä.

Kaikilla vastaajilla oli keskenään hieman erilaisia näkemyksiä siitä, minkälaisia haasteita mainitussa palvelussa voisi ilmetä. Koetut haasteet pohjautuivat pitkälti haastateltavien omiin kokemuksiin, aikaisemmin käytössä olleisiin, tai muuten vastaan tullessiin palveluihin, sovelluksiin ja järjestelmiin. Puutteellinen ohjeistus tai epäselvä toimeksianto mainittiin kahden vastaajan osalta, ja sillä tarkoitettiin sitä, että palveluntarjoajalla tulee olla tavarantoimittajalta saatu riittävän tarkka ja selkeä ohjeistus siitä, mitä kampanjassa halutaan seurata. Haasteena mainittiin myös tekninen toimivuus, mikäli palveluun sisältyy jokin tekninen laite tai sähköinen järjestelmä. Tätä perusteltiin sillä, että uusissa tuotteissa koettiin tekniikan pettävän hyvin usein. Lisäksi haasteeksi koettiin vielä kustannukset suhteessa tehokkuuteen esimerkiksi jos palvelun käyttöönotto vaatii suuria alkuinvestointeja. Palvelusta saatavaa hyötyä on pystyttävä jotenkin mittaamaan ja perustelemaan suhteessa siitä aiheutuviin kustannuksiin.

Tutkimuksessa nousi esiin myös erilaisia odotuksia, joita uuteen palveluun kohdistettiin, jotta se koettaisiin hyödylliseksi. Aivan kuten haasteetkin, myös odotukset vaihtelivat jonkin verran vastaajien välillä. Tärkeinä asioina palvelun kannalta koettiin sen räätälöitävyys jokaisen kampanjan osalta erikseen niin, että tavarantoimittaja itse voi antaa tarkan ohjeistuksen mitä missäkin kampanjassa halutaan seurata. Tärkeänä koettiin myös palvelun helppokäyttöisyys etenkin, jos siihen liittyy käyttäjän osalta jokin tekninen laite tai sovellus. Lisäksi tärkeänä pidettiin sitä, että palvelun avulla on mahdollista linkittää myymälätasolla toteutetut kampanjat ja niiden myyntiluvut toisiinsa. Ideaalitulanteessa siis pitäisi saada tarkemmin kohdennettua, minkälaiset myyntiluvut saatiin milläkin esillepanoilla.

6 Johtopäätökset

Toimeksiantajan alkuperäisenä aikomuksena oli kehittää vähittäiskauppojen tavarantoimittajille palvelu myymäläkampanjoiden ja esillepanojen tehokasta seuranta varten. Käytännön toteutuksen suunniteltiin toimivan siten, että tavarantoimittaja tilaa palvelun silloin, kun se haluaa saada varmistuksen jonkin tietyn esillepanon tai kampanjan oikeanlaisesta toteutumisesta. Oikeanlaisella toteutumisella tarkoitetaan sitä, että tuotteen esillepano on myymälässä oikeassa paikassa oikeaan aikaan, ja muistuttaa ulkonäöltään sitä, mitä myymälän kanssa on sovittu. Tämän jälkeen kyseisessä myymälässä vastaava henkilökunnan edustaja valokuvaa esillepanon ja lähettää sen palveluntarjoajan sähköiseen järjestelmään tai sovellukseen tarkastettavaksi. Palveluntarjoaja tarkistaa esillepanon toteutuksen mahdollisine puutteineen ja raportoi sen asiakkaalle, eli tavarantoimittajalle.

Tutkimustulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että ainakin lähtökohdat uuden palvelutuotteen menestymiselle ovat suotuisat, sillä tavarantoimittajilla on vuoden aikana tuotteitaan esillä hyvin usein erilaisissa myymäläkampanjoissa, mikä voi lisätä tuotteen kysyntää. Lisäksi kampanjoiden säännöllisyys tuo varmuutta tuotteen kehittäjälle, kun tiedetään, että kyseessä eivät ole vain satunnaiset esillenostot,

vaan voidaan olettaa, että tuotteelle on jatkuva tarve. Tutkimustulosten perusteella kampanjoihin ja hyviin tuotemyyntipaikkoihin panostetaan suuresti myös rahallisesti, mikä kertoo siitä, että ne koetaan myynnin kannalta tärkeinä. Tämä tukee osaltaan myös tuotteen menestymistä, koska se vahvistaa toimeksiantajan pohjimmaisena syyntuotteen kehittämiseksi. Tuote haluttiin kehittää juuri siitä syystä, että voidaan varmistua, ettei kampanjoihin käytetty rahallinen panostus mene hukkaan. Nämä seikat antoivat jo hyvää taustaa tutkimuskysymykseen ” minkälaisia tarpeita kohderyhmällä on tuotteelle”. Vielä tarkemmat vastaukset kysymykseen käyvät ilmi tämän luvun viimeisestä kappaleesta.

Sovittujen esillepanojen ja kampanjatoteutusten oikeanlaista toteutumista seurataan jo tälläkin hetkellä. Huomattavaa oli, että seurantaan käytetään todella paljon tavarantoimittajien omia resursseja, ja ulkopuolisen avun, kuten myymälän henkilökunnan hyödyntäminen oli vähäistä. Enemmistö ei kuitenkaan kokenut, että seurantaan kului merkittäviä määriä resursseja tällä hetkellä. Tästä huolimatta koettiin silti, että esillepanojen ja kampanjoiden seuranta ei ole riittävän tehokasta tällä hetkellä. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että uuden palvelutuotteen käyttöön ottaminen tarjoaisi apua tähän ongelmaan tehostamalla seurantaprosessia säästämällä myös tavarantoimittajien omia resursseja. Johtopäätöstä tukee se, että suurin osa haastateltavista oli itsekin sitä mieltä, että kyseiselle palvelulle voisi olla käyttöä. Palvelun käytöstä koettiin saatavan nykyisiin toimintatapoihin lisäarvoa, mikäli se tehostaa seurantaprosessin ajankäyttöä ja nopeuttaa sitä. Tämä tutkimustulos antoi myös vastauksen tutkimuskysymykseen ” minkälaisista lisäarvoista tuotteen saadaan”. On otettava huomioon, että tutkimustulosten perusteella aivan kaikki vastaajat eivät kokeneet palvelua itselleen tarpeelliseksi. Nämä olivat kuitenkin selkeä vähemmistö. Tutkimustulosten jakautuminen puoltaa siis enemmän uuden palvelutuotteen mahdollisuuksia menestystä, kunhan se tuo asiakkailleen riittävästi lisäarvoa.

Tämän luvun alussa on kuvailtu toimeksiantajan alkuperäistä suunnitelmaa uudesta palvelutuotteesta, jotta siihen voidaan verrata tutkimustuloksista esiin nousseita tarpeita, toiveita ja mahdollisia haasteita uudelle tuotteelle. Tavarantoimittajien näkökulmasta palvelun räätälöitävyyttä jokaisen kampanjan osalta erikseen pidettiin

tärkeänä. Tämä kriteeri toteutuu nykyisessä tuotteen suunnitelmassakin melko hyvin, sillä tavarantoimittaja itse antaa ohjeistuksen siitä, minkä kampanjan toteutumisesta se milloinkin haluaa seurata ja halutaanko seurata esimerkiksi kampanjan oikeaa sijaintia myymälässä, sen ulkonäöllistä toteutumista vai oikeaa ajankohtaa. On kuitenkin otettava huomioon, että rajattomasti erilaista tietoa kampanjasta ei ole saatavilla, sillä kampanjan toteutuminen raportoidaan myymälästä pelkän valokuvan avulla. Tämä haaste liittyy osittain myös toiseen mainittuun kriteeriin, kampanjan myyntidatan seuraamiseen, mikä koettiin tärkeäksi ominaisuudeksi osana palvelua. Tätä ominaisuutta ei ole tuotteeseen kuitenkaan suunniteltu, mutta tutkimustulosten perusteella sille voisi olla kysyntää, ja se voisi lisätä tuotteen menestymismahdollisuuksia. Näiden lisäksi yhtenä kriteerinä mainittiin vielä palvelun helppokäyttöisyys, varsinkin jos siihen sisältyy jokin laite tai sovellus. Helppokäyttöisyys perustuu pitkälti käyttäjän subjektiiviseen kokemukseen, minkä vuoksi siihen on tässä vaiheessa vaikea ottaa kantaa. Palvelu pyritään kuitenkin suunnittelemaan tavarantoimittajalle mahdollisimman yksinkertaiseksi, sillä esimerkiksi palveluntarjoaja tarkistaa valokuvan perusteella kampanjan toteutumisen asiakkaan puolesta, eikä asiakas itse joudu juurikaan olemaan järjestelmän kanssa tekemisissä.

Tutkimuskysymykseen ”mitä haasteita tuotteessa nähdään” saatiin tulosten perusteella myös vastaus. Haasteet ovat edeltävässä kappaleessa esitettyjen tarpeiden ohella myös asioita, joihin tuotteen kehittäjän, eli työn toimeksiantajan tulee tuotekehityksessä kiinnittää huomiota. Yksi mainituista haasteista oli, että kampanjan seurannasta annettava ohjeistus voi olla epäselvä tai puutteellinen, jolloin ei saada riittävän tarkkaa tietoa kampanjan oikeasta toteutumisesta. Tämä näkemys perustui osittain vastaajien aikaisempiin kokemuksiin, jolloin seurannassa on käytetty jotakin toista menetelmää tai palvelua. Tämän palvelun osalta ohjeistuksen puutteellisuuden ei pitäisi olla ongelma, sillä asiakas, eli tavarantoimittaja laatii sen itse. Ainoa haaste tähän liittyen voi olla kuitenkin se, että molemmat osapuolet ymmärtävät sen samalla tavalla. Toinen mainittu haaste oli tekninen toimivuus, mihin onkin syytä tuotekehityksessä kiinnittää huomiota. Mahdolliset tekniset ongelmat kohdistuisivat tässä palvelussa sen sisältämään sähköiseen järjestelmään, jossa raportointi kampanjan

toteutumisesta tapahtuu. Järjestelmän toimivuutta onkin syytä testata huolella onnistuneen palvelun kehittämiseksi. Liian korkeat kustannukset suhteessa tehokkuuteen koettiin myös haasteena, mistä voidaan tehdä johtopäätös, että palvelusta saatavat hyödyt on tärkeää perustella riittävän hyvin, jotta sille olisi kysyntää.

7 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajayrityksen uuden tuotteen, Kampanjavahdin menestymismahdollisuuksia markkinoilla tutkimalla tuotteen potentiaalista kohderyhmää ja hankkimalla sitä kautta asiakasymmärrystä tuotekehitystyön tueksi. Tutkimuksessa haluttiin selvittää erityisesti tarpeita uudelle tuotteelle keräämällä tietoa kohderyhmän nykyisistä toimintatavoista kampanjoiden ja esillepanojen toteutukseen, sekä niiden seurantaan liittyen. Lisäksi haluttiin selvittää minkälaisia haasteita tuotteessa nähdään ja minkälaista lisäarvoa se voisi tuoda.

Tutkimuksen onnistuminen

Tutkimuksen toteuttamiseen liittyi erilaisia haasteita, mutta lopputulevalta voidaan kuitenkin todeta tutkimuksen onnistuneen. Tutkimus oli onnistunut, sillä sen avulla saatiin tuotettua uutta tietoa tuotteen kohderyhmästä ja sen tarpeista uudelle tuotteelle, sillä aikeisempia tutkimuksia ei tämän tuotteen osalta ole tehty. Lisäksi tutkimuskysymysten kautta löytyi vastaus myös tutkimusongelmaan. Tutkimuksen aihe oli hyvin mielenkiintoinen, ja koko opinnäytetyöprosessi oli sekä empiiriseltä osuudeltaan että teoreettisen viitekehyksen kannalta tutkijan omaa osaamista ja ammattitaitoa kehittävä, mikä alunperinkin oli aiheen valinnan tavoitteena. Lisäksi onnistumisen taustalla olivat myös toimeksiantajan tarjoama apu ja hyvät valmiudet tutkimuksen toteuttamiselle.

Suurimmaksi haasteeksi osoittautui haastateltavien löytäminen tutkimukseen, sekä heidän kiireiset aikataulunsa. Vaihtoehtoja osallistujiksi oli alunperin melko paljonkin,

mutta lopulta heistä vain pieni osa suostui osallistumaan haastatteluun. Tämä oli tosin aineiston saturaition kannalta riittävä määrä. Haasteeksi muodostui ennemin-kin haastattelujen lyhyt kesto (keskimäärin n. 15 minuuttia haastattelua kohden), sillä vastaukset jäivät haastateltavilla hieman pintapuolisiksi monilta osin, vaikka haastattelun alussa heille kerrottiin teemahaastattelun periaatteista. Mikäli haastatteluun olisi varattu enemmän aikaa, olisi haastateltavista luultavasti saatu vielä syvällisempiä vastauksia irti. Toisaalta taas tähän osattiin ennakkoon varautua ja haastatteluihin varattiin tietoisesti melko tiivis ajankäyttö, sillä haastateltavilta osattiin odottaa kiireistä aikataulua ja tällä tavoin tutkimukseen onnistuttiin kuitenkin saamaan määrällisesti riittävästi osallistujia. Tämän vuoksi tutkimusaineisto jäi kokonaisuudessaan ehkä hieman suppeaksi, vaikka tutkimusongelmaan ja –kysymyksiin saatiinkin vastaukset.

Yhteenvetona voidaan tutkimustulosten ja johtopäätösten osalta ajatella, että tämänhetkisen suunnittelilla olevan tuotteen mahdollisuudet menestyä markkinoilla näyttäisivät kohtuullisen hyviltä. Lähtökohdat nykyisten toimintatapojen osalta ovat hyvät, mutta mahdollisuuksien parantamiseksi kannattaisi vielä ottaa tuotekehityksessä huomioon tutkimustuloksissa esiin nousseet haasteet, mitä tuotteessa nähtiin, sekä yksittäiset tarpeet liittyen tuotteen ominaisuuksiin. Lisäksi kilpailutilannetta pitäisi selvittää tarkemmin, sillä tutkimustuloksista voitiin päätellä, että kilpailua on melko paljon. Tähän on esitetty ehdotuksia vielä tarkemmin tämän luvun Jatkotutkimukset –osiossa.

Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta lisättiin dokumentoimalla sen kaikki vaiheet riittävän tarkasti. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, minkä jälkeen ne litteroitiin äänitallenteiden avulla. Litteroitu aineisto analysoitiin käyttämällä apuna koodausta ja teemoittelua, joista on olemassa tarkat dokumentit. Käytetyt menetelmät myös perusteltiin työssä ja dokumentoitiin. Nämä toimenpiteet mahdollistavat tutkimuksen totuudellisuuden arvioinnin.

Tutkimuksen siirrettävyyden arviointiin pyrittiin myötävaikuttamaan kuvaamalla ilmiön lähtökohtatilanne ja oletukset mahdollisimman tarkasti, sekä kiinnittämällä huomiota tutkimukseen osallistujien valintaan ennalta määritettyjä, osallistujia yhdistäviä kriteereitä noudattaen. Saturaation osalta luotettavuuskriteeri täyttyi, sillä seitsemännen havaintoyksikön kohdalla tutkimusaineisto alkoi monelta osin toistaa itseään, eikä mukaan tutkimukseen tarvinnut ottaa enää lisää havaintoyksiköitä. Tutkimuksen luotettavuutta olisi tutkija itse voinut lisätä vielä sillä, että tutkimustuloksista johdetut tulkinnot olisi lähetetty jälkeenpäin haastateltaville luettaviksi, jotta tehdyt tulkinnot ovat varmasti oikeita. Tämän vuoksi vahvistettavuuden luotettavuuskriteeri jäi tältä osin puutteelliseksi. Toisaalta tutkija itse myös koki, että haastattelujen avulla kerätty aineisto oli tiivis ja selkeä, ja sen tulkitsemisen apuna oli tarkka dokumentaatio ja tehdyt muistiinpanot, joten mahdollisuus virheelliselle tulkinnalle koettiin pieneksi. Edellä mainituista seikoista johtuen, tutkimuksen luotettavuutta voidaan pitää kohtuullisena.

Teoreettinen viitekehys tutkimuksen tukena

Opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen pohdittiin alun perin useita eri vaihtoehtoja. Nykyinen valinta osoittautui kuitenkin erittäin sopivaksi, sillä tuotekehityksen teoria toimii hyvin toimeksiantajan tuotekehitysprosessin tukena ja johdattelee lukijan aiheeseen. Tuotekehityksen teoria linkittyi myös tiiviisti asiakasymmärryksen teoriaan, jotka yhdessä heijastavat tutkimuksen perimmäistä tarkoitusta. Asiakasymmärryksestä kertovassa teorialuvussa sivuttiin myös markkinatutkimuksen teoriaa, minkä tarkoituksena puolestaan oli toimia tutkijan apuna, vaikka itse tutkimusaineiston analysointi tapahtuikin aineisto-, eikä teorialähtöisesti.

Jatkotutkimukset

Tärkeä jatkotutkimusaihe toimeksiantajan tuotekehitystyön kannalta olisi ainakin tarkempi selvitys tuotteen kilpailijoista. Tässä tutkimuksessa ei keskitytty kilpailun selvittämiseen, mutta tutkimustulokset antoivat viitteitä siitä, että esillepanojen seurannan ulkoistamiseen liittyen on kilpailua. Kilpailutilannetta voisi selvittää esimerkiksi kilpailija-analyysin avulla. Toinen jatkotutkimusaihe voisi keskittyä tuotteen hinnoitteluun siitä näkökulmasta, paljonko esillepanojen mahdollisesta ulkoistamisesta

maksetaan tällä hetkellä ja paljonko siitä oltaisiin valmiita maksamaan. Lähestymistapa tällaisessa tutkimuksessa voisi olla kvantitatiivinen, sillä tutkimuksessa käsiteltäisiin tarkkaa numeerista tietoa. Toki jo pelkän kilpailutilanteen selvittäminenkin antaisi osviittaa tuotteen hinnoittelusta.

Lähteet

- Adams, K & Brace, I. 2006. An introduction to market & social research. Planning & using research tools & techniques. Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Arantola, H. 2006. Customer Insight. Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro.
- Avlonitis, G J & Papastathopoulou, P. 2006. Product and services management. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Barkley, B T. 2008. Project management in new product development. New York: McGraw-Hill cop.
- Bergström, S & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing.
- Claessens, M. 2016. Categories of new products. What is a new product? Marketing-Insider 18.9.2016. Viitattu 21.1.2018. <https://marketing-insider.eu/categories-of-new-products/>
- De Mooji, M., Kortesmäki, T., Lammi, M., Lautamäki, S., Pekkala, J. & Sinkkonen, I. 2005. Kompassina asiakas: Näkemyksiä ja kokemuksia käyttäjälähtöisyydestä. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Goffin, K., Lemke, F. & Koners, U. 2010. Identifying hidden needs. Creating breakthrough products. Basingstoke : Palgrave MacMillan.
- Hietikko, E. 2008. Tuotekehitystoiminta. Kuopio: Savonian ammattikorkeakoulu.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hyysalo, Sampsa. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä. Tieto, tutkimus, menetelmät. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C., & Piercy, N. 2013. Principles of marketing. 6th European Edition. London: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Keller, K. L. 2009. Marketing Management. 13th Edition. Upper Saddle River, N.J. : Pearson Prentice Hall.

Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely. 2017. Aineistonhallinnan käsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 13.3.2018.

<http://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html>.

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

Rainey, D. 2005. Product innovation: leading change through integrated product innovation. Cambridge: Cambridge University Press.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Teemahaastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Viitattu 21.9.2017.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Teemoittelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Viitattu 21.9.2017.

Trott, P. 2012. Innovation Management and New Product Development. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Ulrich, K & Eppinger, S. 2012. Product design & development. 5th edition. New York, NY: McGraw-Hill cop.

Villanen, J. 2016. Tuotteista tähtituotteita. Helsinki: Kauppakamari.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Haastattelututkimus vähittäiskauppojen tavarantoimittajille

Teema 1: Esillepanojen toteutus ja kustannukset

- Tuotteiden tämän hetkinen esilläolo eri ketjuissa
- Rahallinen panostus tuotteiden parempaan näkyvyyteen kauppojen hyllyillä
- Nykyiset toimintatavat tuotekampanjoiden järjestämisessä, sekä mahdollisten kampanjoiden tiheys
- Panostaminen hyviin kampanja- ja tuotemyyntipaikkoihin

Teema 2: Esillepanojen ja kampanjatoteutusten seuranta

- Esillepanojen ja kampanjatoteutusten seuranta tällä hetkellä
- Mahdollisen seurannan vastuun jakautuminen ja toteutustavat
- Resurssien kuluminen esillepanojen seurantaan

Teema 3: Tarpeet ja toiveet esillepanojen seurantaan ja valvontaan liittyen

- Esillepanojen seurannan koettu tehokkuus tällä hetkellä, mahdolliset ongelmat, haasteet ja parannukset
- Mahdolliset yhteydenotot muilta toimijoilta esillepanojen seurannan ulkoistamismahdollisuuksiin liittyen
- Ajatukset mahdollisesta tulevasta palvelusta, jonka avulla kampanjoiden ja esillepanojen seuranta olisi mahdollista tehokkaasti ja edullisesti
- Uuden tuotteen tarpeellisuus ja hyödyt
- Uuden tuotteen haasteet