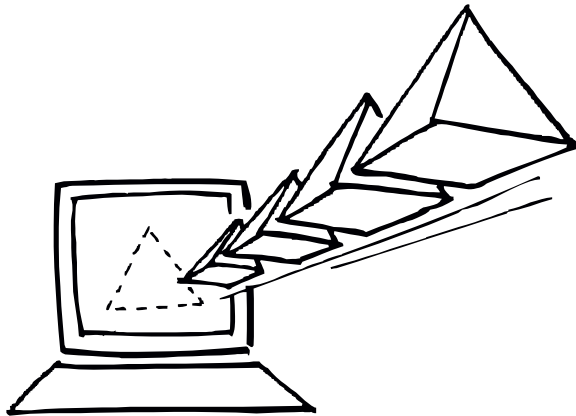


Johtamisen pikaoppaat
Prosessit

Tuotteiden ja palveluiden kehittäminen *pähkinässä*

13 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia

PIKAOPAS



Mikä erottaa
menestyjät keskinkertaisesta?



Kari Tuominen
www.changemanager.org

**Johtamisen pikaoppaat
Prosessijohtaminen**

Tuotteiden ja palveluiden kehittäminen *pähkinässä*

13 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia

**Mikä erottaa
menestyjät keskinkertaisesta?**



Kari Tuominen
www.changemanager.org

Copyright: Oy Benchmarking Ltd
Tekijä: Kari Tuominen
Kuvitus: Lasse Malmberg
ISBN: 978-952-342-273-5
ISBN ebook: 978-952-342-274-2
Päivämäärä: 2022

CMP-kirjasarjan kustantaja: Oy Benchmarking Ltd
Yhteistyökumppaneina ovat olleet:

SAI Global Limited, Australia
ASQ, USA
Laatukeskus
Henkilöstöjohdon ryhmä HENRY ry
Nordic Innovation Centre
Opetushallitus
PKT-säätiö
Suomen Standardisoimisliitto
Suomen Yrittäjät
Teknologiainfo Teknova
Työsuojelurahasto

Prosessijohtaminen pikaoppaat:

Prosessijohtaminen pähkinässä – 5

Prosessien suunnittelu ja hallinta pähkinässä – 5a

Tuotteiden ja palveluiden kehittäminen pähkinässä – 5b

Tuotteiden ja palvelujen markkinointi ja myynti – 5c

Tuotteita ja palveluja tuotetaan ja toimitetaan – 5d

Asiakassuhteiden hallinta ja kehittäminen pähkinässä – 5e

Suosittelavia CMP-kirjasarjan kehittämisoppaita:

Innovatiivisuuden arviointi

Kilpailuetua tuotehallinnalla

Benchmarking käytännössä

Hyvin aloitettu on puoliksi tehty!



**Muutos on kuin raketti.
Se vaatii valtaisan energian
läpäistäkseen ilmakehän.
Läpäisyn jälkeen sitä ei pidättelee mikään.**

Sisältö

Johdanto	4
Arviointiohjeet	6

Arviointikohteet

1. Johdon tuki innovatiiviseen tuotekehitykseen.....	8
2. Strategia tuotekehitysprosessin kehittämiseen	10
3. Ammattitaitoiset ja innovatiiviset kehittäjät.....	12
4. Tuotekehityshankkeet suunnitellaan	14
5. Riittävät ja luotettavat sisäiset ja ulkoiset lähtötiedot	16
6. Tuotekehityksen tulokset suunnitellaan	18
7. Prosessin etenemisen ja tuotteen vaatimuksenmukaisuus	20
8. Kehitetyn tuotteen kelpoisuus käyttöön tarkistetaan	22
9. Muutosten ohjaus	24
10. Asiakastulokset	26
11. Henkilöstötulokset	28
12. Yhteiskunnallisiin tulokset.....	30
13. Markkina-asema sekä taloudelliset ja tehokkuus tulokset.....	32
Arvioinnin tulokset.....	34
Kirjoittaja....	35
Kehittämismallinnus	36
Kehittämisen pikaoppaita	37

Hyvin aloitettu on puoliksi tehty!



**Muutos on kuin raketti.
Se vaatii valtaisan energian läpäistäkseen
ilmakehän.
Läpäisyn jälkeen sitä ei pidättele mikään.**

Johdanto

Kirja kuvaa suuren joukon toimintaperiaatteita ja ajattelua, jotka ovat hyödyllisiä menestyvälle organisaatiolle.

5. Prosessit, tuotteet ja palvelut

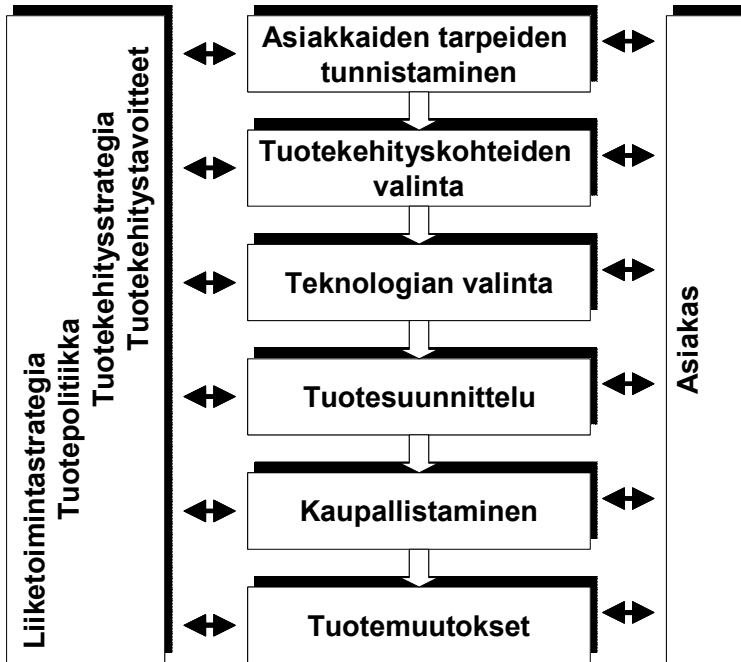
5b. Tuotteita ja palveluita suunnitellaan ja kehitetään

Menestyvässä organisaatiossa:

- Henkilöstömme, nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat sekä kumppanit ja toimittajat osallistuvat innovatiivisten tuotteiden kehittämiseen.
- Käytämme markkinatutkimuksia, asiakaskyselyjä sekä muita palautteita tunnistaaksemme tuote- ja palveluvalikoimamme kehittämistarpeita.
- Kehitämme tuote- ja palveluvalikoimaamme siten, että se vastaa nykyisten ja potentiaalisten asiakasryhmien muuttuvia tarpeita.
- Tuotteemme ja palvelumme sekä niiden rakenteet täyttävät asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien tarpeet ja odotukset koko niiden elinkaaren ajan. ”Ymmärrämme, mitä vastuullisuus niissä tarkoittaa.”

Omassa organisaatiossanne voitte porukalla arvioida oman organisaation tuotteiden ja palvelujen kehittämisen prosessia ja sen toimivuutta. Voitte verrata niitä kirjan esimerkkeihin sekä tunnistaa kehittämistarpeita ja kehittämismahdollisuuksia.

Tuotekehitysprosessi



Arviointiohjeet

Uskomme, että saat parhaan hyödyn, jos noudatat seuraavia ohjeita.

1. Lue harkiten kunkin arviointiaiheen otsikko sekä kohdan yksityiskohtaisempi kuvaus, joka on esitetty kysymysten muodossa. Tarkastele kuvaa virittämään lisäajatuksia aiheen ymmärtämiseksi. Kukin arviointiaihe käsittää yhden aukeaman.
2. Lue esimerkit *keskinkertaisesti* ja *hyvin johdetuista* organisaatioista ja pyri ymmärtämään, mitkä tekijät saavat kuvattun eron syntymään.
3. Arvioi oppimasi perusteella, kuinka **tärkeänä** pidät aihetta organisaatiosi menestyksen kannalta. Anna arviosi asteikolla 1-5.
4. Anna tämän jälkeen oma arviosi organisaatiosi **nykytasosta** merkillä x ja haluamastasi **tavoitetasosta** merkillä o.

Tärkeys 1 - 5	Nyky- ja tavoitesuorituskyky				
	1	2	3	4	5
4		x		0	

Kun arvioijia on useampia, sopikaa siitä, mitä olette arvioimassa ja miten sovellette arviointiasteikkoa.

Kirjan esimerkit eivät pyri kuvaamaan huonoja tai erinomaisia esimerkkejä, vaan ne pyrkivät havainnollistamaan eron niiden välillä. Esimerkit keskinkertaisista voivat olla joissakin tilanteissa parhaita mahdollisia ja menestyjän esimerkit riittämättömiä.

Jos toimit toisella toimialalla kuin esimerkit eivätkä käsitteet vastaa omiasi, löydät vastaavat termit omalta alaltasi. Organisaatiosta riippumatta (julkishallinto, teollisuus, koulutusorganisaatio, iso tai pieni yritys) menestyminen syntyy lähes samoista perusasioista, vaikka niitä kuvataan eri sanoilla.

Kun lukiessasi etsit vastineita omasta organisaatiostasi, syvenny samalla oppimisesi. Älä anna esimerkkien ympäristön hämätä itseäsi. Pyri oppimaan ero, joka on keskinkertaisen ja erinomaisen menettelyn tai ajattelun välillä, ja luo siitä omat sovellutuksesi.

Merkittävät kehitysaskeleet alalle tulevat usein alan ulkopuolelta. Jos opit toimintatapoja omalta alaltasi, opit tekemään samoja asioita ehkä paremmin. Kun opit alasi ulkopuolelta, opit erilaisia tapoja tehdä asioita. Tällöin kehityshyppy mahdollistuvat.

Lukemasi auttaa ymmärtämään arvioitavia aiheita. Et vertaa omaa toimintaanne mihinkään standardiin tai tarkkaan menettelyyn vaan omaan mielikuvaasi asian tärkeydestä sekä nyky- ja tavoitetasosta. Tämän aineiston tarkoituksena on kehittää mielikuvaasi paremmasta ja lisätä rohkeuttasi nostaa rimaa korkeammalle.

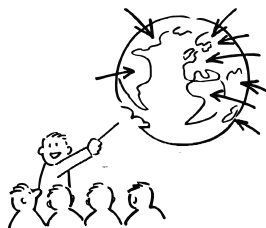
1.

Johtajat osoittavat tuotekehitykselle suunnan, kehittävät projektijohtamista ja kannustavat innovatiivisiin suorituksiin

Miten visio, strategia, asiakastarpeet ja sisäiset mittaukset ohjaavat tuotteiden ja palvelujen kehittämistä?

Miten johto osallistuu tuotekehityspolitiikan ja -tavoitteiden määrittelyyn sekä yhteistyökumppaneiden valintaan, tuotekehitysprojektien seurantaan ja tuotekehitystulosten analysointiin?

Miten johtajat kehittävät innovaatioprosessia sekä kannustavat luovuuteen ja kehittämiseen?



Tärkeys 1 - 5	Nyky- ja tavoitesuorituskyky				
	1	2	3	4	5

Tyypillistä keskinkertaisille organisaatioille:

Johtajat käyvät messuilla, ja sieltä kopioidaan kilpailijoiden tuotteita.

Tuotekehitys on sattumanvaraista. Se perustuu lähinnä pätevimpien henkilöitten uusiin oivalluksiin, joita lähdetään toteuttamaan.

Koska tuotekehitys on ennalta arvaamatonta, mitään tavoitteita ei voi asettaa. tavoitteet rajoittaisivat luovuutta.” Jotain estimaatteja voidaan antaa.”

“Alihankkijat ovat kapasiteettia varten ja valmistavat piirustustemme mukaisesti. Alihankkijat otetaan mukaan luottamussyistä vasta tarjousta pyydettyäessä.”

“Tuotekehitysosasto toteuttaa omien insinööriemme unelmia.”

Tuotteiden ja palveluiden kehittäminen *pähkinässä*

Kari Tuominen

13 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia

Tuotteita ja palveluita suunnitellaan ja kehitetään.

Kirja kuvaa suuren joukon toimintaperiaatteita ja ajattelua, jotka ovat hyödyllisiä menestyvälle organisaatioille.

- Menestyvässä organisaatiossa ponnistelemme luodaksemme innovaatioita ja näin lisäarvoa asiakkaillemme. Käytämme markkinatutkimuksia, asiakaskyselyjä sekä muita palautteita tunnistaksemme tuote- ja palveluvalikoimamme kehittämistarpeita.
- Henkilöstömme, nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat sekä kumppanit ja toimittajat osallistuvat innovatiivisten tuotteiden kehittämiseen.
- Käytämme luovuutta innovatiivisten tuotteiden ja palvelujen suunnitteluun sekä kehittämiseen yhteistyössä asiakkaiden, kumppaneiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Arvioimme potentiaalisen uuden teknologian vaikutukset tuotteisiin ja palveluihin.
- Otamme huomioon tuotteiden ja palvelujen vaikutukset taloudelliseen, sosiaaliseen ja ekologiseen kestävyYTEEN koko niiden elinkaaren aikana.

Omassa organisaatiossanne voitte yhdessä arvioida omia tuotekehitysprosessin periaatteita ja käytäntöjä sekä verrata niitä kirjan esimerkkeihin.

Hyvin aloitettu on puoliksi tehty!

ISBN 978-952-342-273-5

