

Anna Tuulensuu

## **Tuotelanseerausopas**

Opinnäytetyö

Syksy 2015

SeAMK liiketoiminta ja kulttuuri

Liiketalous ja kulttuuri

**SeAMK** 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Anna Tuulensuu

Työn nimi: Tuotelanseerausopas

Ohjaaja: Terhi Anttila

Vuosi: 2015

Sivumäärä: 61

Liitteiden lukumäärä: 2

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia Nammo Lapua Oy:lle tuotelanseerausopas tuotelanseerausprosessin tueksi. Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena oli perehtyä tuotekehittelyn teoriaan, sillä tuotekehitys on olennainen osa uuden tuotteen lanseeraamista markkinoille, koska ilman tuotetta ei ole mitään lanseerattavaa. Toisena tavoitteena oli perehtyä lanseerauksen teoriaan, sillä tuotelanseerausopas tulee toimimaan lanseerausprosessin tukena uusia tuotteita lanseerattaessa markkinoille. Lisäksi opas tulee olemaan apuna uusien työntekijöiden perehdyttäessä yrityksen lanseerausprosessiin. Kolmantena tavoitteena oli kuvata tuotelanseerausoppaan laadintaprosessia ja rakennetta.

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee tuotekehitystä ja lanseerausta. Tuotekehityksen teoriaosuus keskittyy lähtökohtien määrittelyyn, asiakkaan tarpeen tunnistamiseen, luovaan työhön ja luonnosteluun, luonnosten analysointiin ja valintaan, tuotteen arkkitehtuurin määrittelyyn, detaljisuunnitteluun, prototyyppiin, tuotannon suunnitteluun ja tuotannon käynnistämiseen. Lanseerauksen teoriaosuus sisältää lanseerauksen suunnittelun, lanseerauksen toteutuksen ja jälkiarvioinnin.

Opinnäytetyönäni laatimasta tuotelanseerausoppaasta on hyötyä yritykselle, koska sillä ei ole ollut kirjallista opasta ideaalista lanseerausprosessista, josta henkilöstö pystyy tarkistamaan prosessin oikean kulun. Tuotelanseerausopas auttaa työntekijöitä toimimaan yhtenäisesti, samojen ohjeiden mukaisesti. Opas on laadittu yrityksen toiveiden mukaisesti aikajärjestyksessä, alkaen ensimmäisestä toimenpiteestä ja päättyen viimeiseen toimenpiteeseen. Tuotelanseerausoppaassa on myös otettu huomioon Nammo Lapua Oy:n visuaalinen ilme toteuttamalla opas Nammon kirjallisen ohjeistuksen mukaisesti.

Avainsanat: tuotekehitys, lanseeraus, markkinointiviestintä, lanseeraussuunnitelma, markkinointi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: SeAMK Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author: Anna Tuulensuu

Title of thesis: Product launch guide

Supervisor: Terhi Anttila

Year: 2015

Number of pages: 61

Number of appendices: 2

---

The purpose of this thesis was to create a product launch guide for Nammo Lapua Oy to support the company's product launches. The first aim of the thesis was to study the theory on research and development because R&D is an essential part of the product launch guide. Without products there would be nothing to launch. The second aim was to study the theory on product launch because the product launch guide will be of help for R&D and an orientation guide for new employees to become familiar with product development. It helps new employees learn and old employees remember things. The third aim was to describe the preparation process and structure of the handbook.

The theoretical part of the thesis deals with research and development and product launches. The theory on R&D is focused on the definition of starting points, identification of the customer's needs, creative work and sketching, analysis and choice of sketches, definition of product architecture, detail planning, prototype, planning of the production, and the starting of production. The theory on product launches includes the planning of the launch, the realization of the launch, and post-launch evaluation.

The product launch guide helps employees act uniformly and according to the same instructions. The company had not been a written guide earlier, so the company will profit from the guide. The guide was drawn up according to the wishes of the company, and the visual expression also of Nammo Lapua Oy was taken into consideration.

**Keywords:** research and development, product launch, marketing communications, product launch plan, marketing

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
Kuvaluettelo .....	5
<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>6</b>
1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.....	8
1.2 Nammo Lapua Oy.....	8
<b>2 TUOTEKEHITYS .....</b>	<b>10</b>
2.1 Uusien tuotteiden kehittämisen strategia .....	14
2.1.1 Lähtökohtien määrittäminen.....	23
2.1.2 Asiakkaan tarpeen tunnistaminen.....	24
2.2 Ideoiden tuottaminen .....	29
2.3 Ideoiden karsinta.....	31
2.4 Tuotteen kehittäminen .....	35
2.5 Tuotteen testaus .....	37
2.6 Tuotannon käynnistäminen.....	39
<b>3 LANSEERAUS.....</b>	<b>40</b>
3.1 Lanseerauksen suunnittelu .....	41
3.1.1 Lanseeraussuunnitelma.....	41
3.1.2 Lanseerausta ohjaavat strategiat ja strategiset päämäärät.....	43
3.1.3 Aikataulukutus ja budjetointi .....	44
3.2 Lanseerauksen toteutus.....	45
3.2.1 Organisaation kouluttaminen .....	46
3.2.2 Markkinointiviestintä ja julkistus markkinoille .....	47
3.3 Jälkiarviointi .....	52
<b>4 LANSEERAUSOPAS .....</b>	<b>54</b>
4.1 Lanseerausoppaan tekoprosessin kuvaus.....	54
4.2 Lanseerausoppaan rakenne .....	57
<b>5 YHTEENVETO JA POHDINTA .....</b>	<b>58</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>60</b>

LIITTEET.....	62
Liite 1, Tuotelanseerausoppaan sisällysluettelo.....	63
Liite 2, Haastattelurunko.....	64

## Kuvaluettelo

Kuvio 1. Hietikon Prosessimalli .....	14
Kuvio 2. Maslow'n tarvehierarkia ..... <b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>	
Kuvio 3. Boston Consulting Groupin portfoliomatriisi .....	30
Kuvio 4. Hietikon malliesimerkki pisteytysmatriisista.....	32
Kuvio 5. Lanseerauksen toteutus ja tärkeimmät osapuolet.....	45
Kuvio 6. Markkinointiviestinnän kultainen linja .....	47

# 1 JOHDANTO

Tuotelanseeraus on kaikille yrityksille ajankohtainen aihe jossain vaiheessa yrityksen elinkaarta. Varmasti jokainen yritys tuo markkinoille uuden tuotteen tai palvelun ainakin kerran liiketoiminnan aikana. Tuotelanseeraus voi tapahtua monta kertaa yrityksen elinkaaren aikana, tai sitten se voi tapahtua ainoastaan yritystoiminnan alkutaipaleella. Tuotelanseerausprosessiin kuuluu monta eri vaihetta, joiden onnistuminen takaa toimivan tuotelanseerauksen. Ensimmäiseksi tarvitaan tuote tai palvelu, jonka yritys lanseeraa markkinoille.

Pitkä ja huolellinen tuotekehitys on avain toimivan tuotteen ja palvelun luomiseen. Nykypäivänä huolellinen tuotekehitys ja suunnittelu ovat nousseet yhä tärkeämmäksi osaksi menestyneen tuotteen elinkaarta, sillä markkinoille viedään jatkuvasti uusia tuotteita, joten kilpailu on kovaa. On tärkeää perehtyä markkinoilla vallitseviin trendeihin ja asiakkaiden toiveisiin ennen tuotekehitysprosessin alkua, sillä tuotteen tavoitteena on myydä mahdollisimman paljon ja tarvekartoituksella pyritään juuri selvittämään, millainen tuote myy ja mitä asiakkaat haluavat ostaa.

Atrian tuotekehittäjä Tuomo Erkkilän (Ilkka 1.9.2015) mukaan tuotekehitysprosessi tulee aloittaa jo hyvissä ajoin. Esimerkiksi ensi kesän uutuustuotteet ovat jo tuotetestauksessa edellisvuoden syksyllä, ja tuotteet on tarkoitus esitellä kauppoille jo joulukuussa, vaikka kauppojen hyllyille ne päätyvät vasta toukokuussa. Siksi onkin tärkeää ennakoida tuotekehityksessä tulevan sesongin uutuuksia. Atrian markkinoinnista ja tuotekehityksestä vastaava johtaja Pasi Luostarinen (Ilkka 1.9.2015) mainitsee Atrialla olevan meneillään tällä hetkellä noin 200 projektia uutuustuotteista, jotka yltyvät vuosille 2016 - 2018. Luostarinen mainitsee trendituotteiden merkityksen uutuustuotteiden kehittämisessä. Hänen mukaansa trendit vaikuttavat paljon siihen, millaisia tuotteita nyt valmistetaan. Esimerkiksi tällä hetkellä vallitsevina trendeinä ovat keveys ja terveellisyys, joten siksi pyritään kehittämään tuotteita vastaamaan näitä trendejä.

Kauppalehti Option artikkelissa (13/2014) mainitaan, että trendit muuttuvat nopeasti, ja siksi yritysten tulee olla aina ajan hermoilla uusia tuotteita kehittäessään. Esimerkiksi ruokatrendit ovat tällä hetkellä todella paljon esillä, ja ne muuttuvat nopeasti. Nopeasti muuttuvat ruokatrendit vaativat yritykseltä nopeaa tuotekehite-

lyä. Tällä hetkellä vallitsee monta erilaista trendiä. On terveellisyyttä, luomua, lisäaineettomuutta, kotimaisuutta, ja sen lisäksi yleisen taloustilanteen vuoksi ihmisillä on huono rahatilanne, joten suositaan myös edullisuutta. Yritysten tulisi pystyä tyydyttämään kaikki asiakkaiden tarpeet – mutta näiden ominaisuuksien sisällyttäminen yhteen tuotteeseen on haastavaa.

Tuotekehittely on niin laaja kokonaisuus, joten se on rajattu toimeksiannossa, eli empiirisessä osiossa, kokonaan pois. Tuotekehittelyä ei siis käsitellä Nammo Lapua Oy:n tuotelanseerausoppaassa, sillä toimeksiantajan toiveena oli keskittyä nimenomaan tuotteen lanseeraukseen ja lanseerausmarkkinointiin. Teoriaosioissa kuitenkin perehdytään tuotekehittelyyn kattavasti, sillä se on olennainen osa tuotelanseerausta. Opinnäytetyön teoriaosuus tulee siis käsittelemään sekä tuotekehitystä että tuotteen lanseerausprosessia.

Opinnäytetyön aihe on tärkeä, sillä tuotekehityksen ja tuotelanseerausprosessin teoriaosaaminen on liiketalouden ammattilaiselle olennainen taito osata. Opinnäytetyön tekijä haluaa saada lisää tietoa tuotelanseerausmarkkinoinnista ja toimivan prosessin kulusta. Markkinoinnin opiskelijana opinnäytetyön tekijää kiinnostaa erityisesti lanseerausmarkkinointi ja ne osa-alueet, joita tulee ottaa huomioon onnistunutta lanseerausprosessia ajatellen. Tuotekehitys on laaja prosessi, johon on myös tärkeää perehtyä ennen työelämään siirtymistä. Jokaisessa yrityksessä tulee ajankohtaiseksi jossakin vaiheessa elinkaarta tuotekehittely ja uusien tuotteiden suunnittelu, joten mielestäni on ammattitaitoni kannalta hyvä ottaa selvää tästäkin osa-alueesta.

Opinnäytetyö on Nammo Lapua Oy:lle merkittävä, sillä heillä ei ole aikaisemmin ollut ideaalin tuotelanseerausprosessin ohjekirjaa. Yritys tulee käyttämään opinnäytetyössäni luomaa ohjekirjaa jatkossa aina tuotelanseerausprosessin tukena. Yrityksen on helpompi luoda toiminnastaan yhtenäistä, kun tuotelanseerausprosessin kulku on aina linjassa yrityksen toimintatapojen kanssa, ja toiminta kulkee suunnitellun prosessin mukaisesti. Ohjekirja toimii myös hyvänä apuna uusille työntekijöille, joille yrityksen toiminta tuotelanseerausprosessissa on vielä tuntematon.



## 1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoitus on luoda ohjekirja tuotelanseerauksesta Nammo Lapua Oy:lle. Yksi opinnäytetyön tavoitteistani on perehtyä tuotekehitykseen ja sen teoriaan. Toisena tavoitteenani on perehtyä lanseerauksen teoriaan ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Opas tulee olemaan apuna uusien työntekijöiden perehdyttäessä yrityksen lanseerausprosessiin. Kolmantena tavoitteena on tarkastella ohjekirjan laatimisprosessia ja lanseerausohjekirjan sisältöä.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda Nammo Lapua Oy:lle ohjekirja tuotelanseerausprosessista, mitä he voivat käyttää tulevaisuudessa tuotelanseerauksen tukena. Lisäksi ohjekirja toimii Nammo Lapua Oy:n työntekijöiden perehdyttämisenä yrityksen toimintatapoihin tuotelanseeraustilanteessa. Yrityksellä ei ole aiemmin ollut kirjallista ohjekirjaa tuotelanseerauksesta, joten opinnäytetyö tulee auttamaan yrityksen toimintaa huomattavasti tulevaisuudessa. Tuotelanseerausopas on salainen liite.

## 1.2 Nammo Lapua Oy

Nammo Lapua Oy on vuodesta 1923 lähtien toiminut patruunatehdas (Nammo Lapua Oy 2011). Se kuuluu pohjoismaiseen suureen konserniin, johon kuuluu myös muitakin alan toimijoita. Nammo Lapua Oy:llä on Suomessa ja Saksassa tehtaat, joissa valmistetaan pienikaliiperisia patruunoita ja niiden komponentteja siviili- ja viranomaiskäyttöön. Suomen tehdas työllistää n. 150 henkilöä, joten puhutaan yrityskokoluokituksessa pk-yrityksestä (Yritys-Suomi [Viitattu 1.9.2015]).

Vuonna 1976 tapahtui Nammo Lapua Oy:n tehtaassa räjähdysonnettomuus, jonka seurauksena rakennettiin uusi tehdas Lapuan kaupungin ulkopuolelle (Nammo Lapua Oy 2011). Tehdas toimii tällä samaisella paikalla vielä tänäänkin. 80-luvulla Nammo Lapua Oy aloitti mittavan tuotekehittelyprosessin, jonka seurauksena myynti alkoi kasvaa. Tämän seurauksena Nammo Lapua Oy alkoi saavuttaa yhä enemmän urheilu-, metsästys- ja viranomaispatruunoiden markkinoita.

90-luvulla Nammo Lapua Oy muuttui osakeyhtiöksi (Nammo Lapua Oy 2011). Samaan aikaan yritys osti saksalaisen patruunatehtaan. Nammo Lapua Oy liittyi valtion omistamaan puolustusvälinekonserniin, joka aloitti toimintansa vuonna 1996. Konsernin nimi muutettiin vuotta myöhemmin Patria Industries Oy:ksi. Konserniin kuuluivat Patria Lapua Oy:n lisäksi Patria Finavitec Oy, Patria Vammas Oy ja Patria Vehicles Oy. Vuonna 1998 Patria Industries Oyj, Celsius AB Ruotsista ja Raufoss ASA Norjasta allekirjoittivat sopimuksen ampumatarvikeliiketoimintojen yhdistämistä yhdeksi isoksi Pohjoismaiseksi yritykseksi, Nammo-konserniksi. Sen jälkeen nimeksi vaihtui Nammo Lapua Oy.

## 2 TUOTEKEHITYS

Tuotekehitys lähtee aina tuotteen ideoimisesta (Rope & Vahvaselkä 1993, 122). Ropen ja Vahvaselän mukaan täytyy kehittää sellainen tuote, jolla on jokin etu kilpailuviin tuotteisiin nähden. Etua muihin kilpailijoihin ei saavuteta, ellei markkinoilla olevien asiakkaiden tarpeita tiedetä. Rope ja Vahvaselkä (s. 123) mainitsevat, että koko uuden tuotteen lähtökohtana on asiakkaan tarpeen määrittäminen. Heidän mukaan tuotteen tulee olla sellainen, josta joku on valmis maksamaan.

Kysyntä luo tarjontaa, mutta sen lisäksi tarjonta luo myös kysyntää. (Rope & Vahvaselkä 1993, 123). Rope ja Vahvaselkä mainitsevat esimerkin 1960-luvusta, jolloin konekirjoittaja ei osannut edes kuvitella kannettavasta tietokoneesta, mutta tuotekehittelyn seurauksena markkinoille tuotiin onnistunut tuote, jonka konekirjoittaja varmasti halusi ostaa. Heidän mukaan yrityksen tulee pystyä arvioimaan ja ennakoimaan, minkälaisilla uusilla tuotteilla on tulevaisuudessa kysyntää, vaikka asiakkaat eivät vielä osaa edes kysyä ja kaivata tällaisia tuotteita. Siksi varsinkin nykypäivänä on todella tärkeää ennakoida, mitä asiakkaat tarvitsevat tulevaisuudessa.

Cooperin (2011, 1) esittää, että useimmilla yrityksillä on tavoitteena kasvaa, mutta ongelmana on kasvutapojen määrän suuruus. Cooperin (s. 1) mukaan yrityksen kasvutapoja ovat markkinoiden kasvu, markkinaosuuden kasvatus, uusille markkinoille meneminen ja esimerkiksi yrityskauppa. Siksi onkin tärkeää miettiä mitä tavoitellaan, ja sen jälkeen miettiä millainen uusi tuote tässä kasvutavassa toimii.

Cooperin (2011, 9) mukaan uuden tuotteen kehittäminen on yksi riskialttiimmista, ja samalla yksi tärkeimmistä pyrkimyksistä yrityksille saada kasvua aikaan. Cooper (s. 15) mainitsee, että uudet tuotteet ovat kuitenkin avain yrityksen menestykseen – siksi niiden tuotekehitykseen tulee panostaa ja pyrkiä tuomaan markkinoille onnistunut tuote, jota ihmiset ovat halukkaita ostamaan.

Hietikko (2008, 41) mainitsee, että nykyäskäityksen mukaan tuotekehitys ei ole enää erillinen prosessi, sillä siihen kuuluvia toimintoja on integroitu niin moneen yrityksen muuhun toimintaan, jotta koko prosessista on parempi puhua käsitteellä: innovaatioprosessi. Tuotekehitysprosessista voidaan puhua, kun kyseessä on sel-

keästi projektimainen toteutus, jossa mietitään tavoitteita, resursseja ja aikataulusta. Hietikon (s. 41) mukaan tuotekehitys on siis osa innovaatiotoimintaa, joka on jatkuvaa ja jokapäiväistä toimintaa yrityksen eri osa-alueilla. Yritys miettii jatkuvasti tulevaisuuttaan ja uusia tuoteideoita, joten tuotekehitys ja pohjustus ovat niin sanotusti jatkuvasti käynnissä.

Tuotekehitysprosessien tutkimus on osoittanut, että suuri osa markkinoille asetetuista innovatiivisista tuotteista on lähtenyt liikkeelle markkinoille tehdystä tarvehavainnosta. (Rope & Vahvaselkä 1993, 124). Ropen ja Vahvaselän (s. 124) mukaan innovatiiviset tuotekeksinnöt syntyvät perustutkimuksen seurauksena, jolloin sovelletaan tutkimus- ja kehitystoimintaa. He kertovat, että kaupallinen tuotekehitys on perustutkimusta hyödyntävää kehitystoimintaa, jossa tarkoituksena on kehittää tuote markkinoiden tarpeisiin.

Rope ja Vahvaselkä (1993, 124) toteavat, että yrityksen on mietittävä, mitkä tekijät vaikuttavat kehitettävän tuotteen toimivuuteen, laatuun ja haluttavuuteen sen jälkeen, kun yritys on kehittänyt asiakkaiden tarpeisiin sopivan tuotteen. Edellä mainittuihin vaatimuksiin voidaan hakea vastauksia näiden Ropen ja Vahvaselän (s. 124) luettelemien tutkimuskohteiden kautta:

- toiminnalliset, laadulliset ja hintavaatimukset
- tuotteen käyttökohteet
- design eli ulkonäölliset tekijät
- ergonomiset tekijät
- standardit eli mitoitus.

Tuotekehittelyprosessi etenee Ropen mukaan (1999, 21) ideoinnin jälkeen idean alustavaan arviointiin. Arvioinnin jälkeen seuraava vaihe on tuotteen ja konseptin rakentaminen. Kun tuote on alustavasti rakennettu, tehdään siitä prototyyppi, jota sitten analysoidaan erillisillä tuotannollisilla ja taloudellisilla mittareilla. Kun prototyyppiä on analysoitu tarpeeksi, testataan tuotetta käytännössä. Kun testaus on edennyt odotetusti, syntyy siitä markkinakelpoinen tuote, joka on valmis siirtymään tuotekehityksestä lanseerattavaksi markkinoille. Lanseerauksen päätehtävä on viedä tuotekehittelyn tulos markkinoille onnistuneesti.

Raatikainen (2008, 46) painottaa, että liiketoiminnan uudistamiseen tarvitaan innovaatioita, joiden avulla saadaan markkinoille uusia tuotteita ja ideoita. Raatikainen (s. 46) mainitsee, että innovaatioiden syntyyn on olemassa monta erilaista tapaa, joihin sekä yksilöt että organisaatiot voivat vaikuttaa. Päävastuu innovaatio-toiminnassa ja sen kehittämisessä on kuitenkin yrityksen johdolla. Raatikaisen (s. 46) mukaan töihin on saatava luovia ihmisiä, jotta syntyy hyviä ideoita.

Innovaatioprosessia ei pystytä Hietikon (2008, 41) mukaan kuvaamaan kaa-  
viomaisesti, sillä se vain näkyy yrityksen päivittäisessä toiminnassa. Hietikko (s. 41) mainitsee sen sijaan tuotekehitysprojektin, josta pystytään esittämään erilaisia toimintamalleja. Kaikkia näitä malleja yhdistävät nämä vaiheet:

- tarvekuvaus
- luovan työn vaihe
- detaljisuunnittelu.

Tuotekehitystoiminta voidaan jakaa karkeasti kahteen malliin; peräkkäismalliin ja spiraalimalliin. (Hietikko 2008, 41). Peräkkäismallissa Hietikon (s. 41) mukaan kaikki vaiheet seuraavat toisiaan ja seuraava vaihe ei voi koskaan alkaa ennen kuin edellinen vaihe on päätetty. Spiraalimallissa vaiheet ovat ympyrämaisessä muodossa, ja ne kiertävät koko prosessin ajan ympyrässä, niiden muodot vain tarkentuvat loppua kohden.

Tuotekehittäminen voi olla Raatikaisen (2008, 60) mielestä joko täysin uuden tuotteen suunnittelua, tai sitten se voi olla jo markkinoilla olevan tuotteen parantelua ja kehittämistä. Raatikaisen (s. 60) mukaan lähes aina tuotekehittelyn taustalla on asiakkaan tarpeen tyydyttäminen, mutta joskus tuotekehitys voi myös synnyttää täysin uuden tuotteen, joka käynnistää vasta tarpeen tuotteen käytölle. Ideoita uuden tuotteen kehittämiseen syntyy monella eri tavalla. Raatikainen (s. 60) mainitsee, että asiakas voi esittää yritykselle toiveita tietynlaisesta tuotteesta tai sitten yritys itse tutkii ja tekee tutkimustoimintaa, jonka avulla pyrkii löytämään sopivan markkinaan. Lisäksi myös markkinoinnin ammattilaiset havainnoivat jatkuvasti puutteita tuotteiden saatavuudessa ja tuotekehitysyksikkö luo ja innovoi täysin uusia tuotteita.

Tuote on markkinoilla yleensä vain rajallisen ajan, joten yrityksen täytyy alkaa heti suunnittelemaan uutta tuotetta edellisen uutuus-tuotteen markkinoille saannin jälkeen. (Raatikainen 2008, 84). Yritys voi Raatikaisen (s. 84) mukaan tuoda markkinoille uuden tuotteen, pidentää olemassa olevien tuotteiden elinkaarta tai vanhentaa tuotteen tarkoituksellisesti.

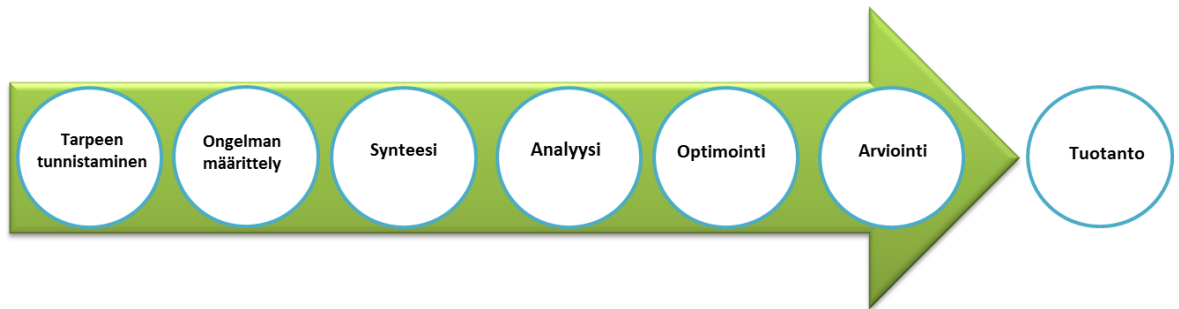
Tuotekehitystyö on todella kallista, joten siksi Raatikaisen (2008, 84) mielestä on monesti järkevin vaihtoehto juuri aiemmin mainittu tuotteen elinkaaren pidentäminen. Elinkaarta voi pidentää Raatikaisen (s. 84) mukaan esimerkiksi uudella pakkauksella, uudella nimellä tai keksimällä tuotteelle uuden käyttökohteen tai ominaisuuksia. Tuotteen vanhentaminen tarkoittaa sitä, että suunnitellun tuotteen elinkaarta lyhennetään, jolloin saadaan tilaa uusille tuotekehityksen tuotoksille.

Raatikainen (2008, 86) toteaa, että tuotekehitys on muuttumassa koko ajan enemmän ja enemmän tuotteiden jatkuvaan parantamiseen ja tuotevalikoiman lisäämisen suuntaan. Tämä tarkoittaa sitä, että yhä enemmän tulee huomioida asiakastarvelähtöisyyttä. Raatikainen (s. 86) muistuttaa, että onnistunut asiakasyytyväisyyden täyttäminen vaatii vähintään asiakkaan odotusten täyttämistä ja myös asiakkaan positiivista yllättämistä.

**Tuotekehityksen prosessimalli.** Hietikko (2008, 42) mainitsee, että paljon käytetty tuotekehityksen prosessimalli sisältää kuusi vaihetta. Ensimmäinen vaihe on tarpeen tunnistaminen. Tarve voi syntyä esimerkiksi markkinoilta tulleesta palautteesta, uudesta teknologiasta tai vain siitä, että tuotteen toimintaa parannetaan. Toinen vaihe on ongelman määrittely. Tässä vaiheessa asetetaan kehitystyön tavoitteet ja määritetään kaikki yrityksen erityiset toiveet. Hietikon (s. 42) mukaan kolmas vaihe prosessissa on synteesi. Synteesivaiheessa luova työ pääsee valloilleen, jolloin mietitään miten ongelmat ratkaistaan ja miten ongelmien ja ideoiden yhdistämisestä saadaan luotua konsepti.

Neljäs vaihe Hietikon (2008, 42) mukaan on analyysivaihe, jossa sovelletaan insinööriosaaamista ja analysoidaan konseptia. Tässä vaiheessa voidaan helposti havaita ongelmia, joten joskus joudutaan palaamaan takaisin synteesivaiheeseen. Analyysivaiheen jälkeen tulee optimointivaihe, jonka aikana tuote saa lopullisen muotonsa. Viimeisenä vaiheena on arviointi, jossa tarkastellaan kriittisesti lopputu-

lostaa ja mietitään, pystyykö tuote tyydyttämään ensimmäisessä vaiheessa nimetyn tarpeen. Kuviossa 1. on selvennetty Hietikon (s. 42) prosessimallia kuvion avulla.



Kuvio 1. Hietikon prosessimalli (2008, 42).

Kappaleen alaluvuissa käsitellään tuotekehityksen prosessimallia kuuden vaiheen mukaan. Tarpeen tunnistamista käsitellään uusien tuotteiden kehittämisen strategian kautta. Tarvetta ja ongelmien määrittelyä pohditaan sekä lähtökohtanalyysien kautta että Maslow'n tarvehierarkian avulla. Synteesi ja analyysivaihetta käsitellään ideoiden tuottamisen ja karsinnan kautta. Optimointivaihetta käsitellään tarkemmin tuotteen kehittämisen teorian kautta. Arviointivaihe on käsitelty tuotteen kehittämisen ja testauksen avulla. Tuotantoa käsitellään tuotekehityksen viimeisessä alaluvussa.

## 2.1 Uusien tuotteiden kehittämisen strategia

Strategia ajateltiin ennen sotilastermiksi, jota käytettiin ainoastaan sodassa johdon ja upseerien suunnittelutarkoituksiin. (Hietikko 2008, 26). Nykyään strategiaa käytetään aina yrityksen liiketoiminnan suunnittelussa. Hietikon (s. 26) mukaan suuremmat yritykset ovat sisäistäneet yrityksen suunnittelun hyvin käyttöönsä, mutta edelleen on pienempiä yrityksiä, jotka eivät vielä osaa kirjata strategioitaan kirjallisena.

Nykyaikainen ajatus yrityksen johtamisesta jaetaan neljään peruspilariin (Hietikko 2008, 25):

- perusarvot
- visio

- missio
- strategia.

Yrityksen perusarvot tarkoittavat niitä arvoja, joita yrityksen perustajat ja omistajat arvostavat. Hietikon (2008, 25) mukaan arvot poikkeavat toisistaan paljonkin, mutta yleensä ne ovat liiketoimintaan liitettyjä tärkeitä ominaisuuksia. Yrityksen päätehtävä on kuitenkin voiton tuottaminen. Voiton tuottaminen ei yksiselitteisesti voi olla yrityksen perusarvo, sillä se on jokaisen yrityksen toiminnan syy, eli itsestään selvyys. Hietikon (s. 25) mukaan perusarvot eivät ole aina selkeästi määriteltävissä, eikä useimmissa suomalaisissa yrityksissä ole kirjattu niitä konkreettisesti paperille. Jokaisella yrityksellä on kuitenkin arvot määritelty vaikkei niitä kirjallisesti ole kerrottukaan, ja yrityksen toiminta perustuu aina tiettyihin arvoihin.

Visio tarkoittaa yrityksen tulevaisuuden kuvaa. Hietikon (2008, 25) mukaan visio on näkemys siitä, millainen yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Visiot voivat olla jopa eräänlaisia epärealistisia haaveita, joiden ei uskota toteutuvan koskaan, mutta yleensä ne tavoitteet asetetaan 5–15 vuoden päähän. Vision ei tarvitse olla Hietikon (s. 25) mukaan korrekti ja tarkka, vaan se voi olla hyvinkin epämuodollinen ja luova esitys. Hyvä visio on sellainen, joka on yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä, ja se motivoi sekä innostaa tekemään töitä yrityksen eteen.

Missio tarkoittaa yrityksen toiminta-ajatusta. Hietikon (2008, 25) mukaan mission tavoitteena on selittää yrityksen olemassaolo ja minkälainen asiakaskunta yrityksellä on. Mission tavoitteena on myös selittää, millaisia tarpeita yritys tyydyttää.

Strategia kokoaa kaikki edellä mainitut komponentit yhteen ja kertoo, kuinka yrityksen missio pyrkii perusarvoja noudattaen saavuttamaan vision käytäntöön. Hietikon (2008, 25) mukaan strategian avulla pyritään saamaan kehykset ja suunta, mihin yrityksen toiminnan tulisi kulkeutua. Strategia auttaa määrittämään muun muassa yrityksen kriittiset menestystekijät, yrityksen ydinosaamisen, kilpailuedut ja sen, miten nämä edellä mainitut asiat saadaan toimimaan liiketoiminnassa.

Hietikko (2008, 26) painottaa, että strategisesta suunnittelusta ja johtamisesta ei ole olemassa yhtä ja ainuttakaan oikeaa tietä. Hietikon (s. 26) mukaan strateginen johtaminen ei tarkoita yksityiskohtaista suunnittelua, vaan se on lähinnä pyrkimys op-



pia ymmärtämään, mikä on yrityksen menestyksen perusta ja mitkä ovat yrityksen tulevaisuuteen kohdistuvia muutospaineita. Strategisen suunnittelun tarkoituksena on saada tietoon asioiden ja tilanteen oikea laita, ja luoda jokin päämäärä, mihin tähdätään.

Strategisen suunnittelun alusta on aina yrityksen visio. Hietikko (2008, 26) mainitsee, että suunnittelun avulla pyritään löytämään oikea reitti vision toteuttamiseen. Jos yritys haluaa menestystä, tulee vision olla myös tarpeeksi korkealla menestyksen saavuttamiseen. Hietikon (s. 26) mukaan strategisessa suunnittelussa ja johtamisessa on paljon erilaisia toimintamalleja, jotka eivät ole suoraviivaista ja analyttistä toimintaa, vaan enemmänkin vaistonvaraista ja kokeilevaa, ja toimintamallit perustuvat aina aikaisempaan tietoon ja kokemukseen.

Hietikon (2008, 27) mukaan strategisessa päätöksenteossa on otettava huomioon aina yhtiön päämäärä ja keinot päämäärien toteuttamiseen. Jotta päämääriin päästään, joudutaan joskus luopumaan joistakin toiminnoista ja kehittämään uusia tuotteita. Hietikko (s. 27) mainitsee myös, että joskus joudutaan valloittamaan jopa uusia markkinoida päämäärien saavuttamiseksi.

Strategisessa suunnittelussa ja johtamisessa on olemassa monia erilaisia strategisia lähtökohtia. Hietikon (2008, 26) mukaan tuotannollisten PK-yritysten strategia perustuu yleensä uuteen teknologiaan. Se on vaativa ja pitkäaikainen prosessi, johon liittyy paljon riskejä. Hietikko (s. 26) mainitsee riskeistä muun muassa sen, että tuotteen kehittämiseen vaativaa aikaa ja edessä olevaa kilpailutilannetta on vaikea ennustaa. Jos yritys onnistuu tässä strategiassaan, on se ihanteellinen tilanne ja yleensä silloin yritys on monesti myös taloudellisesti hyvin menestyvä. Hietikon (s. 27) mukaan yksi toimiva aloitusstrategia on myös yritysosto. Onnistuessaan strategia takaa monesti hyvän lopputuloksen.

Tuotannollisella PK-yrityksellä voi olla strategianaan myös tuotteella tai tuotantokapasiteetilla kilpailu, jotka ovat yleisimmät perustamisstrategiat. Näiden kahden strategian lisäksi on olemassa myös brändistrategia, joka on nykyään hyvin yleinen yritysten kiinnittäessään huomiota brandiin. (Cagan & Vogel 2003, 140). Näitä kolmea yleisintä strategialähtökohtaa, tuotestrategiaa, tuotantostrategiaa ja brändistrategiaa käsitellään seuraavissa kolmessa alaluvussa tarkemmin.

**Tuote- ja brändistrategia.** Jotta yrityksen innovaatioprosessi voi lähteä liikkeelle, tarvitaan toimiva tuote- tai innovaatiostrategia. (Hietikko 2008, 27). Tuotestrategian tulee olla linjassa yrityksen oman liiketoimintastrategian kanssa, sillä sen tulee antaa tietoa tuotteiden taustalla vallitsevasta filosofiasta. Hietikon (s. 27) mukaan tuotestrategian tärkein elementti on vision eli tuotteiden olennaisen tarkoituksen määrittäminen tiiviisti, mutta samalla keskittää visio tiettyyn tilanteeseen ja kohteeseen. Hietikko (s. 27) kertoo esimerkin autovalmistajasta, jonka tuotteen olennainen tarkoitus ei ole siirtää ihmisiä paikasta toiseen, vaan visiona toimii pareminkin miellyttävän ja nautinnollisen matkan tarjoaminen perheille. Ihmisten siirtäminen paikasta toiseen ei Hietikon (s. 27) mukaan fokusoi tuotetta nimenomaan tämän yrityksen omaksi tuotteeksi, eikä myöskään ole innovoitunut.

Asiakkaan kannalta tuote on aina hyödyke, jonka hän ostaa johonkin käyttötarkoitukseen tai saavuttaakseen taloudellista hyötyä. (Hietikko 2008, 27). Hietikon (s. 27) mukaan asiakkaan tarpeet muuttuvat jatkuvasti, sillä turvallisuusasiat, ergonomia, ympäristön huomioiminen, luonnonvarojen säästäminen yms. vaikuttavat olennaisesti siihen, mitä asiakkaat kokevat tarvitsevansa tuotteelta. Tuotekehityksen ja tuotesuunnittelun kannalta keskeinen asia on asiakkaan tarve, sillä ilman asiakasta ja hänen tarpeitaan ei ole järkevää suunnitella uusia tuotteita. Hietikko (s. 27) mainitsee, että tarve voidaan tyydyttää monella eri tavalla, eikä tuotekehitysongelmiin ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa vastausta. Tuotekehityksen tarkoituksena on löytää sellainen kokonaisuus, joka tyydyttää asiakkaan tarpeen, mutta jonka tuotantokustannukset eivät nouse liian korkeiksi.

Hietikon (2008, 27) mielestä tuotannollisen yrityksen menestykseen vaikuttaa menestyneen tuotekehityksen lisäksi myös markkinointi ja tuotannon järjestelyt. Hietikon (s. 27) mukaan yritykset toimivat nykyään niin sanottuna verkostona, jolloin innovaatiotoiminta on hajautettu siten, että jokainen verkoston osa kehittää omaa tuotettaan oman ydinosaamisensa kautta.

Tuotestrategia on yritykselle strategisesti hyvin tärkeä osa, sillä se kertoo miten yritys pyrkii pääsemään tavoitteisiinsa innovaatiotoimintansa avulla. (Hietikko 2008, 28). Hietikon (s. 28) mukaan tuotestrategia sitoo yhteen sekä yrityksen muun strategian että tuotekehityksen, sisältäen myös uudet tuotteet. Hietikko (s. 28) painottaa, että tuotestrategia on aina yrityskohtainen, sillä mitään yleispätevää

sääntöä ei ole, mitä tuotestrategian pitäisi sisältää. On kuitenkin olemassa tiettyjä kysymyksiä, joihin tuotestrategian avulla pyritään vastaamaan. Hietikko (s. 28) mainitsee kysymyksistä muun muassa nämä:

- Millaisilla markkinoilla yritys aikoo toimia?
- Hakeeko yritys markkinaosuuden kasvua?
- Kuinka laaja tuotevalikoima yrityksellä on?
- Millaiset resurssit tuotekehityksellä ja tuotannolla on käytössään?
- Kuinka kilpailijat voitetaan?
- Markkinasegmentti eli millaiselle asiakaskohderyhmälle tuotteet ovat tarkoitettu?
- Innovaatioaste eli haluaako yritys keksiä jotain uutta, vai riittävätkö pienet parannukset tuotteessa?
- Tuotantoon liittyvät kysymykset, eli millaisista valmistusmääristä puhutaan? Kuinka nopeasti tuotteita tuotetaan?
- Millaista tuottoa tuotteelta odotetaan? Millaiset ovat jälleenmyyjille asetetut tavoitteet?
- Millaisia riskejä uusi tuote mahdollistaa? Kuinka vakava riski on ja kuinka suurella todennäköisyydellä se toteutuu?
- Kustannuksiin liittyvät kysymykset, kuten tuotekehitysprojektin kustannukset, tuotteen valmistuskustannukset?

Monesti tuotestrategiassa nousee esille kysymys, kuinka paljon tuotekehitystoimintaan on panostettava. (Hietikko 2008, 29). Tähän ei ole Hietikon (s. 29) mukaan yhtä vastausta, sillä se vaihtelee hyvinkin paljon toimialoittain ja yrityksittäin. Hietikko (s. 29) kuitenkin mainitsee, että yleisesti liikutaan alle kymmenessä prosentissa ja usein panostus on noin muutama prosentti liikevaihdosta.

Hietikko (2008, 30) muistuttaa, että tuotekehitysprojekteista onnistuu vain osa. Vain harvat projektit etenevät lopulta toteutusvaiheeseen. Täysin uusien tuotteiden suunnittelu muodostaa melko pienen osan suunnitteluosaston tehtävistä, sillä suunnittelutyössä kohdistutaan pääasiassa jo olemassa olevien tuotteiden kehittämiseen ja päivittämiseen. Jokaista ideaa ei Hietikon (s. 30) mukaan kannata kehittää tuotteeksi, sillä se ei ole järkevää toimintaa. Maailmassa on olemassa paljon

esimerkkejä siitä, kuinka yritys on kehittänyt tuotteita, joille ei ole ollut kysyntää. Ilman asiakkaan tarvetta ei ole järkevää edes käynnistää tuotekehitysprosessia.

Tuote on vain yksi tapa tyydyttää asiakkaan tarve. (Hietikko 2008, 30). Hietikko (s. 30) mainitsee esimerkin tekstinkäsittelyohjelmasta, jonka tavoitteena on tyydyttää ihmisten tarve tuottaa kirjallista tekstiä. Tähän ei periaatteessa edes tarvittaisi tekstinkäsittelyohjelmaa, vaan tarpeen voisi tyydyttää myös pelkällä kynällä ja paperilla. Hietikon (s. 30) mukaan tarpeen tyydyttäminen toteutetaan tässä tapauksessa siten, että vanha teknologia korvataan uudella ja paremmalla tavalla. Hietikon (s. 30) mukaan tuotteita päivitetään jatkuvasti joko täysin uusilla korvaavilla tuotteilla, tai sitten vain vanha versio muokataan paremmaksi. Tuotteet vanhenevat ennemmin tai myöhemmin, joten on löydettävä tuotteita, joita asiakkaat haluavat. On tarjottava sellaisia tuotteita asiakkaille, joita he etsivät - muuten asiakkaat etsivät näitä tuotteita kilpailijoilta.

Hietikko (2008, 31) painottaa, että ideoita ei kannata heti lähteä toteuttamaan, vaan niiden joukosta täytyy löytää se paras idea ja tutkittava tarkoin idean toteuttamiskelpoisuutta. Hietikko (s. 31) mainitsee seulontavaiheen, jossa tulee varoa kahdenlaisia virheitä: tiputusvirhettä ja toteutusvirhettä. Tiputusvirhe tarkoittaa sitä, kun yritys hylkää hyvän idean. Toteutusvirhe taas syntyy, kun yritys pyrkii kaupallistamaan sopimattoman idean. Seulonnalla on siis Hietikon (s. 31) mukaan tärkeä tehtävä etsiä ideoista ne parhaimmat, ja pudottaa joukosta pois heikot ideat.

Tuotestrategian konkreettinen tuotos on tuoteohjelma, joka sisältää aikataulutetun listauksen siitä, mitä tuotteita yritys pyrkii lanseeraamaan tulevien vuosien aikana. (Hietikko 2008, 31). Hietikon (s. 31) mukaan tuoteohjelman tehtävänä on kehittää tuotteita asiakkaiden tarpeisiin muutoksia huomioiden, ylläpitää markkinoinnin ja tuotannon avulla tuoteperheitä, hylätä vanhentuneet tuotteet ja tuoda tilalle uusia kilpailukykyisempiä tuotteita. Hietikko (s. 31) mainitsee tuoteohjelman tehtäväksi myös huolehtia kysymyksistä, jotka koskevat tuotevastuuta, patenttia ja muun muassa mallisuoja. Tuoteohjelman tehtävänä on myös tehdä nämä kaikki edellä mainitut asiat taloudellisesti kannattavalla tavalla.

Caganin ja Vogelien (2003, 140) mukaan yrityksen toimintaan vaikuttaa nykyään vahvasti brändin kehittyminen ja brändihallinta. Heidän mukaan brändeja tutkitaan

jatkuvasti monella eri taholla, ja tuotekehitysprosessin edustajien tulee olla tietoisia yrityksen brändistrategian vaikutuksesta tuotekehitykseen. Pienien ja vasta kehittyvien yritysten on hyvin tärkeää tiedostaa, että yritysten ensimmäiset tuotteet luovat brändin. Cagan ja Vogel (s. 140) painottavat, että jos uudet yritykset vakiinnuttavat brändin vahingossa eivätkä suunnitellusti, brändiä on hyvin vaikea ja kallis korjata myöhemmin. Siksi on hyvin tärkeä miettiä yrityksen brändistrategiaa tuotekehitysprosessissa.

Tuotekehitystiimillä tulee olla Caganin ja Vogelien (2003, 140) mukaan yhtenäinen linja ja näkemys yrityksen brändistä. Näkemyksen tulee huomioida sekä asiakkaiden odotukset että yrityksen pitkän aikavälin strategia ja perustehtävät. Heidän mukaan yrityksen brändiä koskevien päätösten tulisi heijastua myös yrityksen tuotteisiin. Tuotteen tulee näyttää brändin arvojen mukaiselta.

Laakso (2004, 20) mainitsee, että pitkäjännitteinen ja tarkasti suunniteltu brändin rakentaminen on hyvä lähtökohta koko yritystoiminnan järjestelmälliselle kehittämiselle ja johtamiselle. Laakso (s. 20) kertoo monta esimerkkiä, joissa yrityksen toiminnan kasvaessa nopeasti on unohdettu brändistrategia. Levi's laajensi tuotevalikoimaansa farkuista kenkiin, tulokset loppujen lopuksi huonoja. Samoin kävi Heinz-ketsupivalmistajalle, alkoi valmistaa ketsupin lisäksi vauvanruokaa, huonoin seurauksin. McDonald's on kokeillut lisätä valikoimiinsa myös pitsan, ei toiminut brändin kannalta.

Brändin rakentaminen on samalla myös liiketoiminnan rakentamista. (Laakso 2004, 22). Laakson (s. 22) mukaan brändin pitkäjännitteinen rakentaminen sisältää paljon strategisia päätöksiä, jotka yrityksen ylimmän johdon on päätettävä. Yritysten tulee Laakson (s. 22) mukaan miettiä, mitkä tekevät niistä ainutlaatuisen markkinoilla, ja miten ne vahvistavat erottautumistaan kilpailijoista. Laakso (s. 22) mainitsee myös, että nykypäivänä brändi voi olla konkreettisen tuotteen lisäksi myös kuuluisa ihminen, poliitikko, urheilija tai vaikka taiteilija. Hän mainitsee esimerkin poptähti Madonnasta, josta on tullut brändi. .

Kun tuotteelle on luotu jokin kilpailijoista erottuva ominaisuus, brändin rakentaminen voi alkaa. (Laakso 2004, 83). Ominaisuus ei ole Laakson (s. 83) mukaan pelkästään fyysinen tuote, vaan se voi olla myös hinta, jakelu tai markkinointiviestin-

tää. Brändi syntyy vasta, kun asiakas kokee tuotteella olevan lisäarvoa kilpailijoiden tuotteisiin nähden. Laakson (s. 83) mukaan brändin rakentumisen prosessi lähtee liikkeelle analyysivaiheen jälkeen siitä, että tuotteelle on ensin luotu tunnettuus, jonka jälkeen tuotteelle asemoidaan eli liitetään jokin haluttu ominaisuus niin, että ihminen brändin nimen kuullessaan yhdistää sen automaattisesti tiettyyn ominaisuuteen. Kun asiakas on ostanut tuotteen, tärkeä seuraava askel yrityksen kannalta on saada asiakkaasta uskollinen brändin käyttäjä myös jatkossa.

Laakso (2004, 84) mainitsee, että brändin rakentaminen on pitkä prosessi, jossa täytyy olla määrätietoinen ja toimia linjassa sovittujen sääntöjen kanssa. Laakso (s. 84) muistuttaa, ettei työtä helpota kilpailijoiden toiminta, sillä kilpailijat pyrkivät jatkuvasti tuomaan markkinoille samantapaisia tuotteita. Kilpailijoiden toiminta saattaa häiritä, mutta kun yritys muistaa toimia prosessissa ennalta sovitusti ja omistautuvalla otteella, pystytään minimoimaan vaikutukset ja brändin rakentuminen onnistuu.

Cagan ja Vogel (2003, 144) muistuttavat, että brändistrategian onnistumiseksi täytyy koko yrityksen keskittyä tuotteeseen, asiakkaaseen ja tuotekokemukseen. Heidän mukaan tiimien onnistuminen edellyttää, että koko tiimi perehtyy aina yhdessä siihen, kuka asiakas on. Lisäksi on tärkeää muistaa, että kaikilla on toiminnassa oma rooli ja erikoisosaaminen, mitkä vaikuttavat sidosryhmien tuotekokemukseen. Myös tiimien täytyy tiedostaa että tiimien työskentelytavat, asenteet ja lopputuote muodostavat aina perustan tuotteen ja yrityksen brändille. Lisäksi myös tuotekehitysprosessin täytyy perustua asiakkaan kaipaamiin arvoihin.

**Tuotantostrategia.** Hietikko (2008, 31) mainitsee, että useissa suomalaisissa PK-yrityksissä vallitsee vieläkin perinteinen funktionaalinen organisaatio, joka on peräisin massatuotannosta. Hietikon (s. 31) mukaan tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiossa osastojen välinen kommunikointi tapahtuu pystysuorassa linjassa suoraan johdolta alaspäin ja päinvastoin, alaisilta johtoon päin. Koska suomalaisille on ominaista tarve toimia asiakaskohtaisesti ja valmistaa tuotteita määrällisesti pieninä sarjoina tai jopa yksittäisinä, on tällainen organisaatiomalli Hietikon (s. 31) mukaan väärä. Syy siihen että tällainen malli on syntynyt, on koulutukseen, ammattitaitoon, johtamistapoihin ja työmarkkinajärjestöön liittyvät tekijät.

Suomalaiset yritykset ovat yrittäneet muuttaa ja kehittää tuotantoa muuttamalla tehtaiden toimintatapoja vastaamaan hektistä asiakaslähtöistä toimintaa, jossa myynti ja asiakkaiden tarpeet pyritään ottamaan huomioon mahdollisimman hyvin. (Hietikko 2008, 32). Hietikon (s. 32) mukaan tuotanto on jaettu verkostoihin, sillä se edistää tuotannon nopeaa kulkua ja lyhentää läpäisyajoja. Verkostokumppaneille on annettu lisävastuuta niin suunnittelutöissä kuin muissakin tukitoiminnoissa. Hietikko (s. 32) mainitsee, että monet yritykset ovat alkaneet käyttää voimavarojaan myös voimakkaasti tuotantoautomaatioon ja muuhun teknilliseen kehitystoimintaan.

Tuotantostrategia sisältää yleensä seuraavat viisi elementtiä (Hietikko 2008, 32):

- Tuotannon järjestely. Ovatko tuotteet vakiotuotteita vai tehdäänkö niitä asiakasohjautuvasti, mitä osia tehdään sarjoina yms.
- Tehtaan sijainti. Millaisia kuljetuskustannuksia ilmenee, mikä on työvoimakapasiteetti alueella, verkostokumppaneiden sijainti.
- Kapasiteetin määrä. Kun kapasiteetti muuttuu, koska ja kuinka kapasiteettia kasvatetaan.
- Tuotantoteknologia. Uusi teknologia on kallista, mutta mahdollistaa tuotteen valmistamisen tuottavammin.
- Verkostokumppaneiden osuus. Mitä tehdään itse, mitä tilataan ulkopuolelta?

Hietikon (2008, 32) tärkeä elementti strategisesti on oppimiskäyrä. Hietikko (s. 32) mainitsee kokemuksella, että tuotantokustannukset laskevat kun tuotteen valmistus toistuu. Myös tuotantohenkilökunnan tuottavuus kasvaa, kun valmistustehtävä toistuu riittävän monta kertaa. Hietikon (s. 32) mukaan tuotantomäärän kasvaessa myös tuotantojärjestelmä kehittyy paremmaksi ja sopivammaksi tuotteelle. Jossain vaiheessa tuotteen tuotanto kehitetään automaattiseksi ja massatuotantoon sopivaksi, jolloin siitä tulee nopeampaa ja tehokkaampaa. Hietikko (s. 32) mainitsee nyrkkisäännön, jonka mukaan tuotannon määrän kaksinkertaistuessa tuotteen kustannukset laskevat jopa 20 prosenttia. Täytyy kuitenkin muistaa, että vaikka olisikin suuri valmistaja, ei ole välttämättä kuitenkaan se tehokkain toimija, sillä oppimiskäyrät vaihtelevat eri yrityksissä paljon.

### 2.1.1 Lähtökohtien määrittäminen

Kettunen (2000, 49) mainitsee, että tuotekehityksen lähtökohtien ymmärtäminen ja hahmottaminen ovat hyvin tärkeitä tekijöitä, kun mietitään tuotekehitysprosessin onnistumista. On tärkeää määritellä tarkasti yritystoiminnan lähtökohdat, jotta osataan suunnitella toiminta laajamittaisesti. Lähtökohtia tuotekehityksen kannalta ovat yrityksen aikaisemmat tuotteet, tuoteperheet, tuotanto, yrityksen henkilöstö, markkinoiden tarve ja muut mahdolliset tuotekehitykseen vaikuttavat osatekijät. Lähtökohtia voidaan määritellä lähtökohta-analyysin avulla, jota käsitellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

Lähtökohta-analyysit ovat Ropen ja Vahvaselän (1993, 213) mukaan oiva keino tutkia yrityksen nykytilannetta ja tulevaisuuden näkymiä. Lähtökohta-analyyseillä pyritään kartoittamaan sekä yrityksen nykytilaa että tulevaisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Ropen ja Vahvaselän (1994, 90) mukaan lähtökohta-analyyseillä saadaan tietoa yrityksen ulkoisista ja sisäisistä seikoista. He mainitsevat neljä lähtökohta-analyysiä, jotka ovat:

- Yritysanalyysi
- Markkina-analyysi
- Kilpailija-analyysi
- Ympäristöanalyysi.

Ropen ja Vahvaselän (1994, 90) mielestä analyyseissä olennaista on ymmärtää se, että ympäristöanalyysi vaikuttaa kaikkiin näihin kolmeen muuhun analyysiin: yritys-, markkina- ja kilpailija-analyyseiin. Ympäristötekijät vaikuttavat kaikkeen yrityksen toimintaan. Ropen ja Vahvaselän (s. 90) mukaan jokainen analyysi tarvitsee erilaista tietoperustaa, joten siksi analyysit kannattaa toteuttaa erillisinä.

**Yritysanalyysi.** Yritysanalyysin tarkoituksena on selvittää yrityksen toimintaedellytyksiä ja kuntoa mittaavia asioita. (Rope & Vahvaselkä 1994, 91). Näitä toimintaedellytyksiä ovat Ropen ja Vahvaselän (s. 91) mukaan mm. myynti, kate, hinnoittelu, rahoitus, tuotteet, palvelut ja laatu. Lisäksi myös henkilöstöön ja yritykseen kohdistuvia toimintaedellytyksiä ovat henkilöstö, johto, organisaatio, taloushallinto,



toimitilat ja toimintakulttuuri. Toimintaedellytyksissä tulee ottaa myös huomioon markkinointi, mielikuvat, varasto ja kuljetus, jakelu, sijainti sekä tuotekehitys.

**Markkina-analyysi.** Markkina-analyysillä pyritään Ropen ja Vahvaselän (1994, 91) mukaan selvittämään markkinatilannetta. Analyysin tarkoituksena on saada vastauksia asiakasjoukon suuruudesta, asiakaskohderyhmän jakaumasta, keskiostosten määrästä asiakasryhmittäin, markkinoiden suuruudesta segmenteittäin, markkinoiden kylläisyysasteesta ja mahdollisista muutoksista markkinoissa.

**Kilpailija-analyysi.** Kilpailija-analyysissa pääpainona on selvittää yrityksen nykyisiä kilpailijoita ja niiden markkina-asemaa, sekä kilpailun luonnetta (Rope & Vahvaselkä 1994, 91). Selvitettäviä asioita ovat Ropen ja Vahvaselän (s. 91) mielestä kilpailijat ja heidän markkina-asemansa, kilpailijoiden tuotteet ja niiden edut sekä haitat, kilpailijoiden tunnettuus ja mielikuvaprofiilit, kilpailijoiden markkinointistrategiat, kilpailijoiden taloudelliset ja toiminnalliset resurssit ja kilpailijoiden tulevaisuuden suuntautumisvaihtoehdot.

**Ympäristöanalyysi.** Ympäristöanalyysillä pyritään mittaamaan yrityksen toimintaympäristön taloudellisia, poliittisia ja teknologisia tekijöitä tulevaisuuden näkökulmasta (Rope & Vahvaselkä 1994, 91). Näitä mitattavia asioita ovat Ropen ja Vahvaselän (s. 91) mukaan yhteiskunnan taloudellinen tilanne korkotason ja investointien kannalta, työvoiman saatavuus ja palkkakustannukset, teknologiaasiat, innovaatiot, kansainvälistyminen, lainsäädäntö, tapakulttuuri, uudet kilpailijat ja markkinoiden rakennemuutokset.

### **2.1.2 Asiakkaan tarpeen tunnistaminen**

Hietikko (2008, 55) mainitsee, että joidenkin asiantuntijoiden mielestä asiakkaan mielipide on olennaisen tärkeä tuotekehitystä ajatellen. Jotkut asiantuntijat ovat taas päinvastaisesti sitä mieltä, että asiakkaan mielipiteellä ei ole mitään osuutta tuotekehitysprosessissa. Hietikko (s. 55) perustelee jälkimmäistä kantaa sillä, että asiakkaat eivät osaa kertoa yritykselle tarpeeksi tarkasti mitä he haluavat, joten tuotekehitystiimi tietää paremmin millaisia tarpeita varten kehitetään tuotteita. Toisaalta on olennaisen tärkeää osata kysyä asiakkailta tarpeeksi tarkkoja kysymyk-

siä kehitettäviä tuotteita ajatellen. Siksi Hietikko (s. 55) mainitseekin, että nykykäsityksen mukaan asiakkaan mielipide tulee ottaa huomioon tuotekehityksessä kysymällä heiltä tarkkoja kysymyksiä oikeanlaista informaatiota saadakseen. Asiakkaat osaavat antaa Hietikon (s. 56) mukaan yritykselle tarkkoja vastauksia asioista, joita he ovat itse kokeneet. He osaavat kuvailla ongelmia ja tarpeita, joita ovat pistäneet merkille edellisiä tuotteita käyttäessään.

Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja selvittäminen on prosessi, joka voidaan jakaa kuuteen osa-alueeseen. (Hietikko 2008, 57). Hietikko (s. 57) luettelee tarpeen tunnistamisen prosessin osa-alueet seuraavasti:

1. Selvityksen laajuuden määrittely & tasoitteen asettaminen
2. Raakadatan keruu
3. Raakadatan käsittely
4. Tarpeiden järjestäminen
5. Tarpeiden relatiivisen merkittävyyden määrittäminen
6. Tulosten ja prosessin onnistuneisuuden pohdinta.

Kun tarvetta tunnistetaan, on hyvin tärkeää rajata tutkimus koskemaan vain tiettyä asiakasryhmää. (Hietikko 2008, 57). Tutkimuksesta tulee helposti todella laaja, jos jokainen asiakasryhmä otetaan mukaan prosessiin. Hietikon (s. 57) mukaan prosessissa ensimmäisenä täytyy asettaa tutkimukselle tavoitteet ja suunnitella tutkimuksen käytännön toteutus.

Hietikko (2008, 57) mainitsee, että informaation kerääminen eli tiedonkeruu voidaan suorittaa monella eri menetelmällä, mutta useimmiten se tehokkain keino on asiakaskontakti. Kontakti voidaan ottaa muun muassa haastattelemalla potentiaalisia asiakkaita. Tietoa voidaan hankkia myös ryhmäkeskusteluiden avulla, joissa kokoontuu noin 10 hengen ryhmä keskustelemaan tuotteesta ja kehitystiimin jäsenet tarkkailevat keskustelua.

Asiakkaita voidaan myös tarkkailla heidän käyttäessään tuotetta. (Hietikko 2008, 57). Hietikko (s. 57) mainitsee, että samalla myös kehitystiimi voi itse kokeilla tuotetta ensimmäistä kertaa käytännössä. Tällaisen tutkimuksen toteutukseen täytyy olla luotu tuotteesta jo prototyyppi, jota pystytään testaamaan. Kun tieto tuotteesta

on saatu kerättyä asiakkailta, täytyy ne kirjata ylös kirjallisena ja analysoida asiakkaiden tarvelauseita. Tarvelauseiden avulla nähdään selkeästi asiakkaiden mielihyvä tuotteen ominaisuuksista, ja siitä, mitkä ovat ne asiakkaan oikeat ja tärkeimmät tarpeet tuotetta koskien.

Menestyneen tuotteen tekemisen taustalla on Raatikaisen (2008, 8) mukaan aina ihmisen ymmärtäminen. Raatikainen (s. 8) painottaa, että on hyvin tärkeää tiedostaa, mitkä asiat vaikuttavat kuluttajan ostokäyttäytymiseen ja haluun ostaa juuri tämä kyseinen tuote. Ostokäyttäytymiseen vaikuttavat sekä sisäiset että ulkoiset tekijät, eli markkinoinnilliset tekijät ja ostoprosessi. Raatikainen (s. 8) toteaa yksilön sisäisiä tekijöitä mietittäessä, että tärkeimpiä ovat ehdottomasti arvot, asenteet ja persoonallisuus. Hän mainitsee kuluttajien yleisiä piirteitä, joita on hyvä miettiä tuotteen asiakaspohjaa ajatellen. Stereotyyppinen suomalainen kuluttaja on fiksu, mielihyvää ja nautintoa tavoitteleva, vaativa, vastuuntuntoinen, sosiaalinen, yksilöllinen, joustava ja muuttuva. Näitä piirteitä on hyvä miettiä asiakkaan tarpeen tunnistamisessa, sillä asiakkaan tunteminen on tärkeää asiakkaan tarpeen tunnistamisessa.

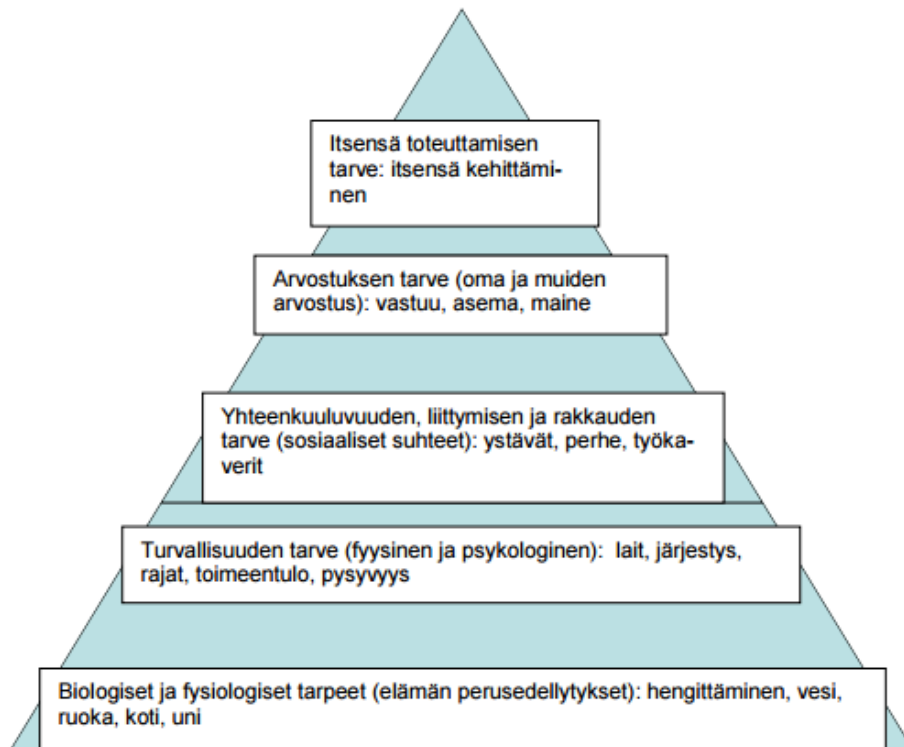
Raatikainen (2008, 10) mainitsee, että yrityksen markkinointitoimenpiteitä ja tuotteita kohdistetaan erilaisille asiakasryhmille eli segmenteille. Hänen mukaan segmenttien taustalla on kuluttajien samankaltaisia ajatuksia ja tarpeita. Raatikaisen (s. 10) mielestä jokainen kuluttaja on kuitenkin yksilö, ja sen vuoksi jokaisella on omanlaisensa vaatimukset tuotteen ominaisuuksilta, tarpeilta ja toiveiltaan. Ostokäyttäytymiseen vaikuttavat siis jo edellä mainitut yksilötekijät, ja myös ympäristöstä tulevat markkinoinnilliset tekijät. Raatikainen (s. 10) on listannut ostokäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka on listattu seuraavaksi:

- Sukupuoli, ikä, perhetausta, rotu, uskonto, asuinpaikka, tulotaso, elämäntilanne
- Persoonallisuus, elämäntyyli
- Arvot, asenteet
- Kulttuuri, viiteryhvät
- Opetut asiat, tieto, kokemukset
- Tunnetilat, käytettävissä olevat voimavarat

Kuluttajan ostopäätösprosessissa ensimmäinen vaihe on Raatikaisen (2008, 26) mielestä tunnistaa tarve tai ongelma. Raatikaisen (s. 26) mukaan tarpeen laukaisee aina jokin ärsyke, joka voi olla joko sisäinen tai ulkoinen. Esimerkiksi nälkä on sisäinen ärsyke, joka laukaisee tarpeen ostaa ruokaa. Ulkoinen ärsyke taas on esimerkiksi jokin televisiosta tuleva mainos, joka saa kuluttajan tarvitsemaan mainostettavaa tuotetta. Kun kuluttaja on tunnistanut tarpeen, hän alkaa etsiä tietoa miten tarpeen voisi tyydyttää. Tiedon etsiminen alkaa tiedon tarkkailuna ja kehittyy pikkuhiljaa aktiivisemmaksi tiedonhauksi, jossa aletaan pohtia erilaisia vaihtoehtoja ongelman ratkaisemiseksi. Tiedonhaussa lähteet on jaettu neljään erilaiseen luokkaan: henkilökohtaisiin, kaupallisiin, julkisiin ja henkilökohtaisiin tuotekokeiluihin.

Raatikainen (2008, 26) toteaa, että henkilökohtaista tiedonhakuja ovat muun muassa ystävät, perhe ja kollegat, joilta kysellään tietoa tarpeen tyydyttämiseen. Kaupallista tiedonhakuja ovat mainonta, myyninedistäminen, asiakaspalvelu ja tuotepakkaus, jotka pyrkivät antamaan tietoa kuluttajalle tyydyttämään tarpeen. Julkisia tiedonhakuja ovat median esittämät arviot, kuten esimerkiksi televisiossa kerrottu uusi tapa toimia jollakin tietyllä tavalla, mikä tyydyttää asiakkaan tarpeen. Henkilökohtainen tuotekokeilu tyydyttää tarpeen sattumanvaraisesti, kun kokeillaan uutta tuotetta tarpeen tyydyttämiseen.

**Maslow'n tarvehierarkia.** Maslow'n tarvehierarkia (1954) erottelee yksilön tarpeet perustarpeista persoonallisempiin tarpeisiin. Raatikaisen (2008, 19) mukaan pyramidin yläpäässä olevat tarpeet eli itsensä toteuttamisen tarpeet ovat nykyään niitä tavoitelluimpia tarpeita, ja sen vuoksi niiden tyydyttämiseksi pyritään tuomaan markkinoille uusia tuotteita ja palveluita, jotka tyydyttäisivät näitä tarpeita. Raatikainen (s. 19) mainitseekin, että pyramidi olisi hyvä kääntää kärjelleen, jotta se kuvaisi mahdollisimman hyvin 2000-luvun tarvehierarkiaa. Kuviossa 2. on nähtävänä Maslow'n tarvehierarkia.



Kuvio 2. Maslow'n tarvehierarkia (Kekäläinen 2013, 42).

Maslowin tarvehierarkiassa alimmaisena on biologiset ja fysiologiset tarpeet, eli niin sanotut perustarpeet. Näitä fysiologisia tarpeita ovat esimerkiksi hengittäminen, vesi, ruoka, seksuaaliset tarpeet ja muut elintärkeät tarpeet. Katajan (2012, 25) mukaan nämä tarpeet toistavat jatkuvasti itseään, sillä nämä tarpeet ovat ihmisille perusedellytyksiä. Toisella tasolla Maslowin tarvehierarkiassa sijaitsee turvallisuuden tarpeet. Näitä turvallisuuden tarpeita ovat esimerkiksi lait ja järjestys. Katajan (s. 25) mukaan ihminen haluaa pysyvyyttä, jota tulee esimerkiksi lakien ja rajojen kautta.

Kolmannella tasolla Maslowin tarvehierarkiassa on yhteenkuuluvuuden tarpeet. Näitä tarpeita ovat esimerkiksi rakkaus, ystävät ja perhe. Katajan (2012, 25) mukaan liittymisen tarpeilla ihminen pyrkii tyydyttämään kuulumista muiden ihmisten joukkoon. Kataja (s. 25) mainitsee, että Maslow on todennut minkä tahansa yhteisön tyydyttävän nämä tarpeet.

Neljäs taso Maslowin tarvehierarkiassa on arvostuksen ja kunnioituksen tarpeet. Katajan (2012, 25) mukaan jokainen ihminen tarvitsee arvostusta ja kokemusta siitä, että on tarpeellinen. Esimerkiksi asema töissä, sekä oma maine ovat asioita,

jotka tyydyttävät näitä tarpeita. Viides ja viimeinen taso on itsensä toteuttamisen tarve. Ihmisen täytyy tehdä asioita, joiden avulla pystyy saavuttamaan omia tavoitteitaan. Saavuttamalla omia tavoitteitaan ja tekemällä sitä, mitä osaa, ihminen pystyy tyydyttämään tarvetta toteuttaa itseään.

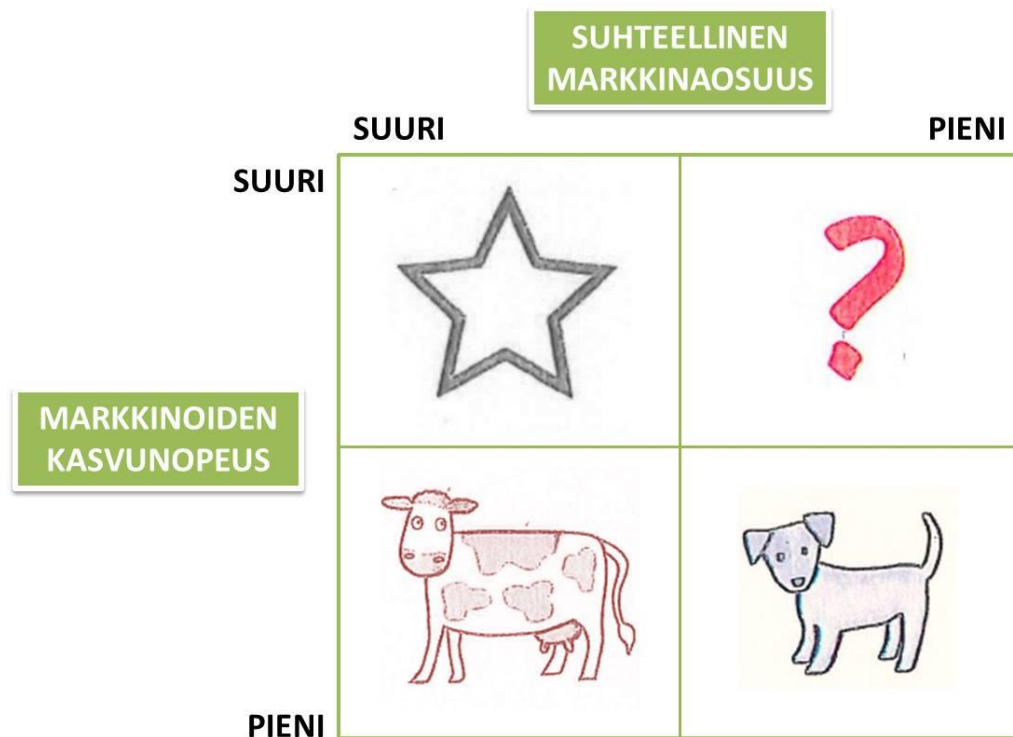
## 2.2 Ideoiden tuottaminen

Jotta tuotteita keksitään, on organisaatiolla olemassa monia erilaisia toimintatapoja ja niiden saavuttamiseen. Ideoita ja luovuutta voidaan tuoda esille erilaisten työkalujen avulla. (Raatikainen 2008, 55). Aivoriihi on yksi tunnetuin työkalu. Raatikainen (s. 55) mainitsee, että Alex Osbornin kehittämään aivoriiheeseen osallistuu 2–5 henkeä, jotka ideoivat keskenään ja tuottavat mahdollisimman paljon uusia ideoita. Raatikainen (s. 55) mainitsee myös muita luovuuden työkaluja, joita on esimerkiksi ideakävely, tuumatalkoot ja mind map eli miellekartta.

Hietikon (2008, 85) mielestä luovuudessa käytettävät tekniikat ovat hyvin käytännönläheisiä. Yleisesti ottaen luovan työn tarkoituksena on saada ongelma irralleen normaalista olettamuksesta, ja etsiä ratkaisu ongelman ratkaisemiseksi. Hietikko (s. 85) mainitsee, että luovassa ongelmanratkaisussa koetetaan yhdistää asioita ja tietoja siten, että tulos on uudentyyppinen ja innovatiivinen.

Kun ongelma jätetään hetkeksi muhimaan alitajuntaan, voi uusia ideoita tulla mieleen Hietikon (2008, 87) mukaan ihan yhtäkkiäkin. Hietikko (s. 87) mainitsee, että ratkaisu saattaa hautua mielessä pitkäänkin, se vain juolahtaa mieleen vasta sitten kun mieli tietoisesti työstä jotakin toista asiaa. Uusia ideoita ei voi määrätä tulemaan esille tiettyyn aikaan. Hietikon (s. 87) mukaan uudet ideat syntyvät helpommin luovassa ilmapiirissä, tarpeeksi aikaa antaen.

Yksi hyvä työkalu tuotteiden ideoimiselle on Boston Consulting Groupin portfoliomatriisi. (Raatikainen 2008, 84). Portfoliomatriisin avulla pystytään analysoimaan yrityksen tuotevalikoimaa ja tuotelajitelmia. Kuviossa 3. on esitetty Boston Consulting Groupin ideaali portfoliomatriisi, jonka Raatikainen on teoksessaan kuvannut.



Kuvio 2. Boston Consulting Groupin portfoliomatriisi (Raatikainen 2008, 85).

Boston Consulting Groupin portfoliomatriisissa on neljä lokeroa: tähtituotteet, kysymysmerkkituotteet, lypsylehmätuotteet ja koiratuotteet. (Raatikainen 2008, 85). Raatikainen (s. 85) mainitsee, että tähtituotteet ovat tuotteita, joilla on suuri markkinaosuus ja kannattavuus on kasvava. Markkinointi tähtituotteilla on vielä kallista ja sitoo paljon pääomaa, sillä menekin turvaamiseksi tarvitaan paljon töitä markkinoinnillisesti.

Kysymysmerkkituotteet ovat uutuustuotteita, jotka ovat kasvaneet markkinoilla suuresti, mutta markkinaosuus on silti vielä pieni. Raatikainen (2008, 85) mainitsee, että tuotteita tulee vielä kehittää, ja se vie paljon pääomaa, joten yrityksen tulee osata valita kysymysmerkkituotteista ne tuotteet valikoimaansa, jotka ovat yritykselle sopivimpia.

Lypsylehmätuotteilla on suuri markkinaosuus, mutta se ei kasva paljon. Raatikaisen (2008, 85) mukaan lypsylehmätuotteet ovat kannattavia ja paikkansa löytäneitä tuotteita, eivätkä ne vaadi suuria markkinointitoimia.

Koiratuotteet ovat kasvultaan ja markkinaosuudeltaan pieniä. Raatikaisen (2008, 85) mukaan tämän ryhmän tuotteet eivät tuo yritykselle taloudellisesti suurta hyö-

tyä, joten yrityksen tulee miettiä mistä ryhmän tuotteista tulisi luopua ja mitä tuotteita kannattaisi uudistaa, jotta toiminta olisi kannattavaa.

Näiden neljän tuoteryhmän lisäksi on olemassa myös tuoteperhe, joka tarkoittaa tuotemuunnoksia alkuperäisestä innovaatiosta. Raatikainen (2008, 85) mainitsee esimerkiksi Sini-tuoteperheen, joka on suunniteltu siivoukseen. Hän myös mainitsee Sunnuntai-tuoteperheen, joka on suunniteltu leivontaan ja ruuanlaittoon. Tuoteperheen tuotteilla on aina yhteinen käyttötarkoitus.

Kun luovuuden tuotoksena on syntynyt idea tuotteesta, alkaa Hietikon (2008, 90) mukaan tuotteen luonnostelu. Luonnosteluvaiheessa suunnitelman tulisi olla sellainen, josta voitaisiin muodostaa alustava mallituote. Hietikko (s. 90) mainitsee, että vaikka sana ”luonnos” viittaakin keskeneräiseen työhön, ei sen saisi silti olla huonolaatuinen eikä huolimattomasti tehty.

### **2.3 Ideoiden karsinta**

Ideoiden tuottamisen vaiheessa syntyy runsaasti erilaisia luonnoksia ja malleja, on tärkeää valikoida joukosta jatkoon ne parhaat ideat. (Hietikko 2008, 99). Hietikko (s. 99) mainitsee, että useimmiten jatkoon ei voida valita enempää kuin yksi tai kaksi ideaa, koska aikataulu- ja kustannuspaineet monien luonnosten yhtäaikaisen kehittämisen. Tämä vaihe kannattaa tehdä huolella, ettei menetetä hyvää ideaa ja tehdä ns. tiputusvirhettä.

Hietikon (2008, 99) mukaan luonnoksia karsittaessa täytyy valikoida ne kehityskelpoisimmat ideat, eikä välttämättä aina valita jatkoon sitä parasta, sillä luonnoksia ja ideoita voidaan kehittää myös prosessin edetessä. Hietikko (s. 99) mainitsee esimerkkinä tapauksen, jossa yhdistettiin kahden eri idean hyvät puolet, jolloin saatiin aikaan entistä parempi ratkaisu.

Ideoita voidaan karsia matriisimenetelmällä. (Hietikko 2008, 99). Hietikon (s. 99) mukaan matriisimenetelmä voi olla yksinkertainen pisteytysmatriisi, jossa jokainen idea pisteytetään tiettyjen vaatimusten mukaisesti. Pisteet lasketaan lopuksi yhteen ja jatkoon selviää eniten pisteitä saanut idea. Hietikon (s. 99) mukaan kustannukset karsintaan mukaan otettuna puhutaan arvoanalyysistä, jossa paras idea



on se, mikä antaa asiakkaalle parhaan arvo/hinta-suhteen. Kuviossa 4. on esitetty mallikuva pisteytysmatriisista.

Tarvelauseet	Luonnokset				
	Vertailuluonnos	Luonnos B	Luonnos C	Luonnos D	Luonnos E
Estää kosteuden tukkeutumisen hormiin	0	1	1	0	0
Sopii kaikenkokoisiin hormoneihin	0	1	0	0	0
On korroosionkestävä	0	0	1	1	0
Kestää tuulta	0	0	0	1	0
Miellyttää silmää	0	-1	0	0	-1
Helppo asentaa	0	-1	-1	1	-1
Avattava	0	0	-1	1	1
Äänetön	0	1	-1	1	1
Lisää talon arvoa	0	0	0	0	1
Toimii TV-antennina	0	0	0	0	0
Rako säädettävissä	0	1	1	0	0
+ -summa	0	4	3	5	3
0 - summa	0	0	0	0	
- -summa	0	2	3	0	2
Pisteet	0	2	0	5	1
Järjestys	3	2	3	1	4
Jatkoon?	EI	EHKÄ	EI	KYLLÄ	EI

Kuvio 3. Hietikon malliesimerkki pisteytysmatriisista (Hietikko 2008, 99).

Kuvassa on käytetty menetelmää, jossa yksi ideoista on valittu vertailumalliksi, johon kaikkia muita ideoita verrataan. (Hietikko 2008, 100). Jos verrattava idea toteuttaa vaatimuksia paremmin kuin vertailumalli, annetaan sille +1 piste. Jos se taas on huonompi kuin vertailumalli, saa se -1 pisteen. Hietikko (s. 100) mainitsee, että jos eroa ei pysty huomaamaan, annetaan idealle 0 pistettä.

Raatikaisen (2008, 62) mukaan ideoiden karsinta- ja kehittämisvaiheesta voidaan puhua myös nimellä luonnosteluvaihe. Luonnosteluvaiheessa valmistetaan tuotteesta prototyyppi, jota testataan monella eri tavalla. Raatikaisen (s. 62) mukaan tuotetta voi testata asiakkaan, markkinoinnin, tuotannon ja esimerkiksi jatkokehittelyn kannalta. Luonnosteluvaiheessa mietitään myös alustavasti tuotantoon liittyviä asioita, kuten esimerkiksi sitä, mikä on paras tapa ottaa tuote tuotantoon.

Kun luonnos on valittu jatkoon tai jatkokehitykseen, täytyy Hietikon (2008, 100) mukaan analysoida huolellisesti ennen kuin aletaan suunnitella yksityiskohtia. Hietikko (s. 100) painottaa, että analyysi on keskeinen osa tuotekehitysprosessia. Analyysivaiheessa tuotetta pyritään kokeilemaan mahdollisimman todenmukaisissa olosuhteissa, jotta saataisiin selville tuotteen käyttökelpoisuus ja asiakastar-

peen tyydyttäminen. Hietikon (s. 100) mukaan analyysi suoritetaan yleensä käyttäen hyvin paljon tuotetta muistuttavaa prototyyppiä, tai sitten voidaan käyttää yksinkertaistettua versiota.

Hietikko (2008, 100) mainitsee, että tuotetta voidaan analysoida käyttämällä tuotemallia. Tuotemalleja voi Hietikon (s. 100) mukaan olla esimerkiksi vapaakappalekuvio tai piirikaavio. Nämä edellä mainitut mallit voidaan jakaa vielä ikoni-, analogia- ja symbolisiin malleihin. Ikonimalli on yleensä tarkka kopio luonnoksesta, mutta se on yleensä pienoiskoossa. Hietikko (s. 100) mainitsee esimerkkinä ikonimallista lentokoneen pienoismallin, jota käytetään tuulitunnelikokeissa. Ikonimalleja käytetään kohteen staattisten ominaisuuksien kuvaamiseen. Joskus ikonimallit voivat olla myös geometrisina kaksiulotteisia, esimerkiksi kartta tai valokuva. Geometrisia ikonimalleja voi olla myös kolmiulotteisina, kuten esimerkiksi puusta tehty lentokoneen pienoismalli. Hietikko (s. 100) mainitsee, että kolmiulotteinen malli on erityisen tärkeä kun arvioidaan monimutkaisia rakenteita, ja sen avulla voidaan saada selville myös eri osien toiminta todellisessa tilanteessa.

Analogiamallit käyttäytyvät Hietikon (2008, 101) mukaan kuten suunniteltu luonnos, mutta eivät välttämättä muistuta tuotetta ollenkaan. Hietikko (s. 101) mainitsee, että analogiamalleja käytetään usein verrattaessa jotain outoa elementtiä hyvin tunnettuun. Hyvä esimerkki Hietikon (s. 101) mukaan analogiamallista on mittari, joka toistaa esimerkiksi sähköisesti mitattavan kohteen ominaisuuksia.

Symbolinen malli tarkoittaa mallia, jossa kohteen tärkeät ominaisuudet abstrahoidaan malliksi. (Hietikko 2008, 101). Hietikko (s. 101) mainitsee tyypillisen esimerkin symbolisesta mallista matemaattisen yhtälön, joka kuvaa esimerkiksi lähtösuureiden riippuvuutta tulosuureista. Symboli tarkoittaa merkkiä, joka kuvaa jotain luokkaa tai tiettyä olotilaa. Hietikon (s. 101) mukaan symbolin avulla mallin yleiskäyttöä voidaan huomattavasti lisätä, ja siksi symbolinen malli on ehkä näistä kolmesta mallista se kaikkein tärkein. Symbolinen malli vaatii paljon analyyttistä, loogista ja matemaattista kyvykkyyttä. Hietikko (s.101) jakaa symboliset mallit vielä kahteen luokkaan: teoreettisiin ja empiirisiin malleihin. Teoreettiset mallit perustuvat luonnonlakeihin ja empiiriset mallit taas kokeellisiin mittauksiin.

Hietikko (2008, 102) mainitsee, että tuotteita voidaan analysoida tuotemallien lisäksi myös matemaattisten mallien avulla. Hietikon (s. 102) mukaan klassisella matematiikalla ei pärjää pidemmälle viedyssä analysoinnissa, vaan keinot riittävät vain yksinkertaisimpien ja epärealistisimpien mallien ratkaisemiseen. Onneksi nykyään on olemassa tietokoneet, jotka ovat helpottaneet tätä ongelmaa huomattavasti. Hietikon (s. 102) mukaan nykyaikaiset tietokoneet pystyvät suoriutumaan vaativistakin mallinnus- ja simulointitehtävistä, jotka auttavat rakentamaan moniulotteisen prototyypin.

Matemaattisissa malleissa tutkittava tuote on muutettu elementeiksi, joilla on tuotteen olennaisimmat ominaisuudet. (Hietikko 2008, 102). Matemaattisia malleja kuvataankin Hietikon (s. 102) mukaan matemaattisilla yhtälöillä. Koska tuote on yleensä monimutkainen palapeli, joudutaan se usein pilkkomaan pienempiin palasiin, joihin on helpompi käyttää yksinkertaisia matemaattisia malleja. Hietikko (s. 102) painottaa kuitenkin, että täytyy muistaa että osien tulee muodostaa kokonaisuus.

Tietokoneiden kehittyessä on tullut yhä yleisemmäksi analysointimenetelmäksi elementtimenetelmä FEM (Finite Element Method). (Hietikko 2008, 103). Hietikon (s. 103) mukaan menetelmä on tarpeeksi yleinen mallintamaan lähes millainen tuote tahansa. Menetelmän avulla pystytään luomaan ratkaisuja lähes mistä tahansa insinööritieteiden taholta. FEM-menetelmässä rakenne kuvataan pienemmillä elementeillä, jotka on sidottu toisiinsa solmupisteissä. Hietikon (s. 103) mukaan elementtien muoto on yleensä kiinnitetty yhteen, mutta yhdistelemällä niitä ja harventamalla niiden verkkoa, voidaan mallintaa lähes millainen osa tahansa. Hietikko (s. 103) mainitsee, että FEM on alun perin kehitetty jännitysten laskentaan, mutta on todettu sen sopivan erinomaisesti myös mm. värähtelymekaniikkaan, akustiikkaan, nesteiden dynamiikkaan ja lämmönjohtumisen ongelmiin.

Yksi tapa analysoida tuotetta on markkinatutkimukset. (Hietikko 2008, 104). Hietikon (s. 104) mukaan tällainen analysointikeino sopii erityisen hyvin esimerkiksi tilanteeseen, jossa täytyy selvittää kohdemarkkinoita, markkinasegmenttejä ja markkinoiden kokoa. Hietikon (s. 104) mukaan yleensä markkinatutkimus toteutetaan ns. survey-tyyppisenä kyselynä, jossa tuotemallia ja erilaisia graafisia kuvauksia tuotteesta käytetään apuna. Tuotemalli voi olla esimerkiksi 3D-malli, ver-

baalinen teksti tai jopa toimiva fyysinen malli, jonka avulla kysytään mielipiteitä asiakassegmentiltä. Markkinatutkimuksen kyselyssä kysymysrunko on Hietikon (s. 104) mukaan todella laaja, mutta hänen mukaansa tärkein kysymys on asiakkaan ostoinnokkuutta tiedustelu.

## 2.4 Tuotteen kehittäminen

Tuotteet ovat ihmisen aikaansaannoksia: ihmiset ovat keksineet tuotteet, valmistaneet ne, he käyttävät tuotteita ja huoltavat niitä. (Hietikko 2008, 123). Hietikon (s. 123) mukaan tuotesuunnittelu on prosessi, jonka aikana yksityiskohdat muodostuvat ja löytävät paikkansa. Ennen vanhaan käsityö oli ainut tapa valmistaa tuotteita, mutta nykypäivänä tuotesuunnittelussa on mukana monta eri ihmistä ja tapahtumaa. Tuotteita valmistetaan toimitusverkossa suunnitellun mukaisesti ja valmistussuunnitelma esitetään usein nykypäivänä 3D-tiedostona. Hietikon (2008, 128) mukaan tuotteita voidaan suunnitella nykypäivänä moniulotteisesti eli siis tietokoneavusteisesti. CAD-suunnittelu (Computer Aided Design) käyttää tietokoneen matemaattista ja graafista mallinnuskykyä toimien suunnittelijan työkaluna tuotteen suunnitteluprosessissa. Kolmiulotteinen mallintaminen on vasta nykypäivänä kehittynyt sellaiselle tasolle, että sitä voidaan soveltaa tuotteiden suunnittelussa.

Hietikko (2008, 128) mainitsee, että tuotteen suunnittelussa käytetään piirustuksia, jotka sisältävät yleensä neljän tyyppistä informaatiota: osien muoto ja mitta, materiaalit, käytettävät valmistusmenetelmät sekä tuotteen kokoonpanoissa käytettävät menetelmät. Hietikon (s. 128) mukaan piirustuksilla on merkittävä rooli suunniteltaessa tuotteita. Suunnitteluprosessi ei kuitenkaan ole pelkkää piirtämistä, vaan prosessissa tulee myös tarkkaan pohtia tavoitteita ja analysoida ongelmia.

Konseptin kehittämisessä ja suunnittelussa tuotetta voidaan kuvata Hietikon (2008, 126) mukaan monella eri tavalla. Erilaisia esitysmuotoja ovat esimerkiksi semanttinen eli sanallinen, graafinen, analyttinen ja fyysinen. Hietikon (s. 126) mukaan semanttisesti esitettynä tuote kuvataan sanallisesti, kun taas graafisesti esitettynä tuote kuvataan luonnoksena tai piirustuksena. Kun esitetään tuote analyttisesti, voidaan käyttää erilaisia yhtälöitä ja sääntöjä, fyysisesti esitettynä tuotteesta on tehty pienoismalli tai prototyyppi. Tuotteen esittäminen on tärkeää tuot-

teen lopputulosta ajatellen. Mitä paremmin pystytään esittämään tuote suunnitteluvaiheessa, sitä konkreettisemmin tiedetään millainen lopputulos tulee olemaan.

Tuotteen suunnittelussa tärkeää on se, että tuote voidaan suunnitella vain, jos on olemassa jokin käsitys tuotteen toimintaperiaatteista, potentiaalisista käyttäjistä, valmistusmääristä ja hinnasta. (Hietikko 2008, 123). Hietikon (s. 123) mukaan tuotteen suunnittelun, markkinoinnin ja valmistuksen on kuljettava käsi kädessä, jotta ne toimivat hyvin yhteen. Hietikko (s. 123) mainitsee synteessin ja analyysin, jotka ovat olennainen osa suunnitteluprosessia. Synteessillä tarkoitetaan toimintaa, jossa olemassa olevasta toiminnasta muodostetaan uusi kokonaisuus. Analyysi taas pyrkii tutkimaan jo olemassa olevaa kokonaisuutta ja pilkkomalla sen osiin muodostaen uuden kokonaisuuden ratkaisemaan olemassa olevaa ongelmaa. Synteessin lopputuloksena voi olla monta erilaista ja toisistaan poikkeavaa systeemiä, kun taas analyysin tuloksena on usein ainoastaan yksi lopputulos.

Tuotesuunnittelun aikana tulee ottaa huomioon monia eri tekijöitä. Hietikon (2008, 124) mukaan kaikki näkevät tuotteen eri tavalla: kuluttajat näkevät tuotteen objektina ja käytettävänä kohteina, kun taas suunnittelijalle tuote on teknillinen tuote, jonka tulee toimia luotettavasti ja suunnitellusti. Markkinointipuoli näkee tuotteen hyödykkeenä, jonka päämääränä on päästä ihmisten ostoskoriin. Yrittäjille tuote on mahdollisuus tehdä taloudellista tulosta. Monesti henkilöt, jotka eivät ole mukana prosessissa, näkevät ne tuotteen huonommat puolet ja mahdolliset haitat. Siksi onkin tärkeää pohtia tuotetta monelta eri kantilta ja ottaa huomioon eri ihmisryhmien mielipiteitä, jotta tuote on mahdollisimman onnistunut kaikkien prosessissa olijoiden mielestä.

Tuotteen arkkitehtuuri tarkoittaa tuotteen osien muodostamia moduuleita, joista syntyy itse tuote tai kokonainen tuoteperhe. (Hietikko 2008, 111). Hietikon (s. 111) mukaan arkkitehtuuri määritellään jakamalla tuote ensin osiin, jonka jälkeen määritetään moduulit, jotka toteuttavat toiminnon. Tuotteen arkkitehtuurissa tärkeää on toiminnallisuuden lisäksi ottaa huomioon myös valmistustekniikka ja toteutettavat moduulit. Kun suunnitellaan moduuleja, joista tuote koostuu, käytetään hyväksi monia erilaisia menetelmiä. Tunnetuin näistä menetelmistä on Hietikon (s. 111) mukaan MFD (Modular Function Deployment) suunnittelujärjestelmä.

Tuotearkkitehtuurin tarkoitus on vaikuttaa tuotteen muunneltavuuteen, tuotteen suorituskykyyn ja tuotevariaatioiden määrään. (Honkanen ym. 2006, 12). Honkanen ym. (s. 12) mukaan tuotearkkitehtuuri muodostetaan pääpiirteittäin seuraavalla tavalla: ensimmäiseksi tulee tunnistaa ne olennaiset elementit, joiden mukaan tuotteen toiminta muodostuu. Tuotteen elementtien välinen vuorovaikutus on lähtökohtana tuotearkkitehtuurin määrittämiselle. Honkanen ym. (s. 12) mainitsevat myös erilaisia malleja esittää tuotearkkitehtuuria, jotka auttavat ryhmittämään moduuleita. Näitä menetelmiä ovat jo aiemmin mainittu MFD, sekä DSM (Design Structure Matrix).

Tuotearkkitehtuurissa on tärkeää, että se korreloi yrityksen omaa strategiaa, sekä tuotestrategiaa. (Honkanen ym. 2006, 12). Heidän mukaan valitun arkkitehtuurin tulee olla tasapainossa tuotteen elinkaaren kanssa. Tuotearkkitehtuuri on siis suunnitelma, jonka mukaan tuotteen toiminnalliset elementit järjestetään muodostamaan tuotteen fyysiset osat. Tuotteen voidaan ajatella sisältävän joko toiminnallisia tai fyysisiä elementtejä. Toiminnallisia elementtejä ovat yksittäiset toiminnot ja muutokset, kun taas fyysiset elementit ovat tuotteen osia, komponentteja sekä alikokoonpanoja, jotka toteuttavat tuotteen vaadittavat toiminnot.

## **2.5 Tuotteen testaus**

Tuotteen testaamista varten tulee rakentaa prototyyppi. Prototyyppi on yleisesti ottaen tuotteen ensimmäinen konkreettinen ja fyysinen luomus, jota käytetään Hietikon (2008, 180) mukaan tuotteen muotojen ja toimintojen tarkasteluun sekä testaukseen. Hietikko (s. 180) mainitsee, että prototyyppi voi olla hyvin lähellä lopullista tuotetta, mutta se voi myös vain tiettyjen osien testaamiseen rakennettu malli, jolloin lopullinen tuote voi poiketa prototyypistä huomattavastikin. Prototyypin koko voi olla joko lopullista tuotetta vastaava, tai vain johonkin tiettyyn mittakaavaan tehty, esimerkiksi pienoismalli.

Prototyyppejä käytetään Hietikon (2008, 180) mukaan yleensä tuotteen testaamiseen, mutta sen lisäksi prototyypillä on muitakin tarkoituksia. Hietikko (s. 180) mainitsee, että prototyypin avulla pystytään oppimaan tuotteen ominaisuuksista ja toimivuudesta. Prototyypin testaaminen on siis omanlainen oppimistilanne. Proto-

tyyppiä voidaan käyttää myös suunnittelutiimin kommunikoinnin apuvälineenä. Kun keskustellaan tuotteesta tiimin kesken, voidaan prototyyppiä esitellä, jolloin tuotteesta saa paljon paremman ja konkreettisemmän kuvan, kun vain paperilla puhuttuna. Prototyyppiä voidaan myös esitellä tulevalle asiakaskunnalle, jolloin asiakkaat tietävät mitä on odotettavissa tulevalta tuotteelta.

Hietikko (2008, 181) mainitsee, että prototyypin yksi todella tärkeä tehtävä on varmistaa, että kaikki tuotteen osat toimivat suunnitellulla tavalla. Hietikon (s. 181) mukaan valmistettaessa prototyyppiä pystytään järkevästi kokeilemaan eri osien valmistusta ja kokoonpanoa käytännössä, jolloin virheet ja parannusehdotukset tulevat esille selvemmin. Prototyyppiä voidaan myös käyttää tiettyjen etappien todistamiseen. Monesti suuremmissa projekteissa on määritetty tietty kehitysaste ja toimivuuden mittari, jolloin prototyypin avulla pystytään todistamaan konkreettisesti tuotteen toimivuus ja etappien täytyminen. Täten pystytään todistamaan saavutetun edistyminen.

Prototyyppiä tulee testata käytännössä, jotta tiedetään kuinka tuote ja sen ominaisuudet tulevat toimimaan. Välimaan ym. (1994, 136) mukaan tuotteelle suunnitellaan testiohjelmat, jotka käydään läpi ennen tuotannon käynnistämistä. Testeillä mitataan muun muassa tuotteen elinikää ja selvitetään myös, mikä on se ensimmäinen alue, josta tuote alkaa hajota käytössä. Jotta testit ovat mahdollisimman nopeita, rakennetaan niistä automaattisia, jotka testaavat tuotetta ympäri vuorokauden. Välimaan ym. (s. 136) mukaan tuotetta testattaessa muutetaan monesti myös olosuhteita, jolloin pystytään testaamaan miten tuote käyttäytyy eri olosuhteissa. Joissakin tuotteissa tuotteen vesitiiveys on olennainen osa, joten sitäkin ominaisuutta testataan esimerkiksi upottamalla tuote määrättyksi ajaksi veteen. Välimaan ym. (1994, 137) mukaan myös tuotteen pakkausta voidaan testata. Välimään ym. (s. 137) mukaan pakkausta testattaessa mietitään, miten pakkaus toimii kuljetuksessa ja mahdollisesti tapahtuvissa putoamistilanteissa.

Tuotekehityksen projektipäällikön vastuulla on se, että testit tulevat suunnitellusti tehdyiksi. (Välimaa ym. 1994, 137). Yksikään tuote ei lähde tuotannosta asiakkaalle ennen kuin testit on kokonaisuudessaan testattu. Tuotteen tulee saavuttaa testeissä halutut suoritusarvot ennen kuin se on valmis asiakkaalle. Lisäksi on tärke-

ää tarkistaa, että tuote täyttää kaikki ennalta määrätyt ehdot, jotta se on hyväksyttävästi valmis lähtemään asiakkaalle.

## 2.6 Tuotannon käynnistäminen

Jotta tuotantomääristä voidaan sopia, täytyy myynti- ja markkinointitiimin arvioida myyntimääriä. Välimaan ym. (1994, 30) mukaan myyntimäärien arvioimisen yhteydessä tarkennetaan myös kohderyhmiä, kelle tuotteet on kohdistettu. Heidän mukaan tuotekehitys suunnittelee yhdessä markkinointitiimin kanssa tuoteinformaatioita ja käyttöohjeita, mitkä tullaan painattamaan tuotteen myyntipakkaukseen. Yksi tärkeä tapahtuma tuotannon suunnittelussa on myyntipakkauksen suunnittelu, jonka hoitavat yleensä yrityksen markkinointiosasto tuotekehityspoolen henkilöstö apunaan. Kun pakkaus on suunniteltu, sitä testataan konkreettisesti käytännössä.

Raatikainen (2008, 63) painottaa, että tuotannon laitteet ja välineet tulee valmistella sellaiseen kuntoon, että tuotanto voidaan aloittaa. Monesti tuotteen valmistukseen tarvitaan erikoistyökaluja, jotka täytyy hankkia ja tuoda saataville tuotannon käynnistymiseksi.

Kun tuotantolaitteet ja välineet ovat kunnossa, tulee ottaa käyttöön varastot, jonne tuotteet sijoitetaan valmistuksen jälkeen. (Välimaa ym. 1994, 30). Välimaa ym. (s. 30) mainitsevat, että yleensä tuotantoa testataan ennen kuin aletaan tuottaa sitä lopullista valmistuserää. Ensimmäiseksi valmistetaan siis pilottisarja tuotetta, joka on vain muutamia kappaleita. Pilottisarjassa havaittuja virheitä korjataan, jonka jälkeen valmistetaan uusi sarja tuotteita. Valmistusmäärää kasvatetaan pilottisarjaan verrattuna jonkin verran. Kun tuote tyydyttää tuotekehitystiimin ja läpäisee laadunvarmistusohjelman, aletaan sitä valmistaa niin sanotussa lopullisessa tuotannossa.

Välimaan ym. (1994, 31) mukaan pilottisarjan valmistuksen jälkeen lopullinen tuotanto voidaan käynnistää. Samalla tuotanto-osaston tulee ottaa vielä vastaan tuotetodokumentteja ja viimeistellä tuotantoon liittyviä asioita. Välimaan ym. (s. 31) mukaan tuotanto myös määrittää valmistuskustannukset, joita seurataan tuotannon ollessa käynnissä.



### 3 LANSEERAUS

Raatikaisen (2008, 198) mukaan uuden tuotteen lanseeraaminen markkinoille lähtee aina onnistuneesta tuotekehitysprosessista. Raatikainen (s. 198) painottaa, että lanseeraussuunnittelu on pitkäjänteistä ja määrätietoista, aina hyvin suunniteltua toimintaa. Hän myös mainitsee, että lanseerausprosessi saattaa kestää muutamasta kuukaudesta jopa vuosiin, joten siksi on tärkeää suunnitella tarkkaan toiminta ja aikatauluttaa prosessi.

Käsitteenä lanseeraus tarkoittaa tuotteen markkinoille tuontia. Rope (1999, 16) mainitsee tekstissään myös lanseerauksesta käytettävän usein sanaa ”kaupallistaminen”. Kaupallistamisen tavoitteena on saada tuotteelle kaupallista menestystä. Ropen (s. 16) mukaan lanseeraus mainitaan monesti markkinointikirjallisuudessa tuotekehitysprosessin viimeisenä vaiheena. Tuotelanseerauksesta tulee tuotekehitysprosessin jatke, jonka avulla pyritään tuomaan uusi tuote asiakkaiden saataville suunnitellusti.

Tuotelanseerauksessa tuote voi olla joko täysin uusi tai aiemmasta versiosta paranneltu muutos. Ropen (1999, 18) mukaan se voi olla myös vain näennäisesti uudistettu, jolloin se ei ole käytännössä muuttunut, ulkonäöllisesti vain. Oleellista lanseerauksessa on se, että yritys pitää sitä uutena. Rope (s. 18) mainitsee myös tilanteen, jossa yritys vie vanhan tuotteen uusille markkinoille. Tällöin kyseessä on myös lanseeraustilanne.

Rope (1999,17) mainitsee lanseerauksen haasteita, joita ovat markkinoiden, yritys ympäristön ja kilpailijoiden muutokset, jotka näyttäytyvät kilpailun kovenemisenä markkinoilla. Ropen (s. 17) mukaan yrityksen tulee löytää sellainen tuote ja markkina-alue, joilla se pystyy erottumaan edukseen kilpailijoista. Tämä mahdollistuu analysoimalla ulkoisia tekijöitä, kuten ympäristöä, markkinoita ja kilpailijoita.

Lanseerausprosessi voidaan jakaa viiteen vaiheeseen: lanseerauksen suunnitteluun, lanseerauksen toteutukseen, organisaation kouluttamiseen, julkistukseen markkinoille ja jälkiarviointiin. (Simula ym. 2010, 71). Simulan ym. (s. 71) mukaan lanseerausprosessi kuvaa lanseerauksen suunnittelun ja toteutuksen eri vaiheet sekä ne avainasemassa olevat asiat, jotka onnistuneessa lanseerauksessa on

hoidettava hyvin. He muistuttavat, että tuotekehitys, tuotanto, jakelu, myynti ja asiakaspalvelu ovat myös olennaisia osia onnistuneessa lanseerausprosessissa. Monesti kompastuskivenä lanseerausprosessissa on lanseerauksen myöhästyminen ja keskeneräisen tuotteen lanseeraus. Jos lanseerataan markkinoille vielä keskeneräinen tuote, voi se vaikuttaa negatiivisesti sekä myyntilukuihin että myös yrityksen brändiin. Siksi on tärkeää suunnitella lanseerausprosessi huolella, että tulos olisi mahdollisimman onnistunut jokaisella mittarilla.

### **3.1 Lanseerauksen suunnittelu**

Lanseerausta suunniteltaessa täytyy tarkkaan miettiä kuka vastaa mistäkin osa-alueesta, sekä mitä tavoitteita on asetettu ja miten niihin päästään. (Simula ym. 2010, 75). Simulan ym. (s. 75) mukaan yleensä kyllä tiedetään jo valmiiksi lista suunniteltavista asioista, joita ovat esimerkiksi tuotekoulutukset, markkinointiviestintä ja paikalliset lanseeraukset useille markkinoille.

Jotta lanseerausprosessi pääsee alkuun, kutsutaan koolle kaikki lanseeraukseen osallistuvat henkilöt starttipalaveriin, jossa mietitään miten prosessissa edetään. (Simula ym. 2010, 75). Kun tuotteen määrittelyt on suunniteltu ja lyöty lukkoon, yritys tiedostaa mitä ollaan lanseeraamassa ja voidaan alkaa suunnittelemaan lanseerausviestiä ja toteutusta. Simulan ym. (s. 75) mukaan yleensä näihin starttipalaveriin kokoontuu ensimmäistä kertaa koko lanseeraustiimi, johon kuuluvat markkinointitiimin lisäksi tuotekehityksen, myynnin, tuotannon ja ylimmän johdon edustajia.

#### **3.1.1 Lanseeraussuunnitelma**

Simulan ym. (2010, 76) mainitsevat, että suunnitteluvaiheessa tärkein tavoite on tehdä lanseeraussuunnitelma, jossa käydään läpi tietyt ydinkohdat. Simula ym. (s. 76) ovat maininneet nämä seuraavat asiat, jotka ovat yleensä niitä suunnitelman ydinkohtia:

- Tiivistelmä lanseeraussuunnitelmasta johdolle

- Lanseeraustiimi ja henkilöstöresurssit
- Lanseerausbudjetti
- Tavoitteet (taloudelliset, laadulliset, volyyymi)
- Lanseerausaikataulu
- Kohdemarkkinat
- Arvolupauksen määrittely
- Markkinointiviestintäsuunnitelma
- Suunnitelma markkinatestauksista (tuotteen ja markkinointiviestinnän testaus)
- Hinnoittelustrategia
- Julkistusstrategia maantieteellisesti ja ajallisesti
- Jakelustrategia
- Koulutussuunnitelma (myynti ja asiakaspalvelu)
- Tuotteen elinkaaren hahmotus
- Benchmarkaus edellisiin lanseerauksiin
- Huomioitavat asiat ja riskit.

Monet näistä listatuista asioista vaativat koko lanseeraustiimiltä huomiota ja yhteistyötä, sillä esimerkiksi jakelustrategiat liittyvät selkeästi vain tiettyyn yrityksen osa-alueeseen. (Simula ym. 2010, 77). Simulan ym. (s. 77) mukaan myynti on vahvasti markkinoinnin kanssa mukana määrittelemässä kohdemarkkinoita ja tuotteen arvolupausta, ja näiden lisäksi myynti mieltii myös millaisia lanseeraustapah-tumia tullaan järjestämään. Lanseerauksen suunnittelussa olennaisen tärkeää on se, että myyntihenkilöstö pidetään mukana tiiviisti koko lanseeraussuunnittelun ajan, koska sen avulla myynti saadaan nopeasti käyntiin ja henkilöstö on hyvin perillä uudesta tuotteesta.

Suunnitteluvaiheen lopussa on siis valmiina lanseeraussuunnitelma, jonka mukaan voidaan lähteä toteuttamaan markkinointiviestinnän sekä koulutuksen ja myynnin materiaaleja, myynnin työkaluja ja tapahtumien sekä tukitoimintojen valmisteluja. (Simula ym. 2010, 78). Suunnitelman avulla työnjako ja aikataulut pitäisi olla selvillä kaikille osapuolille, jotka ovat mukana lanseerauksessa.

### 3.1.2 Lanseerausta ohjaavat strategiat ja strategiset päämäärät

Jotta tuote on markkinakelpoinen, on lanseerauksen perusedellytyksenä tuotteen sopivuus yrityksen nykyiseen strategiaan ja päämääriin. (Rope 1999, 48). Tärkeää Ropen (s. 48) mukaan on se, että yrityksen lanseerausratkaisut ovat samassa linjassa yrityksen strategisten päämäärien kanssa.

**Kilpailustrategia.** Kun yritys haluaa menestyä markkinoilla, on sen saavutettava sellainen ominaisuus, joka tuottaa vetovoimaa. (Rope 1999, 48). Ropen (.s 48) mukaan lanseerattava tuote tulee olla kilpailukykyinen kilpailijoihin nähden. Jotta saavutetaan kilpailuetu markkinoilla oleviin tuotteisiin verrattuna, tulee miettiä miksi tuotetta ostava asiakasryhmä tulee valitsemaan juuri tämän tuotteen. Kun tähän kysymykseen saadaan vastaus, mahdollistuu yrityksen sisäisen toiminnan ohjaaminen ja sitä kautta markkinointiratkaisujen suunnittelemisen. Rope (s. 48) toteaa, että kilpailuedun tulee olla sellainen, jonka asiakkaat noteeraavat ja ovat valmiita ostamaan kilpailevien tuotteiden sijaan. Jotta kilpailuetu saavutetaan, yrityksen täytyy valita joko hintastrategia tai jalostusstrategia.

**Hintastrategia.** Ropen (1999, 49) mukaan hintastrategialla tarkoitetaan mahdollisimman alhaista hintaa, joka mahdollistaa kilpailijoista erottumisen hinnan avulla. Hintastrategia onnistuu ainoastaan siten, että tuotantokustannukset ovat mahdollisimman alhaiset, jolloin tuotteen hintakin on alhainen. Yrityksellä voi myös olla olemassa hintastrategia, jonka tavoitteena ei ole saada tuotteesta luotua mahdollisimman edullista, vaan tuote voi olla hinnaltaan jopa kalliimpi kuin kilpailijoiden tuotteet. Tällöin korkean hinnan syynä on yrityksen brändi ja laatu, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan.

**Jalostusstrategia.** Jalostusstrategia tarkoittaa Ropen (1999, 49) mukaan sitä, että tarjotaan markkinoille tuote, jolla on sellainen etu, jota kilpailijat eivät pysty tarjoamaan. Jalostusstrategiaa käyttävillä yrityksillä on usein jokin erikoistuote, joka on joko laadultaan tai ominaisuuksiltaan sellainen, mikä poikkeaa kilpailevista tuotteista positiivisesti.

### 3.1.3 Aikataulutus ja budjetointi

Lanseerausprosessin aikataulun suunnittelemisessa tulee ottaa huomioon jokainen prosessin vaihe, ja on tarkkaan mietittävä vaiheiden kesto aikataulullisesti. (Rope 1999, 35). Käytännössä prosessin kesto määräytyy yrityksen suunnittelujärjestelmien ja aiemman lanseerauskokemuksen perusteella. Ropen (s. 35) mukaan jatkuvasti uusia tuotteita paljon lanseeraavien yritysten lanseerausprosessi menee tietyn, niin sanotun kiinteän konseptin mukaan, jolloin prosessi etenee nopeammin kuin vähemmän uusia tuotteita markkinoille tuoneiden yritysten.

Ropen (1999, 36) mukaan lanseerausprosessiin käytetty aika on lähes suoraan verrannollinen siihen, mitä mahdollisia riskejä prosessin eri vaiheissa ilmenee. Riskinä on, että jotkin vaiheet ohitetaan, tai ne jäävät pinnalliselle tasolle. Myös liian pitkäkestoisessa lanseerausprosessissa on Ropen (s. 36) mielestä riskinsä. Vaarana pitkäkestoisessa prosessissa on se, että kilpailijat ovat saattaneet tuoda markkinoille kilpailevan tuotteen jo ennemmin, joten tuote on tullessaan jo epäedullisessa asemassa kilpailijoihin nähden.

Aikataulun ja budjetin suunnittelussa täytyy muistaa, että suunnitelmien tulee olla realistisia. (Hooks & Farry 2001, 198). Hooks ja Farry (s. 198) mainitsevat, että on tärkeää muistaa lähtökohdat ja yrityksen tavoitteet ja vaatimukset, kun budjettia ja aikataulua laaditaan. Silti täytyy suhtautua asioihin realistisesti ja pitää järki päässä prosessin jokaisessa vaiheessa.

Lanseerausprosessin alussa tulee ottaa huomioon myös budjetti. (Rope 1999, 36). Budjetissa tulee huomioida lanseerauksen eri vaiheiden kustannukset ja myös pääoman tarve. Ropen (s. 36) mukaan budjetti olisi hyvä laatia mahdollisimman realistisesti ja tarkasti jokaisen lanseeraukseen sisältyvän vaiheen tarkkuudella. Budjetoinnilla pyritään varmistamaan, että yritys huomioi lanseerauksen vaikutukset myös rahoitusbudjettiinsa. Vaikeus budjetoinnissa on se, että tarkka budjetti voidaan määrittellä vasta lopullisen lanseeraussuunnitelman yhteydessä. Rope (s. 36) myös mainitsee, että yrityksillä on yleensä olemassa jokin lanseerauskonsepti ja kokemusta uuden tuotteen lanseerauksesta, joten silloin jo lanseerausprosessin alkuvaiheessa pystytään arvioimaan prosessin kustannukset.

### 3.2 Lanseerauksen toteutus

Kun lanseeraussuunnitelma on suunniteltu ja hyväksytty, voidaan alkaa luomaan lanseeraukselle perustuksia (Simula ym. 2010, 78). Simulan ym. (s. 78) mukaan tämä tarkoittaa sitä, että suunnitelmassa mainittuja asioita aletaan toteuttaa ja testata käytännössä. Kun kaikki lanseerauksessa käytettävät materiaalit, kuten esimerkiksi markkinointiviestintä-, koulutus- ja myyntimateriaalit, sekä tuote ja tukitoiminnot on testattu ja todettu toimiviksi, takaavat ne lanseeraukselle hyvät perustukset. Kaikkien materiaalien ja lanseerauksen ydinviestin tulee olla valmiina koulutusvaiheessa, joten ne tulee tehdä valmiiksi jo hyvissä ajoin. Täytyy vain muistaa, ettei materiaaleja kannata levittää ja viestittää liian aikaisessa vaiheessa, ettei tieto leviä kilpailijoiden tietoisuuteen.

Lanseerauksen toteutuksessa tärkeimpiä tehtäviä ovat nämä osa-alueet: markkinointiviestinnän materiaalit, kampanjan toteutusohjelma, hinnat, myyntimateriaalit, jakeluratkaisut, koulutusmateriaalit, asiakastuen ja huollon pilotointi, tietojärjestelmät, tuotteen pilotointi ja materiaalien pilotointi. (Simula ym. 2010, 78). Nämä lanseerauksen toteutuksen tärkeimmät osa-alueet on myös havainnollistettu kuviossa 5.



Kuvio 4. Lanseerauksen toteutus ja tärkeimmät osapuolet (Simula ym. 2010, 78).

Simulan ym. (2010, 79) mukaan toteutus-vaiheessa yrityksen ylimmän johdon ja brändijohdon tulee olla varmistamassa, että tehty markkinointiviestintä on linjassa yrityksen ja tuotteen brändiä. Täytyy myös ajatella, että tuotteen ja lanseerauksen tulee tukea brändiä. Jotta brändi on linjassa, tulee graafisen suunnittelun olla oh-

jeistettua ja markkinointiviestintämateriaalin olla ilmeeltään yhtenäistä brändin kanssa. Yhtenäinen ilme viestii selkeästi haluttua tuotteen arvolupausta ja jopa laajemmin ajateltuna myös brändin arvoja itsessään.

Jos tuotteella on monta erilaista kohderyhmää, tulee niiden tarpeet huomioida tehtäessä viestintäsuunnitelmaa. (Simula ym. 2010, 79). Simulan ym. (s. 79) mukaan lanseerausviestintää joudutaan monesti tekemään erikseen erilaisille ryhmille, sillä tämän avulla pystytään luomaan eri kohderyhmille tunne, että tuote on tarkoitettu juuri heille.

### **3.2.1 Organisaation kouluttaminen**

Kun tuote on valmis ja tuotannon tila varmistettu, on aika aloittaa oman organisaation toimintakyvyn valmentaminen ennen ulkoista julkistamista. (Simula ym. 2010, 81). Simulan ym. (s. 81) mukaan tämä tarkoittaa sitä, että myynti, asiakaspalvelu ja huolto koulutetaan uutuustuotetta varten. Lisäksi on mahdollista myös järjestää niin sanottu sisäinen markkinointikampanja, jolloin yrityksen henkilöstö saa tietoa lanseerattavasta tuotteesta ja on perillä siitä, missä prosessin vaiheessa ollaan menossa. Koulutukset koskevat kaikkia niitä osapuolia, jotka ovat uuden tuotteen kanssa tekemisissä joko toimitusketjussa tai asiakaspalvelussa. On erityisen tärkeää, että kaikki asiakkaiden kanssa tekemisissä olevat henkilöstön jäsenet ovat ajan tasalla ja valmiita vastaamaan asiakkaiden kysymyksiin ja tiedusteluihin tuotteesta.

Yritysten ulkopuolelta tulevien myyntikanavienkin koulutus on myös erinomaisen tärkeää. (Simula ym. 2010, 81). Yrityksen täytyy järjestää siis myös jakelukanaville koulutusta uutuustuotteesta, jotta he osaavat vastata laadukkaasti asiakkaiden kysymyksiin. Simulan ym. (s. 81) mukaan on erityisen tärkeää, että asiakas saa yhtä laadukasta palvelua ostopaikasta riippumatta. Koulutuksiin on värvättävä henkilöstö kouluttamaan henkilökuntaa ja myyjiä, joten monesti osaamista tarvitaan useammalta eri osaamisalueelta. Monesti markkinointiosasto, tuotekehittely ja asiakaspalvelupuoli osallistuvat koulutuksiin kukin kertomalla omasta osaamisalueestaan.

### 3.2.2 Markkinointiviestintä ja julkistus markkinoille

Lanseerauksessa markkinointiviestintä koostuu neljästä osa-alueesta, joita ovat tiedotustoiminta ja julkistaminen, mainonta, menekinedistäminen ja henkilökohtainen myyntityö (Rope 1999,103). Rope (s. 103) mainitsee tekijöitä, jotka vaikuttavat keskeisesti viestintäratkaisuihin. Näitä tekijöitä ovat valittu kohderyhmä, muut kilpailukeinoratkaisut, yrityksen muiden tuotteiden viestinnälliset ratkaisut ja lanseeraukselle asetetut strategiset päämäärät. Kun mietitään lanseerausta näistä näkökulmista, yrityksen tulisi tehdä niin sanottu viestintämix, jonka tavoitteena on saada tuote vietyä juuri valitun kohderyhmän tietoisuuteen.

Ropen (1999, 105) mukaan lanseerausviestintään vaikuttaa olennaisesti se, kuinka hyvin viestinnässä onnistutaan vaikuttamaan kohderyhmän motiiveihin. Siksi viestintää suunniteltaessa on tärkeää muistaa markkinointiviestinnän kultainen linja, jota noudattamalla viestintä tulisi rakentaa. Kuviossa 6. on esitetty kuva markkinointiviestinnän kultaisesta linjasta.



Kuvio 5. Markkinointiviestinnän kultainen linja (Rope 1999, 106).

Markkinointiviestinnän kultaisessa linjassa osa-alueet kulkevat hierarkkisesti kohti toteutusta. (Rope 1999, 106). Näitä osa-alueita ovat kohderyhmä, motiivit, viestien



sisältö, tapa viestiä, viestintävälineet ja lopulta markkinointiviestinnän toteutus. Jotta kohderyhmä saadaan selville, tulee Ropen (s. 106) mukaan miettiä keitä kohderyhmään kuuluu, minkälaisia he ovat ja mistä heidät tavoittaa. Heidän motiiveistaan tulee tietää ainakin se, mitä kohdehenkilöt haluavat saada ja miltä he haluavat välttyä kun ovat ostamassa tuotetta. Rope (s. 106) painottaa, että on elintärkeää tiedostaa kohderyhmän ominaispiirteet motiivien muodostamista ajatellen, sillä vain ominaispiirteiden avulla pystytään tulkitsemaan valintaperusteita, jotka taas ohjaavat ostopäätöstä.

Rope (1999, 107) mainitsee, että viestin sisältö rakennetaan kohderyhmän motiivien perusteella. Ropen (s. 107) mukaan tulee tietää, mitä asioita tuotteesta pitää sanoa, jotta sanoma kohdistuisi juuri oikealle kohderyhmälle ja heidän ostomotiiveihinsa. On tärkeää muistaa, että tuote on aina ostajalle vain tarpeen tyydyttämisväline, joten viestinnässä ei tule siis perustella vain lanseerattavan tuotteen ominaisuuksia, vaan täytyy argumentoida siten, että ominaisuudet ovat kytkennässä kohderyhmän ostomotiiveihin. Viestinnässä on siis ehdottoman tärkeää löytää se tehokkain tapa, jolla haluttu sanoma saadaan välittymään kohderyhmälle.

Viestintävälineiden tehtävänä on Ropen (1999, 107) mielestä saada haluttu sanoma kohderyhmälle mahdollisimman tehokkaasti ja taloudellisesti. Rope (s. 107) painottaakin, että viestinnän suunnitteluprosessin aikana on tärkeää pohtia, mikä mediavalinta on se oikea. Mediavalintaa pohdittaessa on hyvä miettiä, miten media kykenee välittämään sen oikean viestisisällön juuri oikealle kohderyhmälle kultaisten linjan mukaisesti.

Viestinnän toteutuksessa määritellään Ropen (1999, 107) mielestä se tehokkain, taloudellisin ja parhain tapa toteuttaa lanseerausviestintä. Ropen (s. 107) mukaan monesti joudutaankin turvautumaan ulkopuolisen erikoisasantuntemuksen käyttöön viestinnän toteutuksessa. Yleisiä viestinnän toteutuskeinoja ovat mainonnalliset toteutusratkaisut, joilla vaikutetaan ratkaisevasti viestinnän tehokkuuteen. Siksi täytyykin muistaa, että viestinnän teho on taloudellisuutta tärkeämpi kriteeri toteustapaa määriteltäessä.

Kun suunnitellaan viestintää, on Ropen (1999, 108) mukaan tärkeää noudattaa markkinointiviestinnän kultaista linjaa, sillä prosessi lähtee aina liikkeelle kohde-

ryhmästä ja motiivien määrittelystä. Mediavalinta toteutetaan vasta, kun on määriteltä viestintätapa ja sanomasisältö. Viestintäkeinoja mietittäessä tulee huomioida kunkin keinon keskeiset positiiviset ominaisuudet, joita hyödyntämällä saadaan viestinnästä mahdollisimman tehokasta ja onnistunutta. Rope (s. 108) mainitsee erilaisia viestintäkeinoja, jotka on lueteltu alla:

- Tiedotustoiminta
- Menekinedistäminen
- Mainonta (Yrityskuva ja tunnettuusmainonta sekä myyntimainonta)
- Iskulauseet
- Messut
- Henkilökohtainen myyntityö.

**Tiedotustoiminta.** Tiedotustoiminta on lanseerausprosessin keskeinen osa. (Rope 1999, 108). Ropen (s. 108) mukaan tiedotustoiminta kohdistuu erityisesti eri tiedotusvälineisiin, yrityksen henkilöstöön ja myös muihin sidosryhmiin, jotka ovat keskeisessä asemassa yrityksen toiminnassa. Ulkoinen tiedotustoiminta pyrkii saamaan mahdollisimman paljon positiivista julkisuutta tuotteelle. On myös tärkeää tehdä tiedotustoimintaa jo ennen lanseerausta, sillä tiedottamalla uudesta tuotteesta jo ennen lanseerausajankohtaa saadaan herätettyä etukäteiskiinnostus. Sisäinen tiedotustoiminta pyrkii varmistamaan henkilöstön tietoisuuden ja valmiuden toimia lanseerattavan tuotteen eteen halutulla tavalla. Myös sisäistä tiedotusta tulisi harjoittaa jo ennen lanseerausta, sillä siten tulevat koulutukset ja muut tiedotustilaisuudet saadaan tehokkaammin toteutettua, kun henkilöstö on jo tietoinen osittain asioista.

**Menekinedistäminen.** Menekinedistäminen on tärkeässä roolissa puhuttaessa tuotteista, joilla jakelukanavalla on suuri merkitys. (Rope 1999, 108). Ropen (s. 108) mukaan kaikki toimenpiteet, jotka edesauttavat jakelun tietoisuutta tulevasta uutuustuotteesta, saattavat olla lanseerausvaiheessa ratkaisevassa roolissa. Tärkeitä menekinedistämisen keinoja ovat muun muassa myyntikilpailut, asusteet ja mainoslahjat sekä tuotteen myyntitelineet. Siksi onkin tärkeää panostaa menekinedistämiseen, sillä jakelussa toimivien väliportaiden tulee olla innokkaita uudesta tuotteesta ja heidän tulee aktiivisesti pyrkiä myymään tuotetta. Tuotteen näky-

vyys on Ropen (s. 108) mukaan elintärkeää, joten siksi menekinedistämiseen täytyy panostaa.

**Mainonta.** Rope (1999, 109) mainitsee, että mainonnalla on lanseerausprosessissa kaksi eri tehtävää. On itsestään selvää, että mainonnan pyrkimys on rakentaa tuotteelle tunnettuutta ja mielikuvaa. Tämän lisäksi mainonnan tulee toimia sekä konkreettisen myynnin tukena että myös myynnin aikaansaajana. Siksi voidaankin puhua erikseen sekä yrityskuva ja tunnettuusmainonnasta että niin sanotusta myyntimainonnasta.

Yrityskuva ja tunnettuusmainonta ovat niin sanottua massamainontaa, jossa tuotteen mainonta on mahdollisimman tehokasta ja sen pyrkimys on tavoittaa valittu kohderyhmä. (Rope 1999, 109). Rope (s. 109) mainitseekin, että olennaista tällaiselle mainonnalle ei ole niinkään myyntifunktio, vaikka välillisesti se sitä tulee edistämään. Tunnettuusmainonnan keskeisiä mediavälineitä ovat massavälineet, kuten sanomalehdet, aikakauslehdet, ulkomainonta, televisio ja paikallisradiot. Ropen (s. 109) mukaan keskeistä tällaisessa mainonnassa on viestinnän huomioarvo ja näkyvyys, sillä niiden tarkoitus on herättää huomiota tuotetta kohtaan.

Ropen (1999, 110) mukaan myyntimainonnan tehtävänä on olla osallisena myyntiprosessissa ja toimia myös suoraan myynnin aikaansaajana. Tunnettuusmainonnan ja myyntimainonnan keskeinen ero on kohdistamisen tarkkuus. Myyntimainonnassa kohdistetaan tarkasti suoraan myyntiin ja pyritään välttämään massa-vaikutuksia. Myyntimainontaa voidaan harjoittaa esimerkiksi suoramainontana, jolloin asiakas houkutellaan tilaamaan tuote mainonnan avulla. Myyntimainonta toimii esimerkiksi tuotteissa, jotka ovat edullisia ja helppokäyttöisiä, asiakkaille jo ennestään tuttuja ja riskittömiä. Myyntimainonnan keskeinen elementti on se, että viestisisällön tulee houkutella asiakas ostamaan. Monesti asiakkaita houkutellaan ostamaan tuote esimerkiksi tarjouksien ja etujen avulla.

Myyntimainontaa voidaan harjoittaa myös mainonnan kytkemisellä osaksi myyntiprosessia. (Rope 1999, 111). Ropen (s. 111) mukaan tällaisessa tapauksessa mainonnan tehtävänä on avata myyjälle ovi tuotteen esittelyyn ja myyntityöhön. Jotta tällainen toimintatapa toimii, tulee myyntityö kohdistaa yksilöidysti niille potentiaalisille asiakkaille, joihin myyjä tulee ottamaan yhteyttä. Mainonta pyrkii täl-

laisessa viestintäroolissa kertomaan uudesta lanseerattavasta tuotteesta ja herättämään kiinnostuksen. Myyntimainontaa käytetään paljon business to business -markkinoilla ja sellaisissa yrityksissä, joissa myynnissä on kalliita tuotteita ja teknisiä laitteita.

Näiden perinteisten mainonnan keinojen lisäksi nykyään käytetään paljon digitaalista mainontaa. (Simula ym. 2010, 109). Simulan ym. (s. 109) mukaan digitaalinen mainonta on yleensä mainontaa tukevaa toimintaa, sillä pelkästään digitaalisesti yritykset eivät yleensä mainosta. Siksi yrityksen täytyy tarkkaan miettiä, mitkä digitaaliset mainontakeinot tukevat perinteistä lehti-, televisio- ja radiomainontaa.

Digitaalisen mainonnan välineitä ovat yrityksen omat Internet-sivut, perinteinen verkkomainonta, sähköpostimainonta, hakukonemainonta, erilaiset blogit ja sosiaalinen media. (Simula ym. 2010, 113). On tärkeää, että yritys on mukana digitaalisessa maailmassa, sillä asiakkaat käyttävät sosiaalista mediaa ja muita Internetissä olevia palveluita ahkerasti. Enää ei riitä se, että mainostetaan perinteisten välineiden kautta, täytyy myös olla digitaalista mainontaa tukemassa ja tehostamassa sanomaa ja näkyvyyttä.

**Iskulauseet.** Iskulauseet ovat mainonnallinen keino kiteyttää tuotteen kilpailuetu sanallisesti. (Rope 1999, 110). Iskulauseiden avulla pystytään Ropen (s. 110) mukaan kytkemään tuotenimi tuotteen ominaisuuteen, johon kilpailuetu perustuu. Kun suunnitellaan lanseerattavalle tuotteelle iskulausetta, tulee miettiä miten se ilmentää kilpailuetua. Iskulauseen tulee olla lyhyt ja iskevä, sekä ajallisesti kestävä. Maailma on pullollaan iskulauseita, joten sen tulee olla myös muista erottuva ja omaleimainen.

**Messut.** Messut ovat tärkeä paikka uutuustuotteen esilletuonnissa. (Rope 1999, 111). Ropen (s. 111) mukaan messujen avulla yritys pystyy tavoittamaan merkittävän joukon kohderyhmänsä henkilöitä nopeasti. Messuissa yhdistyy sekä mainonta että henkilökohtaisen myyntityö. Messuilla tuodaan esille tuotetietoisuutta ja tuntemusta, mutta siellä ei välttämättä tapahdu asiakkaan puolelta ostopäätöstä. Messut ovat todella tärkeässä asemassa sellaisilla yrityksillä, joilla on tuotteenaan niin sanottuja ammattituotteita eli erikoistuotteita. Tällöin erikoismessuilla pystytään tehokkaasti viestimään ja saavuttamaan kapea ja rajattu kohderyhmä.

**Myyntityö.** Rope (1999, 112) mainitsee, että henkilökohtainen myyntityö on sekä business to business- markkinoiden että kulutusmarkkinoiden lanseerauksessa erittäin tärkeä osatekijä. Kulutushyödykemarkkinoinnissa myyntityö kohdistuu Ropen (s. 112) mukaan sekä jakeluportaisiin että lopullisiin asiakkaisiin. Yritykselle kohdistuvassa myyntityössä keskeinen asia on pyrkiä asiakaskohtaisesti kohdistamaan myynti siten, että lanseerauksen alussa erityisesti avainasiakkaat hoidetaan mahdollisimman henkilökohtaisesti. Lanseerattavan tuotteen myyntiä varten on tehtävä myyntimateriaali ja lanseeraustilanteeseen suunniteltu erillinen myyntiohjelma, joita hyödyntämällä myynti on mahdollisimman toimivaa.

Kun tulee ajankohtaiseksi julkistaa tuote markkinoille, pätee sanonta: ”hyvin suunniteltu on jo puoliksi tehty”. (Simula ym. 2010, 83). Tätä vaihetta varten on tehty todella laajasti töitä ja suunniteltu toiminta siten, että toimenpiteet on mahdollisimman helppo toteuttaa konkreettisesti. Simulan ym. (s. 83) mukaan markkinoille julkistamista edesauttaa se, että lanseeraustapahtumissa eli esimerkiksi messuisa ja markkinointiviestinnässä on onnistuttu. Kun tuote on esitelty suunnitellusti kohderyhmälle, tuotetta voidaan alkaa myydä asiakkaille.

Julkistustapoja on monia, mutta esimerkiksi lehdistötilaisuudet, asiakastilaisuudet, messut ja muut esittelyt ovat yleisiä keinoja julkistaa tuote markkinoille ja yleisön tietoisuuteen. (Simula ym. 2010, 83). Tärkeää julkistuksessa on huolehtia siitä, että julkistustapa tukee lanseerausta valituilla kohdemarkkinoilla. Julkistuksen tulee myös olla harkittu ja hyvin suunniteltu kokonaisuus.

Simulan ym. (2010, 83) mukaan julkistukseen liitetään nykyään paljon Internet-sivustoilla tehtävää mainontaa perinteisten mainonnan keinojen lisäksi. Yritys voi avata esimerkiksi erillisen lanseeraussivuston Internetiin, jonne yritys voi lisätä tietoa ainoastaan lanseerattavasta uutuustuotteestaan.

### **3.3 Jälkiarviointi**

Kun lanseeraus on saatu päätökseen ja tuotteen julkistamisen kaikki toimenpiteet on suoritettu, on tehtävä jälkiarviointia lanseerauksen onnistumisesta. (Simula ym. 2010, 86). Simulan ym. (s. 86) mukaan alussa täytyy tarkastella lanseeraukselle

asetettuja tavoitteita ja mittareita, joista tehdään yhteenveto. Tämän lisäksi tulee myös arvioida lukuja ja sitä, missä osa-alueissa lanseerauksessa onnistuttiin, mitä olisi voitu tehdä paremmin ja mitä on opittava seuraavaa lanseerausta ajatellen. On myös tärkeää tutkia aikataulutusta ja budjetointia, eli sitä, miten hyvin pysyttiin aikataulussa ja asetetussa budjetissa. Myös myyntiä on tärkeää seurata lanseerauksen jälkeen. Asiakkailta saadusta palautteesta tulee ottaa opiksi ja pyrkiä kehittämään toimintoja siten, että palautteen saamat osa-alueet parannetaan tulevaisuudessa.

Jälkiarviointiin osallistuvat kaikki lanseeraustiimin jäsenet, sillä on tärkeää saada arvioinnista mahdollisimman kattava. (Simula ym. 2010, 87). Kaikki lanseeraustiimin jäsenet tuovat arviointiin oman osaamisalueensa näkemyksiä lanseerauksen onnistumisesta. Simula ym. (s. 87) mainitsevat, että esimerkiksi myyntipuoli antaa palautetta lanseerauksen myyntiluvuista ja muista taloudellisista seikoista myynnin edustajalle, joka kertoo ne muille lanseeraustiimin jäsenille arvioinnissa. Kaikki keskustellut ja opitut asiat on tärkeää kirjata ylös ja dokumentoida, sillä niistä on hyötyä tulevaisuudessa tehtäviin lanseerauksiin. Jälkiarvioinnista tehdään siis jälkiarviointiraportti, jota käytetään tulevissa lanseeraussuunnitelmissa tukena.

Jälkiarvioinnissa siis pyritään varmistamaan tehdyn lanseerauksen toimivuus ja onnistuminen. (Rope 1999, 148). Ropen (s. 148) mukaan tärkeintä lanseerauksen arvioinnissa on lanseeraustulosten seuranta myyntivolyymien, jakelun, tunnettuuden ja kiinnostuksen heräämisen kautta. Lisäksi myös tulee arvioida markkinaosuutta ja nettotulosta.

Jos lanseerauksessa on tapahtunut virhe ja jokin osa-alue on epäonnistunut huomattavasti, voidaan jälkiarvioinnissa vielä miettiä pystytäänkö virhettä korjaamaan. (Simula ym. 2010, 87). Simula ym. (s. 87) mainitsevat, että joskus tuote lanseerataan uudestaan korjauksien ja teknisten ongelmien korjaamisen jälkeen. Mutta tärkeää on muistaa, että ensivaikutelmaa ei voi koskaan korjata, joten siksi tulisi olla huolellinen ennen lanseerausta ja testata tuotetta niin monta kertaa, että se varmasti on laadukas ja yrityksen brändin arvoinen.

## 4 LANSEERAUSOPAS

Tuotelanseerausopas laadittiin Nammo Lapua Oy:lle. Lanseerausoppaan tarkoituksena toimia kirjallisena ohjekirjana ideaalista tuotelanseerausprosessista, joka toimii työntekijöiden tukena uusien tuotteiden lanseerausprosessin aikana. Lisäksi oppaan tarkoituksena on yhtenäistää työntekijöiden toimintatavat lanseerauksessa, ja perehdyttää työntekijöitä lanseerausprosessin oikeaoppisesta kulusta. Seuraavissa alaluvuissa kerrotaan tarkemmin tuotelanseerausoppaan laadintaprosessista sekä oppaan rakenteesta.

### 4.1 Lanseerausoppaan tekoprosessin kuvaus

Opinnäytetyön tekijä pohti yhdessä toimeksiantajan kanssa loppuvuodesta 2014, olisiko heillä tarvetta opinnäytetyölle. Opinnäytetyön tekijä oli työharjoittelussa Nammo Lapua Oy:ssä kesällä 2014, jolloin ajatus opinnäytetyön tekemisestä toimeksiantajayritykseen tuli mieleen. Toimeksiantajalla oli tarvetta luoda kirjallinen työ lanseerausprosessin kulusta, sillä heillä ei ole kirjallista ohjekirjaa tuotelanseerauksesta. Tuotelanseerauksessa on paljon huomioon otettavia tekijöitä ja teoriaa, joten lanseerausoppaasta olisi paljon hyötyä toimeksiantajayritykselle. Yritys kuuluu suureen Pohjoismaiseen konserniin ja on hyvin kansainvälisesti menestynyt, joten heillä on jatkuvasti kova kiire. Toimeksiantajalla itsellään ei ole riittänyt resurssit luoda kirjallista ohjekirjaa tuotelanseerauksesta, joten tuotelanseerausoppaalle oli kova kysyntä. Siksi tämä aihe sopi hyvin opinnäytetyöksi, koska siitä on paljon hyötyä toimeksiantajalle.

Toimeksiantajan kanssa sovittiin, että laaditaan tuotelanseerausopas, jossa perehdytään enemmän markkinoinnilliseen näkökulmaan. Tuotekehitys on niin laaja osa-alue ja yrityksen toimiala on niin erikoinen, että lanseerausopas päätettiin rajata vain pelkkään lanseeraukseen markkinoinnillisesti katsottuna. Oppaan rakenne siis oli molemmille osapuolille selkeä kokonaisuus jo hyvin aikaisessa vaiheessa prosessia.

**Käynti 1.** Opinnäytetyön tekijä meni tapaamaan toimeksiantajayrityksen avainhenkilöä joulukuussa 2014, josta muodostui yhteyshenkilö koko opinnäytetyön

teon ajan. Ensimmäisellä käynnillä keskusteltiin yleisesti opinnäytetyön aiheesta ja toimeksiantaja antoi paljon materiaalia opinnäytetyön työstä ajatellen. Käynnillä löytiin aihe lukkoon ja sovittiin aikataulusta. Opinnäytetyön tekijä sopi toimeksiantajan kanssa, että opinnäytetyö tulee olemaan valmis viimeistään joulukuussa 2015.

Ensimmäisellä käynnillä Opinnäytetyön tekijä sai paljon kirjallista materiaalia ja lanseeraukseen liittyviä dokumentteja toimeksiantajalta. Lisäksi opinnäytetyön tekijä sai nimilistan yrityksen avainhenkilöistä, joita tulisi haastatella tuotelanseerausopasta varten. Aluksi opinnäytetyön tekijä sai kuuden (6) avainhenkilön nimet, keihin tulee olla yhteydessä haastatteluja koskien, mutta prosessin edetessä luku pieneni neljään henkilöön. Haastattelematta jätettiin toimeksiantajan pyynnöstä pois ne henkilöt, jotka eivät ole lanseerausprosessissa olennaisesti mukana. Haastateltavia henkilöitä olivat toimeksiantajayrityksessä myyntipäällikkö, markkinointipäällikkö, markkinointiviestintäpäällikkö ja markkinointiviestinnän assistentti.

Opinnäytetyön tekijä ja toimeksiantaja sopivat, että opinnäytetyön tekijä ottaa yhteyttä haastateltaviin henkilöihin ja sopii kuinka haastattelut järjestetään. Lisäksi sovittiin yhteydenpidosta ja siitä, että seuraavalla käynnillä voisi mahdollisesti järjestää haastattelut, mikäli päivämäärä sopii kaikille.

Käynnin päätteeksi opinnäytetyön tekijä alkoi suunnitella opinnäytetyötä ja siihen liittyviä toimintoja. Opinnäytetyön tekijä lähetti sähköpostia haastateltaville henkilöille ja yritti sopia yhteistä haastattelu-aikaa, mutta toimeksiantajayrityksen kiireiden vuoksi se koitui mahdottomaksi. Opinnäytetyön tekijä päätti miettiä haastattelujen tekotapaa myöhemmin lisää, ja aloitti opinnäytetyön teoriaosuuden kirjoittamisen.

**Käynti 2.** Toinen käynti tapahtui helmikuussa 2015. Käynnin tarkoituksena oli keskustella lisää opinnäytetyön aiheesta ja kirjoittaa sopimus opinnäytetyöstä. Sopimukseen kirjattiin opinnäytetyön tavoitteeksi luoda tuotelanseerausopas Nammo Lapua Oy:lle tutkien, haastatellen ja kehittäen teoriaa hyödyntämällä. Käynnillä sovittiin lisää työn rakenteesta ja käsiteltävistä asioista, sekä samalla opinnäytetyön tekijälle esiteltiin kattavasti toimeksiantajayrityksen toimintaa opaskierroksella tehtaassa.



Toisen käynnin tarkoituksena oli päivittää tähän asti tulleita mietteitä ja saada vastauksia ilmentyneisiin kysymyksiin. Opinnäytetyön tekijä ja toimeksiantaja keskustelivat haastattelujen toteutuksesta, ja tulivat siihen tulokseen, että on vaikeaa saada kaikki haastateltavat henkilöt samaan aikaan paikalle, joten vaihtoehdoksi muodostui sähköpostihaastattelu. Sähköpostin välityksellä on helpompi järjestää haastattelut, sillä opinnäytetyön tekijän asuminen toisella paikkakunnalla ja toimeksiantajayrityksen kiireisyys vaikeuttavat tapaamisia.

Opinnäytetyön tekijä ja toimeksiantaja sopivat, että opinnäytetyön tekijä työstää opinnäytetyön teoriaosuutta kesään asti, ja syksyllä palataan asiaan itse lanseerausoppaan teon merkeissä. Haastattelut opinnäytetyön tekijä suorittaa itsenäisesti omaan aikatauluun peilaten. Yhteydenpitoa jatketaan keväällä ja kesällä sähköpostin merkeissä, sekä tarvittaessa myös tapaamisen merkeissä, jos tarvetta sille liikenee.

**Käynti 3.** Kolmas käynti tapahtui syyskuussa 2015. Käynnin tarkoituksena oli keskustella työn etenemisestä ja ilmentyneistä kysymyksistä. Opinnäytetyön tekijä myös haastatteli käynnillä myyntipäällikön ja sai ensimmäiset vastaukset lanseerausoppaan tekoon. Haastattelurunko löytyy liitteestä 2. Käynnillä sovittiin, että opinnäytetyön tekijä jatkaa haastattelujen tekoa ja laatii oppaan itsenäisesti apua kysyen tarvittaessa.

Lokakuussa 2015 opinnäytetyön tekijä lähetti sähköpostia henkilöille, joita haastattelee opinnäytetyötä varten. Opinnäytetyön tekijä jäi odottelemaan vastauksia toimeksiantajayrityksen haastateltavilta henkilöiltä, ja jatkoi teoriaosuuden kirjoittamista.

Vastauksia opinnäytetyön tekijän sähköpostiin tuli lokakuun-marraskuun aikana 2015. Kun kaikki vastaukset olivat tulleet, opinnäytetyön tekijä alkoi työstää vastauksista lanseerausopasta. Haastattelujen pohjalta opinnäytetyön tekijä loi tuotelanseerausoppaan toimeksiantajayritykselle, jota voidaan käyttää apuna lanseerausprosessissa ja työntekijöiden perehdyttämisessä lanseerausasioissa.

## 4.2 Lanseerausoppaan rakenne

Lanseerausoppaan rakenteesta sovittiin alustavasti toimeksiantajan kanssa. Lanseerausopas rajattiin yhteisymmärryksessä käsittelemään ainoastaan lanseerausmarkkinointia, sillä tuotekehitys mukaan otettuna oppaan sisällöstä olisi tullut niin suuri, että se ei olisi ollut järkevää toteuttaa. Oppaan rakenne muodostuu kolmesta aihealueesta, joihin pureuduttiin tarkemmin alaluvuissa. Ensimmäinen kappale käsittelee lanseerauksen suunnittelua, joka koostui lanseerausta ohjaavista strategioista ja strategisista päämääristä, aikataulusta ja budjetoinnista, lanseeraus suunnitelmasta sekä Nammo Lapua Oy:n lanseeraus suunnitelmasta. Opin näytetyön tekijä päätti ottaa vähän teoretietoa pohjustamaan Nammo Lapua Oy:n lanseeraus suunnitelmaa, jolloin työstä tuli kattavampi ja perustellumpi paketti. Sen vuoksi lanseeraus suunnitelmaa pohditaan ensin yleisellä tasolla, ennen kuin kerrotaan konkreettisesti Nammo Lapua Oy:n lanseeraus suunnitelma.

Toinen luku käsittelee lanseerauksen toteutusta, jota pohdittiin oppaassa organisaation kouluttamisen, markkinointiviestinnän ja Nammo Lapua Oy:n markkinointiviestinnän kautta. Markkinointiviestintää päätettiin myös pohjustaa ensin yleisellä tasolla, jotta Nammo Lapua Oy:n markkinointiviestinnästä ymmärretään kaikki olennainen liittyen markkinointiviestinnän teoriaan.

Kolmas luku käsittelee jälkiarviointia. Jälkiarviointia pohdittiin oppaassa teoriapohjalla, sillä toimeksiantajan jälkiarviointista ei ole mitään yhtenäistä linjaa siitä, miten sitä toteutetaan. Jälkiarviointi tapahtuu palaverissa analysoimalla ja tutkimalla lanseerauksen toimenpiteitä sekä tutkimalla esimerkiksi myyntilukuja.

Lanseerausopas käsittelee kattavasti koko lanseerausprosessin markkinoinnillista puolta, ottaen kantaa sekä teoriaan että toimeksiantajan omaan käytäntöön. Lanseerausoppaan rakenne on tiivis ja kiteytetty kokonaisuus, joka ei kasvanut liian suureksi sisällöltään, vaan pysyi koko ajan markkinoinnillisessa puolessa.

## 5 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyi Lanseerausopas Nammo Lapua Oy:lle. Nammo Lapua Oy tulee käyttämään opasta yhtenäistämään tuotelanseerausprosessin toimintatapoja, sekä myös uusien työntekijöiden perehdyttämiseen tuotelanseerausprosessin saloihin. Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdyttiin ensin tuotekehityksen teoriaan, sillä se on olennainen osa uuden tuotteen synnyssä. Tuotekehityksen teorialuntemus antoi opinnäytetyön tekijälle tietoa tuotekehitysprosessin laajuudesta sekä pohjusti myös lanseerausprosessin teorialuntemystä. Tuotekehityksen teorian tuntemus on olennaisen tärkeää tuotelanseerausta suunniteltaessa, sillä tuotekehitys ja tuotelanseeraus kulkevat käsi kädessä. Lisäksi tuotelanseeraus ajatellaan monesti tuotekehityksen viimeiseksi vaiheeksi, joten on hyvin tärkeää perehtyä aiempiin vaiheisiin ennen lopullista lanseerausta.

Opinnäytetyössä perehdyttiin myös itse tuotelanseerauksen teoriaan. Lanseerauksen teoriaan oli olennaisen tärkeää perehtyä tuotelanseerausopasta ajatellen, sillä koko opas koostuu lanseerauksesta ja lanseerauksen markkinointiviestinnästä. On hyvin tärkeää tiedostaa, mitä osa-alueita tulee suunnitella ennen itse lanseerausta, ja mitä asioita tulee ottaa huomioon lanseerausta toteutettaessa.

Tuotelanseerausoppaan lopputulos oli onnistunut, sillä opinnäytetyön tekijä sai rakennettua oppaasta selkeän ja kompaktin paketin, jota toimeksiantajan on helppo käyttää. Oppaasta olisi helposti saanut tehtyä laajan kokonaisuuden lisäämällä siihen tuotekehityksen, mutta kokonaisuudesta olisi tullut liian suurikokoinen ja raskas paketti, joten oli tärkeää rajata työ koskemaan vain tuotelanseerausta. Toimeksiantaja antoi työn alussa ohjeeksi opinnäytetyön tekijälle, että työn lopputulokseen heillä ei ole toiveita, he ovat tyytyväisiä kun vain tuotelanseerauksesta saadaan tehtyä jokin kirjallinen opas. He voivat tulevaisuudessa laajentaa opasta tarvittaessa itsenäisesti. Siksi opinnäytetyön tekijällä oli oppaan tekemiseen hyvin luottavainen olo, ja tuotelanseerausopas on juuri opinnäytetyön tekijän näköinen versio tuotelanseerauksesta.

Opinnäytetyön tekijä oivalsi opinnäytetyötä tehdessään, että tuotekehitykseen täytyy panostaa todella paljon ennen kuin voi aloittaa markkinoinnin toimenpiteet. Tuotteen täytyy olla hyvin suunniteltu, suunnitelmaa täytyy pohtia ja testata, sen

jälkeen täytyy muokata suunnitelmaa, jonka pohjalta muodostuu lopulta se lopullinen versio tuotteesta, jota lähdetään lanseeraamaan. Lanseeraaminen ei myöskään ole helppoa, sillä toiminta täytyy myös suunnitella tarkkaan, analysoida ja pohtia suunnitelmia sekä muokata mahdollisia päätöksiä ennen kuin alkaa lopullinen lanseeraus. Lanseeraus on hyvin pitkäjännitteistä ja määrätietoista toimintaa, johon kuluu aikaa ja resursseja hyvinkin paljon. Lopulta kuitenkin lanseeraus saadaan päätökseen ja tuote markkinoille. Joskus lanseeraus onnistuu, ja joskus prosessi epäonnistuu. Pääasia kuitenkin on, että lanseeraus on aina oppimisprosessi, ja tulevaisuuden lanseeraus tulee olemaan aina edellisten lanseerausprosessien virheistä oppimista.

Opinnäytetyön tekeminen on opettanut opinnäytetyön tekijälle paljon tuotekehityksen ja tuotelanseerauksen teoriasta. Teoriatieto varsinkin tuotekehityksestä avasi silmät sen vaikeudesta ja haastavuudesta. Tuotekehitys on niin laaja ala, että yrityksen täytyy todella panostaa siihen paljon, jotta tuotekehitys onnistuu ja saadaan markkinoille onnistunut tuote. Lisäksi lanseerausteorian oppiminen sai opinnäytetyön tekijän miettimään, että markkinointi tulee tulevaisuudessa vain lisääntymään ja yritykset tulevat panostamaan siihen vieläkin mittavammin. Siksi markkinoinnin opiskelu on ollut todella hyödyllistä opinnäytetyön tekijän tulevaisuuden kannalta.

Opinnäytetyön tekijän ajankäytön hallinta sujui opinnäytetyön teon aikana aluksi vähän huonommin, mutta loppua kohden parani. Opinnäytetyön tekijälle haasteita tuotti oma päivätyö, joka vei paljon päivästä aikaa ja energiaa, joten oli vaikea alussa jaksottaa jaksaminen töiden ja koulutöiden välillä. Onneksi kuitenkin opinnäytetyön tekijä sai suunniteltua lopulta järkevän tavan tehdä opinnäytetyötä aina viikonloppuisin, kun oli omista töistä vapaata. Opinnäytetyö oli tavoite saada valmiiksi joulukuussa 2015, joten opinnäytetyön tekijä pysyi hyvin aikataulussa. Opinnäytetyön tekijä oppi, että olisi pitänyt olla enemmän aikaa käydä toimeksiantajan yrityksessä vierailmassa ja haastattelemassa ihmisiä kasvotusten, mutta ajankäytön ja resurssien vuoksi se olisi ollut hankala toteuttaa. Myös empirian toteuttaminen olisi pitänyt suunnitella tarkemmin, sillä alussa opinnäytetyön tekijällä oli vaikeuksia rakenteen muodostumisen kanssa. Silti opinnäytetyön tekijä on tyytyväinen tuotelanseerausoppaan lopputulokseen.

## LÄHTEET

- Cagan, J. & Vogel, C.M. 2003. Kehitä kärkituote. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Cooper, R.G. 2011. Winning at new products: Creating value through innovation. fourth ed. New York: Basic Books / The Perseus Books Group.
- Erkko, A. 2014. Trendit muovaavat ruokaympyrää. Kauppalehti Optio 13/2014, 35–41.
- Hietikko, E. 2008. Tuotekehitystoiminta. Savonia-ammattikorkeakoulun kuntayhtymä. Savonia-ammattikorkeakoulun julkaisusarja B 2/2008. Kuopio: Kopijyvä.
- Honkanen, S., Hämäläinen, M., Koisaari, T., Reinikainen, M. & Sipilä, P., Vanhamaa, M. 2006. Tuotekehityksen ABC-kirjanen. [Verkkokirja]. Teknillinen korkeakoulu. Konetekniikan osasto: Koneensuunnittelun laboratorio. [Viitattu: 11.11.2015]. Saatavana: <http://www.scribd.com/doc/45031496/Tuotekehityksen-ABC#scribd>
- Hooks, I. F. & Farry, K. A. 2001. Customer-centered products: Creating successful products through smart requirements management. New York: American Management Association.
- Kataja, H-R. 2012. Miten yksinäisyys huomioidaan vanhuspoliittisissa strategioissa?. Jyväskylän Yliopisto / Kokkolan yliopistokeskus Chydenius. Sosiaalityö. Pro gradu -tutkielma. Julkaisematon.
- Kekäläinen, T. 2013. Arvostuksen ja innostuksen askelin työhyvinvointiin – Kuvaus neuronilaisten subjektiivisesti koetusta työhyvinvoinnin tilasta Maslow'n tarvehierarkiaan peilaten. Savonia Ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Julkaisematon.
- Kettunen, I. 2000. Muodon palapeli. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Laakso, H. 2004. Brändit kilpailuetuna. 6. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Maslow, A.H. 1954. Motivation and personality. Third ed. New York: Harper & Row Publishers Inc.
- Nammo Lapua Oy. 2011. [Verkkosivu]. Lapua: Nammo Lapua Oy. [Viitattu 1.9.2015]. Saatavana: <http://www.lapua.com/fi/etusivu.html>
- Perälä, B. 2015. Ensi kesän uutuudet valmiita: Atria-konserni käyttää tuotekehitykseen melkein 14 miljoonaa euroa vuodessa. Ilkka 1.9.2015, 6.

- Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1993. Nykyaikainen markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1994. Suunnitelmallinen markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Rope, T. 1999. Lanseerausmarkkinointi. Porvoo: WSOY.
- Simula, H., Lehtimäki, T., Salo, J. & Malinen, P. 2010. Uuden B2B-tuotteen menestyksenkäs kaupallistaminen. Helsinki: Kopio Niini Oy.
- Työ- ja Elinkeinoministeriö. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Työ- ja Elinkeinoministeriö: Yritys-Suomi. [Viitattu 1.9.2015]. Saatavana: <https://www.yrityssuomi.fi/yrityksen-koko>
- Välimaa, V., Kankkunen, M., Lagerroos, O. & Lehtinen, M. 1994. Tuotekehitys. Asiakastarpeesta tuotteeksi. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

# LIITTEET

## Liite 1, Tuotelanseerausoppaan sisällysluettelo

<b>JOHDANTO .....</b>	<b>2</b>
<b>TUOTELANSEERAUSPROSESSI .....</b>	<b>4</b>
<b>1. LANSEERAUKSEN SUUNNITTELU .....</b>	<b>4</b>
1.1 LANSEERAUSTA OHJAAVAT STRATEGIAT JA STRATEGISET PÄÄMÄÄRÄT .....	4
1.2 AIKATAULUTUS JA BUDJETOINTI.....	5
1.3 LANSEERAUSSUUNNITELMA .....	6
1.4 NAMMO LAPUA OY:N LANSEERAUSSUUNNITELMA .....	7
<b>2. LANSEERAUKSEN TOTEUTUS.....</b>	<b>9</b>
2.1 ORGANISAATION KOULUTTAMINEN.....	10
2.2 MARKKINOINTIViestintä JA JULKISTUS MARKKINOILLE.....	10
2.3 NAMMO LAPUA OY:N MARKKINOINTIViestintä.....	11
<b>3. JÄLKIARVIOINTI .....</b>	<b>14</b>
<b>4. LIITTEET .....</b>	<b>15</b>



## **Liite 2, Haastattelurunko**

### LANSEERAUS

- Aikataulutus ja budjetointi?
- Lanseerausta ohjaavat strategiat?
- Lanseerausmarkkinointi? Keinot?
- Lanseeraussuunnitelma?
- Lanseerauksen toteutus?
- Seuranta?