

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

**KULUTTAJALÄHTÖISYYDEN PIIRTEET  
ELINTARVIKEINNOVOINNISSA**  
Case: Atria Suomi Oy

Yrityksen taloustiede, markkinointi  
Pro gradu -tutkielma  
Toukokuu 2012  
Ohjaaja: Hannu Kuusela

Kati Mäntymaa

# TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu, yrityksen taloustiede, markkinointi

Tekijä: MÄNTYMAA, KATI  
Tutkielman nimi: Kuluttajalähtöisyyden piirteet elintarvikeinnovoinnissa, Case: Atria Suomi Oy  
Pro gradu -tutkielma: 98 sivua, 8 liitesivua  
Aika: Toukokuu 2012  
Avainsanat: kuluttajalähtöisyys, tuoteinnovointi, kuluttajatieto

---

Tutkielman tarkoituksena on eritellä kuluttajalähtöisyyden toteuttamisen ominaispiirteitä elintarvikeinnovoinnissa. Kuluttajalähtöisyyden toteuttaminen kuluttajamassamarkkinoilla toimivassa yrityksessä on haastavaa, sillä suoran kontaktin ylläpitäminen kuluttajan kanssa on ongelmallista. Kuluttajasta tarjolla oleva tieto sekä sen kerääminen, jakaminen ja levittäminen, ovat siten tärkeitä tekijöitä kuluttajalähtöisyyden luomiseksi.

Tutkielmassa käsitellään kuluttajalähtöisyyttä palvelukeskeisen logiikan näkökulmasta. Palvelukeskeiseen logiikkaan perustuen määritellään, millaisia piirteitä kuluttajalähtöinen ajattelutapa sisältää ja millaisia resursseja hyödyntäen kuluttajalähtöisyyttä toteutetaan. Kuluttajatiedon on katsottu olevan merkittävin innovoinnin kuluttajalähtöisyyteen vaikuttava resurssi, joka tarjoaa pohjan kuluttajalähtöisyyden luomiselle. Kuluttajalähtöisyyden toteuttamista tarkastellaan ennen kaikkea tuotekehitysprosessin alkupään toiminnoissa, joissa kuluttajaa koskeva tieto on hyvin abstraktia ja siten sen johtaminenkin on haastavampaa.

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus. Tutkimuskenttänä toimi elintarviketeollisuudessa toimiva yritys, Atria Suomi Oy. Tutkimuksen aineisto kerättiin useita aineistolähteitä hyödyntäen, ja päämetodiksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelujen avulla kerättyä aineistoa peilattiin yrityksen käytäntöihin suoran havainnoin keinoin ja aineistoa tarkennettiin kahdella kyselytutkimuksella. Aineistoa analysoitiin luokittelun ja teemoittelun avulla. Kuluttajalähtöisyyden ominaispiirteet elintarviketeollisuudessa teemoiteltiin ja jaettiin luokkiin teoriaosuudessa luodun teoreettisen viitekehysten avulla.

Teorian ja empirian vuoropuhelu jatkui koko tutkimusprosessin ajan ja niiden vastakkainasettelun avulla kyettiin vastaamaan tutkimuksen pääongelmaan: mitkä piirteet ovat tunnusomaisia elintarvikeinnovoinnin kuluttajalähtöisyyden toteuttamisessa? Tutkimuksen pohjalta analysoitiin seitsemän elintarvikeinnovoinnille ominaista piirrettä, joiden koettiin vaikuttavan siihen, miten elintarviketeollisuudessa toteutetaan kuluttajalähtöistä tuoteinnovointia.

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b> .....	5
1.1 Tutkimuksen taustaa .....	5
1.1.1 Tietointensiivinen tuoteinnovointi .....	5
1.1.2 Elintarviketeollisuuden haasteet tuoteinnovoinnissa .....	6
1.2 Tutkielman tavoite, rajaukset ja keskeiset käsitteet .....	8
1.3 Tutkielman rakenne .....	9
<b>2 KULUTTAJALÄHTÖISYYS TUOTEINNOVOINNIN LÄHTÖKOHTANA</b> .....	11
2.1 Kuluttajalähtöisyys markkinaorientaation kautta määriteltynä .....	11
2.2 Kuluttajalähtöisyys ja markkinoinnin uusi toimintalogiikka .....	13
2.3 Kuluttajalähtöinen ajattelutapa ja innovointi .....	16
<b>3 KULUTTAJALÄHTÖISYYS JA KULUTTAJATIEDON KESKEISYYS</b> .....	20
3.1 Kuluttajatiedon merkitys tuoteinnovoinnissa .....	20
3.2 Tuoteinnovointi tuotekehityksen alkupään toiminnoissa .....	22
3.3 Kuluttajatarpeiden ennakointi ja aineettomien resurssien keskeisyys .....	23
3.4 Kuluttajatiedon prosessointi .....	25
3.4.1 Kuluttajatiedon hankinta.....	26
3.4.2 Kuluttajatiedon jakaminen .....	29
3.4.3 Kuluttajatiedon hyödyntäminen .....	33
3.5 Teoreettinen viitekehys kuluttajalähtöisyyden toteuttamisen analysoimiseksi .....	36
<b>4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	38
4.1 Tutkimuksen epistemologia ja teoreettinen lähestymistapa .....	38
4.2 Tapaustutkimus tutkimusmetodinä ja aineiston analysointi .....	39
4.3 Tutkimusprosessi .....	42
4.4 Aineiston generointi .....	44
4.5 Tutkimuksen laadun arviointi .....	45
<b>5 KULUTTAJALÄHTÖISYYDEN OMINAISPIIRTEET</b>	
<b>ELINTARVIKEINNOVOINNISSA</b> .....	47
5.1 Kohdeyrityksen esittely .....	47
5.2 Elintarvikkeiden tuotekehitysprosessin rakentuminen .....	47
5.3 Kuluttajalähtöisen ajattelutavan erityispiirteet .....	47
5.3.1 Tuotteiden konkreettisten piirteiden korostaminen .....	47
5.3.2 Toimintaverkoston hyödyntäminen .....	47
5.3.3 Kuluttajan aktiivinen osallistuminen innovointiin.....	47
5.3.4 Aineettomien resurssien keskeisyys .....	47
5.4 Kuluttajatiedon hankinnan erityispiirteet .....	47
5.4.1 Toimiva markkinatutkimusyksikkö .....	47
5.4.2 Tehokas ympäristön seuranta .....	47
5.4.3 Kuluttajalta kerättävä tieto .....	47

5.5 Kuluttajatiedon jakamisen erityispiirteet .....	47
5.5.1 Hiljaisen kuluttajatiedon jakamisen vaikeus .....	47
5.5.2 Organisatoristen resurssien keskeisyys kuluttajatiedon jakamisessa.....	47
5.5.3 Voimakas tuoteryhmäajattelu.....	47
5.6 Kuluttajatiedon hyödyntämisen erityispiirteet .....	47
5.6.1 Oppimiseen sitoutumisen tärkeys .....	47
5.6.2 Ennakkoluuloton suhtautuminen kuluttajakäyttäytymiseen.....	47
5.6.3 Yhteinen kuluttajanäkemys ja innovoinnin päämäärä .....	47
5.7 Tutkimusongelmaan vastaaminen .....	47
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>85</b>
6.1 Tutkimustulokset suhteessa teoreettiseen viitekehykseen .....	85
6.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet .....	89
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>90</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>99</b>
LIITE 1: Teemahaastattelurunko.....	99
LIITE 2: Innovointitapoja koskeva kysely .....	100
LIITE 3: Kuluttajatiedon hyödyntämistä ja oppimista koskeva kysely .....	103

## LUETTELO KUVIOISTA

Kuvio 1 Kuluttajatiedon prosessointiin liittyvät toiminnot .....	26
Kuvio 2 Kuluttajatiedon muodostamisen lähteet .....	29
Kuvio 3 Tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät .....	32
Kuvio 4 Kuluttajatiedon käsitteellistä hyödyntämistä korostava ilmapiiri .....	35
Kuvio 5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	37
Kuvio 6 Laadullisen aineiston käsittely analyysistä synteisiin .....	42
Kuvio 7 Teorian ja empirian vuoropuhelu tutkimusprosessissa .....	43
Kuvio 8 Elintarvikekehitykseen vaikuttavat keskeiset sidosryhmät .....	
Kuvio 9 Kohdeyrityksen tuotekehitysprosessin rakentuminen .....	
Kuvio 10 Markkinatutkimusyksikön rooli tuotekehitysprosessissa .....	
Kuvio 11 Tuoteinnovointiin liittyvät tietotoiminnot .....	
Kuvio 12 Tutkimustulokset suhteessa teoreettiseen viitekehykseen .....	86

## LUETTELO TAULUKOISTA

Taulukko 1 Tuotekeskeisen ja palvelukeskeisen logiikan eroja .....	15
Taulukko 2 Tuote- ja kuluttajalähtöinen ajattelutapa suhteessa innovointiin .....	19
Taulukko 3 Esteitä kuluttajatiedon jakamiselle .....	33
Taulukko 4 Elintarviketeollisuudelle ominainen ajattelutapa ja sen jakautuminen .....	
Taulukko 5 Kuluttajatiedon prosessointi elintarvikeinnovoinnissa ja sitä tukevat ja estävät piirteet .....	
Taulukko 6 Elintarvikeinnovoinnin kuluttajalähtöisyyden toteuttamiseen vaikuttavat tekijät .....	

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

### 1.1.1 Tietointensiivinen tuoteinnovointi

Innovatiiviseen ja tietointensiiviseen työhön on jo useiden vuosien ajan suhtauduttu kevyesti: innovatiivisuutta ja tiedon hallintaa koskevien toimintojen on ajateltu olevan vaikeasti johdettavissa. Esimerkiksi uutuustuotekehitykselle ei ole asetettu samanlaisia kustannustehokkuusvaatimuksia kuin yrityksen muille toiminnoille (Backman, Börjesson & Setterberg 2007, 17). Koska tuotteiden elinkaaret ovat nykyään yhä lyhyempiä ja tuotteiden nopea markkinoille saaminen on tähdellistä, myös uutuustuotteiden kehityksestä on tehty yhä valvotumpaa. Uusien tuotteiden kehitystoiminta perustuu tarkkaan suunnitelmallisuuteen, jolloin uutuustuotekehityksen hallittavissa olevat operationaaliset toiminnot menevät tietointensiivisen innovointityön edelle. Samanaikaisesti kilpailu on kuitenkin useilla markkinoilla kiristynyt ja yrityksen on kyettävä erottautumaan tuotteillaan selkeämmin. Erottautuakseen kilpailijoistaan yritys tarvitsee innovatiivisia ja raikkaita ideoita, joille kuitenkin omistetaan yhä vähemmän aikaa.

Tuoteinnovointi vaatii erityisen paljon luovuutta, ideointikykyä sekä tiedon hallintaa. Tuotteiden innovoinnin voidaan katsoa jatkuvan koko tuotekehitysprosessin ajan, mutta ratkaisevimmat hetket sijoittuvat tuotekehitysprosessin alkupäähän, johon kirjallisuudessa viitataan termillä tuotekehityksen sumea alkupää (Alam 2006). Koska tuoteinnovointia pidetään vaikeasti johdettavana ja hallittavana, sitä on tutkittu huomattavasti vähemmän kuin tuotekehitysprosessin muita toimintoja, kuten tuoteprojektien hallintaa tai kaupallistamista. Pagen ja Schirrin (2008) mukaan ainoastaan 5 prosenttia vuosina 1984–2004 julkaistusta uutuustuoteinnovointia koskevistä artikkeleista tutki ideointia ja luovuutta. Vaikka uutuustuotteiden kehitysprosessia on tutkittu runsaasti, uutuustuotteiden kehityskyky osoittaa vain vähän kehittymisen merkkejä (Cooper 1999). Mahdollisuudet kehittyä löytyvät tuoteinnovoinnin parantamisessa eikä toimintojen tehokkuuden kasvattamisessa.

Ongelmat tuoteinnovoinnissa johtuvat ennen kaikkea sen tietointensiivisestä luonteesta: innovoinnin toimiminen vaatii jokaiselta työntekijältä paljon tutkimuksellista taustatyötä ja pyrkimystä kuluttajan ymmärtämiseen. Useimmiten työntekijät eivät edes tiedä, millaista kuluttajatietoa heidän on kerättävä ja miten tämä tieto yhdistetään tuotteen piirteiksi. On tavallista, että yrityksessä kiirehditään suoraan tuoteinnovointiin ilman todellista näkemystä kuluttajasta. Useat yritykset sanovatkin, että heillä ei ole ongelmia innovaatioideiden tuottamisen määrässä vaan niiden laadussa: vaikeudet koskevat erityisesti ideoiden karsimista ja hyvien ajatusten erottamista (Calantone et al. 1999).

Tuoteinnovointi ei loppujen lopuksi ole kovinkaan kuluttajalähtöistä ilman kuluttajaa koskevaa taustatyötä ja tiedon jalostamista: pelkkä kuluttajatiedon olemassaolo ei takaa kuluttajalähtöisyyden toteutumista. Useat yritykset toteavat olevansa kuluttajalähtöisiä perustellen väitettään kuluttajatietoon liittyvien resurssien runsaudella. Pelkkä kuluttajatiedon olemassaolo ei kuitenkaan merkitse todellista kuluttajalähtöisyyttä, vaan kuluttajatieto on tehtävä yrityksen toiminnan kannalta merkitykselliseksi inhimillisten resurssien ja sosiaalisiin suhteisiin liittyvien resurssien avulla. Yrityksen työntekijöiden kuluttajatiedon jalostaminen on avain kuluttajatarpeiden ja uusien tuoteideoiden välillä: kuluttajatiedon jalostamisen avulla tuoteideoilla on selkeä yhteys kuluttajan tarpeisiin tai kulutustottumuksiin. Tuoteinnovointi perustuu yrityksen työntekijöiden kuluttajatuntemukseen, joten yrityksen kuluttajatietämyksen muodostamiseen ja kuluttajatiedon hyödyntämiseen liittyvät tavat ovat ratkaisevassa roolissa tuoteinnovoinnin kuluttajalähtöisyyden kannalta.

### **1.1.2 Elintarviketeollisuuden haasteet tuoteinnovoinnissa**

Uusien tuotteiden kehittämistä pidetään merkittävänä kilpailukyvyn lähteenä. Costan ja Jongenin (2006, 457) mukaan elintarviketeollisuudessa ja ruoka-alalla investoinnit uusien tuotteiden kehittelyyn ovat kuitenkin paljon keskimääräistä alhaisempia ja alan innovatiivisimmatkin tuotteet ovat konservatiivisempia kuin muilla teollisuuden aloilla. Tämä johtuu ennen kaikkea siitä, että elintarviketeollisuudessa tavataan tehdä pienempiä investointeja kuluttajatutkimukseen ja uutuustuotekehitykseen kustannustehokkuuden säilyttämiseksi (Costa & Jongen 2006, 457). Pieniä panostuksia kuluttajatutkimukseen on selitetty kuluttajien ruokailutottumusten hitaan muuttumisen

avulla: koska kuluttajamuutos on niin hidasta, myös intensiivinen kuluttajatutkimus osoittautuu turhan suureksi kustannukseksi. Koska myös ruokamarkkinat globalisoituvat muiden teollisuuden alojen tavoin, on kuitenkin naiivia olettaa, että kuluttajan ruokailuun liittyvät tarpeet olisivat staattisia esimerkiksi kokeilunhalun ja riskinkaihtamisen suhteen (Costa & Jongen 2006, 457). Siten kuluttajatiedon innovatiivinen hyödyntäminen radikaalistikin uusien tuotteiden kehittämisessä on tärkeää, sillä ainoastaan radikaalit innovaatiot kehittävät toimialaa todella eteenpäin. Jokaisen yrityksen on toimialaan katsomatta säilytettävä nykyiset kuluttajansa sekä hankittava uusia pysyäkseen kilpailukykyisenä ja kasvaakseen.

Kuluttajalähtöinen tuoteinnovointi on yleistynyt ruoka-alalla vasta viime aikoina, sillä useimmiten lähtökohtana ovat olleet tuotannolliset resurssit ja millaisia tuotteita niiden avulla voidaan tehdä: ensin on ideoitu tuote, minkä jälkeen on mietitty, mihin kuluttajatarpeeseen se istuisi. Grunertin et al. (2008, 591) mukaan ruuantuotantoketjussa on kuitenkin havaittavissa useita sellaisia muutoksia, jotka vaativat näkökulman vaihtamista tuotannosta kuluttajaan ja hänen tarpeidensa ennakoimiseen. Grunertin, Bech-Larsenin & Bredahlin (2000) sekä Grunertin (2002) tutkimuksien mukaan ruokatuotteet sisältävät yhä enemmän aineettomia piirteitä, jotka on huomioitava tuotannossa. Lisäksi kuluttajien tarpeiden pirstaloituminen on saanut aikaan sen, että kuluttajat vaativat yhä yksilöidympiä tuotteita nopealla tahdilla (Grunert et al. 2008, 591). Nämä muutokset osoittavat, että ruoka-alan tuoteinnovoinnin lähtökohdan on siirryttävä tuotannosta kuluttajan tarpeiden ennakointiin: ensin on määriteltävä kuluttajan tarve, minkä jälkeen on mietittävä, miten siihen voidaan vastata fyysisen tuotteen avulla.

Kuluttajan toiveet ja tarpeet ovat kuitenkin vain yksi monista elintarviketeollisuuden toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Tiukka kilpailutilanne sekä kotimaisesti että kansainvälisesti, keskittynyt vähittäiskauppa, alhaiset katteet sekä tuotteiden lyhyet elinkaaret ovat esimerkkejä muista tekijöistä, jotka on huomioitava elintarvikkeiden innovoinnissa (Elintarviketeollisuuden www-sivut). Kun uusia ruokatuotteita tuodaan markkinoille, elintarviketeollisuudessa on huomioitava paitsi kuluttajan myös vähittäiskaupan toiveet: kilpailu vähittäiskaupan hyllytilasta on kovaa ja vain harvat tuotteet saavat vakituisen paikan. Aivan uudenslaisiin kuluttajatarpeisiin vastaavien radikaalien tuoteinnovaatioiden kehittäminen sisältää hyvin paljon riskiä, koska

kuluttajan suhtautuminen näihin tuotteisiin on epävarmaa. Elintarviketeollisuuden asema elintarvikealan arvoketjussa on hyvin monitahoinen ja sen on vastattava useiden sidosryhmien tarpeisiin. Kuluttajalähtöisyyden toteuttamisen ominaispiirteiden tutkiminen näin laaja-alaisessa toimintaverkostossa tarjoaa mahdollisuuksia etsiä kehittämiskohteita ja parantaa kuluttajalähtöisyyden toteutumista.

## 1.2 Tutkielman tavoite, rajaukset ja keskeiset käsitteet

Tässä tutkielmassa analysoidaan elintarvikkeiden *innovointia* elintarviketeollisuuden näkökulmasta. Innovointi on uusien ideoiden tuottamista ja niiden hyödyntämistä tuomalla ne markkinoille uusien tuotteiden muodossa. Innovointi on ongelmanratkaisua, joka tarvitsee tuekseen tietoa (van Boekel 2009, 37). *Elintarvikkeella* tarkoitetaan tuotetta, joka perustuu maatalouteen tai kalastukseen ja joka myydään yksityisten kotitalouksien kulutettavaksi. Vaikka elintarvikkeiden päätyminen kuluttajalle sisältää monta väliporrasta lähtien tuottajasta ja päätyen vähittäiskauppaan, kohteena ovat lopulta massamarkkinat. Koska elintarvikkeen toimitusketju on hyvin monitahoinen, se sisältää paljon mahdollisuuksia innovoida sekä B2B- että B2C-kontekstissa. On siis huomattava, että *elintarviketeollisuus* on osa laajaa arverkostoa. Elintarviketeollisuus on teollisuuden ala, joka tuottaa elintarvikkeita aina raaka-aineista ruuanlaittoa helpottaviin sekä käyttövalmiisiin tuotteisiin ja myy tuotteitaan vähittäiskaupalle, tukkuliikkeille sekä muille elintarvikeyrityksille (Elintarviketeollisuuden www-sivut). Tässä tutkielmassa keskitytään ainoastaan elintarviketeollisuuden rooliin verkostossa, ja sen tapoihin toteuttaa kuluttajalähtöistä innovointia.

Tutkielma erittelee *kuluttajalähtöisyyden* toteuttamista uusien elintarvikkeiden innovoinnissa. Kuluttajalähtöisyyttä eritellään sen kautta, millainen rooli kuluttajatietoon liittyvillä resursseilla on uusien tuotteiden kehittämisen yhteydessä. Tässä tutkielmassa keskitytään ainoastaan kuluttajasta saadun tiedon hyödyntämiseen uusien tuotteiden innovoinnissa. Kuluttajalähtöisen tuoteinnovoinnin katsotaan perustuvan tehokkaaseen kuluttajatiedon työstämiseen koko tuotekehityksen ajan.

Tutkimusongelmana on:

- Mitkä piirteet ovat tunnusomaisia elintarvikeinnovoinnin kuluttajalähtöisyyden toteuttamisessa?



Tutkimuksen pääongelmaan vastataan seuraavien alaongelmien avulla:

- Millainen on kuluttajalähtöinen ajattelutapa elintarviketeollisuudessa?
- Millä keinoin kuluttajatietoa käytetään elintarvikkeiden innovoinnissa?

Keskeistä yrityksen kuluttajalähtöisyydessä on sen toteutuminen koko organisaatiossa riippumatta sen toiminnallisista raja-aidoista. Siten kuluttajalähtöisyys ei ole ainoastaan markkinointiosastolle ominainen ajattelutapa, vaan sen on toteuduttava koko organisaatiossa aina tuotannosta ylimpään johtoon. Tässä tutkielmassa eritellään kuluttajalähtöisyyden toteuttamisen keinoja nimenomaisesti tuotekehityksessä. Siten tutkimuksen kohteena on ainoastaan kohdeyrityksen markkinointi- ja tuotekehitysyksikkö, joten kuluttajalähtöisiä ajattelu- ja toimintatapoja tutkitaan ainoastaan yhden toiminnallisen yksikön näkökulmasta.

### **1.3 Tutkielman rakenne**

Tutkielman johdantoluvussa käsitellään uusien tuotteiden innovoinnin ominaispiirteitä tuotekehityksen alkupäässä ja pohditaan elintarviketeollisuuden haasteita tuoteinnovoinnin kuluttajalähtöisyyden toteuttamisessa. Johdantoluvussa lisäksi määritellään tutkimuksen tarkoitus, rajaukset sekä keskeiset käsitteet.

Kokonaisuudessaan tutkielma koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osuudesta. Pääluvuissa 2 ja 3 rakennetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jonka avulla selvitetään, mitä kuluttajalähtöisyys tarkoittaa ja millainen rooli kuluttajatiedolla on kuluttajalähtöisyyden toteuttamisessa. Tutkimuksen empiiristä aineistoa lähestytään teoriaosuudessa rakennetun viitekehityksen avulla tavoitteena vastata tutkimuskysymykseen, mitkä piirteet ovat tunnusomaisia elintarvikeinnovoinnin kuluttajalähtöisyyden toteuttamisessa?

Pääluvussa 4 siirrytään empiirisen aineiston kuvailuun ja määritellään tutkielmassa käytetty tieteellinen lähestymistapa tutkimukseen. Luku 4 sisältää kuvauksen tutkimuksen kulusta, sen aineiston hankintameteista ja generoinnista sekä aineiston analysointitavasta.

Tutkimustuloksia eritellään pääluvussa 5. Luvussa selvitetään empiirisen aineiston avulla, millä tavoin kuluttajalähtöisyyttä toteutetaan elintarviketeollisuudessa toimivassa kohdeyrityksessä. Viimeisessä luvussa, eli luvussa 6, esitellään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

## **2 KULUTTAJALÄHTÖISYYS TUOTEINNOVOINNIN LÄHTÖKOHTANA**

### **2.1 Kuluttajalähtöisyys markkinaorientaation kautta määriteltynä**

Kaikkein eniten tutkittu uutuustuotteiden kehittämiseen ja tuoteinnovointiin vaikuttava organisaation piirre on yrityksen strateginen orientaatio (Baker & Sinkula 2007; Kirca, Jayachandran & Bearden 2005; Zhou, Yim & Tse 2005). Yrityksen strategisella orientaatiolla tarkoitetaan niitä strategisia linjauksia, joiden avulla yritys ohjaa toimintatapojaan ja muokkaa organisaation käyttäytymistä haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Gatignon & Xuereb 1997, 78). Tuotekehityksen kannalta katsottuna strateginen orientaatio vaikuttaa ennen kaikkea yrityksen tiedon prosessointiin eli mitä, miten ja millaista tietoa kerätään, jaetaan ja hyödynnetään tuotekehityksessä. Toisin sanoen, strateginen orientaatio ohjaa tuotekehitykseen osallistuvien henkilöiden tiedon etsintää täsmentämällä, mitkä tekijät ovat ratkaisevia tietyn toimialan kilpailussa (Noble, Sinha & Kumar 2002, 25).

Kun yrityksen strategista orientaatiota tutkitaan tiedon hyödyntämisen kannalta, yritys voi tähdentää toiminnassaan joko yrityksen ulkopuolelta tai sisäpuolelta kerättyä tietoa. Edellistä korostava yritys toimii markkinat lähtökohtanaan, kun taas jälkimmäistä painottavan yrityksen toiminta perustuu erityisesti hallussa olevaan teknologiaan ja sen kehittämiseen (Spanjol, Qualls & Rosa 2011, 236). Strategiset orientaatiot voidaan jakaa kahteen suurempaan luokkaan sen perusteella, onko tiedon keruun fokus yrityksen ulko- vai sisäpuolella: markkinaorientoituneessa yrityksessä tiedon etsinnän fokus on yrityksen ulkopuolella, kun taas teknologiaorientoituneessa yrityksessä fokus on yrityksen sisäpuolelta kerätyssä tiedossa (Spanjol, Qualls & Sosa 2011, 237).

Kahdesta määritellystä strategisesta orientaatiosta markkinaorientaatio asettaa yrityksen ulkopuolelta kerätyn tiedon (niin kuluttajasta kuin muista sidosryhmistäkin) keskeiseen asemaan kilpailuedun saavuttamisessa. Markkinaorientaation käsite ilmentää, miten markkinatiedon, ja siten myös erityisesti kuluttajatiedon, merkitys ilmenee yrityksen

toimintatavoissa ja kulttuurissa. Yrityksen markkinaorientaatio merkitsee, missä määrin yrityksen tavat toimia perustuvat markkinoilta kerättyyn tietoon.

Markkinaorientaation käsite sai alkunsa tutkimuksista, jotka analysoivat, miten yrityksen markkinointitoiminnot toteutuvat käytännössä. Markkinaorientaation käsite on aina ollut hyvin lähellä markkinoinnin määritelmää. Markkinointi voidaan nähdä liiketoimintafilosofiana, jonka mukaan yrityksen pitkän aikavälin tarkoitus on tyydyttää asiakkaan tarpeet tuottojen maksimoimiseksi (Webster 1988; Lamberg 2008). Markkinaorientaatio merkitsee tällaisen liiketoimintafilosofian toteutumista käytännössä (Lamberg 2008, 30): millaista on asiakkaan tarpeisiin keskittyvän yrityksen toiminta käytännössä? Koska markkinaorientaation käsite on hyvin sitoutunut markkinoinnin käsitteeseen, markkinointi-käsitteen kehittyminen vaikuttaa ratkaisevasti myös markkinaorientaation määritelmään.

Markkinaorientaatiotutkimus sai alkunsa 1980-luvun lopulla ja sen teoreettista pohjaa kehitettiin erityisesti 1990-luvun alussa (Möller, Pels & Saren 2009, 159). Kohlin ja Jaworskin (1990) sekä Narverin ja Slaterin (1990) tutkimuksia pidetään markkinaorientaatioon keskittyvän tutkimussuunnan lähtökohtana. Kohlin ja Jaworskin (1990) urauurtava tutkimus korostaa markkinoilta kerätyn tiedon merkitystä markkinaorientaation määrittelyssä, kun taas Narver ja Slater (1990) määrittelevät markkinaorientaation tietynlaisena organisaatiokulttuurina, joka ohjaa markkinatiedon hyödyntämiseen liittyvää osaamista. Kohlin ja Jaworskin mukaan (1990, 6) markkinaorientaatio merkitsee koko organisaation käsittävää markkinatietämyksen muodostamista ja siihen vastaamista muodostamalla markkinatietämykseen perustuvia pitkän tähtäimen suunnitelmia. Lisäksi tämä markkinatietämys leviää markkinaorientoituneessa yrityksessä yli sen toiminnallisten rajojen. Narverin ja Slaterin mukaan (1990, 21–22) markkinaorientaatio ilmenee organisaatiokulttuurissa, joka ohjaa yrityksen jäsenten toimintaa. Narver ja Slater (1990) katsovat tietynlaisen kulttuurin korostavan juuri markkinatietoon perustuvien toimintojen tärkeyttä.

Kuluttajalähtöisyyden käsitteen voidaan katsoa kehittyneen markkinaorientaatiota koskevan tutkimuksen kautta (Lamberg 2008, 30). Markkinaorientaatiota ja kuluttajalähtöisyyttä onkin usein pidetty samanlaisina käsitteinä (Day 1994). Yrityksen kuluttajalähtöisyys merkitsee nimenomaisesti kuluttajan tarpeiden määrittelemistä ja

niihin vastaamista, kun taas yrityksen markkinaorientoituneisuus käsittää myös muita keskeisiä sidosryhmiä, kuten kilpailijoita ja alihankkijoita, koskevaa tiedon työstämistä. Kuluttajalähtöisyyden määritelmiä on useita ja niiden välillä on vain hiukan vaihtelua. Yhteistä näille määritelmille on, että niiden fokuksessa on kuluttaja ja herkkyys toimia kuluttajatiedon pohjalta (Lamberg 2008, 34). Määritelmien näkökulma vaihtelee kulttuurisesta ja toiminnallisesta: toiset tutkijat määrittelevät kuluttajalähtöisyyden ilmenevän yrityksen kulttuurissa (Narver & Slater 1990; Narver et al. 1998; Jayachandran 2005), kun taas toiset määrittelevät sen ilmenevän yrityksen toimintatavoissa (Kohli & Jaworski 1990; Hunt & Morgan 1995; Thakor & Joshi 2005; Osarenkhoe 2006). Nykyään yhä useammat määritelmät puoltavat kulttuurisen ja toiminnallisen näkökulman yhdistämistä: kuluttajalähtöisyys ilmenee tietynlaisena kulttuurina, joka puolestaan vahvistaa tietynlaista toimintaa. Tässä tutkimuksessa kuluttajalähtöisyyttä eritellään sekä toiminnallisesta että kulttuurisesta näkökulmasta. Kuluttajalähtöisyyttä analysoidaan kulttuurisesta näkökulmasta hahmottamalla, millaisia piirteitä kuluttajalähtöinen ajattelutapa (mind-set) sisältää. Toiminnallista näkökulmaa eritellään hahmottamalla, millaiset tietotoiminnot ovat tyypillisiä kuluttajalähtöiselle yritykselle.

## **2.2 Kuluttajalähtöisyys ja markkinoinnin uusi toimintalogiikka**

Kuten aiemmin mainittiin, markkinaorientaation ja markkinoinnin käsitteet ovat kehittyneet käsi kädessä. Siten markkinointi-käsitteen kehittyminen vaikuttaa myös kuluttajalähtöisyyden määritelmään ja siihen, mitä tarkoittaa olla ”kuluttajalähtöinen yritys”. Erityisen paljon akateemista huomiota on saanut Vargon ja Luschin (2004) markkinoinnin toimintalogiikkaa ja sen taustalla olevaa ajattelutapaa koskeva artikkeli. Vargon ja Luschin (2006, 46) mukaan uusi, palveluihin keskittyvä markkinoinnin logiikka on luontaisesti kuluttajalähtöinen ja se määrittelee kuluttajalähtöisyyden arvon yhteisluomisen näkökulmasta.

Vargo ja Lusch (2004) esittävät, että markkinointi on pitkään perustunut tuotekeskeiseen logiikkaan, joka korostaa vaihdanta-arvoa. Tuotekeskeisen logiikan mukaan yrityksen tarkoitus on tuottaa ja myydä arvokkaita tuotteita, ja kuluttajan rooli on puolestaan ostaa ja kuluttaa nämä tuotteet, minkä jälkeen hän ostaa niitä lisää.

Tuotekeskeisessä toimintalogiikassa valmistaja ja kuluttaja ovat tiukasti erillisiä. Kuluttaja on haluttu pitää tietoisesti kaukana yrityksen prosesseista, jotta kustannustehokkuus voitaisiin säilyttää. Vaikka kuluttajalähtöisen toiminnan tarve ilmaistiin jo tuotekeskeisen logiikan valta-aikana 1950-luvulta lähtien (Vargo & Lusch 2004, 3), Vargon ja Luschin (2006, 47) mukaan kuluttajalähtöisyys ei voi aidosti toteutua tuotekeskeisen logiikan yhteydessä. Tuotekeskeisen logiikan mukaan yrityksen tuotteisiin ”lisätään” arvoa valmistuksen yhteydessä. Samanaikaisesti tuotekeskeinen logiikka esittää, että kuluttaja kuitenkin lopulta määrittää tuotteessa jo valmiiksi olevan arvon. Vargon ja Luschin (2006, 47) mukaan syntyvää arvoa ei kuitenkaan voida määritellä erikseen valmistuksen ja kuluttamisen osalta. Toisin sanoen, valmistus ja kuluttaminen eivät voi itsenäisesti luoda arvoa. Vargon ja Luschin (2010, 221) mukaan tuotekeskeinen toimintalogiikka käsittää kuluttajan ja tälle koituvan arvon hyvin rajallisesti ja ehdottavat uutta markkinoinnin toimintalogiikkaa. Palvelukeskeinen logiikka on heidän mukaansa luontaisesti kuluttajalähtöinen ja suhteisiin perustuva (2010, 226). Palvelukeskeisen logiikka on muuttanut ajattelua markkinoinnin lopullisesta päämäärästä ja siten vaikuttanut myös siihen, mikä on kuluttajan rooli yrityksen toiminnassa.

Palvelukeskeinen logiikka vaikuttaa kuluttajalähtöisyyden määritelmään ennen kaikkea sitä kautta, millaiseksi yritys käsittää kuluttajan roolin arvon luomisessa sekä miten ja millaisia resursseja hyödyntäen arvo muodostuu. Palvelukeskeisen logiikan mukaan arvon luominen on aina vastavuoroista kuluttajan ja yrityksen välillä (Vargo & Lusch 2010, 225). Yhteistyö ja oppiminen yhdessä kuluttajan kanssa ovat palvelukeskeisen logiikan lähtökohtia. Aineettomat ja dynaamiset komplementtiresurssit ovat keskeinen kilpailukyvyn lähde, erityisesti tietoon liittyvät kyvykkyydet ovat tärkeitä (Vargo & Lusch 2010, 224). Komplementtiresurssien avulla yritys tekee aineellisista vaihdantaresursseista (esimerkiksi tuotantokoneistosta tai raaka-aineista) arvokkaita. Komplementtiresurssit täydentävät toisiaan ja tarvitsevat toimiakseen toisia resursseja. Esimerkiksi tuotekehityksen yhteydessä yrityksen työntekijät innovoivat tuotteen uusia aineellisia ominaisuuksia hyödyntämällä kuluttajaa koskevaa tietoa ja rinnastamalla tämän esimerkiksi hallussa olevaan tuotantokoneistoon. Vargo ja Lusch (2004) käyttävät komplementtiresursseista termiä *operant resources* ja vaihdantaresursseista termiä *operand resources*. Näille termeille ei ole vakiintunutta suomenkielistä vastinetta, mutta tässä tutkielmassa käytetään suomennoksina komplementti- ja

vaihdantaresursseja. Taulukko 1 tiivistää tuotokeskeisen logiikan ja palvelukeskeisen logiikan keskeisiä eroja.

Taulukko 1 Tuotokeskeisen ja palvelukeskeisen logiikan eroja (Mukaiillen: Vargo, S. L., Maglio, P. P. & Akaka, M. A. 2008. On value and value co-creation: a service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26 (3), 148)

	<b>Tuotokeskeinen logiikka</b>	<b>Palvelukeskeinen logiikka</b>
<b>Arvon lähde</b>	Vaihdanta-arvo	Käyttöarvo, kontekstiarvo
<b>Arvon luoja</b>	Yritys, hankintaketjun lopputulemana	Yritys, verkostokumppanit, kuluttajat
<b>Arvon luomisprosessi</b>	Yritykset lisäävät tuotteisiin tai palveluihin arvoa parantamalla niiden piirteitä ja ominaisuuksia	Yritykset ehdottavat arvon luomista tarjoomien kautta, kuluttajat jatkavat luomista kuluttamalla
<b>Arvon tarkoitus</b>	Yrityksen varallisuuden kasvattaminen	Sopeutumisen, selviytymiskyvyn ja hyvinvoinnin lisääminen toisia palvelemalla
<b>Arvon mittaaminen</b>	Nominaaliarvo hintana	Palvelusta hyötyvien sopeutumis- ja selviytymiskyky
<b>Käytetyt resurssit arvon luomiseksi</b>	Aineelliset vaihdantaresurssit (esim. raaka-aineet)	Aineettomat komplementti-resurssit (tieto ja taidot)
<b>Yrityksen rooli</b>	Tuottaa ja jakaa arvoa	Ehdottaa ja yhteisluoda arvoa
<b>Tuotteiden rooli</b>	Tuotannon tulos, vaihdantaresurssi, joka sisältää arvoa	Komplementti-resurssien hyödyntämisen mahdollistaja
<b>Kuluttajien rooli</b>	Yrityksen luoman arvon 'tuhoaminen'	Arvon yhteisluominen yhdistämällä yrityksen tarjoamat resurssit kuluttajan omien resurssien kanssa

Tässä tutkielmassa kuluttajalähtöisyys määritellään palvelukeskeisen logiikan pohjalta, ja yrityksen kuluttajatiedon hyödyntämiseen vaikuttavia aineettomia resursseja pidetään merkittävänä tuoteinnovoinnin kuluttajalähtöisyyden kannalta. Kuluttajalähtöisyys

merkitsee yhteistyötä ja oppimista yhdessä kuluttajan kanssa sekä vastaamista hänen muuttuviin tarpeisiin. Arvoa luodaan ja se määritellään yhdessä kuluttajan kanssa, eikä se sisälly pelkästään tuotteeseen ja sen piirteisiin (Vargo & Lusch 2004, 6). Arvon luominen edellyttää kuluttajan arvon luomisprosessien ymmärtämistä (Payne, Storbacka & Frow 2008, 88). Näiden prosessien ymmärtäminen vaatii yritykseltä kuluttajälähtöistä ajattelutapaa ja kuluttajatiedon prosessointiin liittyvää osaamista, joka perustuu ennen kaikkea aineettomien resurssien hyödyntämiseen.

### **2.3 Kuluttajälähtöinen ajattelutapa ja innovointi**

Akateemisessa kirjallisuudessa on todettu, että yrityksen johtavien henkilöiden mentaalisten mallien tutkiminen on hyvin mielekästä tutkittaessa yrityksen innovointitoimintaa ja siihen liittyvää tiedon hyödyntämistä (Bettis & Prahalad 1986; Thomas et al. 2001; Day & Schoemaker 2004; Prahalad 2004; Bettis & Wong 2005; Jacobs & Heracleous 2005; Tollin 2008). Mentaalisia malleja ja ajattelutapaa (mind-sets) voidaan pitää rinnakkaisina käsitteinä. Molemmat viittaavat organisaation laajuisiin uskomuksiin maailmasta ja sen toiminnasta (Bettis & Prahalad 1986; Day 1994; Senge 1994; Weick 1995; Argyris 1999; Baker & Sinkula 2002).

Mentaaliset mallit ohjaavat yksittäisen työntekijän toimintaa ja tarkkaavaisuutta. Niiden rakentumisesta riippuen työntekijä suuntautuu ympäristöönsä ja poimii siitä hänen toimintansa sekä työtehtäviensä kannalta tärkeää tietoa. Chermackin (2003, 410) mukaan mentaaliset mallit vaikuttavat siihen, millaisia kokemuksia työntekijät keräävät ja toisaalta kerätyt kokemukset vaikuttavat mentaalisiin malleihin. Adamidesin, Stamboulisin ja Kanellopoulosin (2003, 72) mukaan mentaaliset mallit ovat yrityksessä johtavassa asemassa olevien henkilöiden käyttämiä työkaluja, joiden avulla selitetään liiketoimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Toisin sanoen, mentaaliset mallien avulla yrityksen toiminta liitetään liiketoimintakontekstiin ymmärtämiseen tähtäävien prosessien kautta (sense making processes) (Weick, Sutcliffe & Obstfeld 2005): mitä tämä tieto tarkoittaa meidän yrityksemme kannalta? Tuoteinnovoinnin näkökulmasta työntekijät rakentavat kuluttajatiedon avulla uusia mahdollisuuksia tulkitsemalla tietoa uudenlaisissa konteksteissa (Dougherty et al. 2000, 322).



Bettis ja Prahalad (1986) käyttävät mentaalista malleista nimitystä vallitseva toimintalogiikka. Prahaladin (2004, 72) mukaan yrityksen vallitseva toimintalogiikka vaikuttaa paitsi organisaation työntekijöiden käyttäytymiseen myös heidän tapansa ajatella ja se näkyy tietynlaisina toimintatapoina. Keskeinen toimintalogiikka siten ohjaa tiedon keräämistä, jakamista ja hyödyntämistä sekä kyvykkyyksien hankintaa.

Mentaalisten mallien, keskeisen toimintalogiikan ja vallitsevan ajattelutavan käsitteet ovat merkitseviä yrityksen innovointitoiminnan kannalta, koska ne ohjaavat työntekijöitä keräämään, jakamaan ja hyödyntämään tietynlaista tietoa. Jos yritys haluaa olla kuluttajalähtöinen, työntekijöiden on keskityttävä nimenomaisesti kuluttajatiedon työstämiseen. Kuluttajalähtöinen ajattelutapa määritellään tässä tutkimuksessa palvelukeskeiseen logiikkaan perustuen.

Vargon ja Luschin (2010, 227) mukaan palvelukeskeinen logiikka on ennen kaikkea yrityksen markkinointitoiminnon taustalla olevan ajattelutavan muutos ja siten yrityksen toimintalogiikan muuttaminen palvelukeskeiseen suuntaan vaatii huomattavaa muutosta työntekijöiden ajattelutavassa. Palvelukeskeinen logiikka pitää vaihdannan tarkoituksena hyvin eri asioita kuin tuotokeskeinen logiikka. Palvelukeskeinen logiikka näkee vaihdannan perustana yrityksen aineettomat resurssit aineellisten sijaan. Vaihdannan fokus on palveluissa sekä arvon luomisessa aineettomia resursseja hyödyntämällä (Vargo & Lusch 2010, 227).

Erityisen merkittävä muutos palvelukeskeisen logiikan myötä on markkinoinnin toteuttaminen yhteistyössä kuluttajien kanssa. Palvelukeskeinen logiikka näkee kuluttajan yhtenä keskeisenä resurssina, joka pystyy hyödyntämään useita tarjolla resursseja kuluttaessaan yrityksen tarjoamia palveluita. Vargon ja Luschin (2010, 228) mukaan palvelukeskeisen logiikan mukainen ajattelutapa näkee kuluttajat dynaamisina, tietoa ja arvoa luovina resursseina. Koska tuotekehitys ja innovointi ovat hyvin tietointensiivisiä toimintoja (Leenders et al. 2003), kuluttajien hallussa olevien tiedollisten resurssien hyödyntäminen on erityisen hyödyllistä. Jotta kuluttajaa voitaisiin käyttää tiedon lähteenä, yrityksen tavoitteena on oltava vastavuoroisen kommunikaation muodostaminen kuluttajan kanssa. Siten dialogi ja sen kehittäminen on yksi keskeisin palvelukeskeisen logiikan perusajatus. Dialogin ylläpitäminen kuluttajien kanssa on erityisen hankalaa esimerkiksi elintarviketeollisuudessa, sillä sen kohteena ovat

kuluttajamassamarkkinat. Viimeaikainen informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehitys on avannut aivan uusia reittejä olla yhteydessä kuluttajaan.

Palvelukeskeinen logiikka painottaa ratkaisujen kehittämistä kuluttajille hyötyjen tai tuotteen piirteiden kehittämisen sijaan (Vargo & Lusch 2010, 227). Siten innovoinnin näkökulmasta tarkasteltuna uusien tuotteiden ideoinnin lähtökohtana tulisi olla kuluttajien ongelmatilanteet, joihin etsitään ratkaisua hyödyntäen yrityksen aineellisia resursseja. On työntekijöiden kuluttajatiedon hyödyntämiseen liittyvästä osaamisesta kiinni, miten hyvin aineelliset resurssit saadaan valjastettua kuluttajan ongelmatilanteen ratkaisemiseksi.

Palvelukeskeinen logiikka ei näe arvon muodostuvan lisäämällä tuotteisiin uusia piirteitä, vaan arvon muodostuminen voidaan mahdollistaa tarjoamalla uudenlaisia ratkaisuja (Vargo & Lusch 2010, 227). Uusien ratkaisujen kehittäminen vaatii, että yritys on tietoinen siitä kontekstista, missä kuluttajat käyttävät yrityksen tuotteita. Palvelukeskeinen logiikka näkeeikin arvon muodostuvan kuluttajan käyttäessä tuotetta tietyssä kontekstissa. Uusien tuotteiden innovoinnin kannalta tämä tarkoittaa, että yrityksellä on oltava hallussaan tietoa siitä, miten kuluttaja kuluttaa tuotteita jokapäiväisessä kontekstissa.

Keskeinen ajattelutavan muutos koskee myös hankintaketju-ajattelun muuttamista verkostolähtöiseksi (Vargo & Lusch 2010, 227). Tämä tarkoittaa, että yrityksen on hyödynnettävä tuotekehityksessään kaikkia mahdollisia tiedonlähteitä kilpailijoista alihankkijoihin.

Palvelukeskeisen logiikan perusajatuksena on tehdä jotakin toisen osapuolen kanssa ja toisen osapuolen puolesta, joten se on lähtökohtaisesti kuluttajakeskeinen ja -lähtöinen (Lusch & Vargo 2008, 89). Tavoitteena on sovittaa yrityksen kyvykkyudet kuluttajien tarpeiden kanssa käymällä jatkuvaa vuoropuhelua kuluttajien kanssa. Taulukossa 2 on tiivistetty tuotelähtöisyyden ja palvelukeskeiseen logiikkaan perustuvan kuluttajalähtöisyyden eroja innovoinnin kannalta.

Taulukko 2 Tuote- ja kuluttajalähtöinen ajattelutapa suhteessa innovointiin

	<b>Tuotelähtöinen ajattelutapa</b>	<b>Kuluttajalähtöinen ajattelutapa (perustuen palvelukeskeiseen logiikkaan)</b>
<b>Mitä innovoidaan?</b>	Uusia konkreettisia tavaroita	Uusi palvelu
<b>Mitä innovoidaan?</b>	Uusia tuotteita	Uusia kokemuksia
<b>Mitä innovoidaan?</b>	Tuotteen piirteitä	Ratkaisuja
<b>Miten innovaatio tuo arvoa?</b>	Hintana (sekä kuluttajalle että yritykselle)	Kuluttajan arjen käytännöissä
<b>Ketkä aktivoidaan?</b>	Hankintaketju	Arvoverkosto
<b>Innovoinnin lähtökohtana</b>	Tuotelähtöisyys	Kuluttajaratkaisulähtöisyys

On tärkeää huomioida, että vaikka palvelukeskeisen logiikan näkökulmasta innovoinnin tarkoituksena on esimerkiksi ideoida uusia ratkaisuja, innovoinnin lopputuloksena syntyy konkreettinen, fyysinen tuote, jonka muodossa arvo toimitetaan kuluttajalle. Palvelukeskeisen logiikan näkökulmasta innovaatiot nähdään uusien ratkaisujen jakelumekanismina (Vargo & Lusch 2010, 224). Kuluttajalähtöisen tuoteinnovoinnin taustalla on tällöin ajattelutapa, joka korostaa sellaisen kuluttajatiedon hankkimista, jakamista ja hyödyntämistä, joka tukee kuluttajan arjen käytäntöjen tuntemista. Tätä kuluttajaa koskevaa tietoa hankitaan useilta toimintaverkoston jäseniltä.

## **3 KULUTTAJALÄHTÖISYYS JA KULUTTAJATIEDON KESKEISYYS**

### **3.1 Kuluttajatiedon merkitys tuoteinnovoinnissa**

Uutuustuotteiden innovointi ja kehittäminen ovat pohjimmiltaan tiedon työstämistä sekä jalostamista (Leenders et al. 2003) ja jokaisen tuotekehitysprojektin perimmäinen tarkoitus on innovatiivisen ja menestyksekkään tuotteen kaupallistaminen. Tyler (2001) sekä Mohrman et al. (2003) toteavat, että tehokas ja yhteistyön kautta tapahtuva kuluttajatiedon hyödyntäminen jo tuotekehityksen alkuvaiheessa on erittäin merkityksellistä. Koska tuotekehityksen alkupään toiminnot ovat ratkaisevia sen suhteen, mitä tuotteita valikoituu varsinaiseen tuotekehitykseen, on alkupään toimintojen analysoiminen erityisen merkityksellistä.

Kuluttajatiedon ja siihen liittyvien resurssien merkitystä tuotekehitysprosessissa tulisi eritellä sen kautta, missä vaiheessa tuotekehitysprojektia tietoa tarvitaan. Esimerkiksi tuotekehitysprosessin alkupään toiminnot ovat huomattavasti tietointensiivisempiä, abstraktiivisempia ja enemmän intellektuaalista työtä sisältäviä kuin prosessin myöhemmät vaiheet (Virtainlahti 2009, 70). Uutuustuotteiden kehittämistä koskevassa kirjallisuudessa tuotekehitysprosessi jaotellaan kolmeen toisiaan seuraavaan vaiheeseen, jotka koostuvat eri toiminnoista: tuotekehityksen alkupäähän, varsinaiseen tuotekehitykseen sekä kaupallistamiseen (Veldhuizen, Hultink & Griffin 2006, 354).

Tuotekehityksen alkupää koostuu laaja-alaisista tehtävistä ja tuotekehityksen suunnan kartoittamisesta: strategisesta suunnittelusta, markkinoiden ja toimialan mahdollisuuksien analysoinnista sekä uusien tuoteideoiden innovoinnista ja arvioinnista. Tässä vaiheessa kuluttajien tarpeita on ennakoitava, tunnistettava ja työstettävä tuotekehitystiimissä ja liitettävä tarpeet olemassa oleviin teknologisiin ratkaisuihin (Dougherty et al. 2000, 331; 344).

Varsinaisessa tuotekehitysvaiheessa pääpaino on uuden tuotteen rajojen tarkentamisessa. Alkuvaiheessa luotujen tuotekonseptien ja prototyyppien testaaminen potentiaalisilla kuluttajilla ovat tämän vaiheen tyypillisiä toimintoja (Veldhuizen, Hultink & Griffin 2006, 356). Koska varsinaisessa tuotekehitysvaiheessa olevat tuotteet ovat jo huomattavasti tarkemmin määriteltyjä kuin alkuvaiheen ideatasolla olevat tuotteet, myös kuluttajatutkimusten tekeminen tässä vaiheessa on helpompaa, sillä tuote asettaa tutkimukselle selkeät rajat. Varsinaisessa tuotekehityksessä kuluttajatietoa voidaan kerätä tutkimuksen avulla tehokkaammin, koska tällöin tiedetään, mitä kuluttajalta kysytään. Useiden tutkimusten mukaan yritykset ottavat kuluttajat mukaan tuotekehityksen alkupään toimintoihin hyvin harvoin, koska he eivät osaa kertoa, mitä haluavat. Nykyinen tuotteistus ohjaa kuluttajan ajatuksia niin voimakkaasti, että kuluttajien on todettu olevan hyvin huonoja nimenomaan uusien tarpeiden ennakoimisessa (O'Conner 1998; Goldenberg, Mazursky & Solomon 1999). Kuluttajan aktivoiminen on tässä vaiheessa mielekkäämpää, sillä heille voidaan tarjota testattavaksi konkreettinen tuote.

Tuotekehitysprosessin viimeinen vaihe on uutuustuotteen kaupallistaminen (Veldhuizen, Hultink & Griffin 2006, 356). Tällöin tehdään päätös uuden tuotteen esittelemisestä markkinoille ja muodostetaan yhteinen mielipide lanseerausstrategiasta sekä taktiikasta (Hultink et al. 1998, 269).

Tutkimuksen mukaan kuluttajatietoa voidaan hyödyntää eri tavoin riippuen tuotekehitysprosessin vaiheesta (Veldhuizen, Hultink ja Griffin 2006). On kuitenkin huomioitava, että eri vaiheet myös vaativat erilaista tietoa koskien niin markkinoita yleensä kuin ainoastaan kuluttajaa (Zahay, Griffin & Fredericks 2004, 658–659). Koska jokaisessa tuotekehitysprosessin vaiheessa kuluttajatiedon hyödyntämisen tavoitteet ovat erilaisia, jokaista kolmea vaihetta on käsiteltävä erillisinä. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuluttajatiedon työstämistapojen erittelemiseen elintarvikkeiden kehittämisen alkuvaiheessa, jolloin tietointensiivinen työ on tärkeintä. Tuotekehityksen alkupään toiminnot ovat erityisen merkityksellisiä, sillä ne ovat yhteydessä tuotekehitysprosessin myöhempiin vaiheisiin ja sitä kautta uutuustuotteen markkinamenestykseen sekä taloudelliseen kannattavuuteen (Alam 2006, 470; Veldhuizen, Hultink & Griffin 2006, 365). Vaikka kuluttajatieto on toki erittäin merkityksellistä koko tuotekehitysprosessin aikana, panostaminen erityisesti alkupään

tuoteinnovointiin liittyviin toimintoihin varmistaa, ettei resursseja valu hukkaan turhien investointien muodossa.

### **3.2 Tuoteinnovointi tuotekehityksen alkupään toiminnoissa**

Tuotekehityksen alkupään toiminnoilla tarkoitetaan niitä yrityksen toimintatapoja, jotka edeltävät varsinaisen tuotekehitysprojektin aloittamista (Nobelius & Trygg 2002, 332). Tuotekehitysprosessin alkupään toimintatapoihin panostaminen on kaikkein palkitsevinta, sillä niiden lopputuloksena syntyneillä uusilla tuoteideoilla on hyvin voimakas vaikutus yrityksen kilpailukykyyn ja taloudelliseen tulokseen (Börjesson, Dahlsten & Williander 2006, 777). Tutkimukset ovat kuitenkin kerta toisensa jälkeen osoittaneet, että alkupään toimintojen hallinta ja johtaminen on hankalaa ja siksi tuotekehityksen alkupäähän viitataan termeillä sumea, hallitsematon tai epämääräinen (Khurana & Rosenthal 1998).

Kuluttajatietoa kerätään ja jaetaan tuotekehityksen alkupäässä, jotta sitä voitaisiin hyödyntää erityisesti kuluttajien tarpeiden ennakoimisessa ja niiden ymmärtämisessä sekä mahdollisuuksien hahmottamisessa (Veldhuizen, Hultink & Griffin 2006, 365). Tuotekehityksen alkupään innovointityön yhteydessä kuluttajatiedollisten resurssien hyödynnettävyys perustuukin siihen, miten hyvin niiden avulla kyetään ennakoimaan kuluttajan arvon muuttumista ja sen ulottuvuuksia sekä kulutuskontekstia.

Kulutuskontekstiin ja kuluttaja-arvon uudelleen määrittämiseen perustuva innovointi on erityisen tärkeää uusien hiljaisten tarpeiden löytämisessä. Hiljaisten tarpeiden täyttäminen merkitsee, että tuotteet ovat vahvempia uutuusarvoltaan eli innovatiivisuudeltaan. Hiljaisten tarpeiden täyttäminen edellyttää kuluttajan odotusten jatkuvaa ylittämistä (Rust & Oliver 2000). Hiljaiset tarpeet ovat universaaleja ja niiden ennakoiminen edellyttää kuluttajakäyttäytymisen systemaattista havainnointia siinä ympäristössä, missä tuotteen kuluttaminen ilmenee (Narver & Slater 2004, 336).

Elintarvikkeiden kontekstissa kuluttajan hiljaisten tarpeiden huomaamista käsittelevää kirjallisuutta on melko vähän ja niiden tutkimista pidetään hankalana operationalisoida. Siten kuluttajakäyttäytymistä koskeva kirjallisuus on keskittynyt niiden tekijöiden

erittelemiseen, jotka vaikuttavat kuluttaja-arvon ja preferenssien muodostumiseen: miten kuluttaja arvioi uuden tuotteen paremmaksi kuin edeltäjänsä (Grunert 2005). Kuluttaja-arvo määritellään usein kuluttajan saamien hyötyjen ja uhrausten suhteeksi ja elintarvikekehityksen tavoitteena on luoda uudenlaisia tuotteita, jotka sisältävät ”oikeanlaista arvoa”. Tutkittaessa elintarvikkeiden kuluttamista on erittäin tärkeää huomioida, että kuluttajat arvioivat elintarvikkeiden arvoa erityisesti sen kautta, missä kontekstissa niitä kulutetaan. Kjærnesin ja Holmin (2007) tutkimuksen mukaan ruuan kuluttaminen ja sen laatua koskevat preferenssit ovat olennainen osa arkipäiväistä elämää, jossa ruuan kuluttaminen liittyy erottamattomasti moniin ihmiselämän peruskäytänteisiin. Palvelukeskeinen logiikka keskittyy nimenomaisesti arvon muodostumisen tutkimiseen käyttökontekstissa.

Kuluttajalähtöisen elintarvikeinnovoinnin lähtökohtana tulisikin olla kuluttajan kokeman arvon ymmärtäminen. Hyvin usein erityisesti elintarvikkeiden kehityksessä lähtökohtana on tuote, joka asemoidaan kuluttajan mielissä tietynlaiseksi. Tuotekehityksen alkupään innovoinnin lähtökohtana tulisi olla kuluttajan kokeman arvon ulottuvuudet, jotka yhdistetään tuotekehityksessä tietynlaiseksi fyysiseksi tuotteeksi.

### **3.3 Kuluttajatarpeiden ennakointi ja aineettomien resurssien keskeisyys**

Tuotekehityksen alkuvaiheen innovoinnissa kuluttajatarpeiden ja arvon muodostumisen ennakointi on keskeistä. Palvelukeskeiseen logiikkaan perustuen kuluttajalähtöisessä innovoinnissa kuluttajan arvon muodostuminen on uusien tuotteiden kehittämisen lähtökohta sen sijaan, että ideoitaisiin varsinaisia tuotteen piirteitä. Jokaisen yrityksen on innovoitava kuluttajilleen uutta arvoa (Day 2011, 186). Kehitettävän tuotteiston lähtökohtana ei tällöin ole tuote, jolle etsitään oikeanlaista kuluttajaa, vaan kulmakivenä ovat kuluttajan käytännön ongelmat, joihin etsitään ratkaisuja yrityksellä hallussaan olevien resurssien yhdistämisen avulla. Tuotekeskeisestä näkökulmasta innovointi perustuu kuluttajan ongelmien analysoimisen sijasta ylivoimaisten tuotteiden kehittämiseen ja nykyisten tuotteiden konkreettisten ominaisuuksien parantamiseen. Kilpailun koventuessa tuotteen ylivoimaisiin piirteisiin perustuvaa tuotekehitystä on

kuitenkin vaikea pitää yllä. Tällöin keskittyminen tuotteen piirteiden innovoinnista uusien ratkaisujen innovoimiseen on kestävämpi tapa lähestyä tuotekehitystä (vrt. Sawhney 2006, 366).

Tuoteinnovointi on yksi keskeisin tapa tarjota kuluttajille uudenlaista arvoa ja pysyä kilpailukykyisenä (Srivastava, Fahey & Christensen 2001, 782). Jotta yrityksen tuoteinnovaatiot perustuisivat kuluttaja-arvoon, yrityksellä on oltava resursseja, jotka tukevat kuluttaja-arvon muodostumisen ymmärtämistä ja ennakoimista. Yrityksen resurssit voivat olla mitä vain aineellisia tai aineettomia tekijöitä, jotka tukevat yrityksen toimintaa (Vargo & Lusch 2006, 65). Huntin (2000, 138) mukaan resurssit ovat yrityksen hallussa olevia aineellisia tai aineettomia kokonaisuuksia, jotka mahdollistavat sellaisen tarjooman luomisen, joka on arvokas jollekin markkinasegmentille. Aineelliset resurssit koostuvat esimerkiksi tehokkaasta tuotantolaitteistosta ja raaka-aineista, kun taas aineettomat resurssit muodostuvat muun muassa yrityksen suhteista, organisatorisista ja tiedollisista resursseista sekä inhimillisestä pääomasta (Hunt 2000, 138).

Innovoinnin tavoitteena on tarjota kuluttajille uutta arvoa. Uuden arvon innovoimiseksi yrityksen työntekijöillä täytyy olla selkeä näkemys siitä, miten kuluttajan arvo muodostuu ja miten uusi tuote voi tarjota uutta arvoa. Innovaatioiden syntymiseksi yritys tarvitsee ennen kaikkea aineettomia resursseja: useat tutkijat ovat todenneet aineettomien resurssien olevan keskeisiä yrityksen innovoinnin ja tuotekehityksen kannalta (Coombs 1996; Del Canto & Gonzales 1999; Pike, Roos & Marr 2005). Morgan ja Hunt (1999) jakavat aineettomat resurssit neljään pääryhmään: inhimillisiin ja organisatorisiin resursseihin sekä suhteisiin ja tietoon liittyviin resursseihin. Inhimilliset resurssit koostuvat yrityksen työntekijöiden taidoista, tiedoista sekä visiosta. Organisatoriset resurssit ovat resursseja, jotka ovat organisaatiossa itsessään. Näitä ovat esimerkiksi yrityskulttuuri tai ilmapiiri. Suhteisiin liittyvät aineettomat resurssit käsittävät yrityksen suhteet ulkopuolisiin sidosryhmiin sekä yrityksen sisäiset suhteet esimerkiksi eri toiminnallisten yksiköiden välillä. Yrityksen tiedolliset resurssit muodostuvat puolestaan hallussa olevasta kollektiivisesta tiedosta sekä oppimista tukevista prosesseista. Innovoinnin kannalta erityisen tärkeään asemaan nousevat sekä inhimilliset että tiedolliset resurssit: työntekijöiden kyky yhdistää kuluttajatietoa yrityksen hallussa oleviin aineellisiin resursseihin on ratkaisevaa tehokkaan innovoinnin



kannalta. Roos et al. (1997, 40) toteavatkin, että innovointi on yrityksen työntekijöihin sitoutunut kyky rakentaa uutta tietoa vanhan päälle ja luoda uutta tietoa. Innovoinnissa tiedon ja inhimillisten resurssien yhteispeli on keskeistä.

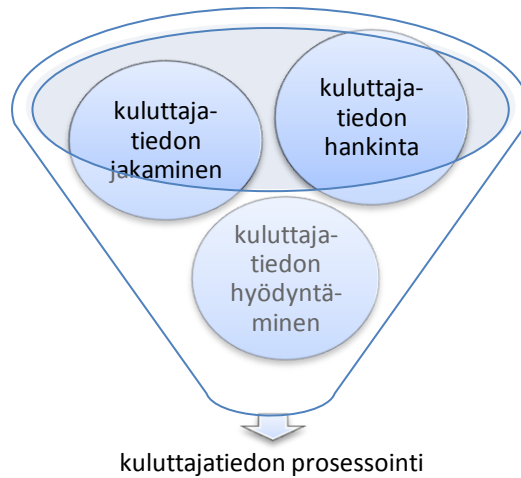
Palvelukeskeisessä logiikassa keskitytään analysoimaan resursseja, jotka tarvitsevat toimiakseen muita resursseja (komplementtiresurssit). Kuluttajatieto on innovoinnissa yrityksen keskeinen komplementtiresurssi, joka kuitenkin tarvitsee toimiakseen muita aineettomia resursseja, erityisesti inhimillisiä resursseja (Morgan & Hunt 1999, 284), sillä esimerkiksi kuluttajatiedon soveltaminen ja työstäminen tuotekehityksen yhteydessä on aina riippuvaista sitä hyödyntävästä yksilöstä. Madhavaramin ja Huntin (2008) mukaan juuri komplementtiresurssien yhdistelmät tuovat yritykselle ratkaisevaa kilpailuetua.

Kuluttajatiedon hallinta vaikuttaa voimakkaasti sekä tuoteinnovoinnin kuluttajalähtöisyyteen että innovointikyvykkyyteen. Tuoteinnovoinnin kuluttajalähtöisyys saavutetaan hallussa olevan kuluttajatiedon hyödyntämisen kautta: innovointi perustuu jo hallussa olevan tiedon uudelleen jäsentämiseen (Gold, Malhotra & Segars 2001, 190) ja jakamiseen. Kuluttajalähtöinen innovointi merkitsee kuluttajatietoresurssien hyödyntämistä erityisesti inhimillisten resurssien kautta: kuluttajatietoresursseilla ei ole merkittävää arvoa uutuustuotteiden kehityksen yhteydessä ellei sitä työstetä inhimillisten resurssien avulla. Organisaatioon ja sen rakenteeseen liittyvät resurssit sen sijaan tukevat kuluttajatiedon aktiivista jakamista. Suhteisiin liittyvät aineettomat resurssit mahdollistavat esimerkiksi kuluttajatiedon keräämisen useista näkökulmista koko toimintaverkoston hyödyntäen.

### **3.4 Kuluttajatiedon prosessointi**

Kuluttajalähtöisyyttä erittelevän tutkimuksen myötä organisaation tiedollisia resursseja vaativat toiminnot ovat nousseet markkinoinnin tutkimuksen yhdeksi tärkeäksi osa-alueeksi. Kuluttajatiedollisten resurssien käyttämiseen liittyvät toiminnot voidaan jakaa akateemisen tutkimuksen perusteella kolmeen osaan: tiedon hankintaan, jakamiseen sekä hyödyntämiseen (Veldhuizen, Hultink & Griffin 2006, 356) (kuvio 1). Yrityksellä

hallussaan olevien resurssien on tuettava näitä kuluttajatiedon prosessointiin liittyviä toimintoja.



Kuvio 1 Kuluttajatiedon prosessointiin liittyvät toiminnot

### 3.4.1 Kuluttajatiedon hankinta

Kaikkein keskeisintä kuluttajalähtöisessä innovoinnissa on kuluttajatieto: yrityksellä on oltava hallussaan riittävästi kuluttajatiedonlähteitä. Ollakseen kuluttajalähtöistä ja ennakoivaa uutuustuotteiden innovoinnin on perustuttava kuluttajatarpeisiin ja hänen arvon muodostumisen määrittämiseen. Palvelukeskeisen logiikan kannalta kuluttajatietolähteiden on tarjottava sellaista kuluttajaa koskevaa tietoa, joka parhaiten mahdollistaa kuluttajan preferenssien kehittymisen havainnoinnin tuotteen kulutuskontekstissa. Grunertin et al. (2008, 594) mukaan tämä onnistuu parhaiten kvalitatiivisen kuluttajatutkimuksen avulla. Kvalitatiivisten kuluttajatutkimusmenetelmien tavoitteena on ymmärtää sosiaalisen ilmiön merkitys sellaisena, miten kuluttajat itse sen kokevat. Siten kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien käyttäminen on erityisen tärkeää kuluttajalähtöisessä innovoinnissa. Kvalitatiivisen kuluttajatiedon kerääminen on kannattavaa silloin, kun tieto aiheesta tai ilmiöstä on vielä epämääräistä. Siten kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät ovat tehokkaita erityisesti tuotekehityksen alkupäässä, jolloin tavoitteena on muodostaa syvempää kuluttajatuntemusta ja kartoittaa mahdollisuuksia eikä täsmälleen tiedetä, mitä ollaan tutkimassa (Grunert et al. 2008, 594).

Syvän kuluttajaymmärryksen muodostaminen tarkoittaa, että yritys ei huomioi ainoastaan kuluttajan itsensä antamaa informaatiota, vaan tavoitteena on ymmärtää, miten ulkoiset tekijät, kuten kilpailu tai lainsäädäntö, vaikuttavat kuluttajan tarpeisiin ja arvon muodostumiseen. Kuluttajan tarpeiden ennakoiminen onnistuu parhaiten arvioimalla ympäristössä olevia, kuluttajaan vaikuttavia muuttujia ja signaaleja. Siten kuluttajan uusia tarpeita ennakoivassa yrityksessä on panostettava ympäristön seuraamiseen (environmental scanning) liittyviin toimintoihin. Ympäristön seuraaminen tarkoittaa yrityksen toimintaympäristön tapahtumia ja niiden vaikutussuhteita koskevaa informaation etsintää. Toisin sanoen, yrityksen työntekijät yrittävät ympäristön tapahtumia havainnoimalla päätellä, miten ne vaikuttavat kuluttajan tarpeiden ja arvon kehitykseen. Ympäristön seuraamisen etuja on tutkittu laajasti yrityksen strategian määrittämisen yhteydessä, mutta sen hyödynnettävyys innovaatioiden ideoinnin taustalla on ymmärretty vasta viime aikoina (Börjesson, Dahlsten & Williander 2006, 776).

Luonnollisesti ympäristön seuraaminen on suurelta osin riippuvaista siitä, missä toimialakontekstissa sitä tehdään (Lozada & Calantone 1996). Nopeasti muuttuvilla markkinoilla ympäristön seuraaminen on pikemminkin olennainen ja orgaaninen osa normaaleja työtehtäviä, kun taas stabiileilla markkinoilla ympäristön seuraaminen on tarkemmin määritelty prosessi, joka toistuu tietyn aikavälein (Börjesson, Dahlsten & Williander 2006, 776). Erityisen tärkeää on huomata, että organisaation strategiset valinnat vaikuttavat merkittävästi siihen, mistä näkökulmasta ympäristön seuranta suoritetaan. Ylivoimaisen tuotekehityksen ollessa yrityksen päämääränä ympäristön seurannan tarkoituksena on mahdollisuuksien huomaaminen. Hines (2003) ehdottaakin, että ympäristön seuraamisen tulisi olla nykyistä enemmän tulevaisuuteen suuntautunutta, jolloin sen tulisi sisältää enemmän tehtyjen huomioiden kehittämistä sekä luovuutta mahdollisten kehityssuuntien määrittämisessä. Tulevaisuuteen suuntautuva ympäristön seuranta on kannattavampaa myös innovaatioiden luomisen kannalta, sillä tulevaisuuteen suuntautuva innovoinnin avulla tuotetaan todennäköisemmin radikaaleja innovaatioita.

Ympäristön seuraaminen voidaan toteuttaa monin tavoin, mutta uutuustuotteiden kehittämisen yhteydessä se tarkoittaa ennen kaikkea uusien trendien etsimistä sekä toimialan tämänhetkisen tarjonnan kartoittamista (Kotler 2006, 77). Jotta uusia ideoita

saataisiin mahdollisimman paljon, on yrityksen lisäksi uskallettava astua välittömän toimialansa ulkopuolelle ja katsottava, millaista on tuotetarjonta toimialan välittömässä ympäristössä (Hines 2003).

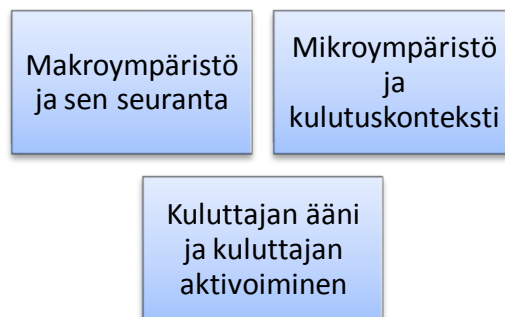
Kvalitatiivisista metodeista yleisimmin käytettyjä ovat erilaiset haastattelut sekä havainnointi (Grunert et al. 2008, 594). Haastattelut voivat vaihdella luonteeltaan yksityiskohtaisista syvähaastatteluista fokusryhmähaastatteluihin. Fokusryhmähaastattelut ovat hyvin käytettyjä erityisesti elintarvikealalla (Grunert et al. 2008, 594).

Vaikka haastattelut ovat pitkään olleet ensisijainen yrityksen käyttämä kvalitatiivinen kuluttajatutkimusmetodi, viime aikoina etnografiset tutkimukset sekä osallistuva havainnointi kuuluvat yhä useamman yrityksen kuluttajatiedonkeruumenetelmiin (Flint 2002, 309). Tällaisten naturalististen tutkimusmenetelmien tarkoituksena on havainnoida kuluttajan käyttäytymistä ja toimimista tuotteen kanssa siinä ympäristössä, missä hän tuotetta kuluttaa (Flint 2002, 309). Kuten aiemmin mainittiin, kuluttajan elintarvikkeisiin liittyvien preferenssien ja tarpeiden muodostamista tutkittaessa on erityisen tärkeää havainnoida sitä kontekstia, jossa elintarvikkeita kulutetaan. Tuotteen käyttöarvon ja kulutuskontekstin analysoiminen ovat keskeisiä näkökohtia myös palvelukeskeiseen logiikkaan perustuvalla kuluttajalähtöisyydelle. Havainnointia käytetään useimmiten haastattelujen avulla kerätyn tiedon syventämiseen, sillä sen avulla voidaan havaita seikkoja, jotka eivät ole helposti kuvailtavissa sanoin (Grunert et al. 2008, 594). Yleensä havainnointia voidaan tehdä joko varsinaisessa kulutustilanteessa tai ostotilanteessa.

Palvelukeskeinen logiikka nostaa kuluttajan keskeiseksi tiedonlähteeksi yrityksen toiminnassa ja painottaa aktiivista sekä vastavuoroista toimintaa yrityksen ja kuluttajan välillä. Tämä pätee myös innovointiin: kuluttaja ja hänen tiedolliset resurssinsa tulisi aktivoida osaksi yrityksen innovointia. Kuluttajamarkkinat ovat kuitenkin useimmiten massamarkkinat. Kun yritys toimii massamarkkinoilla, on mahdotonta olla yhteydessä kaikkiin tuotteen loppukäyttäjiin, joten kuluttajalähtöisyys toteutetaan useimmiten epäsuorien reittien kautta. Tällaista innovointia kutsutaan kaukaiseksi innovoinniksi (arm's length innovation), sillä tuotteen loppukäyttäjät eivät ole yhteydessä innovoivaan organisaatioon (Grunert et al. 2008, 592). Elintarvikealalle on ominaista, että

vähittäiskauppa on ainoa kuluttajan kanssa suorassa kontaktissa oleva sidosryhmä. Siten elintarviketeollisuuden on oltava riittävästi yhteydessä vähittäiskauppa portaaseen kerätäkseen laaja-alaista kuluttajatietoa. Vähittäiskauppa saa haltuunsa kuluttajatietoa koskien erityisesti ostotilanteessa vaikuttavia tekijöitä.

Halutessaan olla mahdollisimman kuluttajalähtöinen on yrityksen kuitenkin tavoiteltava mahdollisimman suurta suoran kontaktin määrää myös kuluttajan kanssa, sillä välikädetön vuorovaikutus pienentää riskiä tehdä väärä päätelmä kuluttajatiedosta. Viimeaikainen tietotekniikan kehitys on mahdollistanut kuluttajan aktivoimisen aivan toisella tavoin. Esimerkiksi sosiaalisen median tuomat mahdollisuudet ovat avanneet aivan uusia reittejä hyödyntää kuluttajan omia näkemyksiä myös massamarkkinoilla. Perinteisempi menetelmä suoraan vuorovaikutussuhteen muodostamiseen on jonkinlaisen kuluttajapalautejärjestelmän kehittäminen. Kuluttajalähtöinen yritys on nopea toimimaan kuluttajapalautteen pohjalta (Kohli & Jaworski 1990) paitsi korjaavien toimenpiteiden osalta myös uusien tuoteideoiden osalta. Kuviossa 2 on havainnollistettu kuluttajatiedon hankintaan liittyviä keskeisiä tiedonlähteitä.



Kuvio 2 Kuluttajatiedon muodostamisen lähteet

### 3.4.2 Kuluttajatiedon jakaminen

Kuluttajalähtöiseen tuoteinnovointiin kuuluu olennaisena osana se, että kuluttajaa koskeva tieto jaetaan tehokkaasti innovointiin osallistuvien organisaation jäsenten välillä. Tässä tutkielmassa kuluttajatiedon jakamista tutkitaan ainoastaan

tapausesimerkkinä olevan yrityksen markkinointi- ja tuotekehitysyksikön sisäisenä tiedon jakamisena.

Suurin vaikuttava tekijä kuluttajatiedon jakamisessa on jaettavan tiedon luonne (Ipe 2003, 343). Käytetyin tiedon luonteen jaottelu on jaottelu eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon. Lamin (2000) mukaan kriittiset erot näiden kahdenlaisen tiedon välillä liittyvät niiden koodaamis- ja keräämistapaan sekä mahdollisuuksiin tiedon keräämisessä. Hiljainen tieto (Nonaka & Takeuchi 1995) on yksilöön sidottua tietoa, joka on kerätty henkilökohtaisen kokemuksen kautta. Siten hiljainen tieto on vaikeasti koodattavissa ja kerättävissä. Hiljaisen tiedon jakamisessa ratkaisevaa onkin yrityksen inhimillisten resurssien eli työntekijöiden halu ja motivaatio tiedon jakamiseen sekä heidän välisten suhteiden toimivuus (Roos et al. 1997, 17). Organisaatioon liittyvien resurssien, kuten prosessien, rakenteen ja ilmapiirin vaikutus hiljaisen kuluttajatiedon jakamiseen on merkittävä, sillä ne mahdollistavat kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutuksen työntekijöiden välillä, mikä puolestaan on ratkaisevaa hiljaisen tiedon jakamisen kannalta (Roos et al. 1997, 17). Sen sijaan eksplisiittinen tieto on helposti koodattavissa, varastoitavissa ja jaettavissa paikasta toiseen riippumatta yksilöstä, suhteista tai organisaatiosta (Lam 2000), ja ratkaisevassa asemassa sen jakamisen suhteen ovat ennen kaikkea erilaiset tieto- ja informaatioteknologiaan liittyvät ratkaisut. Siten eksplisiittisen tiedon hyödyntämisellä ja jakamisella on luonnollisesti etulyöntiasema tiedon jaettavuuden suhteen.

Tuotekehitys ja sen yhteydessä toteutettu tiedon jakaminen on riippuvaista ihmisten välisistä suhteista ja sosiaalisista verkostoista. Yrityksen suhteisiin liittyvät resurssit sekä inhimilliset resurssit ovat siten ratkaisevassa osassa kuluttajatiedollisten resurssien täydentämisessä. Koska tuotekehityksessä tuodaan useita osaamisalueita yhteen, on erittäin tärkeää, että yritys noudattaa parhaimpia mahdollisia keinoja tiedon jakamiseksi tuoteinnovoinnin yhteydessä. Davenportin, De Longin ja Beersin (1998) mukaan organisaation tieto on tiukasti sidottu sen yksittäisiin työntekijöihin ja heidän toimenkuvaansa. Siten kuluttajatiedon jakaminen organisaatiossa on lopulta kiinni sen työntekijöiden kyvystä ja halusta jakaa kuluttajaa koskevaa tietoa (Stenmark 2001). Useat tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden halu jakaa tietoaan on kuitenkin hyvin vähäinen: tiedon tuoma valta saa työntekijät hamstraamaan tietoaan (Ipe 2003, 341).

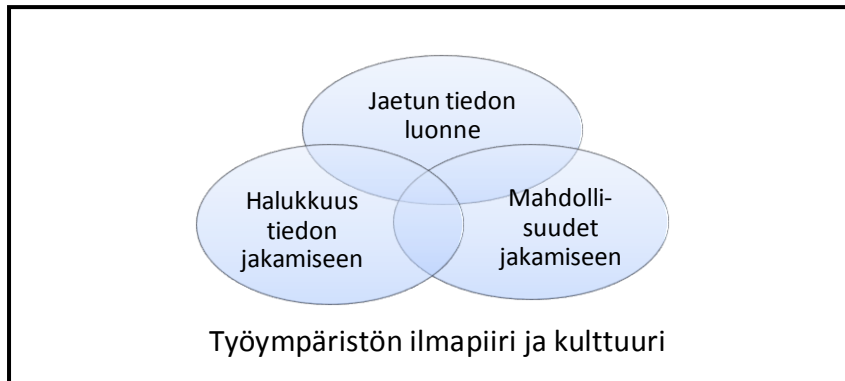
Yksittäisten työntekijöiden tiedon jakamiseen liittyvän halukkuuden lisäksi tiedon jakamiseen vaikuttavat organisaatioon liittyvät resurssit kuten prosessit, rakenne ja ilmapiiri. Yrityksen on toisin sanoen tarjottava mahdollisuudet kuluttajatiedon jakamiselle. Tiedon jakaminen voi olla luonteeltaan joko virallista tai epävirallista (Ipe 2003, 349). Viralliset keinot sisältävät koulutusohjelmia, tiimirakenteita tai tietoteknisiä ratkaisuja, jotka mahdollistavat tiedon tallettamisen ja jakamisen. Epäviralliset tiedon jakamisen keinot liittyvät työpaikan henkilökohtaisiin suhteisiin ja sosiaalisiin verkostoihin, jotka mahdollistavat tiedon jakamisen (Brown & Duguid 2001).

Viralliset tiedon jakamisen kanavat ovat organisatorisia resursseja, jotka tarjoavat organisaation työntekijöille strukturoidun ympäristön tiedon jakamiselle. Sen lisäksi, että viralliset keinot luovat kontekstin tiedon jakamiselle, ne tarjoavat myös työkaluja tiedon jakamiseksi. Virallisten kanavien kautta toimiva tiedon jakaminen on kuitenkin luonteeltaan eksplisiittistä tiedon jakamista (Nonaka & Takeuchi 1995): tällöin tietoa ei jalosteta kollektiivisen näkemyksen muodostamiseksi. Virallisten tiedon jakamiskanavien etuna on kuitenkin se, että niiden avulla voidaan yhdistää suuri määrä yksittäisiä työntekijöitä toisiinsa ja että tiedon jakaminen esimerkiksi juuri tietotekniikan avulla on hyvin nopeaa.

Vaikka viralliset tiedon jakamisen keinot ovat tärkeässä roolissa tiedon jakamisen onnistumisen kannalta, suurin osa tiedosta jaetaan epävirallisten reittien kautta (Ipe 2003, 349). Ihmissuhteisiin liittyvät epäviralliset tiedon jakamisen keinot mahdollistavat kasvotusten tapahtuvan kommunikaation, joka auttaa rakentamaan luottamusta, jonka on useissa tutkimuksissa todettu olevan yksi tärkeimmistä tekijöistä tiedon jakamisen onnistumisen kannalta (Andrews & Delahaye 2000).

Jaettavan tiedon luonne, työntekijöiden motivaatio ja jakamisen mahdollisuudet selittävät, miten yksittäiset työntekijät jakavat tietoa toisilleen. Kaikkiin näihin tekijöihin kuitenkin vaikuttaa myös organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri (Ipe 2003, 350). Useat tutkimukset ovat todenneet, että organisaatiokulttuuri on merkittävin este tehokkaalle tiedon prosessoinnille eli sen keräämiselle, jakamiselle ja hyödyntämiselle (Ipe 2003, 350). Organisaatiokulttuuri määrittelee mitä sen jäsenten pitää tehdä ja mitä ei jakeakseen tietoa ja kommunikoidakseen. Lisäksi se muokkaa työntekijöidensä

käyttäytymistä sosiaalisissa tilanteissa (Ipe 2003, 350–351). Kuviossa 3 on esitetty tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 3 Tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät (Mukaiillen: Ipe, M. 2003. Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2 (4), 352)

Ellei kuluttajatietoa jaeta tehokkaasti kaikkien työntekijöiden välillä, yritys ei ole aidosti kuluttajalähtöinen. Esteitä organisaation tehokkaalle tiedon jakamiselle on akateemisessa kirjallisuudessa tutkittu runsaasti. Koska organisaation tiedon jakaminen on yksilöistä riippuvaista, myös tiedon jakamiseen liittyvät esteet voidaan jakaa yksilöön liittyviin sekä organisaatioon liittyviin esteisiin (Riege 2005, 22). Organisaatioon liittyvät esteet liitetään yleensä organisaatiokulttuuriin ja sen epäsovivuuteen tiedonjohtamisen tavoitteiden kanssa, kun taas yksilöön liittyvät tekijät koskevat hänen kommunikaatiotaitojaan sekä sosiaalista verkostoaan (Riege 2005, 22).

Useat tutkimukset ovat todenneet, että organisaation jäsenten kyvyt sekä jakaa tietoa että ottaa sitä vastaan ovat riippuvaisia heidän kommunikaatiotaidoistaan (Davenport & Prusak 1998). Sekä kirjallinen että suullinen kommunikointi ovat taitoja, joita vaaditaan onnistuneen kuluttajatiedon jakamiseksi. Lisäksi useissa tutkimuksissa on todettu kansallisen kulttuurin merkittävä vaikutus siihen, miten paljon yksilö on halukas jakamaan kuluttajaa koskevaa tietoaan. Ainoastaan kotimaisessa ympäristössä toimivassa yrityksessä tätä ongelmaa ei luonnollisestikaan esiinny. Lisäksi tietoon liittyvä valta, statuserot sekä oman työtehtävän epävarmuus lisäävät kuluttajaa koskevan



tiedon pitämistä ainoastaan itsellä. Yksi merkittävimmistä esteistä tiedon jakamiselle on lisäksi ajan puute (Riege 2005, 24). Usein tiedon hyödyntäminen jää kesken, sillä sitä ei saada edes jaettua niille työntekijöille, jotka sitä työssään tarvitsevat.

Organisaatioon liittyvistä esteistä merkittävimpiä ovat yhteisen päämäärän puute, kannustejärjestelmän puuttuminen sekä virheiden sietämiskyky ja tarjolla olevat fyysiset tilat sekä tietoteknologinen infrastruktuuri (esimerkiksi käytettävissä olevat tietokannat). Taulukkoon 3 on kerätty sekä organisaatioon että yksilöön liittyviä esteitä kuluttajatiedon jakamisessa.

Taulukko 3 Esteitä kuluttajatiedon jakamiselle (Mukaiillen: Davenport & Prusak 1998; Riege 2005)

<b>ORGANISAATIOON LIITTYVÄT ESTEET</b>	<b>YKSILÖÖN LIITTYVÄT ESTEET</b>
tilojen puute	riittämätön tietopohja tiedon vastaanottamiseksi
kannustejärjestelmän puuttuminen	ajan puute
voimakkaat rajat eri alaryhmien välillä	ei tunnisteta tiedon tarvetta
virheiden sietämiskyky	motivaation puute
yhteisen päämäärän puuttuminen	kommunikaatiotaitojen puute
suuret statuserot (hierarkia)	erilaiset taustatekijät työntekijöiden välillä

### 3.5.3 Kuluttajatiedon hyödyntäminen

Kuluttajatiedon hyödyntäminen tarkoittaa, että eri lähteistä saatu kuluttajatieto yhdistetään mielekkääksi kokonaisuudeksi, jonka pohjalta muodostetaan tulkinta kuluttajatiedon merkityksestä: mitä tämä tieto tarkoittaa meidän yrityksemme kannalta? Kuluttajatiedon kerääminen ja jakaminen ovat edellytys sekä yksittäisen työntekijän että tiimin kuluttajatiedon hyödyntämiselle. Kuluttajatiedon hyödyntäminen sisältää aina subjektiivisesti tai kollektiivisesti tehdyn tulkinnan kuluttajan tarpeesta, joten se vaatii inhimillisten resurssien vaikutusta ja tiedon tulkintaa eri konteksteissa.

Kuluttajatiedon hyödyntäminen voidaan jakaa välineelliseen ja käsitteelliseen tiedon hyödyntämiseen. Välineellinen tiedon hyödyntäminen tarkoittaa tuotekehityskontekstissa, että kuluttajatietoa sovelletaan ennalta määritetyn

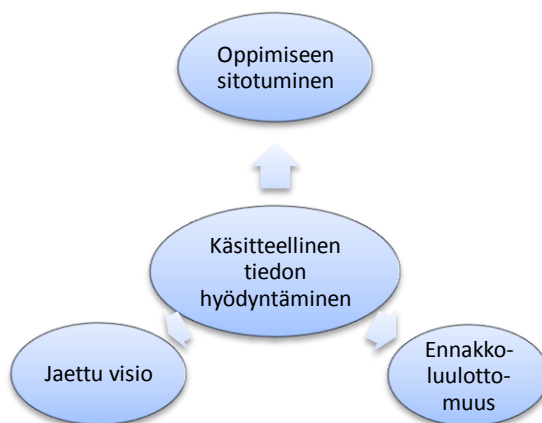
tuotestrategian suuntaviivojen toteuttamiseksi. Käsitteellinen tiedon hyödyntäminen sen sijaan tarkoittaa, että kuluttajatietoa hyödynnetään myös tuoteinnovoinnin taustalla olevien oletusten kyseenalaistamisessa. Tällöin esimerkiksi kuluttajaa koskevat taustaolettamukset kyseenalaistetaan ja kuluttajaa koskeva tietopohja jäsennetään uudelleen.

Useat tutkijat ovat huomauttaneet, että liiallinen keskittyminen kuluttajaan ja tämän seuraamiseen voi johtaa niin kutsuttuun vähittäisten innovaatioiden loukkuun (Baker & Sinkula 2002) ja välineelliseen tiedon hyödyntämiseen. Varsinkin toimittaessa kuluttajamassamarkkinoilla on olemassa suuri riski, että yritys keskittyy ainoastaan kuuntelemaan enemmistökuluttajien toiveita ja uusien mahdollisuuksien etsiminen jää taka-alalle. Yrityksen tulisikin korostaa oppimisen merkitystä kuluttajatiedon hyödyntämisessä välttääkseen jumiutumisen ainoastaan vähittäisten innovaatioiden kehittämiseen. Tämä tarkoittaa, että kuluttajatietoa tulisi hyödyntää innovoinnissa käsitteellisesti, jolloin näkemykset kuluttajasta kyseenalaistetaan säännöllisesti.

Bakerin ja Sinkulan (1999a) mukaan yrityksen tiedon työstämistä ja kyseenalaistamista korostavat arvot parantavat kuluttajatiedon oppimista ja uudelleen jäsentämistä. Kuluttajatiedon työstämisen korostaminen vaikuttaa työntekijöiden taipumukseen arvostaa korkeatasoista oppimista eli niitä arvoja ja normeja, jotka kannustavat liiketoimintaympäristön tarkkailemiseen ja työntekijöiden omien liiketoimintalogiikkaa koskevien perusoletusten kyseenalaistamiseen (Baker & Sinkula 1999b, 413). Oppimiseen liittyviä arvoja korostavan organisaatiokulttuurin jäsenet aktiivisesti kyseenalaistavat, ovatko organisaatiossa vallitsevat kuluttajaa koskevat uskomukset ja toimintakäytännöt parhaita mahdollisia liiketoiminnan kannalta. Oppimista korostavassa yrityskulttuurissa vallitsevat toimintamallit uskalletaan kyseenalaistaa sekä arvostetaan uuden tiedon keräämistä ja vallitsevan toimintamallin haastamista (Sinkula, Baker & Noordewier 1997, 306).

Oppimiseen ja siten kuluttajatiedon tehokkaaseen työstämiseen omistautuneella organisaatiolla on todennäköisesti hallussaan toimialansa johtavaa kuluttajatietoa ja teknologiaa, jotka johtavat parempaan tuotekehitys- ja innovaatiokykyyn koskien sekä itse tuotteita että tuotekehitysprosessia (Calantone, Cavusgil & Zhao 2002, 516). Organisaatioon liittyvistä resursseista kulttuuri ja ilmapiiri ovat ratkaisevassa asemassa

kuluttajatiedon hyödyntämisten kannalta: akateemisessa kirjallisuudessa yrityksen tiedon käsitteellistä hyödyntämistä tukevan kulttuurin nähdään arvostavan kolmenlaisia periaatteita: oppimiseen sitoutumista, jaettua visiota sekä ennakkoluulottomuutta (Hult & Ferrell 1997a; Sinkula, Baker & Noordwier 1997; Hurley & Hult 1998; Baker & Sinkula 2002; Baker & Sinkula 2007) (kuvio 4).



Kuvio 4 Kuluttajatiedon käsitteellistä hyödyntämistä korostava ilmapiiri

Oppimiseen sitoutumisella viitataan siihen, missä määrin yritys vaalii oppimista ja siten edistää kuluttajatiedosta oppimisen ilmapiiriä (Sinkula Baker & Noordwier 1997; Calantone, Cavusgil & Zahay 2002). Oppimiseen sitoutunut organisaatio näkee oppimisen investoimisen ja kehittämisen arvoisena ja keskeisenä kilpailuetuna. Calantonen, Cavusgilin sekä Zahayn (2002, 516) mukaan lyhytaikaiset investoinnit oppimiseen synnyttävät pitkäaikaisia tuottoja, joten yrityksen on kannattavaa kannustaa työntekijöitään kuluttajatiedon kehittämiseen.

Yrityksen ennakkoluulottomuus tarkoittaa organisaation vallitsevien toimintamallien ja olettamusten kyseenalaistamista sekä haastamista (Sinkula, Baker & Noordwier 1997, 306). Näihin organisaation laajuisiin uskomuksiin toimialasta ja sen toiminnasta viitataan käytössä olevilla mentaalisisillä malleilla (Bettis & Prahalad 1986; Day & Negungadi 1994; Senge 1994; Weick 1995; Argyris 1999; Baker & Sinkula 2002). Mentaaliset mallit ohjaavat yksilön toimintaa ja tarkkaavaisuutta. Niiden rakentumisesta riippuen yksilö suuntautuu ympäristöönsä ja poimii siitä hänen toimintansa kannalta tärkeää tietoa (Senge 1994, 175). Jotta yritys pysyisi mukana liiketoimintaympäristön jatkuvassa kehityksessä, sen on kyseenalaistettava toimintansa lähtökohtana olevat

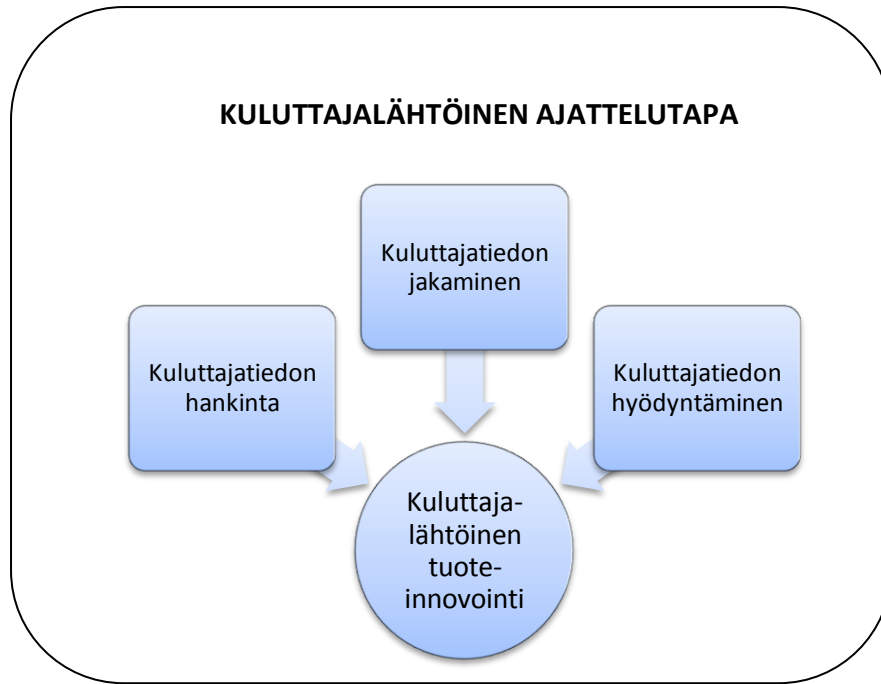
olettamukset jatkuvasti. Tuotekehityskontekstissa tämä merkitsee, että työntekijöiden on säännöllisesti haastettava kuluttajanäkemyksensä ja pohdittava kuluttajan arvon muodostumisen muuttumista.

Sinkulan, Bakerin ja Noordewierin (1997, 309) mukaan oppimiseen sitoutuminen sekä ennakkoluulottomuus kuvaavat organisaation oppimisen syvyyttä, kun taas jaettu visio vaikuttaa oppimisen suuntaan. Vision avulla työntekijät keräävät ja työstävät relevanttia kuluttajatietoa sen mukaan, millainen yritys haluaa olla ja millaiseksi se haluaa kehittyä. Jaettu visio on kuluttajatiedon prosessoinnin kannalta erittäin tärkeä tekijä, sillä vaikka yrityksen työntekijät olisivatkin motivoituneita työstämään kuluttajatietoa, ilman jaettua visiota he eivät tiedä, millainen tieto on yrityksen toiminnan kannalta oleellista eli mistä heidän tulisi oppia.

Oppimiseen sitoutumista, ennakkoluulottomuutta ja jaettua visiota painottavien arvojen avulla yritys voi ohjata tuotekehitysprosessissa käytetyn kuluttajatiedon hyödyntämisen tapaan (välineellisesti vai käsitteellisesti) (Baker & Sinkula 1999b, 413). Koska oppimista korostava organisaatiossa kyseenalaistetaan kuluttajaa koskevat oletukset, myös mahdollisuudet radikaalien innovaatioiden kehittämiseen ovat suuremmat. Tällöin organisatoristen resurssien on tuettava kuluttajatiedon jatkuvaa kyseenalaistamista.

### **3.5 Teoreettinen viitekehys kuluttajalähtöisyyden toteuttamisen analysoimiseksi**

Tämän tutkielman tavoitteena on analysoida, mitkä piirteet ovat ominaisia kuluttajalähtöisyyden toteuttamisessa elintarviketeollisuudessa, elintarvikkeiden innovoinnin kontekstissa. Kuluttajalähtöisyyttä lähestytään palvelukeskeisen logiikan näkökulmasta, jonka kautta määritellään, millainen on kuluttajalähtöinen ajattelutapa ja mitkä ovat innovoinnissa tarvittavia keskeisiä resursseja. Tuoteinnovoinnissa keskeiset resurssit ovat aineettomia ja liittyvät ennen kaikkea hallussa olevaan kuluttajatietoon ja sen prosessointia tukeviin resursseihin. Kuluttajatiedon prosessointi jakaantuu kuluttajatiedon hankintaan, jakamiseen sekä hyödyntämiseen. Kuviossa 5 on esitetty tämän tutkielman teoreettinen viitekehys.



Kuvio 5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Tutkimuksen epistemologia ja teoreettinen lähestymistapa

Tiedettävä tekevän tutkijan on määriteltävä suhtautumisensa tietämisen rajoihin. Tiedon epistemologialla tarkoitetaan tätä tutkijan asennoitumista todellisuuteen. Epistemologia käsittää kulloinkin kyseessä olevan tieteellisen paradigman suhtautumisen tiedon rajoihin ja sen lähteisiin (Baets 2005, 25). Paradigman käsitettä käytti alun perin Thomas Kuhn (1962) hänen viitatessaan niihin sosiaalisiin rakenteisiin, jotka kuvastavat auktoriteetin asemassa olevien tutkijoiden arvoja sekä mielenkiinnonkohteita (Arndt 1985, 11). Markkinoinnin teoriassa, kuten yleensäkin tieteissä, todellisuus nähdään tutkijan metateoreettisina valintoina objektiivisuuden ja subjektiivisuuden välillä (Arndt 1985, 15). Objektivismiin mukaisessa todellisuudessa tieto on saavutettavissa tutkijan omasta tulkinnasta riippumattomasti, jolloin tutkija ja tutkimuksen kohde ovat toisistaan erillisiä. Objektiivinen näkökulma korostuu erityisesti tieteen positivistisessä paradigmassa. Tutkijan subjektiivista tulkintaa ja todellisuuden sosiaalista rakentumista korostetaan puolestaan konstruktivistisessä paradigmassa (Crotty 1998, 8–9). Tässä tapauksessa todellisuus rakentuu tutkijan ja tutkittavan kohteen välisessä vuorovaikutuksessa, jolloin tutkija ja kohde eivät voi olla erillisiä.

Systemaattisten havaintojen tekeminen ympäröivästä maailmasta edellyttää todellisuuden ymmärtämistä. Todellisuuden ymmärtäminen ja selittäminen tapahtuvat tutkijan valitsemasta teoreettisesta näkökulmasta, johon viitataan tutkimuksen taustalla olevalla paradigmalla. Valittu paradigma selittää tutkijan metodologisia valintoja. Tässä tutkimuksessa oletetaan, että ymmärtämistä ei voida saavuttaa ainoastaan rationaalisesti analysoimalla, vaan tutkijan subjektiivinen tulkinta on keskeinen. Siten tutkimusprosessia koskevat valinnat perustuvat konstruktivistiseen perinteeseen, jonka mukaan kaikki tutkimuksen avulla saatu tieto on riippuvaista inhimillisistä käytänteistä, joita konstruoidaan sosiaalisesti tietyssä kontekstissa. Oletus sosiaalisesti konstruoiduista merkityksistä johtaa siihen, että konstruktivismiin mukaan todellisuus ei ole ainoastaan yksiselitteisesti objektiivinen tai subjektiivinen vaan joltain siltä väliltä (Crotty 1998, 42–44).

Eskolan ja Suorannan (1998, 15) mukaan kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen keskeinen ominaispiirre on laadullisessa muodossa oleva aineisto, joka on ilmiösultaan tekstiä. Tekstimuotoista aineistoa kerätään ennen kaikkea haastattelujen tai havainnoinnin keinoin. Laadullisen tutkimuksen muita ominaispiirteitä tutkittavien oman näkökulman korostaminen, harkinnanvarainen otanta, aineiston induktiivinen analyysi, hypoteesittomuus ja narratiivisuus (Eskola ja Suoranta 1998, 16). Kuten laadullisessa tutkimuksessa yleensä, myös tässä tutkimuksessa keskitytään vain pieneen määrään tutkittavia tapauksia, joita analysoidaan mahdollisimman perusteellisesti. Tutkimuksen lähtökohtana on yksittäinen tapaustutkimus eli aineisto on kerätty yhden yrityksen sisältä, mutta monelta yrityksen jäseneltä.

Tämä tutkimus perustuu konstruktivistiseen perinteeseen ja on luonteeltaan hermeneuttinen tutkimus, jossa tutkija tulkitsee ilmiötä aiempien kokemusten ja aiemmin kerätyn tiedon varassa. Hermeneutiikka ei anna tutkijalle selkeitä sääntöjä tulkinnan tekemiseen, vaan se ainoastaan korostaa tutkijan tietoista merkitysten etsintää ja ymmärryksen muodostamista (Gummesson 2005, 311). Tutkija ei ole neutraali, vaan hän lähestyy tutkimusta yhdistämällä omien kokemusten pohjalta syntyneen tiedon ja tiedeyhteisön tiedon toisiinsa (Gummesson 2000, 19).

## **4.2 Tapaustutkimus tutkimusmetodina ja aineiston analysointi**

Tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus sopii käytettäväksi metodiksi erityisesti silloin, kun tutkijalla itsellään on vain vähän mahdollisuuksia hallita tutkimuksen muuttujia ja tutkimuskysymykset vaativat jonkin tämänhetkisen ilmiön kuvaamista sekä selittämistä (Yin 2009, 8). Tapaustutkimus keskittyy tutkimuksen kohteena olevan ilmiön syvälliseen tutkimiseen sen luonnollisessa kontekstissa. Esimerkiksi Gummesson (2007) sekä Dubois ja Gadde (2002) toteavat tapaustutkimuksen olevan erityisen sopiva tutkimusmetodi markkinoinnin teorian kehittämiseksi. Tapaustutkimuksen selvänä etuna on mahdollisuus hyödyntää useita lähteitä aineiston generoimisessa. Useiden eri lähteiden käyttämiseen viitataan triangulaatiolla (Yin 2009, 114). Siten kerätty aineisto voi sisältää sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista aineistoa. Yinin (2009, 102) mukaan tapaustutkimusta tehtäessä kaikkein yleisimpiä aineiston lähteitä ovat erilaiset

dokumentit, arkistot, haastattelut, havainnointi (osallistuva tai passiivinen) sekä artefaktit. Eri aineistolähteet eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan ne täydentävät toisiaan. Hyvä tapaustutkimus siten yhdistää useita aineistolähteitä (Yin 2009, 101). Tämä tutkimus sisältää ainoastaan kvalitatiivista aineistoa, joka on kerätty havainnoimalla kohdeyritystä ja sen dokumentaatioita, haastatteleamalla kohdeyrityksen työntekijöitä, osallistumalla erilaisiin kokouskäytäntöihin sekä suorittamalla yrityksen kuluttajatiedon hyödyntämistä ja innovaatiooimintatapoja arvioivat kyselyt. Dokumentaatioiksi luetaan yrityksen kuluttajatutkimus- ja innovointitietokantojen sisältö.

Kvalitatiivisessa tapaustutkimuksessa tutkija hyötyy aiemman teoreettisen kirjallisuuden olettamuksista, jotka ohjaavat tutkijan aineiston keruuta ja analyysiä (Yin 2009, 18). Tapaustutkimuksessa aineiston analysointi on vähiten kehittynyt osa-alue ja tapaustutkimuksen analysoimiseksi ei ole selkeitä sääntöjä, vaan tutkijan oma analysointitapa keskeinen (Yin 2009, 127). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto usein analysoidaan samanaikaisesti aineiston keruun, tulkinnan ja raportoinnin kanssa. Hirsjärvi ja Hurme (2011, 136) listaavat neljä laadullisen analyysin pääpiirrettä. Heidän mukaansa laadulliselle analyysille on ominaista, että analyysi alkaa usein jo itse haastattelutilanteessa, aineistoa analysoidaan lähellä aineistoa ja sen kontekstia, analyttinen päättely voi olla induktiivista tai abduktiivista ja analyysitekniikat ovat moninaisia ja työskentelytapoja on erilaisia (Hirsjärvi & Hurme 2011, 136).

Tässä tutkimuksessa aineistoa on analysoitu abduktiivisesti. Abduktiivisessa analyysissä tutkijan luoma teoreettinen viitekehys muokkautuu empiirisesti saadulla kenttätiedolla (Dubois & Gadde 2002, 554–555). Tapaustutkimus tarjoaa useita keinoja kehittää taustalla olevaa teoriaa hyödyntäen asteittain syventyvää ymmärrystä tutkimuksen edetessä. Tehokkaasti toteutettu abduktiivinen analyysi perustuu teorian ja empirian jatkuvaan vastakkain asetteluun, jossa empiirisestä todellisuudesta saatu tieto, tutkimuksen taustalla oleva teoria, valittu viitekehys sekä tutkimustapauksesta kerätty aineisto muokkaavat tosiaan päättyen tarkemmin rajattuun tietoon (Dubois & Gadde 2002, 555). Abduktiivisessa analyysissä tutkija hyötyy aiemmasta teoreettisesta kirjallisuudesta, sillä se voi tarjota tutkimukselle teoreettisen viitekehysten ja auttaa keskeisten muuttujien sekä niiden välisten suhteiden luonnehdinnassa (Dubois & Gadde 2002, 559).

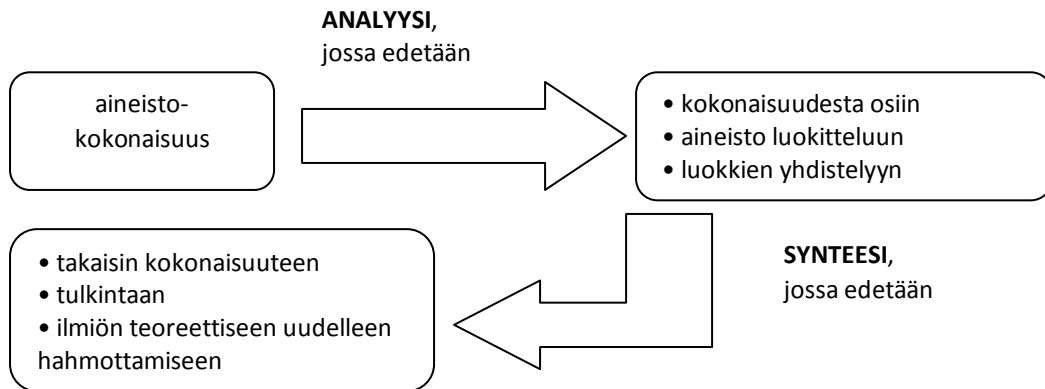


Dubois ja Gadde (2002, 555) ovat kehittäneet abduktiivisen analyysiin perustuvan uudenlaisen tutkimuksellisen lähestymistavan, jota he kutsuvat systemaattiseksi yhdistelyksi. Keskeistä systemaattisessa yhdistämisessä ja abduktiivisessa analyysissä on, että tutkimusprosessin eri ”vaiheet” ovat tiiviisti yhteen kietoutuneet (Dubois & Gadde 2002, 555). Duboisin ja Gadden (2002, 555) mukaan tutkija laajentaa teoreettista tietämystään empirialla ja empirian laajentamaa teoreettista näkökulmaa tarkennetaan tutustumalla uudelleen teoriaan, mikä puolestaan johtaa empirian tulkintaan uudesta näkökulmasta. Abduktiivinen analyysi ja systemaattinen empirian ja teorian yhdistäminen perustuvat ajatukseen, että teoriaa ei voi ymmärtää ilman empiriaa ja päinvastoin (Dubois & Gadde 2002, 555). Systemaattisessa yhdistelyssä keskeistä on empirian, teorian ja analyysin jatkuva vuoropuhelu, joka ohjaa tutkijaa suuntautumaan uudelleen sekä empiirisesti että teoreettisesti. Päämääränä on todellisuuden ja teorian mielekäs yhdistäminen (Dubois & Gadde 2002, 555). Aiempi teoria voi tarjota tutkijalle viitekehysten, jonka pohjalta hän lähestyy tutkimusta, mutta empiriaan tutustuminen ja analyysi voivat muokata taustalla olevaa teoreettista viitekehystä siten, että tutkija joutuu suuntaamaan teoreettista lähestymistapaansa uudelleen.

Tässä tutkimuksessa aineistoa on analysoitu abduktiivisesti. Aineiston analyysi ja tulkinta on suoritettu samanaikaisesti ja muodostettu tulkinta on ohjannut uudelleen teoreettisia lähtökohtia. Aiempi teoreettinen kirjallisuus ohjasi aineiston keruuta ja sen luokittelua: tutkielmassa lähdettiin tutkimaan innovatiivisuutta markkina- ja oppimislähtöisen yrityksen näkökulmasta. Empirian keräämisen jälkeen aineistoa luettiin useita kertoja ja samanaikaisesti aihealuetta koskevaa teoreettista tietopohjaa syvennettiin. Kerätyn empirian ja teoreettisen kirjallisuuden uudelleen arvioinnin kautta innovointia päädyttiin analysoimaan nimenomaisesti kuluttajalähtöisyyden näkökulmasta ja markkina- sekä oppimislähtöinen näkökulma hylättiin. Tätä kautta nimenomaisesti kuluttajatiedon keräämisen, jakamisen ja hyödyntämisen tavat elintarviketeollisuuden kontekstissa nousivat tutkielman keskeiseksi ongelma-alueeksi.

Hirsjärvi ja Hurme (2011, 143) toteavat, että laadullisen aineiston käsittely sisältää monia vaiheita ja se perustuu suurimmalta osin analyysin ja synteessin vuorotteluun. Analyysissä eritellään ja luokitellaan aineistoa ja synteessissä vuorostaan luodaan

kokonaiskuva ja esitetään tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä. Aineiston käsittelyä havainnollistetaan kuviossa 6.



Kuvio 6 Laadullisen aineiston käsittely analyysistä synteisiin (Mukaillen: Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 144)

Tässä tutkimuksessa aineistoa on käsitelty teemoittelun ja luokittelun avulla. Analyysivaiheessa aineistosta etsittiin useille haastateltaville yhteisiä piirteitä, jotka luokiteltiin pienempiin teemoihin ja yhdisteltiin laajempiin luokkiin teoreettisen viitekehyksen avulla. Aineistosta esille nousseet teemat yhdistettiin teoreettisen viitekehyksen avulla kuluttajälhtöisen ajattelutavan, kuluttajatiedon hankinnan, kuluttajatiedon jakamisen ja kuluttajatiedon hyödyntämisen luokkiin. On huomattava, että analyysistä esiin nousseet teemat ja niiden luokittelu pohjautuvat tutkijan omiin tulkintoihin haastateltavien sanomista.

Lopulta käytettyä teoreettista viitekehystä arvioitiin uudelleen. Kun tutkija oli luokitellut kuluttajälhtöisyyden toteuttamisen ominaispiirteet, analyysin ja synteessin avulla tutkija arvioi niitä tekijöitä, jotka erityisesti elintarviketeollisuuden kontekstissa vaikuttivat kuluttajälhtöisyyden toteuttamisen tapoihin. Tämä laajensi näkökulmaa verrattuna aiempaan teoreettiseen kirjallisuuteen.

### 4.3 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessin sisältöä voidaan kuvata neljän, osittain päällekkäisen vaiheen kautta. Nämä vaiheet ovat esiyymmärryksen luominen, aineiston kerääminen ja generointi,

aineiston analyysi ja tulkinta sekä tulosten raportointi. Ensimmäisessä vaiheessa tutkija loi esiymmärryksen tutkittavaan ilmiöön tutustumalla tutkimusongelmaa käsittelevään teoreettiseen kirjallisuuteen. Tutkimuksen aihetta koskevan tieteellisen kirjallisuuden perehtymisen pohjalta tutkija suunnitteli yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa, miten aineisto kerätään, jolloin tutkimuksen päämetodiksi valikoitui teemahaastattelu ja havainnointi. Haastattelujen tuottamaa aineistoa peilattiin havainnoimalla kerättyyn tietoon, joka ohjasi tutkimusprosessin myöhempiä metodisia valintoja. Siten haastattelujen ja havainnoinnin pohjalta saatua aineistoa päätettiin tarkentaa kahdella yrityksen tiedon käyttöä koskevalla kyselytutkimuksilla. Aineiston analysointia ja tulkintaa suoritettiin jatkuvasti prosessin edetessä, minkä pohjalta prosessin alussa luotu teoreettinen ymmärrys syventyi, muokkautui ja tiivistyi. Tutkimuksen viimeisessä vaiheessa raportoitiin tutkimuksen keskeiset tulokset uudelleen arvioidun teoreettisen viitekehyksen valossa. Gummeson (2000, 71) kuvaa kvalitatiivista tutkimusprosessia spiraalimaisena prosessina, jossa tutkijan muodostama teoreettinen pohja tarkentuu jatkuvasti empirian kautta (kuvio 7).



Kuvio 7 Teorian ja empirian vuoropuhelu tutkimusprosessissa (Mukaillen: Gummeson, E. 2000. *Qualitative methods in management research*. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage, 71)

## 4.4 Aineiston generointi

Tutkimuksen toteuttamistapa on kvalitatiivinen ja aineisto kerättiin useita tutkimusmetodeita hyödyntäen. Tutkimuksen päämetodina on teemahaastattelu (liite 1), jonka pohjalta saatua aineistoa arvioitiin työyhteisöön osallistuvan ja suoran havainnoinnin keinoin. Tutkija oli itse aktiivinen työyhteisön jäsen kolmen kuukauden ajan, jolloin teemahaastatteluista saatua aineistoa peilattiin teoreettiseen viitekehykseen sekä työyhteisön käytännön innovointitoimintaan.

Tutkimuksen teemahaastattelut suoritettiin Atria Suomi Oy:n markkinointi- ja tuotekehitysyksikön keskeisille jäsenille Nurmossa kesäkuussa 2011. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit ovat tutkijan tiedossa, mutta kysymysten tarkkaa muotoa ei ole määritelty (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47). Teemahaastatteluja suoritettiin kaikkiaan 11 kappaletta ja niiden kesto vaihteli 30 minuutista tuntiin. Litteroitua aineistoa syntyi yhteensä 50 sivua. Haastattelusta suoritettiin pilottihaastattelu, jossa haastateltiin Atria Suomi Oy:n yhtä markkinointipäällikköä. Pilottihaastattelusta saatu aineisto on sisällytetty tutkimuksen kokonaisaineistoon. Pilottihaastattelun pohjalta teemahaastattelurunkoon tehtiin vain vähittäisiä muutoksia koskien lähinnä sanavalintoja.

Tutkimusaineistoon valittiin harkinnanvaraisesti toimijoita Atria Suomi Oy:n markkinointi- ja tuotekehitysyksiköstä siten, että aineiston saturaatoraja täyttyi ja kaikki tutkimusongelman kannalta keskeiset yrityksen työntekijät tulivat haastatelluiksi. Tutkimuksessa hyödynnettiin niin kutsuttua keskeinen tiedonantaja -metodia, jolloin oman alansa asiantuntijoiden ajatellaan olevan mielekkäitä tiedonlähteitä (Bruggen, Lilien & Kacker 2002). Vaikka haastatelluilla henkilöillä oli merkittävä tietovaranto koskien oman työnkuvansa kuluttajalähtöisyyttä, olisi useampien organisaation toiminnallisten yksiköiden haastatteleminen antanut laajemman kuvan koskien koko organisaation innovointitoiminnan kuluttajalähtöisyyttä.

Haastatteluihin osallistuneet henkilöt on koodattu ja heihin viitataan kirjaimin A–K, jotta heidän anonyymiteettinsä turvataan. Haastatteluihin osallistuivat Atria Suomi Oy:n kolme markkinointipäällikköä, kaksi tuotekehityspäällikköä ja kuusi

tuoteryhmäpäällikköä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin mahdollisimman pian kunkin haastattelun jälkeen.

Suoritetut teemahaastattelut auttoivat tutkijaa muodostamaan kuvan siitä, miten kukin työyhteisön jäsen käsittää innovaation ja innovointityön elintarviketeollisuuden kontekstissa ja mitkä työyhteisön tietotoiminnalliset käytännöt tukevat kuluttajalähtöisten innovaatioiden tuottamista. Haastatteluissa ilmi käyneet innovointia tukevat toimintatavat listattiin ja haastatteluihin osallistuneita henkilöitä pyydettiin arvioimaan kyselylomakkeen avulla kunkin toimintatavan tehokkuutta ja toimivuutta innovoinnin kannalta (liite 2). Innovointia tukevia toimintatapoja koskevan kyselyn tarkoituksena oli arvioida kunkin henkilön kykyä erottaa eritasoiset kuluttajatiedonlähteet ja niiden soveltuvuus kuluttajatarpeiden ennakoimisen kannalta.

Koko tutkimusprosessin ajan kerättyä aineistoa peilattiin paitsi havainnoinnin kautta, myös markkinointi- ja tuotekehitysyksikön johtajan kanssa käytyjen kehityskeskustelujen avulla. Kehityskeskusteluissa, havainnoinnissa ja teoriaan rinnastamisessa esiin tulleet innovoinnin ongelmakohdat liittyivät ennen kaikkea organisaation kuluttajatiedon hyödyntämisen ja sen kollektiivisen jakamisen näkökohtiin, minkä pohjalta markkinointi- ja tuotekehitysyksikön työntekijöille päätettiin suorittaa organisaation oppimista ja kuluttajatiedon hyödyntämistä arvioiva kysely. Kysely muodostettiin aiheeseen liittyvän akateemisen kirjallisuuden pohjalta (ks. Galer & van der Heijden 1992; Hult & Ferrell 1997a, b; Sinkula et al. 1997; Calantone et al. 2002) (liite 3) ja se jaettiin 17 keskeisimmälle henkilölle.

## **4.5 Tutkimuksen laadun arviointi**

Laadullisen tutkimuksen ehdottomana etuna pidetään rikasta, kuvailevaa aineistoa. Runsas aineisto on kuitenkin samalla myös haaste kvalitatiivista tutkimusta tekeväälle, sillä laadullinen aineisto on loppumaton (Eskola & Suoranta 1998, 19). Silverman (2010, 276) muistuttaakin, että laadullista tutkimusta tekevän tutkijan on oltava erityisen huolellinen arvioidessaan tutkimuksen edustavuutta, sillä esimerkiksi yksittäistä tapaustutkimusta tehtäessä kyseessä on harkinnanvarainen näyte, mistä ei voida yleistää perusjoukkoon. Siten kvalitatiivisen tutkimuksen laadun arvioiminen perinteisten

mittareiden, validiteetin ja reliabiliteetin, keinoin, on ongelmallisempaa kuin kvantitatiivista tutkimusta toteutettaessa.

Yin (2009, 40–41) esittelee useita tapoja tutkimuksen laadun parantamiseen tapaustutkimusta tehtäessä. Tutkimuksen laatua kuvataan neljän kriteerin kautta, joita ovat rakennevaliditeetti, sisäinen ja ulkoinen validiteetti sekä reliabiliteetti. Rakennevaliditeetilla tarkoitetaan, että tutkija on valinnut oikeat operationaaliset mittarit mittaamaan tutkimuksen kohteena olevia käsitteitä. Rakennevaliditeetin saavuttaminen on erityisen hankalaa tapaustutkimuksen yhteydessä (Yin 2009, 41), sillä tutkijan subjektiivisten arvioiden voidaan katsoa vaikuttavan aina aineiston keräämistapaan. Tässä tutkimuksessa rakennevaliditeettia on parannettu käyttämällä hyväksi aineistotriangulaatiota, jossa aineistoa yhdistetään eri tietolähteistä (Silverman 2010, 277) hyödyntäen esimerkiksi eri asemassa olevien työntekijöiden näkökulmia innovointiin. Tulkinnan oikeellisuutta on varmistettu havainnoinnin keinoin, jonka avulla haastatteluissa ilmikäyneiden väittämien toteutumista yrityksen käytännön toiminnassa on kyetty arvioimaan. Lisäksi markkinointi- ja tuotekehitysyksikön johtajan kanssa käytyjen kehityskeskusteluiden tavoitteena on ollut oikeanlaisen tulkinnan varmistaminen. Tutkimuksen sisäinen validiteetti koskee tehtyjen kausaalisten olettamusten oikeellisuutta. Tätä on parannettu arvioimalla mahdollisia muita selityksiä tai poikkeavia tapauksia (Yin 2009, 41; Silverman 2010, 281). Ulkoista validiteettia arvioitaessa keskitytään jo aiemmin mainittuun tulkinnan ja tulosten yleistettävyyteen. Koska tämän tutkimuksen aineisto on kerätty ainoastaan yksittäisestä tapausesimerkistä, ulkoista validiteettia on parannettu hyödyntämällä tutkimuksen aihetta koskevaa aiempaa teoriaa (Yin 2009, 41). Reliabiliteetilla tarkoitetaan, että myöhemmän samaa aihetta tutkivan tutkijan toistaessa sama tutkimus täysin samalla tavalla, hän saa samanlaisia tuloksia (Yin 2009, 45). Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia on tuettu pitämällä tarkkaa dokumentaatiota tutkimuksen edetessä. Tämä dokumentaatio haastattelunauhoineen, litterointineen ja kenttämuistiinpanoineen on ainoastaan tutkijan hallussa.

## **5 KULUTTAJALÄHTÖISYYDEN OMINAISPIIRTEET ELINTARVIKEINNOVOINNISSA**

Sivut 47–84 rajattu julkisuudelta 16.5.2015 saakka.

### **5.1 Kohdeyityksen esittely**

### **5.2 Elintarvikkeiden tuotekehitysprosessin rakentuminen**

### **5.3 Kuluttajalähtöisen ajattelutavan erityispiirteet**

#### **5.3.1 Tuotteiden konkreettisten piirteiden korostaminen**

#### **5.3.2 Toimintaverkoston hyödyntäminen**

#### **5.3.3 Kuluttajan aktiivinen osallistuminen innovointiin**

#### **5.3.4 Aineettomien resurssien keskeisyys**

### **5.4 Kuluttajatiedon hankinnan erityispiirteet**

#### **5.4.1 Toimiva markkinatutkimusyksikkö**

#### **5.4.2 Tehokas ympäristön seuranta**

#### **5.4.3 Kuluttajalta kerättävä tieto**

### **5.5 Kuluttajatiedon jakamisen erityispiirteet**

#### **5.5.1 Hiljaisen kuluttajatiedon jakamisen vaikeus**

#### **5.5.2 Organisatoristen resurssien keskeisyys kuluttajatiedon jakamisessa**

#### **5.5.3 Voimakas tuoteryhmäajattelu**

### **5.6 Kuluttajatiedon hyödyntämisen erityispiirteet**

#### **5.6.1 Oppimiseen sitoutumisen tärkeys**

#### **5.6.2 Ennakkoluuloton suhtautuminen kuluttajakäyttäytymiseen**

#### **5.6.3 Yhteinen kuluttajanäkemyks ja innovoinnin päämäärä**

### **5.7 Tutkimusongelmaan vastaaminen**

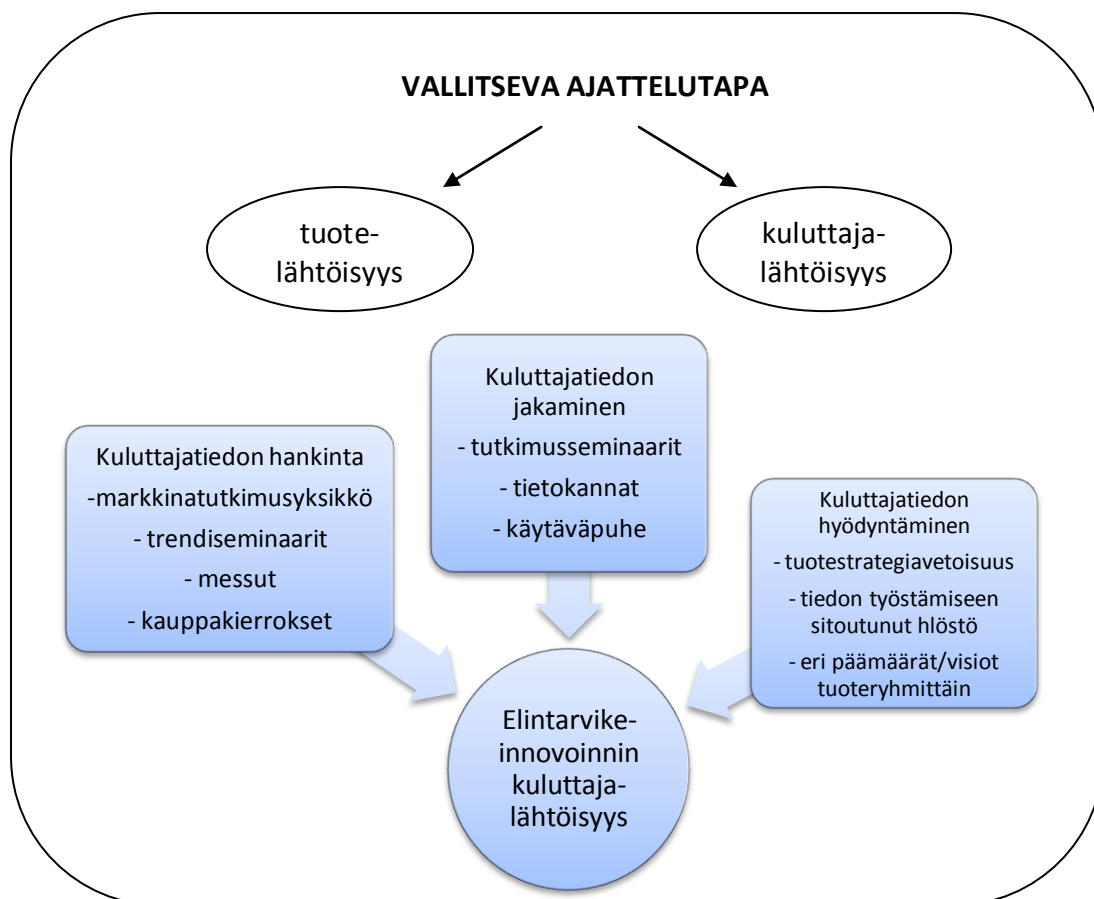
## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Tutkimustulokset suhteessa teoreettiseen viitekehykseen

Tutkielman tavoitteena on ollut eritellä kuluttajalähtöisyyden toteuttamisen tapoja elintarvikeinnovoinnissa elintarviketeollisuuden näkökulmasta. Kuluttajalähtöisyys on määritelty markkinaorientaation kautta yhdistämällä kulttuurinen ja toiminnallinen näkökulma. Kulttuurinen näkökulma on määritelty erittelemällä kuluttajalähtöistä ajattelutapaa ja toiminnallinen näkökulma on määritelty analysoimalla kuluttajatiedon prosessointiin liittyviä tekijöitä. Kuluttajalähtöinen ajattelutapa perustuu palvelukeskeisen logiikan mukaiseen määritelmään kuluttajasta ja tämän roolista. Kuluttajatiedon prosessoinnin katsotaan koostuvan kuluttajatiedon hankinnasta, jakamisesta ja hyödyntämisestä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakennettiin näistä kahdesta keskeisestä tekijästä: kuluttajalähtöisestä ajattelutavasta ja kuluttajatiedon prosessoinnin toteuttamisesta. Viitekehyksen pohjalta voidaan olettaa, että yrityksen hallussa olevat kuluttajatiedolliset resurssit ovat ratkaisevassa asemassa kuluttajalähtöisyyden toteuttamisen kannalta. Lisäksi henkilöstön suhtautuminen kuluttajaan määrittää, mitä yritys näkee kuluttajalähtöisyyden olevan ja miten sitä toteutetaan. Tutkimuksen empiirinen aineisto tuki teoreettisen viitekehyksen olettamusta tiedollisten resurssien keskeisyydestä ja kuluttajalähtöisen ajattelutavan tärkeydestä. Elintarviketeollisuuden kontekstissa kuluttajatiedollisten resurssien hankinta kuitenkin korostui, kun taas tiedon jakaminen ja hyödyntäminen osoittautuivat vähemmän hallittaviksi osa-alueiksi. Elintarviketeollisuuden vahva tuotelähtöinen ajattelu ja tuoteryhmiin perustuva organisaatorakenne hankaloittivat kuluttajatiedollisten resurssien jakamista sekä hyödyntämistä ja siten estivät osittain yhtenäisen kuluttajalähtöisyyden toteutumista.

Kuviossa 12 on kuvattu kuluttajalähtöisyyden osa-alueet elintarvikeinnovoinnin kontekstissa. Kuvio on koottu empiirisen aineiston pohjalta.





Kuvio 12 Tutkimustulokset suhteessa teoreettiseen viitekehykseen

Kohdeyrityksen markkinointi- ja tuotekehitysyksikön henkilöstön ajattelutapa jakautui kahtia: aineiston perusteella oli havaittavissa viitteitä sekä tuote- että kuluttajalähtöisestä ajattelutavasta. Koska yritys toimii kuluttajamassamarkkinoilla, mahdollisuudet palvelukeskeiseen logiikkaan perustuvaan kuluttajalähtöisyyteen ovat rajalliset ja tämä näkyi myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Haastatteluaineistosta kävi ilmi, että elintarviketeollisuuden tuotevetoisuuden vuoksi kohdeyrityksessä korostetaan useammin tuotteen konkreettisia ominaisuuksia ja ylivoimaisten tuotteiden kehittämistä ratkaisujen sijaan. Nykyisen tuotteiston kehittäminen ja innovatiivisten tuoteuutuuksien luominen nähtiin keskeisenä kilpailuetuna. Esimerkiksi tuotteen maku ja hinta tulivat esille keskeisinä innovoinnin lähtökohtina ja tuotteiden kuluttamiseen liittyvät seikat jäivät jokseenkin taka-alalle, vaikka ruokaan liitettävä arvon on kuitenkin hyvin voimakkaasti sidoksissa sosiaaliseen kontekstiin ja kulutustapaan.

Moni haastateltava kuitenkin totesi, että yksikön keskeisenä päämääränä on tarjota uudenlaisia kuluttajan arkea helpottavia ratkaisuja, mikä on ominaista palvelukeskeiseen logiikkaan perustuvalla ajattelutavalla. Kuluttajalle tarjottavaa arvoa ei kuitenkaan kyetty määrittelemään johdonmukaisesti ja arvon nähtiin rakentuvan ennen kaikkea tuotteiden konkreettisten piirteiden pohjalta. Usein arvo määriteltiin jonkin tuotteen konkreettisten piirteiden avulla, mutta usea haastateltava mainitsi erityisesti, että elintarvikkeet tarjoavat arvoa kuluttajille helpottamalla kuluttajan arkea. Elintarvikkeiden näkeminen erityisesti arjen helpottajan tukee kuluttajan käyttökontekstiin linkittyvää innovointia.

Palvelukeskeisen logiikan kannalta koko toimintaverkoston ja erityisesti kuluttajan aktivoiminen on keskeistä kuluttajalähtöisen ajattelutavan toteutumisessa. Koko toimintaverkoston hyödyntäminen kuluttajaymmärryksen muodostamisessa ja innovoinnissa tarjoaa mahdollisuudet erilaisten näkökulmien ja raikkaiden ideoiden löytämiseen. Tutkimuksen aineistosta kävi ilmi, että elintarviketeollisuuden koko toimintaverkoston aktivointi sekä kuluttajatiedon keräämisen, jakamisen ja jalostamisen tehostamiseksi on vielä systemaattisesti hyödyntämättä.

Kuluttajalähtöiselle ajattelutavalle on ominaista, että kuluttaja nähdään aktiivisena osapuolena innovoinnissa. Aineistosta kävi ilmi, että kuluttaja miellettiin hyvin perinteiseksi ja ruuankulutustottumusten katsottiin olevan melko staattisia ja hitaasti muuttuvia. Lisäksi kuluttajan itsensä aktivoimista osaksi yrityksen innovointitoimintaa ei pidetty kovinkaan kannattavana, sillä nykyisen tuotteistuksen katsotaan ohjaavan kuluttajien ajatuksia liikaa: kuluttajat eivät osaa kertoa tarpeistaan ennen kuin yritys tarjoaa tuotteen, joka vastaa tähän tarpeeseen. Nämä elintarvikealan innovoinnille tyypilliset seikat kävivät selkeästi ilmi lähes kaikkien haastateltavien vastauksissa. Haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että elintarvikealaa pidetään niin konservatiivisena, että paljon uutuusarvoa sisältävien tuotteiden kehittäminen on hyvin hankalaa paitsi konservatiivisen kuluttajan takia myös olemassa olevien tuotteiden ja tuoteryhmien rajojen takia. Siksi tuotelähtöistä ajattelutapaa pidetään perustellumpana.

Kuluttajatiedon hankinta osoittautui erittäin tehokkaaksi elintarviketeollisuudessa. Vahva markkinatutkimusyksikkö ja työntekijöiden aktiivinen ympäristön seuranta mahdollistavat kuluttajalähtöisten tuotteiden innovoinnin. Kuluttajatiedon hankinnan

voidaankin nähdä olevan elintarvikeinnovoinnin kuluttajalähtöisyyden kulmakivi: tietoa on tarjolla runsaasti. Kuluttajatiedon runsaudesta huolimatta kuluttajalähtöisyyden ei koettu toteutuvan mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Tämän nähtiin johtuvan ennen kaikkea siitä, että voimakas tuoteryhmäajattelu estää erilaisen kuluttajatiedon jakamista.

Kuluttajatiedon jakaminen osoittautui kaikkein ongelmallisimmaksi kuluttajatiedon prosessoinnin osa-alueeksi elintarvikeinnovoinnissa. Koska organisaatorakenne tukee voimakasta tuotteisiin perustuvaa ajattelua, kuluttajatieto saareutuu tuoteryhmien sisälle. Kuluttajatiedon jalostamista ja uudelleen tulkintaa toteutetaan lähinnä tuoteryhmien sisäisesti, joten koko yrityksen kuluttajanäkemyks jää kehittymättä. Vaikka mahdollisuuksia tuoteryhmien rajat läpäisevälle kuluttajatiedon jakamiselle on olemassa erilaisten trendi- ja tutkimusseminaarien muodossa, näitä tilaisuuksia ei hyödynnetä: kuluttajatiedosta keskustelemista tapahtuu tuoteryhmien välillä hyvin vähän. Tiukan aikataulutuksen johdosta usea haastateltava totesi, että tiedon jakaminen onnistuu liian usein ainoastaan passiivisesti ja eksplisiittisesti. Vaikka kuluttajatietoa käsitteleviä kokouksia ja seminaareja on säännöllisesti, sekä havainnointi- että haastatteluaineistosta ilmeni, että tiedon jakaminen on useimmiten passiivista tiedon vastaanottamista. Kuluttajatietoa käsitteleviin kokouksiin osallistuu kaikkien tuoteryhmien keskeiset työntekijät, joten mahdollisuus kasvokkain tapahtuvaan ja tuoteryhmien väliset rajat ylittävään keskusteluun on olemassa.

Kuluttajatiedon hyödyntämisen nähtiin perustuvan ennen kaikkea tuotestrategiaan ja sen nähtiin tapahtuvan välineellisesti: tuotestrategiavetoisuuden koettiin jossain määrin estävän laajempien ideoiden syntymistä. Kuitenkin kuluttajatiedosta oppimista, ennakkoluulotonta suhtautumista kuluttajaan ja yhteistä innovoinnin päämäärää pidettiin tärkeinä teemoina tiedon hyödyntämisen kannalta. Erityisesti aikapaineen koettiin hankaloittavan tiedon syvempää työstämistä: radikaalien innovaatioiden luomiselle nähtiin olevan liian vähän aikaa.

Tässä tutkielmassa analysoitiin kuluttajalähtöisyyden toteuttamisen ominaispiirteitä ainoastaan tuotekehityksen alkupään innovoinnin yhteydessä. Juuri alkupään toimintojen hankalasta hallittavuudesta ja aikapaineesta johtuen, elintarvikeinnovoinnissa suosittiin lyhyen aikavälin ja nopeasti toteutettavissa olevia ideoita. Koska kuluttajamuutoksen nähtiin olevan hyvin hidasta, myös kuluttaja-arvon

muuttumisen ennakoitiin koettiin haastavaksi. Ruuankulutuskäytännöt koettiin tärkeiksi uusien tarpeiden ennakoinnissa, mutta koska kuluttajaa pidettiin hyvin konservatiivisena, myös kulutuskäytäntöjen muutoksien ajateltiin olevan hyvin muuttumattomia. Siten radikaalien innovaatioiden luominen nähtiin haastavaksi elintarviketeollisuudessa. Kuten myös teoreettisen kirjallisuuden perusteella voitiin olettaa, myös elintarviketeollisuudessa edetään mahdollisimman nopeasti konkreettisempaan tekemiseen tuotekehitysprosessissa. Esimerkiksi kuluttajafokusryhmien hyödyntäminen on yleisempää vasta kun tuoteideat ovat konkreettisemmalla tasolla.

## **6.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Kuluttajalähtöisyyteen liittyy monia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Jatkossa olisi mielekästä tutkia, miten palvelukeskeiseen logiikkaan perustuvaa kuluttajalähtöisyyttä voitaisiin paremmin toteuttaa elintarviketeollisuuden kontekstissa. Vaikka akateeminen tutkimus on toistaiseksi ollut hyvin keskittynyt palvelukeskeisen logiikan toteutumiseen yrityssuhteiden näkökulmasta, sen toteuttamisen mahdollisuuksien määrittelemisen myös kuluttajamassamarkkinoilla olisi mielenkiintoista. Tämän tutkimuksen perusteella esimerkiksi elintarviketeollisuudessa on jo viitteitä palvelukeskeisen logiikan toteutumiselle ja pyrkimystä yhä läheisempään kuluttajakontaktiin. Tiiviimpien kuluttajavuorovaikutuksen toteuttamistapojen määrittelemisen kuluttajamassamarkkinoilla voi tuoda arvokasta lisätietoa yrityksille siitä, miten paremmin vastata kuluttajan muuttuviin tarpeisiin. Lisäksi erityisesti elintarviketeollisuuden kontekstissa olisi mielekästä tutkia, miten jatkossa saataisiin paremmin hyödynnettyä elintarviketeollisuuden keskeistä roolia elintarvikealan arvoketjussa.

Tässä tutkimuksessa kuluttajalähtöisyyttä tarkasteltiin elintarviketeollisuuden näkökulmasta ja tuotevetoisuuden nähtiin olevan vielä hyvin voimakas osa elintarviketeollisuuden ajattelutapaa. Jatkossa olisi hyödyllistä tutkia, miten esimerkiksi voimakas tuoteryhmiin perustuva organisaatorakenne vaikuttaa kuluttajalähtöisyyden toteutumiseen muilla kuluttajamassamarkkinoilla toimivilla toimialoilla.

## LÄHTEET

### Kirjallisuus

- Aaker, D. A. 2008. *Spanning silos: the new CMO imperative*. Boston: Harvard Business Press.
- Adamides, E. D., Stamboulis, Y. & Kannellopoulos, V. 2003. Economic integration and strategic change: the role of managers' mental models. *Strategic Change*, 12 (2), 69–82.
- Alam, I. 2006. Removing the fuzziness from the fuzzy front-end of service innovations through customer interactions. *Industrial Marketing Management*, 35 (4), 468–480.
- Argyris, C. 1999. *On organizational learning*. 2<sup>nd</sup> edition. Oxford: Blackwell.
- Andrews, K. M. & Delahaye, B. L. 2000. Influences of knowledge processes in organizational learning: The psychological filter. *Journal of Management Studies*, 37 (6), 2322–2380.
- Arndt, J. 1985. On making marketing science more scientific: role of orientations, paradigms, metaphors, and puzzle solving. *Journal of Marketing*, 49 (3), 11–23.
- Backman, M., Börjesson, S. & Setterberg, S. 2007. Working with concepts in the fuzzy front end: exploring the context for innovation for different types of concepts at Volvo Cars. *R&D Management*, 37 (1), 17–28.
- Baets, W. 2005. *Knowledge management and management learning*. New York: Springer's integrated series in information systems.
- Baker, W. E. & Sinkula, J. M. 1999a. Learning orientation, market orientation and innovation: integrating and extending models of organizational performance. *Journal of Market Focused Management*, 4 (4), 295–308.
- Baker, W. E. & Sinkula, J. M. 1999b. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (4), 411–427.
- Baker, W. E. & Sinkula, J. M. 2002. Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into organization's black box. *Journal of Market-Focused Management*, 5 (1), 5–23.
- Baker, W. E. & Sinkula, J. M. 2007. Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 24 (4), 316–334.
- Bettis, R. A. & Prahalad, C. K. 1986. The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7 (6), 485–501.

- Bettis, R. & Wong, S. 2005. Dominant logic, knowledge creation, and managerial choice. 343–355. Teoksessa: Easterby-Smith, M. & Lyles, M. A. (eds.). 2005. Handbook of organizational learning and knowledge management. Malden: Blackwell.
- Brown, J. S. & Duguid, P. 2001. Structure and spontaneity: knowledge and organization. 44–67. Teoksessa: Nonaka, I. & Teece, D. (eds.). 2001. Managing industrial knowledge. Creation, transfer and utilization. London: SAGE Publications.
- Bruggen, G. H. V., Lilien, G. L. & Kacker, M. 2002. Informants in organizational marketing research: why use multiple informants and how to aggregate responses. *Journal of Marketing Research*, 39 (4), 469–478.
- Börjesson, S., Dahlsten, F. & Williander, M. 2006. Innovative scanning experiences from an idea generation project at Volvo Cars. *Technovation*, 26 (7), 775–783.
- Calantone, R. J., Benedetto, C., Anthony, D. & Schmidt, J. B. 1999. Using the analytic hierarchy process in new product screening. *Journal of Product Innovation Management*, 16 (1), 65–76.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. & Zhao, Y. 2002. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31 (6), 515–524.
- Chermack, T. 2003. Mental models in decision making and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 5 (4), 408–422.
- Coombs, R. 1996. Core competences and the strategic management of R&D. *R&D Management*, 26 (4), 345–355.
- Cooper, R. G. 1999. From experience: the invisible success factors in product innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 16 (2), 115–133.
- Costa, A. I. A. & Jongen, W. M. F. 2006. New insights into consumer-led food product development. *Trends in Food Science and Technology*, 17 (8), 457–465.
- Crotty, M. 1998. The foundations of social research. Meaning and perspective in the research process. London: SAGE Publications.
- Day, G. S. 1994. Capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58 (4), 37–52.
- Day, G. S. & Nedungadi, P. 1994. Managerial representations of competitive advantage. *Journal of Marketing*, 58 (2), 31–44.
- Day, G. S. & Schoemaker, S. 2004. Driving through the fog: Managing at the edge. *Long Range Planning*, 37 (2), 127–142.

- Day, G. S. 2011. Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75 (4), 183–195.
- Davenport, T. H., De Long, D. W. & Beers, M. C. 1998. Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39 (2), 43–57.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. 1998. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Del Canto, J. G. & Gonzalez, I. S. 1999. A resource-based analysis of the factors determining a firm's R&D activities. *Research Policy*, 28 (8), 891–905.
- Dougherty, D., Borrelli, L., Munir, K. & O'Sullivan, A. 2000. Systems of organizational sensemaking for sustained product innovation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 17 (3–4), 321–355.
- Dubois, A. & Gadde, L-E. 2002. Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55 (7), 553–560.
- Easterby-Smith, M. & Lyles, M. A. (eds.). 2005. *Handbook of organizational learning and knowledge management*. Malden: Blackwell.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Flint, D. J. 2002. Compressing new product to success-to-success cycle time: deep customer value understanding and idea generation. *Industrial Marketing Management*, 31 (4), 305–315.
- Frewer, L. & van Trijp, H. (eds.). 2007. *Understanding consumers of food products*. Cambridge: Woodhead.
- Galer, G. & van der Heijden, K. 1992. The learning organization: how planners create organizational learning. *Marketing Intelligence & Planning*, 10 (6), 5–12.
- Gatignon, H. & Xuereb, J-M. 1997. Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34 (1), 77–90.
- Gold, A. H., Malhotra, A. & Segars, A. H. 2001. Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18 (1), 185–214.
- Goldenberg, J., Mazursky, D. & Solomon, S. 1999. Toward identifying the inventive templates of new products: a channeled ideation approach. *Journal of Marketing Research*, 36 (2), 200–210.
- Grunert, K. G. 2002. Current issues in the understanding of consumer food choice. *Trends in Food Science & Technology*, 13 (8), 275–285.

- Grunert K. G. 2005. Food quality and safety: consumer perception and demand. *European Review of Agricultural Economics*, 32 (3), 369–391.
- Grunert, K. G., Bech-Larsen, T. & Bredahl, L. 2000. Three issues in consumer quality perception and acceptance of dairy products. *International Dairy Journal*, 10 (8), 575–584.
- Grunert, K. G., Jensen, B. B., Sonne, A-E., Brunso, K., Byrne, D. V., Clausen, C., Friis, A., Holm, L., Hyldig, G., Kristensen, N. H., Lettl, C. & Scholderer, J. 2008. User-oriented innovation in the food sector: relevant streams of research and an agenda for future work. *Trends in Food Science & Technology*, 19 (11), 590–602.
- Gummesson, E. 2000. *Qualitative methods in management research*. Thousand Oaks: Sage.
- Gummesson, E. 2005. Qualitative research in marketing. Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing*, 39 (3–4), 309 – 327.
- Gummesson, E. 2007. Case study research and network theory: birds of a feather. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 2 (3), 226–248.
- Hines, A. 2003. An audit for organizational futurists: ten questions every organizational futurist should be able to answer. *Foresight*, 5 (1), 20–33.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hult, G. T. M. & Ferrell, O. C. 1997a. A global learning organization structure and market information processing. *Journal of Business Research*, 40 (2), 155–166.
- Hult, G. T. M. & Ferrell, O. C. 1997b. Global organizational learning capacity in purchasing: construct and measurement. *Journal of Business research*, 40 (2), 97–111.
- Hultink, E. J., Griffin, A., Robben, H. S. J. & Hart, S. 1998. In search of generic launch strategies for new products. *International Journal of Research in Marketing*, 15 (3), 269–285.
- Hunt, S. D. 2000b. *A general theory of competition: resources, competences, productivity, economic growth*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hunt, S. D. & Morgan, R. M. 1995. The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59 (2), 1–15.
- Hurley, R. F. & Hult, T. M. 1998. Innovation, market orientation and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62 (3), 42–54.



- Ipe, M. 2003. Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2 (4), 337–359.
- Jacobs, C. D. & Heracleous, L. T. 2005. Answers for questions to come: reflective dialogue as an enabler of strategic innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 18 (4), 338–352.
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P. & Raman, P. 2005. The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69 (4), 177–192.
- Khurana, A. & Rosenthal, R. S. 1998. Towards holistic 'front ends' in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 15 (1), 57–74.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S. & Bearden, W. O. 2005. Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69 (2), 24–41.
- Kjærnes, U. & Holm, L. 2007. Social factors and food choice: consumption as practice. 511–533. Teoksessa: Frewer, L. & van Trijp, H. (eds.). 2007. *Understanding consumers of food products*. Cambridge: Woodhead.
- Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. 1990. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54 (2), 1–18.
- Kotler, P. & Keller, K. L. 2006. *Marketing management*. 12<sup>th</sup> edition . Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Lam, A. 2000. Tacit knowledge, organizational learning, and societal institutions: An integrated framework. *Organization studies*, 21 (3), 487–513.
- Lamberg, H. 2008. *Creating relational customer orientation. Analyzing change process within a professional high-tech organization*. Acta Universitatis Tampereensis 1330. Tampere: Tampere University Press.
- Leenders, R. Th., A. J., van Engelen, J. M. L. & Kratzer, J. 2003. Virtuality, communication, and new product team creativity: a social network perspective. *Journal of Engineering and Technology Management* 20 (1–2), 69–92.
- Lozada, H. R. & Calantone, R. J. 1996. Scanning behavior and environmental variation in the formulation of strategic responses to change. *Journal of Managerial issues*, 8 (3), 310–325.
- Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (eds.). 2006. *The service-dominant logic of marketing. Dialog, debate, and directions*. New York: M. E. Sharpe, Inc.
- Madhavaram, S. & Hunt, S. D. 2008. The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: developing masterful operant resources and implications for marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 67–82.

- Maclaran, P., Saren, M., Stern, B. & Tadajewski, M. (eds.). 2010. *The SAGE handbook of marketing theory*. London: SAGE Publications Ltd.
- Mohrman, S. A., Finegold, D. Mohrman, Jr., A. M. 2003. An empirical model of the organization knowledge system in new product development. *Journal of Engineering and Technology Management*, 20 (1–2), 7–38.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. 1999. Relationship-based competitive advantage: the role of relationship marketing in marketing strategy. *Journal of Business Research*, 46 (3), 281–290.
- Moskowitz, H. R., Saguy, I. S. & Straus, T. (eds.). 2009. *An integrated approach to new food product development*. Boca Raton: CRC Press.
- Möller, K., Pels, J. & Saren, M. 2010. The marketing theory or theories into marketing? Plurality of research traditions and paradigms. 151–173. Teoksessa: Maclaran, P., Saren, M., Stern, B. & Tadajewski, M. (eds.). 2010. *The SAGE handbook of marketing theory*. London: SAGE Publications Ltd.
- Narver, J. C. & Slater, S. F. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54 (3), 20–35.
- Narver, J. C., Slater, S. F. & Tietje, B. 1998. Creating a market orientation. *Journal of Market-Focused Management*, 2 (3), 241–255.
- Narver, J. C. & Slater, S. F. 2004. Responsive and proactive market orientation and new product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21 (5), 334–347.
- Nobelius, D. & Trygg, L. 2002. Stop chasing the Front End process—management of the early phases in product development projects. *International Journal of Project Management*, 20 (5), 331–340.
- Noble, C. H., Sinha, R. K. & Kumar, A. 2002. Marketing orientation dynamics and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, 66 (4), 25–39.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. & Teece, D. (eds.). 2001. *Managing industrial knowledge. Creation, transfer and utilization*. London: SAGE Publications.
- O’Conner, G. C. 1998. Market learning and radical innovation: a cross case comparison of eight radical innovation projects. *Journal of Product Innovation Management*, 15 (2), 151–166.
- Osarenkhoe, A. 2006. Customer-centric strategy: a longitudinal study of implementation of a customer relationship management solution. *International Journal of Technology Marketing*, 1 (2), 115–144.

- Ottum, B. D. & Moore, W. L. 1997. The role of market information in new product success/failure. *Journal of Product Innovation Management*, 14 (4), 258–273.
- Page, A. L. & Schirr, G. P. 2008. Growth and development of a body of knowledge: 16 years of new product development research, 1989–2004. *Journal of Product Innovation Management*, 25 (3), 233–248.
- Payne, A. F., Storbacka, K. & Frow, P. 2008. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 83–96.
- Pike, S, Roos, G. & Marr, B. 2005. Strategic management of intangible assets and value drivers in R&D organizations. *R&D Management*, 35 (2), 111–124.
- Prahalad, C. K. 2004. The blinders of dominant logic. *Long Range Planning*, 37 (2), 171–179.
- Riege, A. 2005. Three-dozen knowledge sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9 (3), 18–35.
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N. & Edvinsson, L. 1997. *Intellectual capital: Navigating the new landscape*. Lontoo: MacMillan Press.
- Rust, R. T. & Oliver, R. L. 2000. Should we delight the customer? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 86–94.
- Sawhney, M 2006. Going beyond the product: defining, designing, and delivering customer solutions. 365–380.
- Senge, P. M. 1994. *The fifth discipline: the art and practice of learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Silverman, D. 2010. *Doing qualitative research*. 3<sup>rd</sup> edition. London: Sage Publications.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E. & Noordewier, T. 1997. A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (4), 305–318.
- Spanjol, J., Qualss, W. J. & Rosa, J. A. 2011. How many and what kind? The role of strategic orientation in new product ideation. *Journal of Product Innovation Management*, 28 (2), 236–250.
- Srivastava, R. K., Fahey, L. & Christensen, H. K. 2001. The resource-based view and marketing: the role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, 27 (6), 777–802.
- Stenmark, D. 2001. Leveraging tacit organizational knowledge. *Journal of Management Information Systems*, 17 (3), 9–24.

- Thakor, M. V. & Joshi, A. W. 2005. Motivating salesperson customer orientation: insights from the job characteristics model. *Journal of Business Research*, 58 (5), 584–592.
- Thomas, J. B., Sussman, S. W. & Henderson, J. C. 2001. Understanding strategic learning: Linking organizational learning, knowledge management, and sensemaking. *Organization Science*, 12 (3), 331–345.
- Tollin, K. 2008. Mindsets in marketing for product innovation: an explorative analysis of chief marketing executives' ideas and beliefs about how to increase their firms' innovation capability. *Journal of Strategic Marketing*, 16 (5), 363–390.
- Tyler, B. 2001. The complementarity of cooperative and technological competencies: a resource-based perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, 18 (1), 1–27.
- van Boekel, M. A. J. S. 2009. Innovation as science. 37–52. Teoksessa: Moskowitz, H. R., Saguy, I. S. & Straus, T. (eds.). 2009. *An integrated approach to new food product development*. Boca Raton: CRC Press.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1–17.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2006. Service-dominant logic: what it is, what it is not, what it might be. 43–56. Teoksessa: Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (eds.). 2006. *The service-dominant logic of marketing. Dialog, debate and directions*. Armonk (N. Y.): M. E. Sharpe.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2010. A service-dominant logic for marketing. 219–234. Teoksessa: Maclaran, P., Saren, M., Stern, B. & Tadajewski, M. (eds.). 2010. *The SAGE handbook of marketing theory*. London: SAGE Publications Ltd.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P. & Akaka, M. A. 2008. On value and value co-creation: a service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26 (3), 145–152.
- Veldhuizen, E., Hultink, E. J. & Griffin, A. 2006. Modeling market information processing in new product development: an empirical analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23 (4), 353–373.
- Virtainlahti, S. 2009. *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Webster, F. E., Jr. 1988. The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, 31 (3), 29–39.
- Weick, K. E. 1995. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks (California): Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16 (4), 409–421.

Yin, R. K. 2009. Case study research. Design and methods. 4th edition. Los Angeles: SAGE Publications.

Zahay, D., Griffin, A. & Fredericks, E. 2004. Sources, uses, and forms of data in the new product development process. *Industrial Marketing Management*, 33 (7), 657–666.

Zhou, K. Z., Yim, C. K. & Tse, D. K. 2005. The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing* 69 (2), 42–60.

## Muut julkaisut

Atria Oyj, Vuosikertomus 2011. Saatavana: [http://www.atriagroup.com/SiteCollectionDocuments/Vuosikertomus%202011/atria\\_vuosikertomus\\_2011.pdf](http://www.atriagroup.com/SiteCollectionDocuments/Vuosikertomus%202011/atria_vuosikertomus_2011.pdf).

## WWW-sivut

Elintarviketeollisuuden www-sivusto <http://www.etl.fi> 10.5.2012  
(Lähdeviite: Elintarviketeollisuuden www-sivut)

## Henkilölähteet

Atria Suomi Oy:n markkinointipäällikkö Tuomas Kujalan haastattelu 7.6.2011

Atria Suomi Oy:n tuoteryhmäpäällikkö Kaisa Kettulan haastattelu 7.6.2011

Atria Suomi Oy:n markkinointipäällikkö Jonne Kupin haastattelu 8.6.2011

Atria Suomi Oy:n markkinointipäällikkö Vilhelmiina Erkkolan haastattelu 8.6.2011

Atria Suomi Oy:n tuoteryhmäpäällikkö Katja Latvalan haastattelu 9.6.2011

Atria Suomi Oy:n tuoteryhmäpäällikkö Mervi Kivimäen haastattelu 9.6.2011

Atria Suomi Oy:n tuoteryhmäpäällikkö Johanna Hyytisen haastattelu 10.6.2011

Atria Suomi Oy:n tuotekehityspäällikkö Kirsi Ekolan haastattelu 13.6.2011

Atria Suomi Oy:n tuotekehityspäällikkö Päivi Rinteen haastattelu 13.6.2011

Atria Suomi Oy:n tuotekehityspäällikkö Heimo Hattulan haastattelu 14.6.2011

Atria Suomi Oy:n tuoteryhmäpäällikkö Leena Luntin haastattelu 15.6.2011

## LIITTEET

### LIITE 1: Teemahaastattelun runko

#### HAASTATELTAVA:

**ASEMA:**

**AIKA:**

**PAIKKA:**

**Toimenkuva Atrialla? Vastuualueet?**

#### **Elintarviketeollisuus/oman tuoteryhmän viime aikojen näkymät:**

*Miten ala on muuttunut viime vuosina? Kuluttajan/asiakkaan muuttuminen?*

*Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet muutokseen/innovaation rooli tässä muutoksessa?*

*Millainen trendi on nähtävissä tällä hetkellä?*

*Millaisia haasteita toimiala tarjoaa ja miten niihin voidaan vastata mahdollisesti innovaation keinoin?*

#### **Innovaatioverkosto ja –toimintamalli organisaatiossanne/tuoteryhmässänne:**

*Miten määrittelisit innovaation omalla alallasi? Kuka innovaation määrittää*

*(uutuusarvo kenen kannalta)?*

*Miten innovaatio syntyy ja ketkä osallistuvat innovointiin (tärkeimmät osapuolet)?*

*Ulkoisten ja sisäisten tiedonlähteiden käyttö?*

*Asiakkaan ja kuluttajan osallistaminen*

*Yhteistyö kilpailijoiden/tuottajien/vähittäiskaupan kanssa?*

*Kuinka säännöllistä ja johdonmukaista innovaatiotoiminta on?*

*Ovatko osallistujat vakituisia vai vaihtelevatko?*

*Kuinka sujuvaa informaationkulku on?*

*Kuluttajatutkimusyksikön kanssa (kuluttajatrendien ennakointi)?*

***Hiljaisen tiedon merkitys*** *sujuvan kommunikaation kannalta?*

*Millaiseksi koet innovaatiokykynne tällä hetkellä?*

*Viedäänkö ideat tehokkaasti innovaatioiksi vai jäävätkö ne ideatasolle?*

*Mitä hyvää/mitä huonoa?*

*Vastaavatko innovaatiot ydinosaamistanne? Millaista on yrityksenne ydinosaaminen?*

*Edistääkö työilmapiiri innovointia?*

*Millaisiin innovaatioprosesseihin olet osallistunut?*

#### **Innovaation tuottama arvo kuluttajalle:**

*Miten innovaatio (kyseessä olevassa tuoteryhmässä) tuottaa arvoa kuluttajalle?*

*Miten arvo ilmenee?*

*Miten tämä arvo on mitattavissa/todennettu?*

*Millaista tuoteryhmänne innovointi olisi parhaimmillaan?*

## LIITE 2: Innovointitapoja koskeva kysely

### Graduaineistoa täydentävä kysely: Käytettyjen innovointitekniikoiden arviointi

Ohessa on lista haastattelukierroksen pohjalta löytyneistä innovointitekniikoista/-tavoista. Kerro mielipiteesi käytetyn tekniikan toimivuudesta ainoastaan niiden menetelmien osalta, joihin olet itse osallistunut (miten ko. tekniikka edesauttaa ideoiden ja innovaatioiden syntymistä tai miten koet sen olevan haasteellinen?).

**Nimi:**

**Asema:**

**Käytetty ideointitekniikka/-tapa**

JUJU – kuluttajasegmentoinnin hyödyntäminen ideointiprosessissa

- menetelmän edut

- menetelmän haitat

Ideointipäivät

- menetelmän edut

- menetelmän haitat

Messuvierailut

- menetelmän edut

- menetelmän haitat

Myymäläkierrokset

- menetelmän edut

- menetelmän haitat

Konseptitutkimukset

- menetelmän edut

- menetelmän haitat

#### Tuumatalkoot

- lähtee liikkeelle yksilöideoinnista: kukin osallistuja kirjoittaa omia ideoita erilliselle paperille, minkä jälkeen siirrytään ryhmäideointiin: ideat kootaan seinillä oleville papereille
- papereille kerättyjä ideoita arvioidaan plus-merkeillä → plus-merkin saaneista ideoista valitaan kolme parasta
- menetelmän edut

- menetelmän haitat

#### Tuplatiimi

- ensin tehdään ongelman analyysi: kirjataan omat ajatukset valitusta ongelmasta, minkä jälkeen niistä keskustellaan parin kanssa → parit esittelevät ajatuksensa muille pareille
- muiden pariin ajatuksia ristiinarvioidaan ja merkitään kolme tärkeintä (ajatukset järjestetään arvioinnin jälkeen ”paremmuusjärjestykseen”)
- seuraavaksi tuotetaan ideoita ongelma-analyysin pohjalta, esitellään parhaat pareittain ja karsitaan ideat ristiinarvioiden
- parhaaksi valittuihin ideoihin kehitetään ratkaisumalleja ryhmässä
- menetelmän edut

- menetelmän haitat

#### Aivoriihi (tai sen muunnokset 6-3-5, hiljainen aivoriihi)

- pyritään tuottamaan ryhmässä mahdollisimman paljon ideoita valitun ongelma-alueen puitteissa
- vetäjä kirjaa kaikki syntyneet ideat ylös, ideoita ei arvostella tässä vaiheessa
- menetelmän edut

- menetelmän haitat



#### Post-It –lappuset

- jokainen osallistuja kirjaa tarralapulle ehdotuksiaan etukäteen määriteltyjen aihealueiden osalta
  - laput liimataan aihealueittain taululle
  - menetelmän edut
- 
- menetelmän haitat

#### Kuusi ajatteluhattua

- lähestytään ideointia eri roolituksien avulla: kukin kuudesta hatusta edustaa tietynlaista roolia, joka osallistujan on otettava näkökulmakseen ideoinnissa
  - hatun väri edustaa tiettyä suhtautumistapaa valittuun ongelmaan (esim. saadessaan valkoisen hatunideoijan on lähestyttävä ongelmaa faktojen, lukujen ja tosiasioiden näkökulmasta)
  - menetelmän edut
- 
- menetelmän haitat

#### Muuntelumenetelmä (kääntämällä ja vääntämällä näkökulmaa)

- voidaan käyttää apuna kysymyslistaa (esim. mitä jos jotain tuotteen piirrettä suurennetaan/pienennetään/poistetaan?) → uudenlaisten miellelyhtymien syntyminen
  - vastataan ryhmissä kysymyksiin ja esitellään muille ryhmille, minkä jälkeen valitaan parhaat ideat
  - menetelmän edut
- 
- menetelmän haitat

## **LIITE 3: Kuluttajatiedon hyödyntämistä ja oppimista koskeva kysely**

### **KYSELYLOMAKE MARKKINOINTI- JA TUOTEKEHITYSYKSIKÖN TYÖNTEKIJÖILLE 12/2011**

Arvioi seuraavien organisaation oppimista koskevien väittämien paikkansapitävyyttä ja merkitse parhaiten mielipidettäsi kuvaava vaihtoehto (esimerkiksi käyttämällä korostuskynää). Tutkimusraportissani vastaajat eivät henkilöidy nimen perusteella. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Pyydän sinua vastaamaan totuudenmukaisesti jokaiseen kysymykseen ja palauttamaan vastauksesi mahdollisimman pian *sähköpostitse* osoitteeseen [kati.mantymaa@uta.fi](mailto:kati.mantymaa@uta.fi).

#### **I. VASTAAJAN TAUSTATIEDOT**

##### **1. Työnimike**

- markkinointipäällikkö
- tuotekehityspäällikkö
- tuoteryhmäpäällikkö
- tuotekehitysryhmänvetäjä
- tuotekehittäjä

#### **II. SITOUTUMINEN OPPIMISEEN**

##### **2. Uskomme, että organisaation oppimiskyky on keskeinen kilpailukykyemme lähde.**

- olen täysin eri mieltä
- olen melko eri mieltä
- en osaa sanoa
- olen melko samaa mieltä
- olen täysin samaa mieltä

##### **3. Oppiminen on perusarvo, jonka avulla yrityksemme kehittyy.**

- olen täysin eri mieltä
- olen melko eri mieltä
- en osaa sanoa
- olen melko samaa mieltä
- olen täysin samaa mieltä

##### **4. Yrityksessämme oppiminen nähdään kannattavana investointina eikä välttämättömänä kuluna.**

- olen täysin eri mieltä
- olen melko eri mieltä
- en osaa sanoa
- olen melko samaa mieltä
- olen täysin samaa mieltä

**5. Organisaation oppimista pidetään yrityksessämme keskeisenä tekijänä suorituskyvyn säilyttämiseksi.**

- olen täysin eri mieltä
- olen melko eri mieltä
- en osaa sanoa
- olen melko samaa mieltä
- olen täysin samaa mieltä

**III. YHTEINEN VISIO**

**6. Koen, että tekemisellämme on selkeä yhteinen päämäärä. (HUOM! Sanna on tässä vastannut, että tekemisellä EI ole selkeää yhteistä päämäärää!)**

- olen täysin eri mieltä
- olen melko eri mieltä
- en osaa sanoa
- olen melko samaa mieltä
- olen täysin samaa mieltä

**7. Koen, että oman tuoteryhmäni tekemisellä on selkeä yhteinen päämäärä.**

- olen täysin eri mieltä
- olen melko eri mieltä
- en osaa sanoa
- olen melko samaa mieltä
- olen täysin samaa mieltä

**8. Yksikkömme jäsenet työtehtävistä tai tuoteryhmästä riippumatta jakavat samanlaisen tavoitteen.**

- olen täysin eri mieltä
- olen melko eri mieltä
- en osaa sanoa
- olen melko samaa mieltä
- olen täysin samaa mieltä

**9. Yksikkömme työntekijät kokevat, että he voivat vaikuttaa siihen, mihin suuntaan organisaatiota kehitetään.**

- olen täysin eri mieltä
- olen melko eri mieltä
- en osaa sanoa
- olen melko samaa mieltä
- olen täysin samaa mieltä

**IV. ENNAKKOLUULOTTOMUUS**

**10. Emme epäröi kyseenalaistaa tekemiämme näkemyksiä asiakkaista tai kuluttajista**

- olen täysin eri mieltä
- olen melko eri mieltä
- en osaa sanoa
- olen melko samaa mieltä
- olen täysin samaa mieltä

**11. Yksikkömme henkilökunta ymmärtää, että oletukset markkinoiden toiminnasta on kyseenalaistettava jatkuvasti.**

- olen täysin eri mieltä
- olen melko eri mieltä
- en osaa sanoa
- olen melko samaa mieltä
- olen täysin samaa mieltä

**12. Kyseenalaistamme harvoin tapamme tulkita markkinatietoa.**

- olen täysin eri mieltä
- olen melko eri mieltä
- en osaa sanoa
- olen melko samaa mieltä
- olen täysin samaa mieltä

**13. Arvioimme pitkällä aikavälillä ja toistuvasti päätöstemme ja toimintojemme laatua.**

- olen täysin eri mieltä
- olen melko eri mieltä
- en osaa sanoa
- olen melko samaa mieltä
- olen täysin samaa mieltä

**V. ORGANISAATION SISÄINEN TIEDON JAKAMINEN JA LEVITTÄMINEN**

**14. Markkinointi- ja tuotekehitysyksikössä käydään paljon keskustelua siitä, mitä opimme tehdyistä virheistä.**

- olen täysin eri mieltä
- olen melko eri mieltä
- en osaa sanoa
- olen melko samaa mieltä
- olen täysin samaa mieltä

**15. Analysoimme yrityksemme menestyksekkäitä projekteja ja jaamme niistä opitut asiat muiden tuoteryhmien kanssa.**

- olen täysin eri mieltä
- olen melko eri mieltä
- en osaa sanoa
- olen melko samaa mieltä
- olen täysin samaa mieltä

**16. Organisaatiossamme on erityisiä tapoja jakaa sekä menestyksistä että epäonnistumisista opittuja asioita tiimiltä toiselle ja tuoteryhmältä toiselle.**

- olen täysin eri mieltä
- olen melko eri mieltä
- en osaa sanoa
- olen melko samaa mieltä
- olen täysin samaa mieltä

**17. Arvioimme aina myös epäonnistumiset ja niiden syyt sekä keskustelemme niistä.**

- olen täysin eri mieltä
- olen melko eri mieltä
- en osaa sanoa
- olen melko samaa mieltä
- olen täysin samaa mieltä

**18. Meillä on systeemi, jolla jaamme tietoa toiminnosta/tuoteryhmästä toiseen**

- olen täysin eri mieltä
- olen melko eri mieltä
- en osaa sanoa
- olen melko samaa mieltä
- olen täysin samaa mieltä

**19. Markkinointi- ja tuotekehitysyksikön esimiesasemassa olevat henkilöt korostavat tiedon jakamisen tärkeyttä.**

- olen täysin eri mieltä
- olen melko eri mieltä
- en osaa sanoa
- olen melko samaa mieltä
- olen täysin samaa mieltä

**20. Panostamme vain vähän tiedon levittämiseen yli tuoteryhmärajojen.**

- olen täysin eri mieltä
- olen melko eri mieltä
- en osaa sanoa
- olen melko samaa mieltä
- olen täysin samaa mieltä

**Kiitos vastauksistasi!**