

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
MARKKINOINNIN YKSIKKÖ

Laura Ovaskainen

PK-YRITYSTEN INNOVAATIO-ORIENTAATION HEIJASTUMINEN KULUTTAJIEN KOKEMIIN YRITYSMIELIKUVIIN

Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma

VAASA 2016

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	5
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rajaukset	10
1.2. Tutkimuksen rakenne	12
2. YRITYSMIELIKUVAN KRIITTISET TEKIJÄT JA SYNTY- PROSESSI	14
2.1. Yritysmielikuva käsitteenä	15
2.2. Yritysmielikuvaan vaikuttavat kriittiset tekijät	17
2.2.1. Ydinarvot ja organisaatiokulttuuri	17
2.2.2. Taustaominaisuudet	19
2.2.3. Markkinointitoimet	20
2.2.4. Kriittiset tekijät elintarvikealan pk-yrityksissä	25
2.3. Samaistumisen merkitys yritysmielikuvan syntyprosessissa	27
2.4. Yritysmielikuvien vaikutukset	31
2.5. Yhteenveto	33
3. YRITYKSEN INNOVAATIO-ORIENTAATIO JA SEN ROOLI YRITYSMIELIKUVIEN MUODOSTUMISESSA	36
3.1. Mitä innovaatio-orientaatio on?	37
3.2.1. Katsaus innovaatio-orientaatioteorioihin ja käsitteen määrittely	37
3.2.2. Innovaatio-orientaation suhde muihin strategisiin orientaatioihin	40
3.2. Innovaatio-orientaation mallintaminen	41
3.2.1. Ajurit	42
3.2.2. Organisatoriset pätevyudet	44
3.2.3. Innovaatiotyypit innovaatio-orientaation realisoitumisena	49
3.2.4. Ympäristön turbulenssi	53
3.3.2. Mallin yhteenveto	54
3.3. Innovaatio-orientaation rooli kuluttajien mielikuvakokemuksissa	56
3.4. Viitekehys	58

4. INNOVAATIO-ORIENTAATION HEIJASTUMINEN MIE- LIKUVIIN ELINTARVIKEALALLA	62
4.1. Kahvipaahtimotomiamialan ja vertailuun valittujen yritysten esittely	62
4.1.1. Kaffa Roastery	64
4.1.2. Kaffa Roasteryn innovaatio-orientaatio	66
4.1.3. Good Life Coffee	68
4.1.4. Good Life Coffeen innovaatio-orientaatio	70
4.1.5. Yhteenveto yritysten innovaatio-orientaatioiden eroista	71
4.2. Tutkimusmenetelmän esittely	72
4.3. Aineistonkeruu- ja analyysiprosessien esittely	73
4.3.1. Kysymysten määrittäminen ja haastateltavien valinta	74
4.3.2. Haastattelujen eteneminen	78
4.3.3. Aineiston kategorisointi	79
4.4. Tulokset	82
4.4.1. Tunnettuus	82
4.4.2. Ydinarvot ja taustat	84
4.4.3. Markkinointi ja mainonta	88
4.4.4. Samaistuminen	90
4.5. Yhteenveto ja tärkeimmät löydökset	92
4.6. Tutkimuksen luotettavuus	97
5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA IMPLIKAATIOT	100
5.1. Manageriaaliset implikaatiot	101
5.2. Akateemiset implikaatiot	102
5.3. Yhteiskunnalliset implikaatiot	103
5.4. Tutkimuksen rajoitteet	104
5.5. Jatkotutkimusehdotukset	105
LÄHDELUETTELO	107
LIITTEET	
Liite 1. Englanninkielinen tiivistelmä	118

KUVIOLUETTELO	sivu
Kuvio 1. Yritysidentiteetin rakennusaineet ja viestinnän kontrolloitavuus.	22
Kuvio 2. Kuluttajan yritysidentiteettiin liittämiä ominaisuuksien vaikutukset identiteetin vetovoimaisuuteen.	29
Kuvio 3. Prosessi vetovoimaisesta identiteetistä kuluttajan samaistumiseen ja samaistumisen vaikutukset yritysmielikuviin.	31
Kuvio 4. Innovaatio-orientaation malli: ajurit, pätevydet ja realisoituminen.	55
Kuvio 5. Tutkielman viitekehys.	61
Kuvio 6. Yhteenveto tutkimuksen tuloksista	97

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Haastateltaville esitetyt taustatiedot Kaffa Roasterysta ja Good Life Coffeesta.	76
Taulukko 2. Haastateltavien jakauma.	77
Taulukko 3. Tutkimuksen keskeiset havainnot Kaffa Roasteryn ja Good Life Coffeen kannalta.	93

VAASAN YLIOPISTO**Kauppateieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Laura Ovaskainen
Tutkielman nimi:	Pk-yritysten innovaatio-orientaation heijastuminen kuluttajien kokemiin yritysmielikuviin
Ohjaaja:	Harri Luomala
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri
Oppiaine:	Markkinointi
Koulutusohjelma:	Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma
Aloitusvuosi:	2011
Valmistumisvuosi:	2016

Sivumäärä: 118

TIIVISTELMÄ

Innovaatioita ja innovaatio-orientaation rakennetta on tutkittu paljon, mutta innovaatio-orientaation vaikutukset yrityksen menestykseen ja suorituskykyyn ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Lähivuosina on kuitenkin tunnistettu tarve sen tutkimiselle, miten vahvasti ja heikosti innovaatio-orientoituneet yritykset suhteutuvat toisiinsa. Aihetta on syytä tutkia etenkin pk-yritysten osalta, joilla yrittäjämäisyys ja innovatiivisuus ovat ratkaisevia kilpailutekijöitä nykyajan dynaamisilla markkinoilla. Tässä tutkielmassa etsitään vastausta siihen, miten innovaatio-orientaatio heijastuu kuluttajien kokemiin mielikuviin. Tarkastelu on rajattu suomalaisiin elintarvikealan pk-yrityksiin.

Ensimmäisessä teoriaosuudessa syvennytään mielikuvanmuodostusprosessin taustalla oleviin kriittisiin tekijöihin sekä kuluttajan ja yrityksen välisiin samaistumisteorioihin. Toisessa teorialuvussa jäsennetään innovaatio-orientaation konseptia ajureiden, pätevyyksien sekä suorituskyvyn kautta. Tutkielman teoriaosuuden lopuksi muodostetaan viitekehys, jossa ilmennetään mielikuvien ja innovaatio-orientaation välisiä suhteita.

Vastauksia tutkimusongelmaan etsittiin laadullisen tutkimuksen keinoin. Tutkimuksessa vertailtiin kahta innovaatio-orientaatioltaan eroavaa suomalaista kahvipaahittimoa: Kaffa Roasterya ja Good Life Coffeeta. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkielman viitekehys toimi pohjana tutkittavien yritysten valinnassa, teemahaastattelujen rakentamisessa sekä tulosten analysoinnissa.

Tuloksissa korostui, että haastateltavat muodostivat mielikuvia etenkin sen perusteella, kuinka keskeisiksi itselleen he kokivat yritysten arvot, toimintatavat ja tarjoamat hyödyt. Innovaatio-orientaation rooli näkyi mielikuvissa etenkin innovaatiotyyppien kautta. Tämän perusteella muodostettiin oletus, että innovaatio-orientaatio heijastuu kuluttajien kokemiin yritysmielikuviin välillisesti.

AVAINSANAT: innovaatio-orientaatio, yritysmielikuva, pk-yritys

1. JOHDANTO

Kotimaisen kysynnän takaaminen on taantuman aikana elintarvikealan toimijoille elintärkeää heikentyneen kulutuskysynnän ja ostovoiman vuoksi. Kilpailua ovat lähivuosina kiristäneet muun muassa Venäjän viennin vähentyminen, elintarvikkeiden hintojen lasku, päivittäistavarakaupan hintakilpailu sekä kaupan omien tuotteiden tarjonnan lisääntyminen. Millä sitten luoda kilpailuetua? On tutkittu, että 71 prosenttia suomalaisista valitsee aina tai useimmiten suomalaisen elintarvikkeen ostoksia tehdessään. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä on kotimaisuus. Lisäksi kiristynyt kilpailutilanne ja muuttuvat markkinat vaativat erityisesti pk-yrityksiltä kasvuhakuisuutta, jotta kilpailussa pysytään mukana ja tulosta pystytään kasvattamaan. Kasvutavoitteisten pk-yritysten määrä näyttäisikin olevan nousussa elintarvikealalla, mutta tuotteiden odotettua heikompi kysyntä ja kiristynyt kilpailu ovat jarruttaneet tavoitteiden toteutumista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.) Miten siis maksimoida kasvustrategian menestyksekkäisyys, jotta panostukset eivät menisi hukkaan ja kasvuhakuisuus kannattaisi?

Yrittäjämäisyys ja innovatiivisuus ovat nousseet pk-yrityksille ratkaiseviksi kilpailutekijöiksi nykyajan dynaamisilla markkinoilla (Heimonen & Kohtamäki 2014). Tästä paineesta huolimatta innovaatiotoiminnan epätasapaino Suomessa on huomattavan suurta. Suomalaiset yritykset kohdistavat huomionsa yksipuolisesti kustannusleikkauksiin sekä tarjoamaan elinkaarien pidentämiseen. Globaalissa kilpailussa pärjätäkseen yritysten olisi kuitenkin tärkeämpää panostaa kykyynsä ja motivaatioonsa uudistaa tuotteita ja palveluita. Tämä koskee erityisesti sellaisia pk-yrityksiä, jotka ovat tähän mennessä olleet riippuvaisia suuremmista yrityksistä ja niiden verkostoista, ja pyrkineet luomaan kilpailuetua nopeuden, joustavuuden ja asiakasräätälöinnin kautta. Nyt pk-yritysten täytyy kuitenkin etsiä uusia avaimia menestykseen panostamalla systemaattisten prosessien kehittämiseen sekä tuotteiden ja palveluiden uudistamiseen ja markkinointiin. (Alasoini, Lyly-Yrjänäinen, Ramstad & Heikkilä 2014.)

Innovaatioiden monimuotoisen luonteen ymmärtäminen on noussut avainasemaan markkinoiden muuttuessa. Ei riitä, että itse tuoteinnovaatio on onnistunut, jos prosessi- ja palveluinnovaatioiden tärkeyttä ei ymmärretä. Innovointiin perustuvan pitkän aikavälin menestyksen takaaminen haastaa yritykset luomaan kokonaan uusia strategioita, prosesseja, työkaluja ja käyttäytymismalleja, joiden avulla uudet arvokkaat ideat hiotaan timanteiksi ja kaupallistetaan. (DeSai 2013: 3.) On tärkeää kiinnittää huomio sii-

hen, miten innovaatioprosessit hoidetaan yrityksen sisällä ja onko innovaatio huomioitu tavoitteena kaikessa toiminnassa. Vaikka nämä seikat olisivatkin kunnossa, ei voida vielä tietää, miten tämä lopulta vaikuttaa yritysten suorituskykyyn ja markkina-asemaan. Siksi onkin tärkeää selvittää miten niin sanottu innovaatio-orientoitunut toiminta näkyy kuluttajille, ja heijastuuko se ylipäätään mitenkään yritysmielikuviiin. Tästä päästäänkin tämän tutkielman aiheeseen, eli innovaatio-orientaation eri tasojen ja yritysmielikuvien välisen suhteen tutkimiseen.

Mistä tiedetään millaisia panostuksia innovaatio-orientaatioon kannattaa tehdä ja hyötyykö pk-yritys voimakkaasta innovaatio-orientoituneisuudesta lopulta ollenkaan? Jotta tähän kysymykseen voidaan vastata, tulee ensin rakentaa syvällisempää ymmärrystä siitä, miten yritysmielikuvat syntyvät ja mitä innovaatio-orientaatioon ylipäätään sisältyy. Zheng ja Wang (2009) korostavat, että nykypäivän kiristynvä kilpailuympäristö ja kuluttajien alati kasvava bränditietoisuus ovat tehneet yrityksen brändimielikuvan hallinnasta ja ymmärtämisestä elintärkeää.

Innovaatio-orientaatio on verrattain vähän tutkittu yritysten innovaatiotoimintaan liittyvä aihealue. Tiedetään, että innovaatioilla on suuri merkitys yritysten menestymiseen ja suorituskykyyn, ja se on usein myös ehto kilpailussa menestymiseen (Baregheh, Rowley, Sambrook & Davies ym. 2012; Damanpour 2009). Aiemmin on tutkittu sitä, mistä innovaatio-orientaatio rakentuu, mutta vähemmälle huomiolle on jäänyt sen tutkiminen, miten vahvasti ja heikosti innovaatio-orientoituneet yritykset suhteutuvat toisiinsa. Tämän tutkimusaiheen tärkeyttä korostavat myös Siguaw, Simpson ja Enz (2006), joiden kehittämää innovaatio-orientaation mallia käytetään myös tässä tutkielmassa viitekehysten rakentamisessa.

Tässä tutkielmassa pyritään avaamaan sitä, miten kuluttajien kokemien yritysmielikuvien tunteminen voi avartaa yritysten näkemystä omaan innovaatiotoimintaan liittyen, ja miten tätä tietoa voidaan käyttää hyväksi tulevaisuudessa erityisesti yrityksen innovaatio-orientaatiota kehitettäessä. Tutkielman tarkoitus ja tavoitteet on kuvattu seuraavaksi tarkemmin.

1.1. Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rajaukset

Tutkielman tarkoituksena on arvioida sitä, miten elintarvikealan pk-yritysten innovaatio-orientaation voimakkuus ja sisällöt heijastuvat kuluttajien kokemuksiin yritysmielikuviiin.

viin. Tutkielmassa kiinnitetään huomiota erityisesti siihen, näkyvätkö innovaatio-orientaation eri sisällöt jollain tavalla kuluttajien muodostamien yritysmielikuvien luonteessa. Tarkoitusta lähdetään ratkaisemaan seuraavaksi esitettyjen osatavoitteiden kautta.

Ensimmäisenä tavoitteena on perehtyä siihen, miten kuluttajat muodostavat mielikuvia yrityksistä, ja mitä kriittisiä tekijöitä mielikuvien syntyyn johtavan prosessin taustalta löytyy. Tärkeää on hahmottaa sitä, miten eri teoriat ja mallit ovat sovellettavissa elintarvikealalla toimivien pk-yritysten yritysmielikuviiin. Mielikuvan rakentumista havainnollistetaan syventymällä yritysten ydinarvojen, taustaominaisuuksien ja markkinointitoimien rooliin mielikuvanmuodostuksessa. Lisäksi mielikuvien syntyprosessiin perehdytään samaistumiseen liittyvien teorioiden kautta.

Tutkielman *toisena tavoitteena* on ymmärtää mitä innovaatio-orientaatio käytännössä tarkoittaa, ja mikä on sen rooli kuluttajien kokemissa yritysmielikuvissa. Toisen tavoitteen ratkaisemiseksi käydään läpi innovaatio-orientaatioon liittyviä tutkimuksia ja kirjallisuutta, jotta saadaan selville, miten yritykset toteuttavat innovaatio-orientoitunutta toimintaa käytännössä. Erityishuomiota kiinnitetään siihen, miten innovaatio-orientaatioteoriat ovat sovellettavissa elintarvikealan pk-yrityksiin.

Kolmantena tavoitteena on selvittää heijastuuko elintarvikealan pk-yritysten innovaatio-orientaatio kuluttajien kokemiin yritysmielikuviiin, ja onko innovaatio-orientaation voimakkuudella ja sisällöllä merkitystä siihen, millaisia mielikuvista muodostuu. Tavoitteeseen etsitään vastausta vertailemalla laadullisen haastattelututkimuksen keinoin kahta innovaatio-orientaatioltaan erilaista elintarvikealan pk-yrityksiin lukeutuvaa helsinkiläistä kahvipaahtimoa: Kaffa Roastery Oy:tä ja Good Life Coffee Oy:tä.

Toimialtaan tutkielma rajautuu elintarvikealaan, keskittyen erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten, eli pk-yritysten, innovaatiotoimintaan. Tutkielmassa keskitytään erityisesti kuluttajan kokeman yritysmielikuvan tarkasteluun. Tutkielma rajoittuu kuluttajanäkökulmaan, koska tutkimuksen aiheena ovat kuluttajien kokemat yritysmielikuvat ja reaktiot uusiin innovaatioihin. Maantieteellisesti tutkimus rajautuu Suomen alueelle, koska vertailuyritykset toimivat Suomessa, ja tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita erityisesti suomalaisten kuluttajien kokemista yritysmielikuvista. Empirialuvun teemahaastatteluun on valittu kahvinkuluttajia, jotta tutkimuksessa pystytään saavuttamaan mahdollisimman syvällisiä vastauksia ja sitä kautta tutkimuksen tarkoituksen kannalta olennaisia tuloksia.

Tässä tutkielmassa tutkimusongelmaan lähdetään etsimään vastausta deduktiivisesti tutustumalla ensin alan teoriaan ja testaamalla näitä teorioita kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin. Aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua, jonka tuloksia analysoidaan kategorisoinnin kautta. Tutkimuksen suunnittelussa sekä tulosten analysoinnissa on käytetty pohjana toisen teorialuvun lopussa muodostettua viitekehystä.

1.2. Tutkimuksen rakenne

Tutkielma rakentuu viidestä eri pääluvusta: johdannosta, kahdesta teorialuvusta, empiria- ja metodiluvusta sekä johtopäätöksistä ja implikaatioista. Johdannossa perustellaan tutkimusaiheen valintaa akateemisten, liikkeenjohdollisten ja yhteiskunnallisten keskustelujen kautta. Lisäksi luvussa avataan tutkielman tarkoitusta ja tavoitteita, sekä esitellään keskeisimmät rajaukset, tutkielman rakenne ja tutkimusote.

Ensimmäisessä teorialuvussa syvennyttään yritysmielikuvien muodostukseen liittyviin teorioihin ja käydään läpi alan aiempaa tutkimusta. Lisäksi luvun alussa määritellään pk-yrityksen käsite. Tästä edetään mielikuvanmuodostusprosessin taustalla olevien kriittisten tekijöiden määrittämisen, jonka jälkeen syvennyttään edelleen kuluttajien mielikuvanmuodostusprosessia samaistumisteorioiden kautta. Erityishuomiota kiinnitetään siihen, miten eri teorit linkittyvät elintarvikealalla toimiviin pk-yrityksiin. Tarkoituksena on pohtia mitkä yritysmielikuvateorit sopivat parhaiten tämän tutkimuksen empirialuvussa käytettäväksi.

Toisessa teorialuvussa siirrytään innovaatio-orientaation määrittelyyn. Luvun alussa avataan innovaatio-orientaation tutkimuksen historiaa ja esitellään innovaatio-orientaatio sekä innovaatio käsitteinä. Tästä siirrytään analysoimaan innovaatio-orientaation rakentumista Siguawin ym. (2006) kehittämän mallin avulla ja pohditaan tarkemmin sitä, miten tämän mallin innovaatio-orientaation tekijät linkittyvät yritysmielikuviiin. Luvun lopussa muodostetaan tutkielman viitekehys vetämällä yhteen ensimmäisen ja toisen teorialuvun tärkeimmät teorit.

Kolmannen luvun alussa esitellään kahvipaahtimotomiamialan erityispiirteitä sekä tutkimuksessa vertailut yritykset. Vertailuyritysten innovaatio-orientaatioiden voimakkuutta arvioidaan tutkielman viitekehysten ja toisessa teorialuvussa esitellyn innovaatio-orientaation mallin avulla. Tämän jälkeen luvussa käydään läpi tutkimuksessa käy-

tetyt kvalitatiiviset metodit, aineistonkeruuprosessi, tulokset sekä arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja laatua. Tutkielman lopuksi ”Johtopäätökset ja implikaatiot” -luvussa pohditaan mahdollisia manageriaalisia, akateemisia ja yhteiskunnallisia implikaatioita. Lopussa avataan myös tutkielman rajoituksia ja tehdään ehdotuksia tulevaisuuden tutkimusaiheista.

2. YRITYSMIELIKUVAN KRIITTISET TEKIJÄT JA SYNTYPROSESSI

Tässä luvussa käsitellään sitä, mistä kuluttajan kokema yritysmielikuva rakentuu. Aihetta tarkastellaan pienten ja keskisuurten yritysten näkökulmasta. Alussa avataan sitä, mitä pienillä ja keskisuurilla yrityksillä tässä tutkielmassa tarkoitetaan, jonka jälkeen edetään yritysmielikuvan käsitteen määrittämiseen. Tarkastelun kohteena on se, miten yrityksen ydinarvot, taustaominaisuudet ja markkinointitoimet vaikuttavat syntyviin yritysmielikuviin. Pyrkimyksenä on tunnistaa yritysmielikuvien muodostumiseen vaikuttavia kriittisiä tekijöitä erityisesti pk-yritysten osalta.

Luvussa perehdytään myös siihen, miten kuluttajat muodostavat mielikuvia ja mitä kaikkea tähän prosessiin kuuluu. Mielikuvien syntyprosessia havainnollistetaan ensisijaisesti samaistumisteorioiden kautta. Olennaista on tunnistaa erilaisten kuluttajien kokemien mielikuvien vaikutukset yrityksen menestymiseen. Käsiteltäviä teorioita peilataan erityisesti elintarvikealalla toimiviin pk-yrityksiin. Luvun lopussa nostetaan esiin tutkimuksen viitekehyksen kannalta tärkeimmät asiat.

Pienet ja keskisuuret yritykset, eli pk-yritykset, ovat yrityksiä, joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa, ja joiden palkkalistoilla on alle 250 työntekijää. Pk-yrityksen määritelmään kuuluu myös riippumattomuuden peruste, jonka täyttääkseen yrityksen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei saa olla sellaisten yritysten omistuksessa tai yhteisomistuksessa, joihin yllä olevaa pk-yrityksen määritelmää ei voida soveltaa. (Tilastokeskus 2015.) Kuten jo johdannossa mainittiin, dynaamiset markkinat asettavat paineita kilpailusta erottautumiseen, jolloin asiakkaiden ymmärtäminen ja heidän tarpeidensa täyttäminen nousevat avainasemaan.

Yritysmielikuvia rakennettaessa ja asiakastyytyväisyyttä maksimoitaessa on syytä kiinnittää huomiota tuotetarjoaman lisäksi myös toimintatapoihin kokonaisuudessaan. Erilaisten toimintatapakonseptien avulla strategiat saadaan hiottua yhteiskuntaan sopiviksi ja päämäärien positiointi helpottuu. (Fraj-Andrés, López-Pérez, Melero-Polo & Vázquez-Carrasco 2012.) Tämä näkökulma otetaan tarkemmin mukaan toisessa teorialuvussa, jossa perehdytään tarkemmin pk-yritysten innovaatio-orientaatioon ja sitä tukeviin toimintatapoihin kokonaisuudessaan.

Pk-yritysten brändin ja mielikuvien johtamista on tutkittu suhteellisen vähän verrattuna suurempien yritysten markkinointistrategioiden tutkimiseen. Tämä saattaa johtua suurelta osin siitä, että pk-yritysten kohdalla markkinointipäätökset riippuvat pitkälti yrittäjän ja johdon tavasta hoitaa asioita, minkä vuoksi yhtenäisen kaavan löytäminen eri pk-yritysten välillä on vaikeaa. Koska brändin ja sitä kautta koko yrityksen identiteetti ja mielikuva ovat suuressa roolissa kilpailussa pärjäämisessä, on niiden hiomiseen ja viestimiseen kiinnitettävä enemmän huomiota. Tämä on tärkeää erityisesti elintarvikealalla, koska kilpailua on paljon ja erottautuminen vaikeaa. Brändiin ja edelleen yritysidentiteettiin samaistuminen on avainasemassa, kun kuluttajien halutaan suhtautuvan positiivisesti tehtyihin markkinointitoimiin. (Spence & Essoussi 2008.)

2.1. Yritysmielikuva käsitteenä

Suppeasti määriteltynä yritysmielikuva tarkoittaa ulkoisten asianosaisten, kuten kuluttajien, omistajien ja työntekijöiden, käsityksiä yrityksestä ja sen maineesta (Hatch & Schultz 1997). Tästä voidaan johtaa edelleen, että yritysmielikuva rakentuu niistä käsityksistä ja uskomuksista, eli assosiaatioista, joita kuluttajat liittävät yrityksen ominaisuuksiin (Brown & Dacin 1997; Fombrun & Shanley 1990). Nämä assosiaatiot voivat kohdistua esimerkiksi yrityksen kulttuuriin, ilmapiiriin, arvoihin, kykyihin, tuotetarjoomaan sekä kilpailulliseen asemaan (esim. Dowling 1986). Edellisten lisäksi yritysmielikuvan rakennuspuina toimivat erilaiset yritykseen liittyvät kuluttajien reaktiot, kuten mielialat, tunteet ja arviot yrityksestä. Olennaista on se, mitkä näistä tekijöistä saavat kuluttajan samaistumaan yritykseen juuri mielikuvien kautta. (Bhattacharya & Sen 2003.)

Yritysmielikuvan käsitteelle löytyy kirjallisuudesta monia eri määritelmiä. Tässä tutkielmassa yritysmielikuvalla tarkoitetaan erityisesti kuluttajien mieliin muodostunutta henkilökohtaista käsitystä yrityksestä, joka muodostuu yritykseen liitettävistä assosiaatioista. Tutkimuksen kohteena ovat kuluttajien kokemat yritykseen ja erityisesti sen innovaatiotoimintaan ja -orientaatioon linkittyvät arvioinnit, tunteet ja käsitykset, jotka yhdessä synnyttävät yritysmielikuvan. Myös yrityksen omat asemointipäätökset vaikuttavat siihen kuinka suuri vaikutus assosiaatioilla on yritysmielikuvaan. (Brown & Dacin 1997.)

Koska tämän tutkielman fokus on pienissä ja keskisuurissa elintarvikealan yrityksissä, tarkastelun kohteena ovat erityisesti oman suorituskykynsä kautta itsensä asemoivat

yritykset. Omaa asemaa pyritään näissä tapauksissa parantamaan esimerkiksi kyvykkäiden työntekijöiden, tutkimus- ja kehitystoiminnan, asiakasorientoituneisuuden sekä innovaatiotoiminnan kautta. Yrityksen toteuttaman suunnitellun markkinointiviestinnän lisäksi kuluttajien assosiaatiot muodostuvat aiempien kokemusten, word-of-mouthin sekä median tarjoaman tiedon välityksellä. (Brown & Dacin 1997.) Näitä yritysmielikuvaan vaikuttavia kriittisiä tekijöitä käsitellään seuraavassa alaluvussa.

Oleennaista on tehdä selväksi myös se, mitä eroa on yritysmielikuvan ja yritysidentiteetin käsitteillä. Edellä kuvatun yritysmielikuvan määritelmän perusteella voidaan tiivistää, että yritysmielikuva syntyy kuluttajien mielissä rakentuvien yritykseen liittyvien assosiaatioiden perusteella. *Yritysidentiteetin* voidaan puolestaan todeta olevan koko liiketoiminnan pohja ja avaintekijä markkinoilla menestymiseen. Erottuvan yritysidentiteetin avulla saavutetaan asiakkaiden luottamus, luodaan positiivista word-of-mouthia ja suositteluja, rakennetaan ammattimaista kuvaa yrityksestä ja kasvatetaan tunnettuutta nopeasti. Toisin sanoen yritysmielikuvan ja yritysidentiteetin suurimmaksi eroksi voidaan nimetä se, mistä näkökulmasta asiaa katsotaan: mielikuva muodostuu kuluttajien mielissä, kun taas identiteetti on yrityksen näkökulmasta muodostettu käsitys yrityksen toiminnasta. Yritysidentiteetin tarkoituksenmukainen viestintä toimii avainviestien välittäjänä, jolloin yritysmielikuvasta muodostuu yhteneväinen identiteetin kanssa. (Lipe 2006: 4.)

Yritysassosiaatiot tarkoittavat yleisesti kaikkea sitä informaatiota, mitä kuluttaja tai muu markkinoilla toimiva taho liittää yritykseen. Nämä assosiaatiot voivat perustua esimerkiksi käsityksiin ja uskomuksiin, kokemuksiin yrityksestä, tietoon yrityksen aiemmista toimista sekä koettuihin mielialoihin ja tunteisiin. Tiivistettynä yritysassosiaatiot voivat olla joko kokonaisvaltaisia tai yksilöityjä arvioita yrityksestä ja sen ominaisuuksista. (Brown & Dacin 1997.) On myös huomattava, että yritysassosiaatio eroaa tuoteassosiaatiosta käsitteenä. Yritysassosiaatiot tarkoittavat kaikkia yritykseen yleisesti liitettäviä assosiaatioita, kun taas tuoteassosiaatiot kohdistuvat ainoastaan tiettyyn tuotteeseen (esim. Keller 1993). Tämän tutkielman empiriaosiossa pyritään selvittämään millaisia assosiaatioita haastateltavat yhdistävät yrityksiin kokonaisuudessaan ja mitkä assosiaatiot kohdistuvat suoraan tutkittujen kahvipaahtimoiden tuote- ja palvelutarjoamaan.

Markkinoinnin tutkimuksessa on keskitytty laajastikin yritysmielikuvan ja siihen liittyvien assosiaatioiden tutkimiseen. Vähemmälle huomiolle on kuitenkin jäänyt se millaiset assosiaatiot mielikuviin vaikuttavat, sekä se, miten ja milloin nämä vaikutukset

syntyvät. Kuluttajien kognitiivisten assosiaatioiden ymmärtäminen on huomattava kilpailullinen etu, ja niiden tutkimisen tulisi olla tärkeä osa yrityksen strategiaa. Jotta yritysmielikuvan todellinen arvo pystytään tuntemaan syvällisesti, on olennaista hankkia ymmärrystä siitä, miten kuluttajien yritykseen assosioima informaatio vaikuttaa yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden synnyttämiin reaktioihin. (Bhattacharya & Sen 2003.) Seuraavaksi tarkastellaankin yritysmielikuvan muodostumisen kannalta kriittisimpiä tekijöitä ja assosiaatioita.

2.2. Yritysmielikuvaan vaikuttavat kriittiset tekijät

Yritysmielikuvaan vaikuttavat sekä yrityksen demografiset ominaisuudet että ydinarvot. Demografisiin taustaominaisuuksiin kuuluvat esimerkiksi tuotekategoriat, yrityksen ikä ja koko, kilpailullinen asema sekä sijainti. Ydinarvoja ovat puolestaan muun muassa yrityksen toimintatavat, kuten johtamistyyli, sekä missio. Pelkät ydinarvot ja taustaominaisuudet eivät kuitenkaan synnytä itsestään mielikuvia. Se, miten kuluttaja koee yrityksen ja samaistuu siihen, on pitkälti kiinni yrityksen kyvystä kommunikoida identiteettiään eteenpäin, ja sitä kautta rakentaa yritysmielikuvia. Positiivisia mielikuvia eteenpäin viestittäessä on tärkeää, että identiteettiin liittyvät arvot, taustaominaisuudet ja muut ominaispiirteet ovat yrityksen kannalta keskeisiä, muista yrityksistä erottuvia sekä aikaa kestäviä. (Bhattacharya & Sen 2003.) Erilaisia ydinarvoja, taustaominaisuuksia ja niiden viestimistä käsitellään seuraavassa. Lopuksi pohditaan tarkemmin sitä, millaisena nämä kriittiset tekijät näyttäytyvät suomalaisissa elintarvikkealan pk-yrityksissä.

2.2.1. Ydinarvot ja organisaatiokulttuuri

On tutkittu, että pk-yritysten yritysidentiteetti ja sitä kautta myös yritysmielikuvat rakentuvat pitkälti yrittäjän henkilökohtaisen luonteen perusteella (Krake 2005). Tästä syystä positiivisten mielikuvien syntymisessä on olennaista, että kuluttajan muodostamat assosiaatiot vastaavat kuluttajan tarpeisiin, mutta edustavat myös yrittäjän luonnetta. (Spence & Essoussi 2008.) Positiivisten mielikuvien edesauttamaa kuluttajan samaistumista yritykseen käsitellään tarkemmin tämän luvun loppupuolella mielikuvien syntyprosessia kuvattaessa.

Yrittäjä persoonallisuudella on suuri vaikutus myös siihen, millainen yrityksen organisaatiokulttuurista muodostuu (Rode & Vallaster 2005). Ydinarvot tulisikin valita

niin, että ne linkittyvät tiiviisti sekä organisaatiokulttuuriin että yrittäjän persoonaan. Tällöin koko henkilöstö jakaa yhteiset arvot, jolloin identiteetti käsitetään samanlaiseksi kaikkien organisaation jäsenten kesken, ja sen ulospäin viestiminen on johdonmukaista ja tehokasta. Yrittäjän historian ja vision on tutkittu olevan vahvasti yhteydessä erityisesti yrityksen innovaatio-orientaation vahvuuteen ja laatuakemyksiin. (Spence & Essoussi 2008.) Ydinarvojen ja innovaatio-orientaation välillä voidaan siis todeta olevan vahva suhde.

Spence ja Essoussi (2008) ovat tutkineet menestyneiden pk-yritysten brändinrakennusta keskittyen erityisesti erilaisten assosiaatioiden sekä brändi- ja yritysmielikuvien suhteeseen. Tutkitut yritykset nimesivät ydinarvoikseen innovaatiot ja laadun, joita on suojeltu yrityksen koko elinkaaren ajan. Vaikka samat arvot ovat toimineet strategian pohjana yrityksen perustamisesta asti, on lisäarvoa pystytty luomaan ja erikoistumista toteuttamaan assosiaatioita luomalla ja laajentamalla. (Spence & Essoussi 2008.) Innovatiivisuudella voidaan tämän perusteella todeta olevan huomattava vaikutus yritysmielikuviin.

Edellisen perusteella voidaan myös sanoa, että innovatiivisuuden ja organisaatiokulttuurin välillä on vahva yhteys. Kuten aiemmin mainittiin, pk-yritykset panostavat usein juuri innovaatiotoiminnan lisäämiseen kasvua hakiessaan. Tämän toimintatavan tehokkuudesta kertoo se, että viimeisen kymmenen vuoden aikana suurten yritysten johtajat ovat ryhtyneet vahvistamaan omaa innovaatiokykyään ottamalla käyttöön pk-yritysten suosimia innovaatiokäytäntöjä tai laajentamalla yhteistyöverkkoaan käsittämään pienempiä innovatiivisia yrityksiä. Nämä käytännöt liittyvät pitkälti juuri organisaatiokulttuuriin. Esimerkkejä tällaisista toimista ovat hierarkiarakenteen supistaminen pienemmiksi autonomisiksi yksiköiksi, ristiintoimivat tiimit sekä sisäistä testausta harjoittavat yksiköt. (Murray & Worren 2003.) Pk-yritysten organisaatiokulttuurien voitaisiin siis olettaa olevan usein ainakin jossain määrin innovaatio-orientaatioiltaan toimivia. On kuitenkin aihetta tutkia näkyykö tämä innovatiivinen kulttuuri ulospäin myös kuluttajille, ja mikä sen suhde on positiivisiin yritysmielikuviin.

Pk-yritysten innovaatiotoiminnassa näkyy yhä enenevässä määrin oman henkilöstön sekä erilaisten verkostojen ja osaamisyhteisöjen merkitys. Tämä on seurausta talouden muuttumisesta aiempaa tieto- ja palveluvaltaisemmaksi sekä siitä, että väestön koulutustaso on aiempaa korkeampi. Innovaatioita täytyy pystyä tuottamaan entistä moninaisemmin tavoin ja yksi ratkaisu tähän on verkostojen luonti. Teollisten ja taloudellisten rakenteiden muuttamiseksi suomalaisten yritysten tulisikin kyetä viemään läpi

radikaaleja organisaatiomuutoksia ja toteuttamaan läpimurtoinnovaatioita. Yritysten arvomaailmassa ja organisaatiokulttuurissa tulisi korostaa paitsi rohkeutta, riskinottoa ja innostusta, myös avoimuutta, suvaitsevuuutta ja moniarvoisuutta. Yritysten pitää pystyä myös verkottumaan monipuolisesti ja tekemään yhteistyötä uusien innovaatioiden luomiseksi. (Alasoini ym. 2014.) Verkostojen roolia innovaatiotoiminnassa avataan lisää myöhemmin.

Myös brändin rooli ydinarvojen viestijänä on tärkeää huomioida, jotta sitä osataan hyödyntää oikein. Brändin voidaan sanoa koostuvan ydinarvoista ja yrityksen tärkeimmistä attribuuteista, joiden tehtävänä on viestiä kuluttajille haluttu arvolupaus. Brändin tehtävänä on lisäksi toimia linkkinä kaikkiin toimintaympäristön jäseniin ja yhteistyökumppaneihin. Ydinarvojen tarkka valinta ja määrittely on elintärkeää yrityksen menestymisen kannalta, koska brändilupaus määrittää sen miten yritys toimii, ei pelkästään sitä mitä yritys sanoo olevansa. (Yohn 2013: 3.) Jos liiketoimintaa ei toisin sanoen pystytä harjoittamaan ydinarvojen puitteissa, ei myöskään positiivisia assosiaatioita pystytä luomaan ja ylläpitämään. Elintarvikealalle ominaisia ydinarvoja käsitellään tarkemmin kriittisten tekijöiden yhteenvedon yhteydessä.

2.2.2. Taustaominaisuudet

Pk-yrityksen taustaominaisuudet vaikuttavat suuresti yritysidentiteetin muodostumiseen. Demografisiin taustaominaisuuksiin lukeutuvat muun muassa yrityksen toimiala, koko, ikä ja markkina-asema. Näiden lisäksi yrityksen maantieteellinen sijainti ja kotimaa ovat tärkeitä mielikuviin vaikuttavia taustatietoja. Myös johdon ja työntekijöiden oletettu profiili voidaan laskea taustaominaisuuksiin. (Bhattacharya & Sen 2003.)

Kuten mainittu, yksi yrityksen demograafisista taustaominaisuuksista on sen kotimaa ja muut maantieteelliset sijainnit. Voidaan sanoa, että kaikkiin kaupunkeihin ja paikkoihin voidaan yhdistää jonkinlaisia mielikuvia, minkä vuoksi yritystä perustettaessa myös sijainnin on oltava imagoon sopiva. Voidaan jopa todeta, että eri paikat ovat itsessään sosiaalisia organisaatioita, jotka rakentuvat niihin yhdistettävistä ihmisistä, elintavoista ja elämänlaadusta, historiasta, fyysisistä ominaisuuksista, teollisuuden aloista sekä infrastruktuurista. (Hannibal 2008.) Yrityksen kotimaahan yhdistettäviä positiivisia mielikuvia kannattaa tämän oletuksen perusteella korostaa siis myös markkinoinnissa. Tässä tutkielmassa vertaillaan kahta suomalaista yritystä. Huomiota kiinnitetään erityisesti siihen, onko kotimaisuudella merkittävää vaikutusta siihen millaisia yritysmielikuvista syntyy.

Tarkastellaan seuraavaksi toimialan vaikutusta mielikuviin erilaisia strategisia ryhmiä tarkastelemalla. Toimialan strategisia ryhmiä voidaan jaotella muun muassa toiminnan laajuuden ja resurssien sitoutumisen kautta. Toiminnan laajuuteen liittyviä kriteerejä ovat muun muassa tuotediversiteetti, toiminnan maantieteellinen kattavuus, palvelutujen markkinasegmenttien määrä ja käytetyt jakelukanavat. Resurssien sitoutumista kuvaavat puolestaan liikemerkkien määrä ja markkinointipanostukset, tuotteiden ja palveluiden laatu, teknologinen johtajuus sekä organisaation koko. (Porter 1980.) Resurssien kohdentamista ja toiminnan laajuuden vaihteluita sekä sitä, miten ne näkyvät erityisesti pk-yrityksissä käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa innovaatio-orientaation yhteydessä.

Miten yrityksen koko sitten vaikuttaa mielikuviin? On tutkittu, että pieni koko on hyödyksi innovoinnissa, koska prosessit ovat usein joustavampia ja ilmapiiri kannustavampi kuin suurissa yrityksissä (Murray & Worren 2010). Joustavuuden ja notkeuden ansiosta pienemmät yritykset pystyvätkin vastaamaan ketterämmin asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Isommissa yrityksissä tuotekehitys on usein paljon hitaampaa ja byrokraattisempaa. (Heimonen & Kohtamäki 2014.) Joustava toimintamalli mahdollistaa siis sen, että kuluttajien toiveisiin pystytään vastaamaan nopeammin, jolloin myös yritysmielikuva oletettavasti paranee.

Myös yrityksen maine innovaatioiden luoja voi vaikuttaa suurestikin siihen, miten kuluttajat suhtautuvat uusiin tuotteisiin. On osoitettu, että lanseerausvaiheessa tuotteen tullessa ensimmäistä kertaa kuluttajan tietoisuuteen, olennaista informaatiota tuotteesta saattaa puuttua. Tällöin kuluttaja hakee puuttuvaa informaatiota olemassa olevan yritystiedon kautta yhdistäen sen tiettyyn tuotteeseen (Wansink 1989). Tästä syystä on tärkeää, että yritys osaa viestiä ulospäin olennaisia asioita, joiden perusteella kuluttajat muodostavat yritysassosiaatioita. Erityisesti suorituskykyyn liittyvät assosiaatiot nousevat erityisasemaan puuttuvia tuoteattributteja etsittäessä, koska ne kertovat tuotteen teknologisen kehityksen asteesta. (Brown & Dacin 1997.)

2.2.3. Markkinointitoimet

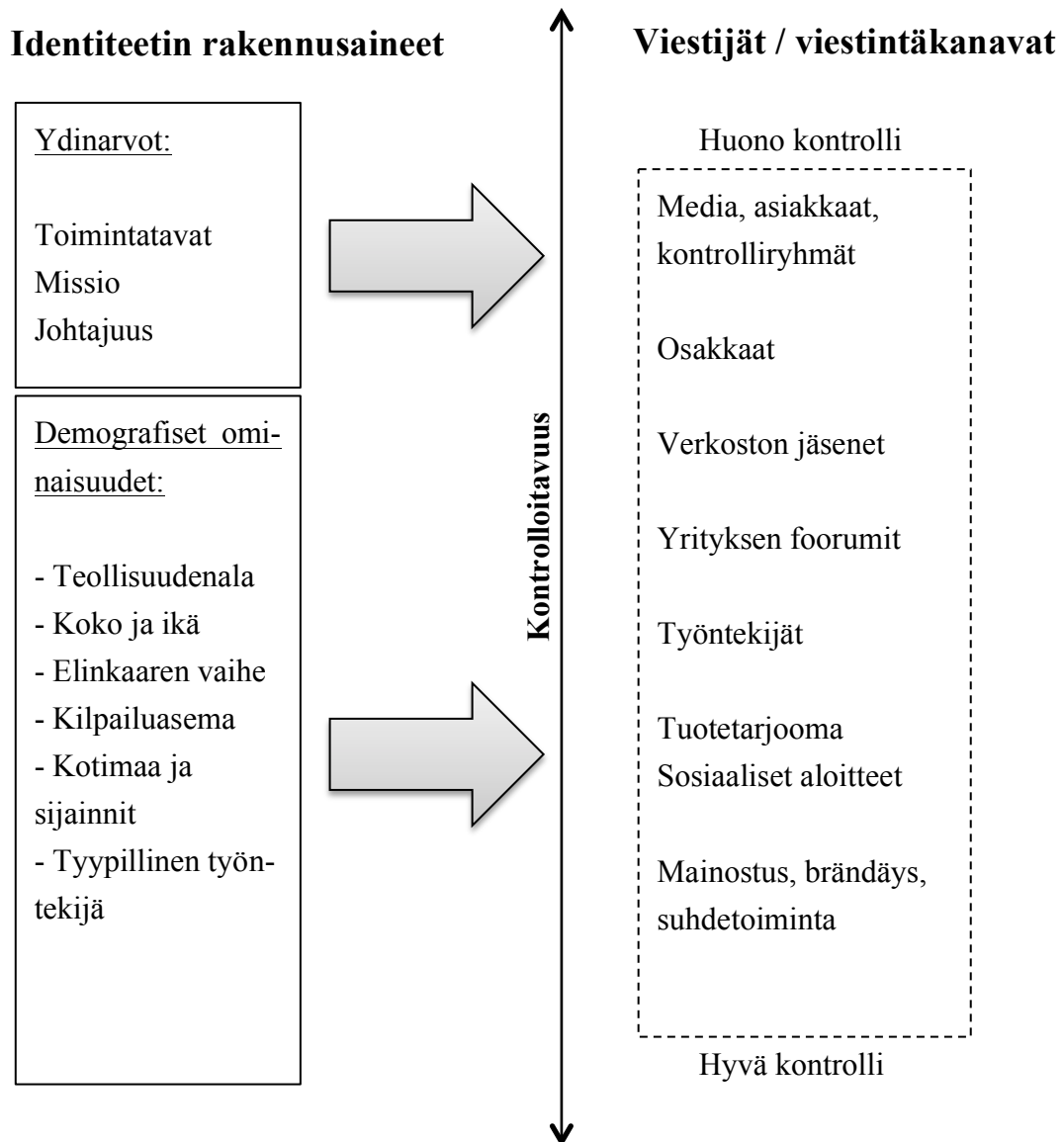
Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että sekä pk-yritysten että suurten organisaatioiden viestinnässä korostuu yrityksen arvojen ja brändiarvon yhdenmukaisuus (esim. Krake 2005; Keller 1993; Madhavaram, Badrinarayanan & McDonald 2005). On myös todettu, että brändi-identiteettiorientoituneet yritykset osaavat paremmin integroida markkinointiviestintäänsä (Madhavaram ym. 2005). Tästä voidaan vetää johtopäätös, että

yrittäjien toimintaa ohjaava, tarkasti määritetty ja brändin kanssa yhdenmukainen yritysidentiteetti edesauttaa sitä, että yritysmielikuva muodostuu halutunlaiseksi.

Kuten aiemmin todettiin, yritysidentiteetti rakentuu yrityksen ydinarvoista ja demografisista ominaisuuksista. Mielikuvat eivät kuitenkaan synny ilman markkinointia ja viestintää. Yrityksen on siis osattava viestiä identiteettiään ulospäin oikealla tavalla ja sopivissa kanavissa. (Bhattacharya & Sen 2003.) Mitä nämä kanavat sitten ovat ja mistä tiedetään mitä niistä kannattaa käyttää? Voidaanko kanavavalinnoilla lopulta vaikuttaa tarpeeksi tehokkaasti siihen millaiseksi mielikuvat muodostuvat, ja mitkä muut tekijät vaikuttavat koettuihin mielikuviin? Näihin kysymyksiin etsitään vastausta seuraavassa.

Yritysidentiteettiä voidaan viestiä eteenpäin joko sisäisesti tai ulkoisesti. Sisäisinä identiteetin viestijöinä toimivat tyypillisesti esimerkiksi yrityksen sosiaaliset aloitteet, tuotetarjooma sekä yrityksen tarjoamat foorumit. Ulkoisia viestintäkeinoja ovat muun muassa media, kuluttajat sekä erilaiset kontrolliryhmät. Sisäisten ja ulkoisten viestijöiden ja viestintäkanavien olennaisin ero on niiden kontrolloitavuuden taso. Sisäisistä viestijöistä lähtöisin oleva identiteetin kommunikointi on huomattavasti helpommin kontrolloitavissa kuin ulkoisista lähteistä peräisin oleva viestintä. (Bhattacharya & Sen 2003.) Voidaan todeta, että on tärkeää löytää tasapaino viestintäkanavien ja muiden niin sanottujen kommunikaattoreiden käytössä, jotta viestintä ja markkinointi on tarpeeksi kontrolloitua, mutta samalla myös uskottavaa ja luotettavaa. Kontrolloitavuuden tasoeroja on havainnollistettu seuraavalla sivulla kuviossa 1.

Kuvion 1. vasemmassa reunassa havainnollistetaan edellä käsitellyt yritysidentiteetin ja -mielikuvien rakennusaineita. Oikeassa reunassa on puolestaan kuvattuna erilaiset viestijät sekä se, kuinka paljon yrityksellä on niihin vaikutusvaltaa eli kontrollia. Viestijät ja viestintäkanavat on lueteltu ylhäältä alas huonoimmasta kontrolloitavuudesta parempaan. Media ja asiakkaat ovat kaikkein heikoiten yrityksen kontrolloitavissa, mikä vahvistaa entisestään positiivisten mielikuvien tärkeyttä. Sen sijaan mainonnan, brändäyksen ja tuotetarjooman kautta viestitty yritysidentiteetti on suhteellisen hyvin yrityksen kontrolloitavissa. (Bhattacharya & Sen 2003.)



Kuvio 1. Yritysideitteetin rakennusaineet ja viestinnän kontrolloitavuus (Bhattacharya & Sen 2003).

Kuviossa 1. esitettyjen keskimmäisten viestijöiden ja kanavien voidaan sanoa olevan vaihtelevasti yrityksen kontrolloitavissa. Tarkastellaan seuraavaksi sitä, miten yritys voi vaikuttaa siihen, millaista viestiä nämä viestijät kertovat yrityksen identiteetistä eteenpäin. Otetaan ensimmäisenä tarkasteluun työntekijät. Työntekijöiden toteuttaman viestinnän voidaan käsittää olevan suhteellisen hyvin yrityksen kontrolloitavissa kuvion 1. perusteella. Tämän ei voida kuitenkaan väittää olevan itsestään selvää, koska työntekijöiden persoonallisuuden ja muiden inhimillisten tekijöiden voidaan olettaa

vaikuttavan paljonkin esimerkiksi siihen kuinka aktiivista viestintä on. Mitä keinoja yrityksellä sitten on kehittää työntekijöiden toteuttamaa viestintää aktiivisempaan ja yritysmielikuville suopeampaan suuntaan?

Yksi hyvä esimerkki työntekijöiden aktivoimisesta on vuonna 2011 kehitetty Smarpshare-sovellus, jonka kautta yritys voi kannustaa työntekijöitään jakamaan sosiaalisessa mediassa haluamiaan uutisia ja ajankohtaisia asioita. Kaikki Smarpsharen kautta jaettava sisältö on työnantajayrityksen hyväksymää, joten työntekijät voivat huoletta jakaa sisältöä sosiaalisessa mediassa. Tällöin viestimisen kynnys madaltuu ja työntekijät pääsevät samalla kehittämään omaa asiantuntijamielikuvaansa omissa verkostoissaan. Edellä käsitellyn kontrolloitavuuden tason kannalta tämä tarkoittaa sitä, että yritys pystyy hallitsemaan paremmin työntekijöistään lähtöisin olevaa ulkoista viestintää, koska kaikki jaettava materiaali kulkee työnantajayrityksen hyväksynnän kautta. (Smarp Oy 2016.) Voidaan olettaa, että suorassa työntekijäviestinnässä korostuu usein myös vuorovaikutteisuus ja henkilökohtaisuus, mikä parhaimmillaan parantaa viestinnän uskottavuutta ja luotettavuutta asiakkaiden silmissä ja vaikuttaa tätä kautta positiivisesti myös yritysmielikuviin.

Smarpsharen lisäksi niin sanottua ”työntekijälähettiläisyyttä” voidaan toteuttaa muun muassa yritysblogeissa, joiden kirjoitukset voivat liittyä esimerkiksi markkinointiin, myyntiin tai puhtaasti asiakkaiden kanssa kommunikointiin (Safko 2012: 148). Yritysblogija kirjoitettaessa on huomioitava samat lainalaisuudet kuin Smarpsharen kautta tapahtuvassa viestinnässä. Kirjoittajan äänen tulee ensinnäkin olla persoonallinen ja viestin tulee vedota asiakkaaseen inhimillisellä tasolla. Tärkeintä on se, että blogikirjoitukset tuntuvat asiakkaasta luonnollisilta ja itselle tärkeiltä. Aiheet ja blogin yleinen ilmapiiri on suositeltavaa rakentaa siten, että ne kannustavat asiakasta vuorovaikutukseen. (Rendon 2004.) Tällöin yrityksen ja asiakkaan välisestä viestinnästä tulee väistämättä henkilökohtaisempaa, jolloin asiakkaan voidaan uskoa samaistuvan helpommin yrityksen identiteettiin. Samaistumisen tärkeyttä käsitellään tarkemmin myöhemmin tässä luvussa.

Tässä tutkimuksessa vertailtavat kahvipaahtimot käyttävät molemmat aktiivisesti sosiaalista mediaa markkinoinnissaan ja molemmilla yrityksillä on myös oma yritysblogi. Vertailtavien yritysten markkinointitoimia avataan tarkemmin empirialuvun alussa, mutta käsitellään ensin sosiaalisessa mediassa tapahtuvassa markkinoinnissa huomioitavia asioita lyhyesti yleisellä tasolla. Sosiaalinen media on hyvä ottaa lähempään tarkasteluun myös siksi, että pk-yritysten rajalliset resurssit säätelevät jonkin verran sitä,

millaisia markkinointitoimia voidaan ylipäättään toteuttaa. Elintarvikealalla toimivat pienyritykset eivät tyypillisesti panosta suuriin markkinointikampanjoihin, vaan antavat tuotteiden puhua usein puolestaan (Heimonen & Kohtamäki 2014). Sosiaalinen media onkin edullisuutensa ja ”puskaradio” -mahdollisuutensa ansiosta varteenotettava markkinointikanava etenkin pk-yrityksille.

Sosiaalisen median kanavien valinnassa tulee huomioida, mikä kanavista tavoittaa parhaiten yrityksen kohderyhmän ja miten valittujen kanavien kommunikaatio-ominaisuudet sopivat kohderyhmälle. Jos yritys käyttää markkinoinnissaan useampia kanavia, on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että kaikissa kanavissa tapahtuvat markkinointitoimet ovat linjassa toistensa kanssa. Perinteisiä ja sosiaalisen median kanavia on myös osattava yhdistellä siten, että ne täydentävät toisiaan. (Kaplan & Hanelin 2010.) Kaiken lähtökohtana on siis kohderyhmän tarpeiden ja käyttäytymisen ymmärtäminen.

Myös jakelukanavien ja yritysten arvojärjestelmän ja arvoketjujen vaikutusta yritysmielikuviin on syytä tarkastella lähemmin. Arvojärjestelmä tarkoittaa elintarvikealalla sitä prosessia, jonka läpivienti alkaa raaka-aineen alkutuotannosta ja päättyy lopputuotteen valmistumiseen ja sen markkinoille tuomiseen. Arvoketjut tarkoittavat puolestaan yrityksen sisäisiä jalostusketjuja. (Heimonen & Kohtamäki 2014.) Mitä yrityksen sijainti arvojärjestelmässä sitten käytännössä tarkoittaa ja miten se määrittyy? Oetaan esimerkiksi kahvipaahtimot, joiden rooli arvojärjestelmässä on tyypillisesti raaka-aineiden käsittelijä.

Käytännössä kahvipaahtimot sijoittuvat raaka-aineen alkutuotannon ja valmiin elintarvikkeen myynnin väliin. Kahvipaahtimot voivat kuitenkin myydä tuotteitaan myös suoraan kuluttajille esimerkiksi kahvilaliiketoiminnan avulla, jolloin arvojärjestelmä lyhenee huomattavasti ja luo yritykselle näin kilpailuetua. Suoran kuluttajamyynnin ja vähittäiskauppaymyynnin lisäksi kahvipaahtimot voivat myydä tuotteitaan hotelli-, ravintola- ja catering (HORECA) -tukkukaupoille, jolloin asiakkaana ovat suurkeittiöt (Heimonen & Kohtamäki 2014.) Empirialuvussa käsitellään tarkemmin vertailuun valittujen yritysten roolia omissa arvojärjestelmissään.

Kuten aiemmin mainittiin, rajalliset resurssit rajoittavat jonkin verran pk-yritysten toimintaa ja mahdollisuutta hallita omaa arvojärjestelmäänsä. Tämä puolestaan johtaa siihen, että yrityksen mahdollisuudet vaikuttaa sitä kohtaaviin kilpailuvoimiin ovat suhteellisen heikot. (Heimonen & Kohtamäki 2014.) Yksi ratkaisu tähän haasteeseen

on verkostoituminen. On tutkittu, että verkostoituminen parantaa pk-yritysten innovaatio-suorituskykyä ja sitä kautta kilpailuasemaa. Verkostoitumalla pk-yritykset pystyvät kompensoimaan taloudellisten resurssiensa ja työntekijäresurssien niukkuutta ja keskittymään rauhassa omiin ydinkyvykkyyksiinsä. (Kauffman & Tödtling 2002; Rogers 2004.) Verkostoitumisen vaikutusta yrityksen innovaatio-orientaatioon ja yritysmielikuviin käsitellään tarkemmin seuraavassa teorialuvussa.

Millaista itse viestinnän tulisi sitten olla, jotta mielikuva muodostuu halutunlaiseksi? Aiemmissä tutkimuksissa on havaittu, että erikoistuminen kumpuaa ensisijaisesti symbolisista yritykseen liitettävistä assosiaatioista. Tällaisia assosiaatioita ovat esimerkiksi kokemuksellisuus, elämäntyyli, ainutlaatuisuus ja sivistyneisyys. On osoitettu, että funktionaalisuuteen ja symbolismiin liittyviä assosiaatioita voidaan käyttää samanaikaisesti menestyksestä toimintaa rakennettaessa. (Spence & Essoussi 2008; Bhat & Reddy 1998.) Erilaistumista tavoitellessa markkinoinnissa ja viestinnässä tulisi siis pyrkiä saavuttamaan sekä symbolisia että toiminnallisuuteen liittyviä assosiaatioita.

Myös yrityksen yhteiskunnallisen vastuun ja näkyvyyden roolia mielikuvien muodostumisessa on tärkeää pohtia tarkemmin. On tärkeää huomioida, että näihin liittyvät assosiaatiot ovat usein täysin erillään taustaominaisuuksien yhteydessä käsitellyistä yrityksen suorituskykyyn liittyvistä assosiaatioista. Yhteiskunnalliseen vastuuseen liittyvät assosiaatiot ovat heijastus siitä, millaisiksi yrityksen sosiaalisten velvollisuuksien hoitaminen koetaan. Suorituskykyyn ja yhteiskunnalliseen vastuuseen liittyvien assosiaatioiden suurin ero on se, mihin yritysmielikuvan osa-alueisiin ne vaikuttavat. Suorituskyvyllä on tutkittu olevan vaikutuksia suoraan tuotemielikuviin, kun taas yhteiskunnallinen vastuu vaikuttaa yrityksen mielikuvaan kokonaisuudessaan. (Brown & Dacin 1997.) Kokonaismielikuvan muodostumiseen vaikuttavat siis sekä yrityksen suorituskykyyn että yhteiskunnalliseen näkyvyyteen liittyvät assosiaatiot.

2.2.4. Kriittiset tekijät elintarvikealan pk-yrityksissä

Nyt, kun yritysmielikuvan taustalla olevat kriittiset tekijät on tunnistettu, on niitä syytä peilata tarkemmin suomalaisiin elintarvikealan pk-yrityksiin ja edelleen kahvipaahtimoihin. Seuraavassa vedetään yhteen tärkeimmät huomiot edellä käsitellyistä ydinarvoista, taustaominaisuuksista ja markkinointitoimista sekä pohditaan tarkemmin sitä, mitä ne tarkoittavat suomalaisten elintarvikeyritysten ja erityisesti kahvipaahtimoiden osalta.

Millaisia ydinarvoja suomalaisilla elintarvikealan pk-yrityksillä on ja mikä on niiden suhde kuluttajien kokemuksiin mielikuviin? Elintarvikealalla arvonäkemyksien voidaan katsoa liittyvän useimmiten eettisyyteen. Suomessa valtaväestön uskonto ei näyttele kovin suurta roolia ruokavalinnoissa, joten syyt arvoihin liittyviin elintarvikevalintoihin löytyvät muualta. Hyviä esimerkkejä eettisten arvojen ohjaamisesta elintarvikevalinnoista ovat muun muassa kasvissyöjäksi ryhtyminen sekä erilaiset erikoisruokavaliot ja ruokatrendit, kuten gluteeniton ja maidoton ruokavalio. Yritysten tuleekin vastata näihin tarpeisiin ja viestiä kannattavansa samoja ydinarvoja kuin kuluttajat. Esimerkkejä tämän hetkisiin ruokatrendeihin liittyvistä arvoista ovat esimerkiksi terveellisyys, luomulaatuisuus ja lähiruoka. (Heimonen & Kohtamäki 2014.) Näistä arvoista etenkin luomulaatuisten tuotteiden suosiminen on helposti yhdistettävissä kahvipaahtimoihin.

Kun ydinarvoja mietitään edelleen kahvipaahtimoiden ja kahvinkulutuksen osalta, voidaan nostaa esille kahviin ja kahvinjuontiin liittyvät sosiaaliset käytänteet ja kulttuuriset merkitykset. Suomessa kahvikulttuuri on erittäin vilkasta ja kahvin menekki on suurta. Henkilökohtaiset arvot ulottuvuudet vaikuttavat merkittävästi arvot synty-miseen. Tärkeimpiä syitä kahvin juomiseen ovat sen piristävät vaikutukset, jotka vaikuttavat esimerkiksi mielialaan, kognitioon ja käyttäytymiseen. Kahvinjuonti voi tarjota muun muassa tasapainottavaa emotionaalista mielihyvää ja tuoda turvaa arjen käytäntöihin. (Tikka & Gävert 2014; Ziemann 2014.)

Voidaan sanoa, että kahvista on muodostunut vakiintunut ”sosiaalinen objekti”. Tämä tarkoittaa sitä, että kahvi välittää sosiaalista vuorovaikutusta ihmisten välillä ja on vahvasti kytköksissä elämän avainrituaaleihin. Kahvilla on tärkeä rooli sekä arjessa että juhlassa, ja siihen liittyy usein vahvoja sosiaalisia kokemuksia. Kahvi saatetaan mieltää kulttuuri-identiteetin rakentamisen välineeksi sekä globaalien eettisyyden edistämisen työkaluksi. Sosiaaliset ja yhteisölliset käytännöt kasvattavat puolestaan uudenlaista paikallista yhteisöllisyyttä. (Tikka & Gävert 2014.) Myös aiemmin mainittu yhteiskunnallinen vastuu on syytä huomioida, kun tarkastellaan kahvipaahtimoihin liittyviä arvoja. Sen roolia mielikuvanmuodostuksessa tutkitaan tarkemmin empirialu-vussa tutkimukseen valitun kahden kahvipaahtimon osalta.

Tarkastellaan seuraavaksi elintarvikealan pk-yritysten taustaominaisuuksia perehtyen ensin toimialan ja maantieteellisen sijainnin erityispiirteisiin. Elintarvikealaa voidaan ensinnäkin kuvailla perinteikkääksi ja vakiintuneeksi toimialaksi, ja Suomi on elintarvikealan yrityksille suhteellisen vakaa liiketoimintaympäristö. Suomen demokraattinen poliittinen järjestelmä tekee toimintaympäristöstä tasapainoisen ja ennustettavan.

Lisäksi alatoimialoille on asetettu omat erityisvaatimuksensa laadusta ja turvallisuudesta, joiden noudattamista Evira valvoo. (Heimonen & Kohtamäki 2014.)

Elintarvikealan yrityksillä voi olla myös hyvin erilaisia jakelukanavia. Vähittäiskauppojen lisäksi yritykset voivat kehittää omia jakelukanavia. Näistä esimerkkejä ovat muun muassa kahvilat, tehtaanmyymälät, suoramyynti tai verkkokauppa. (Heimonen & Kohtamäki 2014.) Nämä jakelukanavaesimerkit ovat hyvin sovellettavissa myös kahvipaahtimotoinintaan. Empirialuvussa käsitelläänkin tarkemmin sitä, millaisia jakelukanavia vertailuun valituilla yrityksillä on. Innovaatio-orientaationäkökulman huomioimiseksi tulee myös pohtia sitä, kuinka innovatiivisia jakelukanavat ovat ja kuinka paljon panostuksia omien jakelukanavien kehittämiseen on mahdollisesti käytetty. Lisäksi empirialuvussa pohditaan tarkemmin sitä, miten vertailuun valitut yritykset ovat hyödyntäneet verkostoitumista innovaatiotoiminnassaan.

Tässä luvussa huomionarvoiseksi asiaksi nousi myös se, että suomalaisten elintarvikealan pk-yritysten markkinointipanostukset eivät ole kovin suuria. Pienemmät yritykset eivät tee tyypillisesti suuria markkinointipanostuksia, vaan luottavat enemmänkin word-of-mouthiin. (Heimonen & Kohtamäki 2014). Aiemmin puhuttiin myös sosiaalisen median mahdollistamista markkinoinnillisista hyödyistä ja käyttötavoista. Empiriaosuudessa tarkastellaan vertailuyritysten sosiaalisen median käyttöä erityisesti markkinointi-innovaatioihin liittyen.

2.3. Samaistumisen merkitys yritysmielikuvan syntyprosessissa

Edellisessä luvussa perehdyttiin siihen, mitä kriittisiä tekijöitä mielikuvanmuodostuksen taustalla on. Tässä luvussa syvennyttään edelleen siihen, millainen mielikuvien muodostumiseen johtava prosessi käytännössä on. Alussa tarkastellaan kuluttajan samaistumista yrityksen identiteettiin ja sitä, millaisia tekijöitä tämän prosessin taustalla on. Luvun lopussa analysoidaan sitä, miten samaistuminen heijastuu yritysmielikuviiin ja mitä tämä tarkoittaa erityisesti elintarvikealan pk-yritysten kannalta. Lisäksi luvun lopussa tehdään yhteenveto ensimmäisen teorialuvun tärkeimmät teorioista.

Yksi tapa tarkastella kuluttajan kiintymisprosessia tiettyyn yritykseen on analysoida kolmea kuluttajaa itseään määrittämää tarvetta: jatkuvuutta (self-continuity), erottuvuutta (self-distinctiveness) sekä itsensä parantamista (self-enhancement). Mitä paremmin kuluttaja kokee, että nämä tarpeet toteutuvat, sitä todennäköisempää on, että

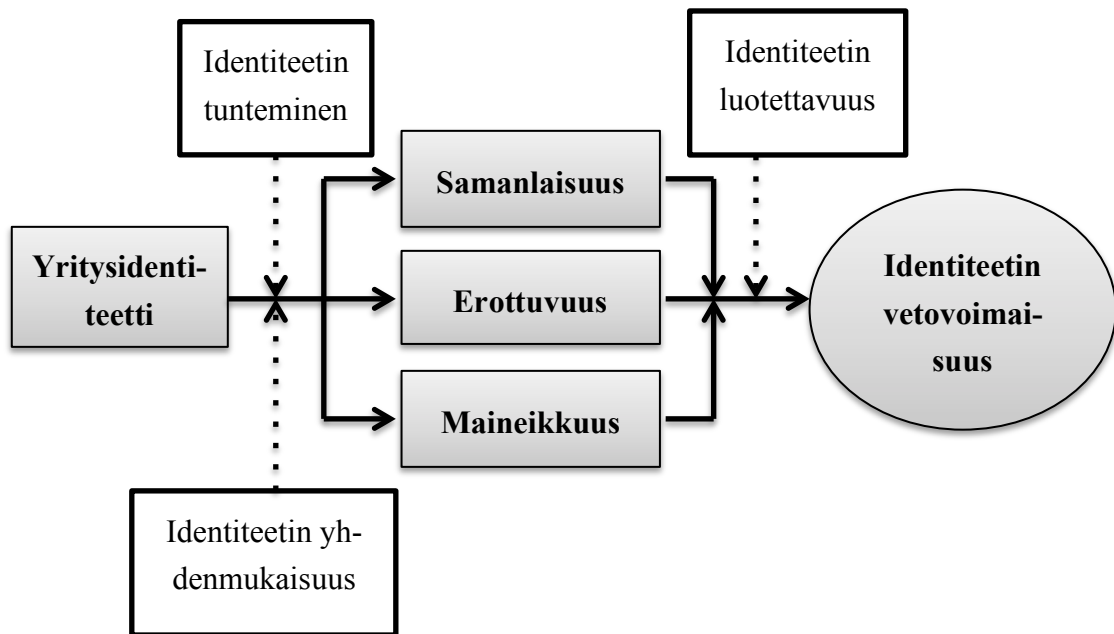
yritys koetaan kiinnostavaksi ja puoleensavetäväksi. Tästä voidaan johtaa, että yritysmielikuva muodostuu sen perusteella kuinka samanlaiseksi (identity similarity), muista erottuvaksi (identity distinctiveness) ja maineikkaaksi (identity prestige) yritysidentiteetti koetaan. Myös kuluttajan aiempi tietämys yrityksen identiteetistä ja luottamus siihen vaikuttavat kuluttajan käsityksiin ja yritykseen kohdistettaviin reaktioihin. Mitä paremmin kuluttaja kokee tuntevansa yrityksen ja luottavansa siihen, sitä helpommin käsitykset samanlaisuudesta, erottuvuudesta ja maineesta muodostuvat ja yrityksen kiinnostavuus lisääntyy. (Bhattacharya & Sen 2003.) Näitä kolmea identiteettiin ja kuluttajaan itseensä liitettävää käsitystä havainnollistetaan seuraavassa.

Alan aiemmassa tutkimuksessa on todettu, että jatkuvuuden tavoittelu ajaa kuluttajat sellaisten yritysten asiakkaiksi, jotka auttavat heitä rakentamaan kognitiivisesti yhdenmukaisia ja mahdollisia sosiaalisia identiteettejä. On tutkittu, että yritys koetaan sitä vetovoimaisemmaksi, mitä *samankaltaisempi* yrityksen identiteetti on suhteessa kuluttajan omaan identiteettiin. Tämä johtuu muun muassa siitä, että itselleen tärkeän yrityksen identiteettiin luontaisesti liitettävän informaation prosessointi, hankkiminen ja siihen keskittyminen koetaan helpommaksi. Jopa tärkeämpi taustatekijä voi kuitenkin olla se, että kuluttajat pystyvät paremmin varjelemaan ja ilmaisemaan omaa käsitystä itsestään samanlaiseksi koetun yritysidentiteetin kautta. (Pratt 1998; Bhattacharya & Sen 2003.) Voidaan siis todeta, että yrityksen ja kuluttajan tulee jakaa mahdollisimman samanlaiset ydinarvot, jotta kuluttaja kokee yrityksen kiinnostavaksi ja positiivisia mielikuvia voi muodostua.

Yrityksen identiteetin *erottautumiskyky* liittyy puolestaan kuluttajien tarpeeseen erottaa itsensä muista erilaisissa sosiaalisissa konteksteissa. Helposti voidaan ajatella, että identiteetin erottautumiskyky on vahvasti ristiriidassa identiteetin samanlaisuuden kanssa, mutta todellisuudessa nämä kaksi ominaisuutta tukevat toisiaan. Tämän selittää se, että kuluttajat haluavat samanaikaisesti kokea yhteenkuuluvuutta viiteryhmiinsä, mutta samalla olla ainutlaatuisia yksilöitä. On siis tärkeää, että kuluttaja kokee yrityksen identiteetin ja arvojen olevan samassa linjassa omien ydinarvojen kanssa, mutta samaan aikaan yrityksen pitää myös pystyä erottautumaan kilpailijoistaan jollain lisäarvoa tarjoavalla ainutlaatuisella tavalla. (Brewer 1991; Bhattacharya & Sen 2003.)

Yrityksen *maineen* rooli vetovoimaisuuden kasvattamisessa liittyy kuluttajan tarpeeseen nähdä itsensä sellaisen viiteryhmän jäsenenä, joka kasvattaa kuluttajan kokemaa itsensä arvostusta. Mitä positiivisemmaksi ja maineikkaammaksi muut kokevat yrityksen, sitä paremmiksi kuluttajat kokevat myös itsensä yrityksen asiakkaina. Identiteetil-

tään maineikkaaksi miellettyjen yritysten kannattamisen voidaan siis kokea parantavan kuluttajien itseluottamusta. (Bergami & Bagozzi 2000; Pratt 1998; Bhattacharya & Sen 2003.) Samanlaisuuden, erottuvuuden ja maineikkuuden suhdetta yritysidentiteettiin ja kuluttajan kokemaan identiteetin vetovoimaisuuteen on havainnollistettu kuviossa 2.



Kuvio 2. Kuluttajan yritysidentiteettiin liittämiensä ominaisuuksien vaikutukset identiteetin vetovoimaisuuteen (Bhattacharya & Sen 2003).

Kuviossa 2. on otettu huomioon myös kuluttajan tietoisuuden ja identiteetin yhdenmukaisuuden vaikutukset siihen, kuinka vahvaksi tunteet samanlaisuudesta, erottuvuudesta ja maineikkuudesta muodostuvat. Kun kuluttajat kokevat tuntevansa yrityksen identiteetin hyvin (identity knowledge) ja mieltävät sen olevan yhdenmukainen kaikista lähteistä saatavissa olevan tiedon perusteella (identity coherence), tekevät he myös arvioita identiteetistä todennäköisemmin. Kun nämä identiteettiin liitettävät käsitykset ovat muodostuneet, kuluttajat vetävät niiden pohjalta johtopäätöksen identiteetin kiinnostavuudesta ja vetovoimaisuudesta. Se kuinka vahvaksi tämä käsitys muodostuu, on pitkälti riippuvainen siitä kuinka luotettavaksi identiteetti ylipäätään koetaan (identity trustworthiness). (Bhattacharya & Sen 2003.) Kuluttajan samaistumisprosessi ei lopu kuitenkaan vielä tähän. Seuraavaksi käsitellään sitä, mitä muuta vetovoimaisuuden lisäksi tarvitaan, jotta kuluttaja samaistuu yritykseen.

Usein luullaan, että yrityksen vetovoimaisuus johtaa suoraan siihen, että kuluttaja samaistuu yritykseen. Tosiasiassa näin ei kuitenkaan ole, koska yhdellä tietyllä yrityksellä on harvoin kovin suuri rooli kuluttajan elämässä. Vetovoimaisuutta on toki oltava, jotta kuluttaja voi samaistua yritykseen, mutta se ei yksin riitä. Jotta kuluttaja muodostaa tällaisen vahvan suhteen johonkin tiettyyn yritykseen, vaatii se usein sitä, että kuluttajan yritykseen liittämät kokemukset ovat olennaisia ja tärkeitä, jatkuvia ja tarpeeksi merkityksellisiä, jotta tapahtuu niin sanottu *uppoutuminen* (embeddedness). (Bhattacharya & Sen 2003.) Uppoutumisella tarkoitetaan sitä, että kuluttaja muodostaa yrityksen verkostoon vahvoja, monimutkaisia ja luottamuksellisia suhteita, jotka saavat kuluttajan tuntemaan itsensä osaksi yrityksen sisäpiiriä (O'Hara, Beehr, and Colarelli 1994).

Uppoutumisen lisäksi samaistuttavuuden tunteen saavuttamisen edellytyksenä on, että kuluttaja kokee *yrityksen identiteetin itselleen tärkeäksi ja keskeiseksi* (identity salience). Mitä keskeisemmäksi kuluttaja kokee yrityksen identiteetin, sitä useammassa tilanteissa se nousee esille, jolloin kuluttajan on helpompaa yhdistää se omaan sosiaaliseen identiteettiinsä. Keskeisyys helpottaa myös yritykseen liitettävän kiinnostavan ja tärkeän tiedon muistista kaivamista, jolloin samaistumisen todennäköisyys kasvaa edelleen. (Bhattacharya & Sen 2003.)

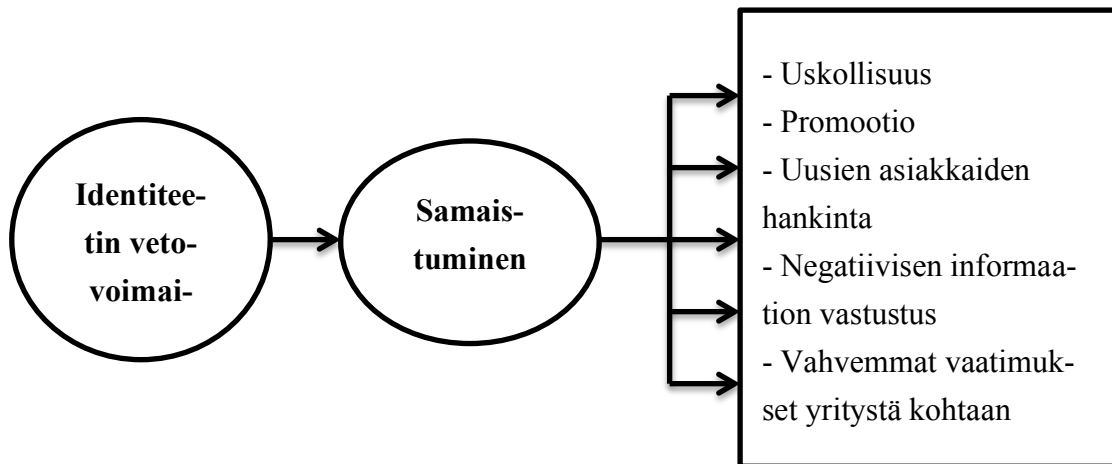
Mikä sitten saa kuluttajan kokemaan yrityksen identiteetin itselleen keskeiseksi ja tärkeäksi? Tähän vaikuttaa aiemmin käsitellyn uppoutumisen taso, mutta myös ensimmäisessä luvussa esiin nostetut yrityksen toteuttamat markkinointitoimet ja niiden vaikutukset yritysmielikuviiin. Markkinoinnilla pystytään parhaimmillaan luomaan sellaisia assosiaatioita, joissa korostuu brändin aineettomat, nimenomaan identiteettiin liittyvät ominaisuudet. Uskotaan, että tällaisen markkinoinnin avulla pystytään erottautumaan yhä vahvemmin kilpailijoista ja rakentamaan omasta identiteetistä kuluttajille keskeinen. (Bhattacharya & Sen 2003.) Kun yrityksen identiteetti koetaan kilpailijoista vahvasti erottuvaksi ja ainutlaatuiseksi, on kuluttajien helpompaa yhdistää se ajan myötä omaan sosiaaliseen identiteettiinsä, jolloin yritysidentiteetin keskeisyys on huijussa (Pratt 1998; Scott & Lane 2000).

Identiteettiin uppoutuminen ja sen keskeisyys kuluttajan silmissä toimivat siis niin sanottuina moderaattoreina identiteetin vetovoimaisuuden ja samaistumisen välillä. Vaikutussuhteiden ymmärtämiseksi asiaa on havainnollistettu seuraavan alaluvun alussa esitetyssä kuviossa 3. (Bhattacharya & Sen 2003.) Mitä hyötyä vahvasta sa-

maistumisesta sitten on yrityksen mielikuvaa ajatellen ja miten yritykset voivat tästä hyötyä? Tätä pohditaan seuraavaksi.

2.4. Yritysmielikuvien vaikutukset

Mihin yritysmielikuvien on mitattu ja tutkittu vaikuttavan? Kuinka suuri on vaikutus esimerkiksi asiakkaan tuotekokemukseen, tyytyväisyyteen tai uskollisuuteen? Näiden kysymysten pohdinta on tärkeää, jotta saadaan selville ne seikat, jotka auttavat pk-yrityksiä pitämään asiakkaansa tyytyväisinä ja hankkimaan uusia tuotteita ja palveluita. Kun aiemmin käsiteltiin asiakkaan samaistumista yritykseen, päästiin siihen lopputulokseen, että vetovoimaisuuden lisäksi yrityksen on saatava asiakas ”uppoutumaan” identiteettiinsä ja kokemaan se keskeiseksi, jotta maksimaalinen samaistumisen tunne voidaan saavuttaa. Tätä prosessia ja samaistumisen vaikutuksia yritysmielikuviin avataan seuraavaksi ja ne kuvataan selvyuden vuoksi myös kuviossa 3.



Kuvio 3. Prosessi vetovoimaisesta identiteetistä kuluttajien samaistumiseen ja samaistumisen vaikutukset yritysmielikuviin (Bhattacharya & Sen 2003).

Vahva samaistuminen voi johtaa esimerkiksi siihen, että asiakkaan uskollisuus tiettyä yritystä tai brändiä kohtaan kasvaa, jolloin kilpailijoiden uhka vähenee. Uskollisuus on yksi tärkeimmistä samaistumisen lopputuloksista, koska se luo asiakkaan ja yrityksen välille pitkäaikaisen ja kestävä suhteen. Vahva uskollisuus yritystä kohtaan mahdollistaa myös sen, että tuotetarjoomaan pystytään tekemään jonkin verran muutoksia ja

laajennuksia ilman, että uskollisuus horjuu ja asiakas vaihtaa asiointinsa kilpailijalle. Tämän lisäksi uskollinen asiakas on myös usein halukas kokeilemaan yrityksen lanseeraamia uusia tuotteita ja palveluita. (Bhattacharya & Sen 2003.) Voidaankin todeta, että uskollisten asiakkaiden saavuttaminen olisi tästä syystä tärkeää etenkin erittäin innovatiivisille yrityksille, jotka lanseeraavat uusia tuotteita ja palveluita aktiivisesti ja tarvitsevat tietoa innovaatioihin laitettujen investointien kannattavuudesta.

Samaistumista kokiessaan asiakkaat ryhtyvät tuotteiden ja palveluiden kuluttamisen lisäksi tukemaan yritystä myös omalla viestinnällään (Scott & Lane 2000). Yritys hyötyy tästä, koska asiakas mainostaa yritystä viiteryhmilleen, jolloin uusien asiakkaiden saavuttamisen todennäköisyys kasvaa. Asiakas toimii myös niin sanotusti yrityksen puolestapuhujana ja puolustajana, jos esimerkiksi mediassa liikkuu negatiivista informaatiota yrityksestä. Samaistunut asiakas ei siis ota vastaan ja usko yritystä koskevaa negatiivista informaatiota niin helposti, vaan säilyttää uskollisuutensa yritystä kohtaan ja edistää omalla toiminnallaan sitä, että muutkaan eivät uskoisi tällaista informaatiota. (Bhattacharya & Sen 2003.)

Ensimmäisessä teorialuvussa käsiteltiin eri viestijöiden kontrolloitavuuden eroja. Kun yritys saa asiakkaansa kokemaan vahvaa samaistuneisuutta, ei huonosti kontrolloitavien viestijöiden uhka ole oletettavasti niin suuri, koska negatiivinen tieto yrityksestä ei vaikuta tiettyyn pisteeseen asti niin paljon asiakkaan käsityksiin yrityksestä. Uskollisuuden saavuttaminen voidaankin nähdä yhdeksi tärkeimmistä keinoista huomioida kontrolloimattomien viestijöiden vaikutus yritysmielikuviin ja torjua negatiivisia mielikuvia.

Ulkoapäin tulevan informaation lisäksi myöskään asiakkaan omat huonommat kokemukset yrityksestä eivät vaikuta samaistuneiden asiakkaiden kohdalla kovin negatiivisesti yritysmielikuvaan. Tähän syynä on yhteisen identiteettikokemuksen synnyttämä luottamus, joka helpottaa virheiden hyväksymistä (Hibbard, Brunel, Dant & Iacobucci 2001). Kun asiakkaan omat arvot ovat samansuuntaisia yrityksen arvojen kanssa, yksittäisen tuotteen aiheuttama pettymys ei pilaa asiakkaan positiivista suhdetta yritykseen (Chappel 1993). Tämä on tärkeä havainto etenkin innovatiivisten yritysten kannalta, koska paljon uusia tuotteita lanseeraavilla ja riskejä ottavilla yrityksillä on tärkeää olla uskollinen ja luottavainen asiakaskunta, joka ei niin sanotusti hylkää yritystä pienempien virheiden takia. On kuitenkin muistettava, että negatiivisen informaation ja huonojen kokemusten määrän kasvaessa liian suureksi vahvasti samaistuneiden asiakkaiden reaktiot ovat myös negatiivisuudessaan vahvoja ja pysyviä (Bagozzi & Ber-

gami 2002). Tähän syynä on se, että asiakkaat kokevat yrityksen pettäneen identiteettinsä autenttisuuden, jolloin myös luottamussuhde kärsii (Bhattacharya & Sen 2003).

Yritysten kannattaa hyödyntää samaistuneita asiakkaitaan uusien asiakkaiden houkuttelemiseen. Tähän toimii osaltaan keinona aiemmin mainittu word-of-mouth, jossa yritykseen samaistunut asiakas toimii niin sanottuna yrityksen promoottorina, pyrkien houkuttelemaan muutkin kuluttajat yrityksen asiakkaiksi. Mikä sitten oikeastaan ajaa asiakkaan käyttäytymään näin? Kuten aiemmin mainittiin, asiakkaat pyrkivät vahvistamaan omaa sosiaalista identiteettiään yritysten kautta. Oman identiteetin rakentamiseen kuuluu tietynlaisiin viiteryhmiin kuuluminen. Kun kuluttajasta tulee samaistumisen kautta yrityksen uskollinen asiakas, tuntee hän kuuluvansa tietynlaiseen sisäpiiriin ryhmään. Tällaisiin ryhmiin halutaan houkuttaa mukaan myös muita ihmisiä, jotka ovat tärkeitä samaistuneelle kuluttajalle, jolloin oma identiteetti vahvistuu entisestään. Esimerkkejä tällaisista jo olemassa olevista tärkeistä viiteryhmistä, jotka halutaan mukaan myös muihin viiteryhmiin ovat perhe, ystävät ja työkaverit. (Bhattacharya & Sen 2003; Scott & Lane 2000.)

Kuluttajan vahva samaistuminen yritykseen ei ole kuitenkaan aina hyväksi. Kun kuluttaja kokee erittäin vahvaa samaistumisen tunnetta, näyttelee yrityksen identiteettiä ja sen kautta syntyneet viiteryhmät hänen elämässään tärkeää roolia. Tällöin muutokset yrityksen identiteetissä koetaan todella vahvoina, ja ne aiheuttavat usein jopa negatiivisen reaktion kuluttajassa. Samaistumisesta voi siis olla jopa haittaa sellaisille yrityksille, joiden strategiassa tähdätään pitkäaikaiseen menestykseen identiteettimuutoksia tekemällä. Kun nämä muutokset ovat ristiriidassa kuluttajan oman sosiaalisen identiteetin kanssa, ruvetaan niitä vastustamaan ja taistelemaan vanhan identiteetin puolesta. Vahva uppoutuminen yritykseen voi osaltaan vielä pahentaa tätä tilannetta, koska kuluttajat saattavat ruveta yhdessä boikotoimaan yritystä, jolloin yrityksen kontrolli tilanteeseen heikkenee entisestään. (Bhattacharya & Sen 2003.) Tästä esimerkiksi voidaan ottaa bändit, jotka vaihtavat yhtäkkiä musiikkityyliään radikaalisti. Tällöin vasta-reaktio on vanhoissa faneissa eli ”asiakkaissa” vahva, koska musiikilla voidaan sanoa olevan usein vahva kytkös identiteettiin.

2.5. Yhteenveto

Tässä luvussa on käsitelty yrityksen ydinarvojen ja taustaominaisuuksien vaikutusta assosiaatioihin ja sitä kautta yritysmielikuviin. Kuten todettiin, yrittäjän ydinarvot ja

taustat ovat avainasemassa yrityksen identiteetin muodostamisessa, ja niitä kannattaa hyödyntää markkinointistrategiassa. Pk-yritysten toiminta on vahvasti sidoksissa yrittäjän näkemykseen, uskomuksiin ja arvoihin. Suurten yritysten innovaatio-orientaation lähteenä toimii puolestaan lähes aina tarve täyttää markkinarako tai vastata markkinatutkimuksella selvitettyihin uusiin tarpeisiin. (Spence & Essoussi 2008; Kapferer 1997.) Ei voida kuitenkaan suoraan sanoa kumpi näistä innovaatioprosessien aloittamisen perusteista on todellisuudessa toimivampi. Siksi on perusteltua syventyä siihen, miten kuluttajat kokevat pk-yrityksille ominaisen yrittäjämäisyyden, ydinarvot ja taustat, ja mikä näiden mielikuvakokemusten suhde on yrityksen innovaatio-orientaatioon.

Yrityksen ydinarvojen lisäksi myös taustaominaisuudet toimivat tärkeinä assosiaatioiden luojina. Yritysten kotimaan on tutkittu nousevan usein yhdeksi tärkeimmistä mielikuviin vaikuttavista assosiaatioista. Huomionarvoista on, että taustaominaisuuksien korostaminen strategiassa ja viestinnässä on kannattavinta silloin, kun niiden mainetta pidetään itsessään hyvänä ja yrityksen arvoihin sopivana. Lisäksi kotimaan korostaminen markkinointiviestinnässä voi parhaimmillaan tuoda brändille lisäarvoa ilman kustannuksia. (Spence & Essoussi 2008.) Voidaankin olettaa, että elintarvikealalla tämä on kannattavaa, koska kuten aiemmin mainittiin, korostettavia arvoja ovat usein esimerkiksi luomulaatuisuus ja lähiruuan suosiminen, jotka ovat puolestaan vahvasti sidoksissa yrityksen kotimaahan ja sitä kautta tuotantoketjuihin.

Käsiteltyjen assosiaatioteorioiden perusteella voidaan todeta, että yritysten kannattaa korostaa asemoinnissaan sellaisia yrityksen ominaisuuksia, jotka eivät liity suoraan tuotteisiin. Näitä ovat aiemmin käsitellyt kriittiset tekijät: arvot ja taustaominaisuudet. Yritysten kannattaa panostaa myös sosiaalisen vastuullisuutensa esiin tuomiseen ja rakentaa verkostoja, jotka auttavat luomaan asiakkaisiin kiinteitä siteitä. (Bhattacharya & Sen 2003.) Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin sitä, miten pk-yritysten kannattaa asemoida itsensä, ja mikä on innovaationäkökulman osa asemoinnissa ja sitä kautta muodostuvissa yritysmielikuvissa.

Samaistumisen tavoittelun on todettu olevan kannattavaa erityisesti aloilla, joilla tuotedifferointi on suhteellisen vähäistä ja tuotteet tai palvelut on suunnattu yksityisasiakkaille. Myös tuotteisiin ja palveluihin samaistumisen välillä on huomattu olevan hienan eroa: palvelualalla yritys on useammin kontaktissa suoraan asiakkaan kanssa, jolloin uppoutuminen ja sitä kautta samaistuminen on helpompaa. Myös tuotteita tarjoaviin yrityksiin samaistuminen on toki mahdollista, koska samaistuminen on vahvasti riippuvaista yritysmielikuvista. Tällöin on kuitenkin huomioitava, että samaistumi-

nen on todennäköisempää, jos yritys tarjoaa samalle asiakassegmentille useampia tuotteita. Jotta samaistumista voidaan saavuttaa, täytyy myös markkinointistrategian olla tarkkaan suunniteltu ja toteutettu. (Bhattacharya & Sen 2003.) Tämän tutkimuksen kohdeyrityksiksi on valittu kaksi kahvipaahtimoa, joiden tarjoomaan kuuluu sekä tuotteita että palveluita. Lisäksi valituilla yritysten asiakassegmentit ovat suhteellisen rajattuja, jolloin asiakaskunta on helpompi saada tuntemaan samaistumisen tunnetta. Näitä piirteitä ja yritysten markkinointitoimia käsitellään tarkemmin empirialuvussa.

Tässä luvussa on rakennettu ymmärrystä siitä, mitä kaikkea yritysmielikuvien muodostuminen vaatii, ja miten eri tekijät vaikuttavat siihen millainen mielikuvasta lopulta muodostuu. Teorioita on peilattu elintarvikealan pk-yrityksiin, tavoitteena rakentaa viitekehystä empirialuvussa esiteltävälle tutkimukselle. Mukaan on jo tässä vaiheessa otettu tutkimuksessa vertailtavien yritysten toimialanäkökulmaa tarkastelemalla mielikuvanmuodostukseen vaikuttavia tekijöitä erityisesti kahvipaahtimoiden kannalta. Seuraavassa luvussa tarkasteluun otetaan mukaan pk-yrityksille ominainen innovaatio-orientaatio, joka muodostaa yhdessä yritysmielikuvateorioiden kanssa tämän tutkimuksen lopullisen viitekeh്യksen.

3. YRITYKSEN INNOVAATIO-ORIENTAATIO JA SEN ROOLI YRITYSMIELIKUVIEN MUODOSTUMISESSA

Kun ajatellaan pk-yritysten innovaatiovalmiuksia ja -prosesseja suurempiin yrityksiin verrattuna, nousee pintaan helposti ajatus, että pienet yritykset ovat heikommassa asemassa. Näin ei kuitenkaan välttämättä ole. Isojen yritysten kilpailuedut, kuten laaja tietämispohja ja asiakassuhteet, voivat kääntyä joskus myös heikkouksiksi niiden jäykkyyden vuoksi. Pienet yritykset hyötyvät joustavammista kehitysprosesseista sekä luovasta yrityksen sisäisestä tiiviiden verkostojen mahdollistamasta innovaatioympäristöstä. Yrityksen sisäisen toiminnan sujuvuus on tärkeää menestyvän liiketoiminnan kannalta, mutta sen pitää näkyä myös kuluttajille. (Murray & Worren 2003: 2.) Tästä päästäänkin tämän tutkielman perimmäiseen tarkoitukseen, eli siihen, onko yrityksen sisäisiin toiminta- ja ajattelutapoihin linkittyvällä innovaatio-orientaatiolla ja sen tasolla vaikutusta kuluttajien kokemuksiin yritysmielikuviiin.

Jotta pk-yritykset pystyvät kasvattamaan menestystään ja kilpailukykyään markkinoilla, on innovaatioita tärkeää tehdä perustellusti. Innovaatiot voivat liittyä joko suoraan tuotteeseen tai vaihtoehtoisesti markkinoinnillisiin aspekteihin. Yksi suurimmista yritysten innovaatiomotivaattoreista on markkinatrendien muuttuminen. Muutokset markkinoissa painostavat yrityksiä vastaamaan muuttuneisiin tarpeisiin uusilla tuotteilla ja tarjoomalla. (Spence & Essoussi 2008.) Miten innovaatiotoimintaa sitten johdetaan ja toteutetaan pk-yrityksissä ja mikä takaa innovaatioiden onnistumisen? Tässä luvussa tähän kysymykseen lähdetään etsimään vastausta innovaatio-orientaation mallia havainnollistamalla.

Luvun alussa esitellään innovaatio-orientaatio käsitteenä sekä vertaillaan erilaisia innovaatio-orientaatioon liittyviä teorioita alan aiemman kirjallisuuden kautta. Lisäksi luvun alkupuolella tehdään vertailua siitä, miten innovaatio-orientaatio eroaa muista strategisista orientaatioista. Tämän jälkeen siirrytään esittelemään Siguawin ym. (2006) mallia tarkemmin perehtymällä innovaatio-orientaation ajureihin, organisatorisiin pätevyyksiin sekä realisoitumiseen. Realisoitumista ilmennetään erityisesti eri innovaatiotyyppien kautta.

Innovaatio-orientaatiomallin yhteenvedon jälkeen edetään tarkastelemaan sitä, mikä yhteys innovaatio-orientaatiolla on edellisessä luvussa käsiteltyihin mielikuvatekijöihin ja samaistumisteoriaan. Lopuksi muodostetaan tämän tutkielman viitekehys, jonka

perusteella empirialuvussa esiteltävät tutkimuksen vertailuyritykset on valittu. Viitekehystä käytetään empirialuvussa myös teemahaastattelun pohjana, jotta tutkimuksessa saadaan huomioitua kaikki tässä tutkielmassa käytetyt teoriat ja niiden yhteydet.

3.1. Mitä innovaatio-orientaatio on?

Innovaatio terminä on paljon markkinoinnin tutkimuksessa käytetty, mutta itse konseptille löytyy monia eri selityksiä ja muotoja. Aiemmassa tutkimuksessa on keskitytty paljon esimerkiksi innovaatioiden typologioihin ja diffuusioon, mutta organisaation sisäistä innovaatioihin tähtäävää prosessia on tutkittu verrattain vähän. Yrityksen pitkän aikavälin menestys ei useinkaan ole seurausta yksittäisistä innovaatioista sinänsä, vaan taustalla on pikemminkin yrityksessä kokonaisvaltaisesti hallitseva ja toimintaa ohjaava innovaatio-orientaatio. (Tushman 1997; Siguaw ym. 2006.) Mitä innovaatio-orientaatio sitten käytännössä tarkoittaa ja mitä kaikkea se sisältää?

Aiempi innovaatioita tutkiva kirjallisuus on keskittynyt viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana suurimmaksi osaksi esimerkiksi markkinaorientaation vaikutuksiin tuote- ja prosessi-innovaatioissa, tuotekehitykseen, innovaatioiden adaptioon sekä niiden yritysominaisuuksien tutkimiseen, jotka osaltaan synnyttävät innovaatioita. (Siguaw ym. 2006.) Innovaatio-orientaatio on noussut käsitteenä esiin vasta tuoreemmissa tutkimuksissa vuosituhannen vaihteessa, mutta sitä on käsitelty lähinnä markkinointifunktiona, eikä niinkään organisaation kokonaisvaltaisina systeemeinä ja toimintatapoina (esim. Moorman & Slotegraaf 1999). Ristiriitaiset ja epämääräiset innovaatio-orientaation määritelmät ovat osaltaan jarruttaneet innovaatiotutkimusta. Etenkin tietorakenteiden (knowledge structures) rooli jatkuvan innovaatio-orientaation ylläpitämisessä on jäänyt liian vähälle huomiolle. (Garcia & Calantone 2002.) Seuraavassa avataan ja vertaillaan tarkemmin aiempien innovaatio-orientaatioteorioiden kärkiajatuksia.

3.1.1. Katsaus innovaatio-orientaatioteorioihin ja käsitteen määrittely

Kuten aiemmin todettiin, innovaatio-orientaation konseptia on tutkittu menneisyydessä suhteellisen vähän. Tästä johtuen aiheesta löytyy suhteellisen vähän teoriaa ja malleja, joista voitaisiin löytää yleistettävissä olevia piirteitä alan tutkimuksessa hyödynnettäväksi. Olemassa olevat teoriat tuntuvat eroavan toisistaan osittain huomattavastikin, mutta joitain yhteneväisyyksiäkin löytyy. Seuraavassa esitellään Siguawin ym.

(2006) mallin muodostamisen taustalla olevia teorioita ja nostetaan esille tärkeimmät yhteneväisyydet ja eroavaisuudet teorioissa.

Yksi ensimmäisistä innovaatio-orientaation tutkijoista, Manu (1992) määritteli innovaatio-orientaation markkinoita ohjaavaksi strategiseksi toimintatavaksi, joka sisältää organisaation kokonaisvaltaiset innovaationsysteemit ja -ohjelmat (innovation programs). Manu & Sriram (1996) määrittivät innovaatio-orientaation edelleen moniosaiseksi rakenteeksi, joka sisältää tuotekehityskulut, uusien tuotteiden lanseerauksen sekä markkinoille tulon järjestyksen. Olennaista tässä määritelmässä on se, että innovaatio-orientaation käsite on niin monimuotoinen, että innovatiivisuuden yksittäiset kategorisoinnit eivät riitä sen syvälliseen ymmärtämiseen. Kyseisen typologian ongelma on kuitenkin se, että siinä ei huomioida innovatiivisuutta edistäviä tai estäviä organisaatiossa vallitsevia uskomuksia eikä organisaation tietorakennetta. (Siguaw ym. 2006.)

Innovaatio-orientaation on koettu liittyvän vahvasti myös niin sanottuun teknologiseen edelläkävijyyteen. Berthon, Hulbert & Pitt (1999) totesivat tutkimuksessaan, että vahvasti innovaatio-orientoituneet yritykset tähtäävät kaikella toiminnallaan ylivertaisten tuotteiden keksimiseen ja jalostamiseen. Määritelmässä korostuu yrityskulttuuriin kuuluva avoimuus innovaatioita kohtaan sekä uusien innovaatioiden lanseeraukseen tarvittavan kapasiteetin tärkeys (Siguaw ym. 2006). Kyseiset seikat ovat korostuneet myös myöhemmissä innovaatio-orientaation tutkimuksissa (esim. Hurley & Hult 1998; Hult, Hurley & Knight 2004). Ensimmäisessä luvussa käsiteltiin organisaatiokulttuurin tärkeyttä mielikuvarakennuksessa. Edellisen perusteella voidaan todeta, että organisaatiokulttuurilla on tiivis yhteys sekä yrityksen sisäiseen toimintaan että ulkoisiin mielikuviin, ja tästä syystä se on otettu lähempään tarkasteluun myös tässä tutkimuksessa molemmat näkökulmat huomioiden.

Kundu & Katz (2003) ovat edelleen nimenneet innovaatio-orientaation yhdeksi tärkeimmäksi elementiksi yrityksen aikeen olla innovatiivinen. Innovatiivisuusaikkeen lisäksi alan tutkimuksissa on 2000-luvun alussa keskitytty muun muassa määrällisiin innovaatio-orientaation arviointikriteereihin, kuten tarjottujen innovaatioiden ja niiden korostuksen määrään sekä siihen, kuinka usealle asiakkaalle innovaatioita on tarjottu (Homburg, Hoyer & Fassnacht 2002). Samana vuonna Worren, Moore & Cardona (2002) tutkivat, että innovaatio-orientaation voimakkuuden määräytymisessä avainasemassa on yrittäjämäinen aikomus innovointiin. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen uusien tuotteiden kehittämisen ja markkinoille tuomisen suurimpana ajurina on työntekijöiden yhteinen innovointimissio ja uusia ideoita kannustava innovaatioympäristö.

Esiin nousee siis jälleen organisaatiokulttuurin tärkeys ja innovoinnin strateginen luonne. Yrittäjämäisyyden roolia organisaatiokulttuurissa tarkastellaan myöhemmin tässä luvussa lähemmin.

Organisaatiokulttuurin roolin tärkeyttä innovaatio-orientaation rakentumisessa on korostettu laajalti alan tutkimuksessa ja avaintekijäksi on noussut innovointiin liittyvä ilmapiiri. Innovointi-ilmapiirin tärkeyttä tukevat esimerkiksi Atuahene-Gima & Ko (2001), jotka ovat määritelleet innovaatio-orientaation hr-toimintatavoiksi, jotka kannustavat innovatiivisuuteen ja riskinottoon, jotta teknologian kehityksessä pysytään mukana. Myös Amabile (1997) korostaa tutkimuksissaan riskien ottamiseen tähtäävää orientaatiota, jota tukee luova ja innovatiivinen ilmapiiri, jossa työntekijät saavat olla ylpeitä saavutuksistaan ja innostua osaamisestaan. Tätä toimintaa tukee yrityksen strategia, jossa tavoitteena on saavuttaa tulevaisuudessa rohkealla toiminnalla markkinajohtajan asema.

Esiteltyjen innovaatio-orientaation määritelmien perusteella voidaan todeta, että tutkijoiden käsitykset innovaatio-orientaatiosta eroavat suhteellisen paljon toisistaan. Jotain yhteistä niistä voidaan kuitenkin löytää. Yksi kantavista ajatuksista kaikissa määritelmässä tuntuu olevan se, että innovaatio-orientaatio mielletään yrityksen standardeista ja uskomuksista rakentuvaksi oppimisfilosofiaksi. Tämä filosofia näkyy kaikessa oppimisessa ja yrityksen sisäisessä tietämyksessä, jotka ohjaavat innovaatioihin tähtääviä funktioita kokonaisvaltaisesti (Siguaw ym 2006). Oppimisfilosofiassa korostuu myös yrityksen periaatteiden kanssa yhdenmukainen innovoinnin avoimuus, luovuuden tärkeys sekä positiivinen asenne riskejä kohtaan (esim. Berthon ym. 1999; Amabile 1997; Worren ym. 2002; Atuahene-Gima & Ko 2001).

Toinen yhteneväinen tekijä eri määritelmien välillä on käsitys innovaatio-orientaation strategisesta luonteesta (Amabile 1997; Manu 1992; Worren ym. 2002). Innovaatio-orientaatiolla tarkoitetaan usein tarkkaan mietittyä ja laskelmoitua suunnitelmaa tai strategista aikomusta, joka ohjaa koko organisaatiota innovoimaan yhä enemmän ja nopeammalla syklillä (Worren, ym. 2002). Innovaatio-orientaatio on siis koko organisaation ja liiketoiminta-alueen käsittävä toimintatapa, ei pelkästään yksi toiminta-alue, kuten markkinointi tai tuotekehitys (esim. Amabile 1997; Worren ym. 2002).

Jotta innovaatio-orientoitunut oppimisfilosofia ja strateginen suunta voivat toteutua, on samojen toimintatapojen ja käsitysten vallittava kaikissa toiminnoissa (Siguaw ym. 2006). Tässä tärkeää on se, että organisaation jäsenet jakavat yhteisen ymmärryksen ja

uskomukset yrityksen innovaatio-orientoituneisuudesta. Työntekijöiden välillä tulee vallita jaettu innostus, omistautuneisuus sekä niin sanottu yhdistävä toverillisuus (Amabile 1997; Worren ym. 2002). Jälleen korostuu se, että innovaatio-orientaatio on iskostettu koko organisaation toimintatapoihin ja se otetaan huomioon kaikilla toiminnan alueilla. Lisäksi on huomattava, että itse innovaatiot eivät määrittele innovaatio-orientaatiota, ne ovat ainoastaan innovaatio-orientaation tulos (Siguaw ym. 2006).

Edellä tehtiin katsaus innovaatio-orientaatioon liittyvästä aiemmasta tutkimuksesta ja teorioiden historiasta, ja tarkasteltiin niiden yhteisiä tekijöitä. Siguaw ym. (2006) ovat aiemman tutkimuksen perusteella määritelleet innovaatio-orientaation olevan ”*moniolotteinen tietorakenne, joka rakentuu oppimisfilosofiasta, strategisesta suunnasta sekä läpitoiminnallisista uskomuksista, jotka puolestaan ohjaavat organisatorisia strategioita ja toimia*”. Kyseinen innovaatio-orientaation määritelmä ja siitä kehitetty malli muodostavat pohjan tälle tutkielmalle, ja ne esitellään yksityiskohtaisesti myöhemmin tässä luvussa. Tarkastellaan kuitenkin ensin innovaatio-orientaation käsitteen määrittelyn selkeyttämiseksi innovaatio-orientaation suhdetta muihin strategisiin orientaatioihin.

3.1.2. Innovaatio-orientaation suhde muihin strategisiin orientaatioihin

Jotta innovaatio-orientaatio saadaan eroteltua muista orientaatiomuodoista, käsitellään seuraavaksi lyhyesti sitä, miten se eroaa markkinaorientaatiosta sekä yrittäjämäisestä orientaatiosta. Tarkoituksena on muodostaa lyhyt katsaus eri orientaatiomuotojen ominaispiirteistä, jotta pystytään löytämään eri orientaatioiden erot ja yhtäläisyydet innovaatio-orientaatioon sekä syventämään yleistä ymmärrystä eri orientaatioiden luonteista ja vaikutuksista yritystoimintaan.

Markkinaorientaation voidaan määritellä koostuvan asiakasorientaatiosta, kilpailijaorientaatiosta, vastaanottavuudesta sekä toimintojen välisestä koordinaatiosta. Markkinaorientoituneet yritykset pyrkivät parantamaan suorituskykyään näiden neljän osa-alueen kautta kilpailuetua luodakseen. (Raju 2011.) Innovaatio-orientaatio ja markkinaorientaatio on usein nähty toisistaan täysin eroavina käsitteinä, joista yritysten tulisi valita toinen. Kyseessä voidaan kuitenkin todeta olevan kaksi täysin erilaista konstruktiota, jotka joko täydentävät toisiaan tai sulkevat toisensa kokonaan pois. Todellisuudessa markkina- ja innovaatio-orientaation välillä ei ole välttämättä minkäänlaista ristiriitaa, eikä yhtä oikeaa toimintatapaa voida nimetä. (Berthon ym. 1999.)

Yrittäjämäisen orientaation on määritelty koostuvan innovaatioon johtavista prosesseista, käytännöistä ja aktiviteeteista (esim. Slater & Narver 1995). Toisin sanoen se rakentuu strategioista ja toimista, jotka toisiinsa sulautettuna tarjoavat puitteet innovatiiviselle toiminnalle (esim. Hult ym. 2004). Innovaatio-orientoituneet yritykset keskittyvät innovaatiotoiminnassaan puolestaan innovointiin liittyviin strategisiin ymmärryksiin ja uskomuksiin, eli toiminta eroaa yrittäjämäisestä orientaatiosta erityisesti kognitiivisen luonteensa osalta (Siguaw ym. 2006). Tätä käsitellään tarkemmin innovaatio-orientoituneiden yritysten strategisen suunnan ajurin yhteydessä.

Yrittäjämäisyyden voidaan todeta liittyvän vahvasti yrityksen tahtoon luoda uutta. Yrittäjämäistä orientaatiota harjoittavissa yrityksissä pyritäänkin tuomaan markkinoille aktiivisesti uusia ennennäkemättömiä tuotteita. Markkinoita seurataan aktiivisesti ja liiketoiminnassa ei pelätä tehdä rohkeitakin valintoja mahdollisesta heikosta ennustetavuudesta huolimatta. Keskivertoa korkeammalla tasolla olevan yrittäjämäisyyden on tutkittu kiihdyttävän yrityksen kasvua ja se on yksi uudistumiskyvyn keskeisimmistä osa-alueista. Esimerkiksi Kaffa Roasteryn on kuvattu olevan erittäin yrittäjämäinen yritys, joten aihe on tämän tutkimuksen kannalta tärkeä. (Heimonen & Kohtamäki 2014.) Yrittäjämäisyys otetaan mukaan tarkasteluun myös myöhemmin tässä tutkielmassa.

3.2. Innovaatio-orientaation mallintaminen

Innovaatio-orientaation käsitteen määrittelyn jälkeen voidaan siirtyä innovaatio-orientaation konseptin mallintamiseen. Tässä tutkielmassa ymmärrystä innovaatio-orientaation konseptista rakennetaan Siguawin ym. (2006) innovaatio-orientaation moniulotteisen mallin avulla. Aiemmin määriteltiin, että innovaatio-orientaatio rakentuu oppimisfilosofiasta, strategisesta suunnasta sekä läpitoiminnallisesta sopeutumisesta, joista jälkimmäinen mahdollistaa kahden ensimmäisen toimivuuden. Olennaista on myös muistaa, että innovaatio-orientaatio taustalla ovat pääasiassa innovatiiviseen toimintaan johtavat uskomukset ja ymmärrykset, eivät niinkään innovatiiviset käytännön toimet. (Siguaw 2006.) Seuraavassa määritellään Siguawin ym. (2006) innovaatio-orientaation kokonaisuuden rakenne ja sen komponentit.

3.2.1. Ajurit

Aiemmin esiteltiin innovaatio-orientaation tutkimuksen taustoja ja näissä tutkimuksissa innovaatio-orientaation taustalla todettiin olevan kolme yhteistä tekijää: oppimisfilosofia (learning philosophy), strateginen suunta (strategic direction) sekä läpitoiminnallinen sopeutuminen (transfunctional acclimation). Nämä tekijät muodostavat myös Siguawin ym. (2006) innovaatio-orientaation mallin kolme ajuria. Yrityksen innovaatio-orientaatiota tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon kaikki nämä kolme ajuria, jotta kokonaisuuden moniulotteinen rakenne ymmärretään perusteellisesti. On myös huomioitava, että innovaatio-orientaation rakenne on dynaaminen ja ajureiden pääelementit vaihtelevat. (Siguaw ym. 2006.) Seuraavaksi tarkastellaan ajureiden roolia innovaatio-orientaation konseptissa tarkemmin.

Yksi tapa määritellä *oppimisfilosofian* käsite on nähdä se organisaatiossa vallitsevina ajattelemisen ja oppimisen käsityksinä sekä tietoina, joita käytetään innovoimisen välineinä ja lähtökohtina. Siguaw ym. (2006) johtavat edelleen oppimisfilosofian olevan lähtöisin useista eri toiminnoista, jotka oppivat ja soveltavat tietoa kokemuksen ja muiden lähteiden perusteella itsestään ohjautuvassa syklissä. Aiemmat tutkimukset ovatkin osoittaneet, että oppimisorientaatio korreloi erittäin vahvasti yrityksen innovaatiotoiminnan, ja sitä kautta innovaatio-orientaation, kanssa (esim. Baker & Sinkula 1999; Calantone, Cavusgil & Yushan 2002).

Eroaako pk-yritysten oppimisfilosofia sitten huomattavasti suurista yrityksistä? Vaikka suurilla yrityksillä onkin useimmiten jo valmiiksi laajempi tietopohja, jota voidaan käyttää uuden oppimisen pohjana, voi se toimia myös esteenä. Pk-yritysten vahvuusalueita oppimis- ja tietoprosesseissa ovat muun muassa luova haasteiden ja ongelmien rajaus sekä tuotekehitysprosessien joustava johtaminen. Nämä vahvuudet kumpuavat ennen kaikkea kannustavasta innovointi-ilmapiiristä sekä yksilöiden vahvoista verkostoista. Vaikka etenkin nuorten pk-yritysten tietopohja on usein suhteellisen suppea, pystyvät yritykset kompensoimaan tätä edellä esitettyjen vahvuuksien kautta. (Murray & Worren 2003).

Toinen innovaatio-orientaation ajureista, *strateginen suunta*, on juurrutettu syvälle organisaation tapaan ajatella ja johtaa innovointia. Strategiset ymmärrykset ja uskomukset määrittelevät sen, millainen yritys on ja tukevat tulevaisuuden liiketoimintatavoitteita (Siguaw ym. 2006). Edellisessä luvussa käsiteltiin yrityksen identiteetin tärkeyttä mielikuvien muodostamisessa. Voidaankin todeta, että strateginen innovaatio-

orientoitunut suunta määrittyykin vahvasti nimenomaan sen perusteella, millainen yrityksen identiteetti on. Mitä vahvemmin innovaatio-orientoituneisuus näkyy yrityksen identiteetissä ja sitä kautta strategisessa suunnassa, sitä vahvemmin sen voidaan olettaa vaikuttavan myös yritysmielikuviiin.

Strateginen suunta on toisin sanoen tapa johtaa ja ajatella selkeästi ja tarkoituksenmukaisesti. Tämä näkyy yrityksen visiossa ja missiossa, jotka tukevat strategista pitkän tähtäimen innovatiivisuutta. Strateginen suunta voidaan määritellä myös innovaatioon johtaviksi strategisiksi organisatorisiksi kognitioiksi eli ajattelu- ja tietoprosesseiksi. Strategisen suunnan kognitiivinen luonne onkin suurin tekijä, joka erottaa sen esimerkiksi aiemmin käsitellystä yrittäjämäisestä orientaatiosta. On kuitenkin tärkeää huomata, että eri orientaatiot myös täydentävät toisiaan. (Siguaw ym. 2006.) Pk-yrityksille ominaisesta yrittäjämäisyydestä voi siis olla suurtakin hyötyä innovaatio-orientoituneen liiketoiminnan pyörittämisessä, kun prosessit ja käytännöt tukevat tehokkaasti kognitiivista strategista suuntaa.

Viimeinen innovaatio-orientaation kolmesta ajurista on *läpitoiminnallinen sopeutuminen* (transfunctional acclimation). Lyhyesti tämä tarkoittaa sitä mekanismia, joka kokoaa yhteen kaikki innovaatio toiminnan toteuttamiseen vaikuttavat organisaation sisäiset ja toimintojen läpi kulkevat tietorakenteeseen liittyvät käsitykset siitä, miten oppiminen ja strategian toteuttaminen tapahtuu yrityksessä. Jotta innovaatioita pystytään luomaan, tulee eri toimintojen erilaisista ajatusmaailmoista pystyä yhdistämään ainutlaatuisia ja yhteneviä prosesseja. Läpitoiminnallinen sopeutuminen kannustaa eri toimintoja jakamaan yhteiset uskomuksensa ja käsityksensä innovoinnin edistämiseksi. (Siguaw ym. 2006; Sivadas & Dwyer 2000.)

Edellisessä luvussa todettiin, että pienempi koko tekee pk-yrityksistä joustavampia suurempiin ja jäykempiin yrityksiin verrattuna. Lisäksi aiemmin nostettiin esiin huomio, että yrittäjämäiset yritykset eivät pelkää ottaa toiminnassaan riskejä. Tämä väite pätee etenkin elintarvikealan yrityksiin. (Heimonen & Kohtamäki 2014.) Lisäksi työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen on todettu olevan pk-yrityksissä tehokasta ilman, että yritysten tarvitsee panostaa erillisiin viestintäkanaviin (Murray & Worren 2003). Pk-yritysten voidaankin todeta tarjoavan hyvät puitteet läpitoiminnallisen sopeutumisen toteuttamiselle.

On tärkeää ymmärtää, että edellä esitetyt kolme innovaatio-orientaation ajuria ja niiden vaikutukset seuraavaksi esiteltäviin organisatorisiin pätevyyskseen on nähtävä yhte-

nä rakenteena ja kokonaisuutena eli konstruktiona. Tätä konstruktiota kutsutaan innovaatio-orientaatioksi. Pelkkien ajureiden syvällinen ymmärtäminen ei siis vielä riitä, vaan myös organisatoristen pätevyyksien rooliin täytyy paneutua, jotta ymmärretään miten innovaatio-orientoitunutta toimintaa toteutetaan käytännössä. (Siguaw ym. 2006.) Näitä pätevyksiä avataan seuraavaksi.

3.2.2. Organisatoriset pätevyudet

Kun yritys on hyvä tietyissä toiminnoissa, on sen takana aina organisatoriset pätevyudet. Mikä sitten erottaa innovaatio-orientoituneen yrityksen organisatoriset pätevyudet muista yrityksistä? Innovaatio-orientoituneet yritykset pystyvät luomaan ja hyödyntämään resursseja nopeammin ja tehokkaammin kuin muut yritykset, koska yrityksessä on määritelty selvä innovointiin tähtäävä oppimisfilosofia, strateginen suunta ja läpi-toiminnallinen sopeutumismalli. Tästä syystä innovaatio-orientoituneet yritykset ovat myös ketterämpiä uusien innovointia edistävien kyvykkyyksien hankinnassa. (Winter 2003; Siguaw ym. 2006.) Organisatoristen pätevyyksien luonnetta analysoidaan tässä luvussa erityisesti pk-yrityksien kannalta.

Siguawin ym. (2006) innovaatio-orientaation mallissa kuvatuilla organisatorisilla pätevyyksillä on paljon samanlaisia piirteitä kuin markkinoinnin kirjallisuudessa usein esiintyvillä dynaamisilla kyvykkyyksillä. Dynaamiset kyvykkyydet tekevät yrityksestä innovatiivisesti ketterämmän ja muutokkykyisemmän. Nämä kyvykkyydet eivät liity yrityksen käyttämiin teknologioihin tai valmistamiin tuotteisiin, vaan niiden rooli on kannustaa yritystä integroituun ja joustavaan innovoinnin toimintatapaan. Dynaamiset kyvykkyydet ovat lyhyesti sanottuna siis organisatorisia prosesseja. (Eisenhardt & Martin 2000.) Organisatoriset pätevyudet ovat puolestaan manageriaalisia prosesseja, toimia ja käytäntöjä, jotka ylläpitävät innovoinnille suopeita olosuhteita (Siguaw 2006).

Siguaw ym. (2006) esittelevät mallissaan viisi eri organisatorista pätevyyttä, jotka yhdessä innovaatio-orientaation ajureiden kanssa muodostavat yrityksen innovaatio-orientaation. Nämä viisi pätevyysluokkaa ovat resurssien kohdentaminen/allokointi (resource allocation), teknologiset pätevyudet (technology competencies), työntekijä-pätevyudet (employee competency), markkinapätevyys (market competency) sekä operaatiopätevyys (operations competency focus). (Siguaw ym. 2006.) Näitä innovaatio-orientaation taustatekijöinä toimivia pätevyksiä avataan seuraavassa tarkemmin.

Ensimmäinen innovaatio-orientoituneen yrityksen organisatorisista pätevyyksistä on kyky kohdentaa resursseja innovointia edistävällä tavalla, eli *resurssien allokointi*. On tutkittu, että yrityksen resurssit ja niiden määrä itsessään eivät vaikuta kilpailukykyyn, vaan tärkeintä on se, miten ne kohdistetaan. Aiemmin puhuttiin oppimisfilosofian, strategisen suunnan ja läpitoiminnallisen sopeutumisen vaikutuksista yrityksen tietorakenteeseen. Nämä ajurit ohjaavat vahvasti myös resurssien allokointia innovaatio-orientaation kannalta olennaiseen suuntaan. Tarkemmin sanottuna resurssien kohdentaminen tarkoittaa sitä, että yritykseen hankitaan idearikkaita henkilöitä, joiden annetaan harjoittaa luovuuttaan rauhassa ilman byrokratiaa. Olennaista on se, että henkilöstön taustoilla ja tittelillä ei ole suurta painoarvoa, vaan yritykseen palkataan henkilöitä, joissa nähdään potentiaalia uusien innovaatioiden luomiseen ja läpiviemiseen. Kilpailukyky syntyy siis henkilöstöstä lähtevän korkean innovointikyvyn kautta. (Siguaw ym. 2006; Murray & Donegan 2003; Loof & Heshmati 2002.)

Kuten aiemmin todettiin, pk-yrityksillä on käytössään usein huomattavasti vähemmän resursseja kuin suurilla yrityksillä, mikä vaikeuttaa osaltaan huomattavastikin innovatiivisen toiminnan harjoittamista. Tästä syystä resurssien tehokkaan allokoinnin tärkeys korostuu entisestään. Pk-yritykset kompensoivat vähäisiä resurssejaan muun muassa tehokkaalla resurssien integroinnilla. Tämä tarkoittaa käytännössä esimerkiksi tehokkaampien informaation käsittelyyn sekä tiedon kasvattamiseen liittyvien prosessien rakentamista. Pk-yritykset voivatkin parhaimmillaan luoda kilpailuetua ainutlaatuisien strategisten resurssien kautta. (Raju 2011; Baregheh ym. 2012.) Myös verkostot voivat toimia yhtenä ratkaisuna pk-yritysten rajallisten resurssien kohdentamisen tehostamiseen. Verkostojen avulla yritykset voivat keskittää sisäiset resurssinsa omaan ydintoimintaansa, ja toteuttaa muut tarvittavat toimet yhteistyökumppanien kautta (Alasoini ym. 2014). Tätä käsitellään myöhemmin tarkemmin.

Resurssien allokoinnin jälkeen Siguaw ym. (2006) nostavat mallissaan esille *teknologisten pätevyyksien* ja fokuksen tärkeyden innovaatio-orientoituneissa yrityksissä. Voidaan sanoa, että innovaatio-orientaatio ohjaa vahvasti teknologioihin liittyviä valintoja ja niiden käyttötarkoituksia. Innovaatio-orientaation ajureiden roolit eroavat tässä hieman toisistaan teknologisen fokuksen osalta. Oppimisfilosofia ohjaa teknologioiden valintaa ja kehittämistä ja strategisen suunnan perusteella valitaan sellaisia teknologioita, jotka tukevat innovatiivisia prosesseja ja rakenteita. Läpitoiminnallinen sopeutuminen keskittyy puolestaan yrityksen sisäistä viestintää tukeviin teknologioihin. Innovaatio-orientoituneet yritykset keskittyvät siis sellaisten teknologioiden kehittä-

tämiseen ja hankkimiseen, jotka tukevat innovatiivisia prosesseja ja toimintatapaa, ja sitä kautta ylläpitävät ja stimuloivat innovatiivisuutta. (Siguaw ym. 2006.)

Aiemmin puhuttiin siitä, että pk-yritysten tulee integroida resurssina tehokkaasti, jotta resurssien rajallisuutta pystytään kompensoimaan. Tämän voidaan katsoa pätevän myös uusien teknologioiden hankintaan. Sen sijaan sisäiseen viestintään liittyvät teknologiat eivät välttämättä ole niin relevantteja pk-yritysten kohdalla kuin suuremmissa yrityksissä, joissa henkilöstöä on huomattavasti enemmän. Pk-yrityksissä ei välttämättä ole aina edes tarvetta kehittää tai hankkia sisäistä viestintää koskevia teknologioita, koska yksilöiden väliset suhteet ovat niin tiiviitä. Pk-yrityksissä tiedonjako toimiikin usein tehokkaammin ihmisten vuorovaikutuksen kautta kuin toiminnallisten kanavien kautta, joita suuremmat yritykset usein käyttävät. (Murray & Worren 2003.) Yksi esimerkki tällaisesta toiminnallisesta tiedonjakokanavasta on yrityksen sisäinen intranet.

Kolmantena Siguawin ym. (2006) mallissa esitellään yrityksen *työntekijöihin liittyvät pätevyudet* eli työntekijäfokus. Innovaatio-orientaation ajurit määrittävät sen, onko yrityksen ilmapiiri innovointiin kannustava vai sitä estävä. Jotta innovatiivisuutta edistettäisiin mahdollisimman tehokkaasti, tulee yrityksen panostaa sellaisten työntekijöiden hankkimiseen ja kouluttamiseen, jotka arvostavat oppimista, työskentelevät hyvin yhdessä ja ovat orientoituneita innovoimaan. Miten tällaisia työntekijöitä sitten kannustetaan, jotta innovointihalukkuus ja -tulokset saadaan maksimoitua? Tärkeintä on kannustaa työntekijöitä innovoimaan yhteistyössä ja ottamaan riskejä sekä arvostaa kaikkia ideoita niiden tasosta riippumatta. (esim. Hosseini, Azar & Rostamy 2003; Calantone, Carcia & Droge 2003.)

Työntekijöiden kannustamisen tärkeyttä korostetaan myös Tekesin katsauksessa ”Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla”. Katsauksessa kannustamisen todetaan kumpuavan niin sanotusta välittävästä kulttuurista, jonka toteuttamisessa yrityksen johto on avainasemassa. Tietoisuutta työntekijöistä lähtöisin olevasta ideoinnista tulisi levittää erityisesti sellaisissa yrityksissä, joissa organisaatiokulttuuria ei voida luonnehtia välittäväksi. Tärkeintä on saada nämä yritykset ymmärtämään innovoinnin positiiviset vaikutukset yrityksen menestykseen, jotta henkilöstölähtöistä ideointia pystytään kehittämään oikeilla toimintatavoilla, menetelmillä ja työvälineillä. Olennaista on myös kehittää työntekijöiden valmiuksia toteuttaa uusia innovaatiolähtöisiä toimintatapoja. (Alasoini ym. 2014.)

Murray ja Worren (2003) ovat todenneet, että innovointiin kannustava ilmapiiri saavutetaan helpommin pk-yrityksissä kuin isommissa yrityksissä. Myös he korostavat, että innovaatioita syntyy helpommin sellaisessa ympäristössä, mikä kannustaa riskinottoon. Voidaankin väittää, että yrittäjämäisten pk-yritysten kannustava työilmapiiri ja tiiviit suhteet yksilöiden ja tiimien välillä luovat merkittävää etua, kun kilpaillaan suurempien yritysten kanssa. Toisin sanoen innovatiivisuutta ja riskinottoa arvostava sosiaalinen konteksti sekä luovuudesta palkitseminen kannustavat henkilöstöä luovaan ongelmanratkaisuun. Luovuutta ja innovatiivisuutta rajoittavia tekijöitä ovat esimerkiksi kriittiset ja uhkaavat arvostelumekanismit, liiallinen kilpailu työntekijöiden välillä, ongelmanratkaisukeinojen rajoittaminen sekä työntekoon liittyvä instrumentaalinen orientaatio. (Murray & Worren 2003.)

Tämän luvun alussa puhuttiin innovaatio-orientaation ja markkinaorientaation eroista. Markkinaorientaatio liittyy vahvasti myös Siguawin ym. (2006) mallin neljänteen pätevyysluokkaan: *markkinapätevyysiin eli -fokukseen*. Markkinaorientaatioon liittyy useita eri pätevyysluokkia, mutta Siguaw ym. (2006) tuovat esiin kaksi innovaatio-orientoituneen yrityksen markkinafokukseen vahvimmin liittyvää pätevyyttä: reagoinnin ja toimintojen välisen koordinaation. Markkinapätevyys tarkoittaa sitä, että asiakkaiden ja kilpailijoiden käyttäytymisestä, tarpeista ja aikeista osataan kerätä tietoa ja välittää sitä yrityksen sisällä. Uskomuksiin ja ymmärryksiin liittyvät innovaatio-orientaation ajurit kannustavat kaikkia yrityksen toimijoita tähän. Tavoitteena on, että yritys pystyy saavuttamaan jatkuvaa kilpailuetua luomalla sellaisia tuotteita ja palveluita, jotka tuovat asiakkaalle lisäarvoa. (Siguaw ym. 2006.)

Pk-yritysten omien resurssien rajallisuuden vuoksi markkinatiedon kerääminen on usein ulkoistettu. Tiedon hankkiminen asiakkaiden kokemista mielikuvista, tarpeista ja haluamasta lisäarvosta on olennaista, kun suunnitellaan strategiaa, ja edelleen innovaatiotoimintaa. Markkinatiedon perusteella päätöksenteko helpottuu, kun pystytään perustellusti päättämään mitä tarjoomassa pidetään, mitä siihen tulisi lisätä ja mitä muokata. Olennaista on myös se, että tutkimustiedon avulla on helpompaa arvioida mitä ominaisuuksia markkinoinnissa kannattaa korostaa. Tietoa voidaan käyttää hyväksi etenkin tulevaisuuden tuote- ja palveluvalikoimaa suunniteltaessa, jolloin innovointi on paljon asiakaslähtoisempää. (Uhlener ym. 2013: 584.)

Markkinapätevyys liittyy vahvasti myös yrityksen omaksumiskyvykkyyteen, joka voidaan jakaa neljään osa-alueeseen: tiedon kerääminen, tiedon jakaminen, tiedon käyttäminen sekä tiedon kaupallistaminen. Käytännössä omaksumiskyvykkyys tarkoittaa

sitä, että yritys osaa kerätä ja tallentaa tietoa asiakkaiden tarpeista ja kommunikoida tätä tietoa eteenpäin yrityksen sisällä. Levitettyä tietoa käytetään edelleen uusien tuotteiden kehittämisessä, jotka lopulta kaupallisestaan. (Heimonen & Kohtamäki 2014.) Omaksumiskyvykkyyden ja innovaatio-orientaation ajureiden väliltä voidaan siis löytää vahva yhteys.

Viimeinen Siguawin ym. (2006) mallin pätevyysluokista on *operaatiopätevyyydet*. Lyhyesti sanottuna se tarkoittaa yrityksen aktiviteetteihin ja prosesseihin, rakenteisiin ja organisaatiokulttuuriin liittyviä pätevyksiä. Innovaatio-orientoituneissa yrityksissä tietoa osataan jäsenellä siten, että prosesseja pystytään parantamaan jatkuvasti ja laadukkaasti opitun kautta. Rakenteeseen liittyvät operationaaliset pätevyudet tarkoittavat puolestaan sitä, että organisaation rakenteen tulisi itsessään kannustaa työntekijöitä vuorovaikutukseen ja luoda synergiaa eri toimintojen välille. Organisaatiokulttuuriin liittyvät pätevyudet kumpuavat innovaatio-orientoituneelle yrityksille ominaisista oppimistavoista, uskomuksista ja ymmärryksistä. Kuten työntekijäpätevyysien yhteydessä mainittiin, tulee kulttuurin olla sellainen, että kokeilulle ja riskinotolle annetaan tilaa. (Siguaw ym. 2006.)

Työntekijäpätevyysien yhteydessä todettiin, että vuorovaikutteisuuden ylläpitäminen ja oppiminen tiedonjakamisen kautta on usein tehokkaampaa ja mutkattomampaa pienemmissä yrityksissä. Aiempien perustelujen pohjalta voidaankin todeta, että pk-yritykset ovat suhteellisen hyviä tiedon jäsentelyssä sekä vuorovaikutuksen ja synergian luomisessa. Elintarvikealan pk-yritykset ovat myös usein suurempia yrityksiä parempia reagoimaan markkinoilla tapahtuviin muutoksiin notkeiden organisaatiomallinsa ansiosta. Tiedon kerääminen ja prosessien kehittäminen on ketterää ja uusia tuotteita pystytään usein tuottamaan lyhyelläkin aikavälillä. Haasteena on kuitenkin se, että uusia tuotteita voi olla vaikea saada tarpeeksi nopeasti kaupan hyllylle. Myös myyntiprosesseihin ja niihin liittyviin innovaatioihin tulee siis panostaa, jotta kilpailuetua pystytään luomaan. (Heimonen & Kohtamäki 2014.)

Edellä määriteltyjä innovaatio-orientoituneen yrityksen ajureita ja pätevyksiä käytetään tämän tutkielman empirialuvussa perusteena Kaffa Roasteryn ja Good Life Coffeen innovaatio-orientaation voimakkuutta ja sisältöä arvioitaessa. Seuraavaksi syvennytään siihen, millaisiin innovaatioihin innovaatio-orientaatio käytännössä realisoituu, ja mikä on koko prosessin vaikutus yrityksen suorituskykyyn. Lisäksi tarkastellaan sitä, mitkä kaikki kilpailuympäristöön vaikuttavat tekijät tulee ottaa huomioon innovaatio-orientoitunut yritystoimintaa harjoitettaessa.

3.2.3. Innovaatiotyypit innovaatio-orientaation realisoitumisena

Edellä esiteltyjen innovaatio-orientaation ajureiden organisatoristen pätevyyksien voidaan katsoa olevan nimenomaan yrityksen sisällä vallitsevia uskomuksia ja niiden kautta syntyviä toimintatapoja (Siguaw ym. 2006). Nämä tekijät eivät kuitenkaan oletettavasti näy kovin vahvasti kuluttajalle ja tästä syystä seuraavaksi tuleekin kiinnittää huomiota siihen, miten innovaatio-orientoitunut toiminta näkyy myös ulkoisille toimijoille. Seuraavassa pohditaan tarkemmin sitä, miten innovaatio-orientaatio realisoituu erilaisten innovaatioiden markkinoille tuomisen kautta. Huomiota kiinnitetään toisin sanoen siihen, minkä tyyppisiin innovaatioihin innovaatio-orientoitunut toiminta johtaa.

Tässä tutkielmassa innovaatiotyypit on jaettu viiteen eri kategoriaan: tuote- ja palveluinnovaatioihin, prosessi-innovaatioihin, positioinnovaatioihin, paradigmainnovaatioihin sekä markkinointi-innovaatioihin. Innovaatioiden asteen voidaan katsoa olevan joko radikaali tai vähittäinen. Yrityksen innovaatiot voidaan jakaa siis karkeasti täysin ennennäkemättömiin innovaatioihin sekä jonkin olemassa olevan tuotteen tai palvelun paranneltuihin versioihin. (Baregheh ym. 2012; Bessant & Tidd 2007: 13.) Seuraavassa käsitellään lyhyesti innovaatioiden asteiden ominaispiirteitä, jonka jälkeen edetään innovaatiotyyppien tarkempaan tarkasteluun.

Innovaation asteet voidaan jakaa *radikaaleihin innovaatioihin* (radical innovation) ja *vähittäisiin innovaatioihin* (incremental innovation). Yrityksen tekemä radikaali innovaatio on aina jokin ennennäkemätön uutuus, johon liittyy aina perustavanlaatuinen muutos. Tämä muutos voi olla esimerkiksi kokonaan uudenlainen tuote tai prosessi, joka implementoidaan tietyn innovaatioprojektin kautta. Vähittäinen innovaatio tarkoittaa puolestaan sellaista innovaatiota, jossa jotain jo olemassa olevaa on paranneltu. Esimerkkejä vähittäisestä innovaatiosta ovat muun muassa muutokset tuotteen materiaaleissa ja palvelutoimintojen parantaminen. (Baregheh 2012; Bessant & Tidd 2007.)

Tuote- ja palveluinnovaatioiden kautta lisämyyntiä hakevat yritykset hakevat kilpailuetua uutuustuotteiden ja uusien palvelumallien kautta, koska kuluttajien on tutkittu olevan valmiita maksamaan hintapreemiota uutuusarvoa omaavista tuotteista ja palveluista. Jatkuva uusien tuotteiden ja palveluiden markkinoille tuominen aikaistaa rahavirtoja ja markkinaosuuksien valtaamista, mikä puolestaan edesauttaa ulkoista näkyvyyttä ja luotettavuutta. (Uhlener, van Stel, Duplat & Zhou 2013: 583.) Edellisen perusteella tuote- ja palveluinnovaatioiden menestymisen taustalla voidaan olettaa ole-

van erityisesti innovaatio-orientoituneet markkinapätevydet ja aktiiviseen innovointiin kannustava työilmapiiri. Tuote- ja palveluinnovaatioiden voidaankin todeta olevan seurausta etenkin hyvin voimakkaasta omaksumiskyvykkyydestä, jota käsiteltiin aiemmin markkinapätevyksien yhteydessä.

Koska tämän tutkielman fokus on elintarvikeyritysten innovaatio-orientaation tarkastelussa, tulee tuote- ja palveluinnovaatioiden lisäksi huomioida myös *pakkausinnovaatioiden* rooli innovaatiotoiminnassa. On tutkittu, että elintarvikealan pk-yritykset panostavat tuote- ja pakkausinnovaatioihin yhtä vahvasti. Pakkausinnovaatiot ovat luonteeltaan useimmiten vähittäisiä, jolloin ne voidaan toteuttaa suppeammillakin resursseilla tehokkaan resurssien allokoinnin avulla. Radikaalit pakkausinnovaatiot vaativat yrityksiltä puolestaan usein suuriakin panostuksia esimerkiksi tuotantoteknologiaan, materiaaleihin sekä suunnitteluun, jolloin pk-yritysten rajalliset resurssit voivat muodostua liian suureksi haasteeksi. (Baregheh ym. 2012.)

Prosessi-innovaatioiden suurin ero tuote- ja palveluinnovaatioihin on tyypillisesti niiden sisäinen fokus. Lähtökohtana on tyypillisesti uusien tuotteiden lanseeraukseen liittyvän tuotanto- ja jakelutehokkuuden parantaminen. Prosessi-innovaatioiden tarkoituksena on vähentää kustannuksia ja erityisesti parantaa tuotteiden laatua ja luotettavuutta. Päämääränä on myös tässä tapauksessa lisäarvon tarjoaminen asiakkaalle kilpailuedun saavuttamiseksi. (Uhlener ym. 2013: 583–584.) Tämän määritelmän perusteella voidaan vetää johtopäätös, että prosessi-innovaatiot ovat seurausta etenkin voimakkaasti innovaatio-orientoituneista teknologia- ja operaatiopätevyyksistä.

Positioinnovaatio tarkoittaa käsitteenä sitä, että innovaatiot vaihtelevat sen perusteella missä kontekstissa tuotteet ja palvelut tuodaan kuluttajien tietoisuuteen. Positointi eli asemointi voidaan yleisesti kuvata toiminnaksi, jolla kilpailusta pyritään erottautumaan tarjoamalla asiakkaalle lisäarvoa. Asemointivalinnat eroavat kuitenkin siinä, mihin tämä lisäarvo liitetään. Positioinnovaatiot voivat liittyä joko suorien tai epäsuorien hyötyjen korostamiseen. Suoriin hyötyihin perustuvassa konkreettisessa ominaisuusasemoinnissa korostetaan yritykseen ja sen tuotteisiin liittyviä toiminnallisia hyötyjä sekä tuotteiden aineellisia ja tuotekategorialle ominaisia piirteitä. Epäsuorien hyötyjen positointi tarkoittaa puolestaan sitä, että markkinoinnissa korostetaan erityisesti abstrakteja yritykseen ja brändiin liitettäviä kokemuksellisia tai symbolisia hyötyjä. (Fuchs & Diamantopoulos 2006.)

Epäsuorien hyötyjen positioinnin lisäksi positioinnovaatiot voivat liittyä toiseenkin abstraktiin positionilähtökohtaan: surrogaattipositiointiin (surrogate positioning). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yritys pyrkii synnyttämään kuluttajien mieliin sellaisia assosiaatioita, jotka eivät liity suoraan tuotteen ominaisuuksiin tai hyötyihin, vaan jättävät kuluttajalle tilaa muodostaa itse käsitys tuotteesta ja brändistä. Oleellista on siis sellaisten aineettomien piirteiden korostaminen, joiden perusteella kuluttaja voi rauhassa muodostaa itse tuotetta koskevia assosiaatioita. (esim. Bridges, Keller & Sood 2000.) Käsitellään seuraavaksi lyhyesti sitä, mitkä näistä esitellyistä positioinnovaatioista ovat osoittautuneet tehokkaimmiksi erityisesti elintarvikealalla.

Nykyään markkinoilla olevat tuotteet muistuttavat ominaisuuksiltaan todella paljon toisiaan, minkä vuoksi suoriin hyötyihin liittyvä ominaisuuspositiointi on erittäin vaikeaa. Tämä pätee etenkin sellaisiin aloihin, joilla tuotteilta odotettu ja niiden tarjoava toiminnallisuus on erittäin samanlainen (Aaker 2003; Mahajan & Wind 2002). Näiden argumenttien perusteella voidaan todeta, että myös elintarvikealalla kannattaa panostaa hyöty- ja surrogaattipositiointiin, jos haluaa erottua kilpailijoista. Tätä päätelmää voidaan soveltaa etenkin kahvituotteisiin, joiden pääasiallinen toiminnallisuus liittyy useimmiten virkistävään vaikutukseen. Lisäarvoa on siis haettava sellaisilla aineettomilla hyödyillä, joita muut tuotteet eivät välttämättä tarjoa. Empirialuvussa käsitellään tarkemmin sitä, miten tähän tutkimukseen valitut kohdeyritykset ovat käytännössä toteuttaneet asemointiaan.

Paradigmainnovaatiot keskittyvät yrityksen toimintaa ohjaavan mentaalisten mallien ja ajattelutavan muuttamiseen. (Bessant & Tidd 2007: 13.) Paradigmainnovaatioiden voidaan todeta olevan vahvasti yhteydessä innovaatio-orientaation kautta yrityksen ajatusmallissa tapahtuviin muutoksiin. Innovaatio-orientaation voidaan todeta olevan itsessään ilmentymä paradigmainnovaatiosta. Aiemmin todettiin, että positioinnovaatioihin liittyvä surrogaattipositiointi tarkoittaa sitä, että kuluttajille annetaan tilaa muodostaa yrityksestä abstraktejakin assosiaatioista. Tämän perusteella voidaan vetää johtopäätös, että paradigmainnovaatioilla ja abstrakteilla positioinnovaatioilla on vahva yhteys toisiinsa: paradigmainnovaatio liittyy yrityksen sisäiseen ajattelutapaan ja abstrakti positioinnovaatio puolestaan ulkoisiin ajattelumalleihin liittyviin käsityksiin.

Viides tässä tutkielmassa käsiteltävistä innovaatiotyypeistä ovat *markkinointi-innovaatiot*. Markkinointi-innovaatiot on tärkeää ottaa mukaan tutkielman viitekehykseen, koska niillä voidaan nähdä olevan tärkeä rooli kaikkien edellä esitettyjen innovaatiotyyppien tehokkaassa markkinoinnille tuomisessa ja sitä kautta yrityksen suori-

tuskyvyn parantamisessa. Toisin sanoen markkinointi-innovaatioita käytetään tukemaan muita innovaatiotyyppejä uusien markkinointikeinojen avulla. Käytännössä markkinointi-innovaatiot voivat liittyä esimerkiksi uudenlaiseen tuotedesigniin tai pakkausinnovaatioihin, hinnoitteluun sekä uusien tuotteiden mainostukseen ja kauppohen hyllyille saamiseen. (Baregheh ym. 2012; Oluseyi & Morton 2015.)

Useimmiten pk-yritysten markkinointi-innovaatiot syntyvät monen vähittäisen innovaation yhteistuloksena. Koska pk-yritysten resurssit ovat rajalliset, täytyy markkinointi-innovaatioiden toteuttamisen onnistua suhteellisen taloudellisesti. Tähän ratkaisuna on hyvin integroitu viestintästrategia sekä sopivissa kanavissa tapahtuva kohdennettu mainonta. (Carson & Gilmore 2000; Spence & Essoussi 2008.) Yhteenvetona voidaan todeta, että tehokkailla markkinointi-innovaatioilla voidaan parantaa kaikkien muiden esiteltyjen innovaatio-orientaation lopputulemien onnistumista, ja edelleen yrityksen markkina-asemaa sekä taloudellista tulosta.

Baregheh ym. (2012) pyrkivät profiloimaan Isossa-Britanniassa sijaitsevien elintarvikealan pk-yritysten innovaatiotapaa ja -orientaatiota tutkimalla erityisesti yritysten innovaatiotyyppejä ja -astetta sekä innovoinnin ominaispiirteitä (innovation characteristics). Tutkimuksen tulokset osoittivat, että yritykset keskittyivät enemmän vähittäisiin innovaatioihin kuin radikaaleihin, mutta radikaaleja innovaatioita tehdään tästä huolimatta suhteellisen paljon. Innovaatiotyypiltään tutkitut elintarvikealan yritykset suosivat hieman enemmän tuote- ja prosessi-innovaatioita, mutta myös positiointi- ja paradigmainnovaatioihin laitettiin suhteellisen paljon panoksia. (Baregheh ym. 2012.)

Innovaatioiden tyyppi ja aste vaikuttavat edelleen yrityksen suorituskykyyn, niin markkina-aseman, operationaalisen tehokkuuden kuin taloudellisen tuloksenkin kannalta. Lisäksi ympäristön turbulenssi moderoi taustavaikuttajana kaikkea innovaatio-orientaatioon liittyvää toimintaa. Innovaatiotyyppeiden ja -asteen vaikutuksia yrityksen suorituskykyyn on tutkittu laajalti. Tiivistettynä voidaan todeta, että vahvasti innovaatio-orientoituneiden yritysten organisatoriset pätevyudet tuottavat paljon sekä radikaaleja että vähittäisiä innovaatioita ja osaavat aikatauluttaa uusien innovaatioiden lanseeraukset tehokkaasti. Lisäksi vahvasti innovaatio-orientoituneiden yritysten voidaan sanoa tuottavan suurella todennäköisyydellä monipuolisemmin erilaisiin innovaatiotyyppeihin luokiteltavia innovaatioita, kuten markkinointi- ja prosessi-innovaatioita. (Siguaw ym. 2006.)

Innovaatiotyyppien ja -asteiden monipuolisella variaatiolla sekä uusien innovaatioiden suurella lanseerausvolyymilla voidaan sanoa olevan positiivinen vaikutus yrityksen suorituskykyyn tiettyyn pisteeseen asti. Jotta positiivinen vaikutus säilyy, tulee innovaatioiden määrän pysyä sellaisella tasolla, että yritys pystyy hallitsemaan innovaatioportfoliotaan. Lisäksi kaikkien innovaatioiden tulee liittyä yrityksen ydintoimintaan, jotta innovaatioiden laatu ei kärsi. Kun yritys onnistuu tuomaan markkinoille innovaatio-orientoituneen toiminnan lopputuloksena oikeanlaisia innovaatioita, innovaatio-orientaatio heijastuu osaltaan myös yrityksen suorituskyvyn eri osa-alueisiin: markkina-asemaan, operationaaliseen tehokkuuteen sekä taloudelliseen tulokseen. (Siguaw ym. 2006.) Näitä käsitellään tarkemmin mallin yhteenvedon yhteydessä.

3.2.4. Ympäristön turbulenssi

Ympäristön turbulenssi tarkoittaa niitä ulkoisia tekijöitä, jotka parhaimmillaan tuovat yrityksen toimintaan selkeyttä ja vakautta, mutta pahimmillaan aiheuttavat epävarmuutta (Friedman & Goes 2000: 319). Ympäristön turbulenssin voidaan väittää meroivan yrityksen innovaatio-orientaation ja organisatoristen pätevyyksien suhdetta innovaatioiden tyyppiin, asteeseen ja volyymiin sekä vaikuttavan edelleen välillisesti yrityksen suorituskykyyn. Tätä vaikutussuhdetta havainnollistaa esimerkiksi se, että muuttunut taloustilanne ja väestön koulutustason kasvu luovat tarpeen innovaatiolähtöiselle yritystoiminnalle ja organisaatiomuutosten tekemiselle. Ympäristön turbulenssin voidaan siis nähdä kannustavan yrityksiä innovaatio-orientoituneempaan suuntaan, koska se painostaa yrityksiä erottumaan kilpailijoistaan ja oikeuttaa näin innovoinnista syntyneet kulut, jotka toisenlaisessa tilanteessa resursoitaisiin muualle. (Siguaw ym. 2006; Alasoini ym. 2014.)

Toinen suuri ympäristön turbulenssiin vahvasti liittyvä tekijä taloudellisen tilanteen lisäksi ovat erilaiset kulutustrendit. Kulutustrendien vaikutukset liiketoimintaan on syytä huomioida etenkin elintarvikealan kilpailuympäristön turbulenssia tarkasteltaessa. Ensimmäisessä luvussa puhuttiin Suomessa vallitsevista elintarvikevalintoja ohjaavista taustatekijöistä. Eniten alaan vaikuttavat muun muassa erilaiset ruokatrendit, luomu- ja lähiruuan suosimishalukkuus sekä erilaiset erikoisruokavaliot. Turbulenssia vähentää kuitenkin osaltaan se, että Suomen demokraattinen poliittinen järjestelmä takaa sen, että toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ovat helposti ennustettavissa. (Heimonen & Kohtamäki 2014.) Yhteenvetona voidaan todeta, että suomalaisten elintarvikealan pk-yritysten kannattaa alan vakaudesta huolimatta tarkkailla kuluttajien käyttäytymiseen ja taloustilanteeseen liittyvää ympäristön turbulenssia.

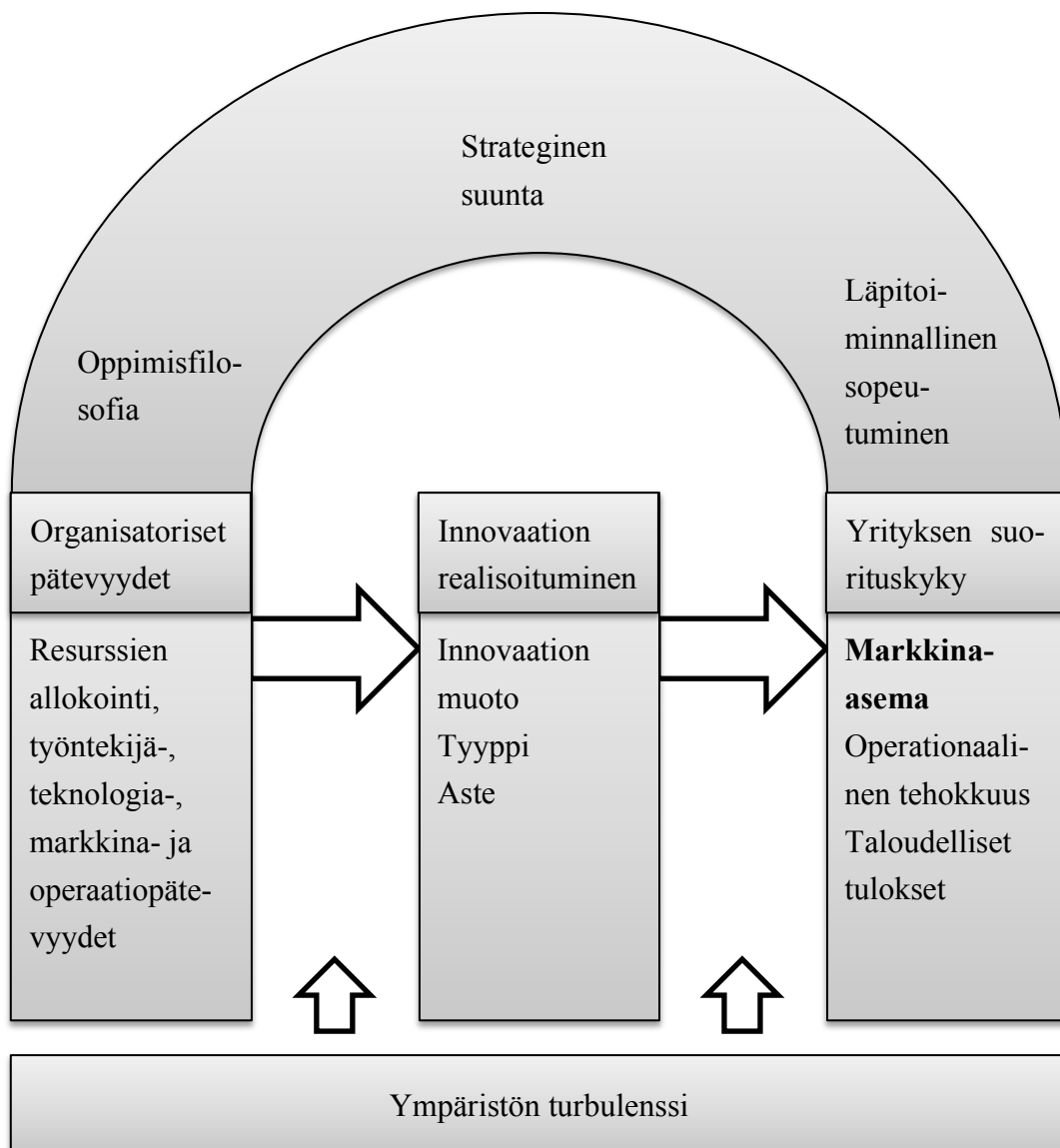
3.2.5. Mallin yhteenveto

Aiemmin tässä luvussa esiteltiin Bareghehin ym. (2012) toteuttaman elintarvikealan pk-yritysten innovaatio-orientoituneisuuteen keskittyneen tutkimuksen tuloksia. Kyseisessä tutkimuksessa havaittiin, että innovatiivisuus haluttiin asettaa vahvasti strategian ytimeen. Innovaatio-orientaatio näkyi siis vahvasti yritysten strategisessa suunnassa. Lisäksi yritykset tiedostivat ristiintoiminnallisuuden tärkeyden innovaatio-orientoituneessa toiminnassa sekä pitivät innovointiin kannustavaa yrityskulttuuria tärkeänä. (Baregheh ym. 2012.) Kyseisen tutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä, että elintarvikealan pk-yritykset korostavat toiminnassaan nimenomaan innovaatio-orientoituneelle yritykselle ominaisia piirteitä. Tämä näkyy sekä oppimisfilosofiassa, strategisessa suunnassa kuin myös läpitoiminnallisessa sopeutumisessa.

Pätevyysien osalta tämän tutkimuksen kannalta olennaisimmaksi nousevat innovaatio-orientaatiota tukevat työntekijäpätevyudet, koska ne ovat olleet erityisesti pinnalla lähiaikoina tehdyissä tutkimuksissa (esim. Alasoini ym. 2014, Conference Board 2016). Innovaatio-orientaation ja etenkin työntekijäpätevyysien tärkeyttä vahvistaa kansainvälisen Conference Boardin tekemä toimitusjohtajatutkimus, jossa tutkittiin yritysjohtajien suurimpia yritystoimintaa koskevia huolia. Suurimmaksi huolenaiheeksi tutkimuksessa nousi ”osaajien houkuttelemisen tai pitäminen yrityksessä”, minkä taustalla on voimakas halu parantaa yrityksen innovatiivisuutta parhaiden kykyjen kautta. Toisin sanoen yrityksissä on herätty siihen, että innovoinnin tulee koskea yrityksen koko henkilökuntaa monimuotoisten tiimien sekä strategisten kumppanuuksien kautta. (Öhrnberg 2016.)

Työntekijäpätevyysien tärkeys korostuu myös Bareghehin ym. (2012) toteuttamassa elintarvikealan pk-yritysten innovaatio-orientaation tasoihin keskittyvässä tutkimuksessa. Tutkimuksessa huomattiin, että elintarvikealan pk-yritykset panostavat eniten uusien ideoiden kannustamiseen ja innovatiivisten työntekijöiden tukemiseen. Myös muutoksen tehokas johtaminen ja innovoinnin asettaminen strategian keskiöön nousivat tärkeiksi asioiksi. Tutkimus vahvistaa sitä oletusta, että työntekijäpätevyudet ovat yksi tärkeimmistä innovaatio-orientaatiovaikuttajista elintarvikealan pk-yrityksissä. Toisaalta kilpailijoita nopeampaan innovointiin, innovaatioiden ristiintoiminnallisen lähestymistavan omaksumiseen sekä innovatiiviseen organisaatiokulttuuriin tulisi panostaa entistä enemmän. (Baregheh ym. 2012.)

Samaan aikaan on hyvä nostaa esiin huomio, että pk-yritysten yksi suurimmista kompastuskivistä on resurssien allokointi. (Baregheh ym. 2012.) Voidaan kuitenkin todeta, että oppimisfilosofia, strateginen suunta ja läpitoiminnallinen sopeutuminen ovat yleisellä tasolla pk-yrityksillä suhteellisen hyvällä tasolla, mikä kertoo myös innovaatio-orientaation korkeasta tasosta. Resurssien niukkuutta voidaan kompensoida esimerkiksi verkostojen kautta. Empirialuvussa perehdytäänkin tarkemmin siihen, miten vertailyritykset ovat käyttäneet verkostoja oman toimintansa ja innovoinnin tukena.



Kuvio 4. Innovaatio-orientaation malli: ajurit, pätevydet ja realisoituminen (Siguaw ym. 2006).

Edellisellä sivulla kuviossa 4. on esitettyä innovaatio-orientaation malli ja siinä esiintyvien ajureiden, pätevyyksien ja realisoitumisena muodostuneiden innovaatioiden suhteet. Perehdytään seuraavaksi vielä hieman enemmän siihen, miten innovaatio-orientoituneisuus heijastuu käytännössä yrityksen suorituskykyyn.

Aiemmin tässä tutkielmassa puhuttiin verkostoitumisen tärkeydestä ja sen vaikutuksista yrityksen innovointikykyyn. Verkostoitumisen ja yritysten välisten suhteiden kautta pk-yritykset pystyvät jakamaan innovaation tuomia haasteita useiden muiden yritysten välillä ja keskittymään itse omaan ydinosamiseensa. (Rogers 2004; Ritter & Gemünden 2003.) Tämä helpottaa yritysten resurssien allokoointia ja auttaa yrityksiä saavuttamaan organisatorisia pätevyksiä yhteistyösuhteiden kautta. Aiemmin tässä luvussa puhuttiin myös siitä, että yrityksen korkea innovaatio-orientaatio johtaa suurella todennäköisyydellä suorituskyvyn paranemiseen, jos innovaatiot keskittyvät yrityksen ydinosamiseen. Innovaatioiden määrän kasvaessa verkostot ovatkin yksi parhaimmista keinoista huolehtia, että yrityksen omat panostukset saadaan keskitettyä ydinosamiseen. Kaffa Roastery on rakentanut toimintaansa juuri tämän kuvauksen mukaisesti, ja tätä käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

Kuviossa 4. on korostettu tämän tutkimuksen kannalta tärkeintä innovaatio-orientaation suorituskykyyn liittyvää tekijää: markkina-asemaa. Tähän kiinnitetään erityishuomiota, koska tutkimuksessa keskitytään siihen, miten kuluttaja kokee innovaatio-orientoituneet yritykset. Markkina-asema onkin näistä kolmesta suorituskykyyn liittyvästä indikaattorista helpoiten kuluttajan havaittavissa. Operationaalisen tehokkuuden ja taloudellisen tuloksen voidaan sen sijaan nähdä liittyvän vahvasti etenkin operaatiopätevyyksiin, teknologisiin pätevyksiin sekä resurssien allokoointiin. Voidaan olettaa, että mitä parempi yrityksen taloudellinen tulos on, sitä enemmän resursseja voidaan kohdistaa innovaatioprosessien ja teknologioiden kehittämiseen, jolloin innovaatio-orientoituneeseen toimintaan voidaan panostaa yhä enemmän.

3.3. Innovaatio-orientaation rooli kuluttajien mielikuvakokemuksissa

Kuten ensimmäisessä teorialuvussa mainittiin, asiakkaat muodostavat mielikuvia assosiaatioiden perusteella. Jotta assosiaatioita voi muodostua, tulee kuluttajalla olla jonkinlaista tietämystä yritysmielikuvien kohteesta. (Spence & Essoussi 2008.) Kaiken lähtökohta mielikuvien muodostuksessa on siis yrityksen tunnettuus. Vasta tunnettuuden voimakkuuden selvittämisen jälkeen voidaan siirtyä etsimään ratkaisua tutkimuk-

sen perimmäiseen tarkoitukseen, eli innovaatio-orientaation roolia mielikuvakokemuksissa. Näistä syistä tunnettuus on otettu mukaan myöhemmin esiteltävään viitekehykseen ja se on nostettu tärkeäksi teemaksi myös empirialukuun.

Edellä käsiteltiin innovaatio-orientaation vaikutuksia yrityksen suorituskykyyn. Yksi näistä vaikutuksista oli markkina-aseman muodostuminen. Mikä sitten on yritysmielikuvien rooli tämän position muodostumisessa? Edellisessä luvussa todettiin, että yrityksen kannattaa asemoida itsensä arvojensa ja yritysidentiteettinsä kanssa yhdenmukaisesti, jotta uskottavuus säilyy. Arvot ovat puolestaan vahvasti sidoksissa yrityksen organisaatiokulttuuriin ja yrittäjämäisyyteen, jotka toimivat osaltaan innovaatio-orientoituneen toiminnan pohjana. Yrityksen arvoilla ja taustaominaisuuksilla on siis vahva yhteys sekä yrityksen innovaatio-orientaatioon että kuluttajien muodostamien mielikuvien luonteeseen ja tästä syystä ne on otettu mukaan myös viitekehykseen.

Miten innovatiivinen toiminta sitten itsessään liittyy kuluttajien muodostamiin mielikuviin? Spence & Essoussi (2008) väittävät, että pk-yritykset pystyvät hallitsemaan brändipääomaansa hyvin etenkin markkinointi-innovaatioiden kautta. Tätä tukee ensimmäisessä luvussa esitetty teoria siitä, että markkinointitoimet ovat yksi kolmesta kriittisestä mielikuvavaikuttajista. Markkinointi-innovaatioiden lisäksi myös muut aiemmin käsitellyt innovaatiotyypit on nostettu osaksi viitekehystä, koska on syytä selvittää myös niiden rooli ja tärkeys mielikuvanmuodostusprosessissa.

Jotta toivottu markkina-asema pystytään saavuttamaan, tulee asiakkaan kokeman yritysmielikuvan muodostua niin vahvasti positiiviseksi, että hän valitsee tietyn yrityksen tuotteet tai palvelut kilpailijoiden sijaan (Syed 2009). Yrityksen tulee siis erottua kilpailijoistaan esimerkiksi sen perusteella, millaiseksi kuluttaja kokee brändin laadun, arvon ja hinnan. Näistä syistä brändi-imagostrategian luomisen on kuvattu olevan yksi tärkeimmistä asioista, kun yritys luo itselleen markkina-asemaa. (Park, Jaworski & MacInnis 1986.) Ensimmäisessä luvussa käsiteltiin samaistumisen kautta syntyviä mielikuvia. Kertauksena voidaan vetää yhteen, samaistumisen taustalla on aina vahva erottuvuus kilpailijoista sekä uppoutuminen yritysidentiteettiin. Empirialuvussa tätä ajatusta syvennetään edelleen analysoimalla innovaatio-orientaation roolia samaistumisprosessissa.

Kaikkiin tässä alaluvussa esiin nousseisiin kysymyksiin etsitään vastausta empirialuvussa. Erityishuomiota kiinnitetään siihen, kuinka vahvasti yrityksen innovaatio-orientaatio ylipäättään näkyy ulospäin asiakkaalle. Empiriaosuuden päätteeksi kootaan

yhteen tutkimuksessa esiin nousseet löydökset ja peilataan niiden suhdetta seuraavassa esitettävään tutkimuksen viitekehukseen. Yritysmielikuvien suhdetta innovaatio-orientaatioon ei vielä tässä vaiheessa lähdetä avaamaan enempää, vaan vastauksia etsitään empirialuvussa teemahaastattelun keinoin tässä alaluvussa määriteltyjen teemojen pohjalta. Toisin sanoen tutkimuksen suunnittelun ja tulosten analysoinnin pohjana käytetään yrityksen tunnettuutta, ydinarvoja ja taustoja, markkinointi- ja mainontatoimia sekä samaistumista.

3.4. Viitekehys

Seuraavaksi esitellään tämän tutkielman viitekehys, jossa on vedetty yhteen tärkeimmät teoriat ja huomiot molemmista teorialuvuista. Viitekehystä on havainnollistettu tarkemmin kuviossa 5. Tarkoituksena on ollut rakentaa perustellut kehykset ja lähtökohdat seuraavassa luvussa toteutetulle empiiriselle tutkimukselle. Viitekehys toimiikin pohjana haastatteluteemojen rakentamisessa ja tulosten analysoinnissa.

Kuviossa 5. on esitetty tässä tutkielmassa tähän mennessä koostetut teoriat yhteen kuvioon niiden suhteiden havainnollistamiseksi. Kaiken kattona ovat yrityksen ydinarvot ja organisaatiokulttuuri sekä niistä muodostuva yritysidentiteetti, jotka luovat pohjan innovaatio-orientaatiolle. Pk-yritysten ydinarvojen todettiin kumpuavan pienemmille yrityksille ominaisesta yrittäjämäisyydestä. Tästä syystä samaa viitekehystä ei voida soveltaa suuremmille yrityksille, joilla orientaatioon vaikuttaa usein moni muukin asia kuin yrittäjän näkemykset yrityksen toiminnasta ja tulevaisuuden tavoitteista.

Innovaatio-orientaation ajureiden voidaan olettaa olevan siis pitkälti lähtöisin yritysidentiteetistä ja siinä korostuvista asioista. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että oppimisfilosofia, strateginen suunta ja läpitoiminnallinen sopeutuvuus ohjautuvat sen mukaan, miten niihin liittyvät asiat näkyvät yrityksen arvoissa ja organisaatiokulttuurissa. Teorialuvuissa esiteltyjen teorioiden mukaan innovaatio-orientoituneiden yritysten ajureiden ja sitä kautta tietorakenteen voidaan tiivistetysti sanoa rakentuvan innovatiivisuuteen kannustavasta organisaatiokulttuurista, avoimesta ja vuorovaikutukseen kannustavasta yrityksen sisäisestä viestinnästä sekä innovatiivisuuteen linkittyvien ydinarvojen näkymisestä kaikessa toiminnassa.

Kun mennään syvemmälle ajureihin liittyviin toimintatapoihin ja rakenteisiin, päästään organisatorisiin pätevyyksiin. Tässä viitekehyksessä innovaatio-orientaation päte-

vyydet on jaettu neljään osa-alueeseen: resurssien allokointi, teknologinen pätevyys, työntekijäpätevyudet sekä markkina- ja operaatiopätevyys. Siguawin ym. (2006) mallissa markkinapätevyys ja operaatiopätevyudet eroteltiin kahdeksi eri pätevyysluokaksi, mutta tässä viitekehyksessä niistä on muodostettu yksi pätevyysluokka asian yksinkertaistamiseksi. Tämä on perusteltu sillä, että nämä kaksi pätevyysluokkaa muodostavat yhdessä aiemmin esitellyn yrityksen omaksumiskyvykkyyden, johon sisältyy kaikki tiedon keräämisestä ja jäsentelystä sen eteenpäin kommunikointiin ja valmiin tuotteen tai palvelun kaupallistamiseen. (Siguaw ym. 2006; Heimonen & Kohtamäki 2014.)

Kuviossa 5. on esitetty innovaatio-orientaation realisoituminen eli innovaatioiden tyytit ja aste. Nämä määrittävät pitkälti sen perusteella, mikä yrityksen pätevyyksissä korostuu ja miten esimerkiksi teknologioita on hyödynnetty ja resursseja kohdennettu. Innovaatiotyypit on jaettu tässä luvussa aiemmin esitettyjen perusteluiden mukaan viiteen eri luokkaan, eli tuote- ja palveluinnovaatioihin, prosessi-innovaatioihin, positioinnovaatioihin, paradigmmainnovaatioihin sekä markkinointi-innovaatioihin. Asteeltaan innovaatiot ovat radikaaleja tai vähittäisiä (Baregheh ym. 2012). Yhteenvetona voidaan todeta, että innovaatio-orientaation realisoituminen erilaisiksi innovaatiotyypeiksi määrittää sen, millaiseksi kuluttajat kokevat yrityksen innovatiivisuuden, ja miten tämä vaikuttaa yritysmielikuviin.

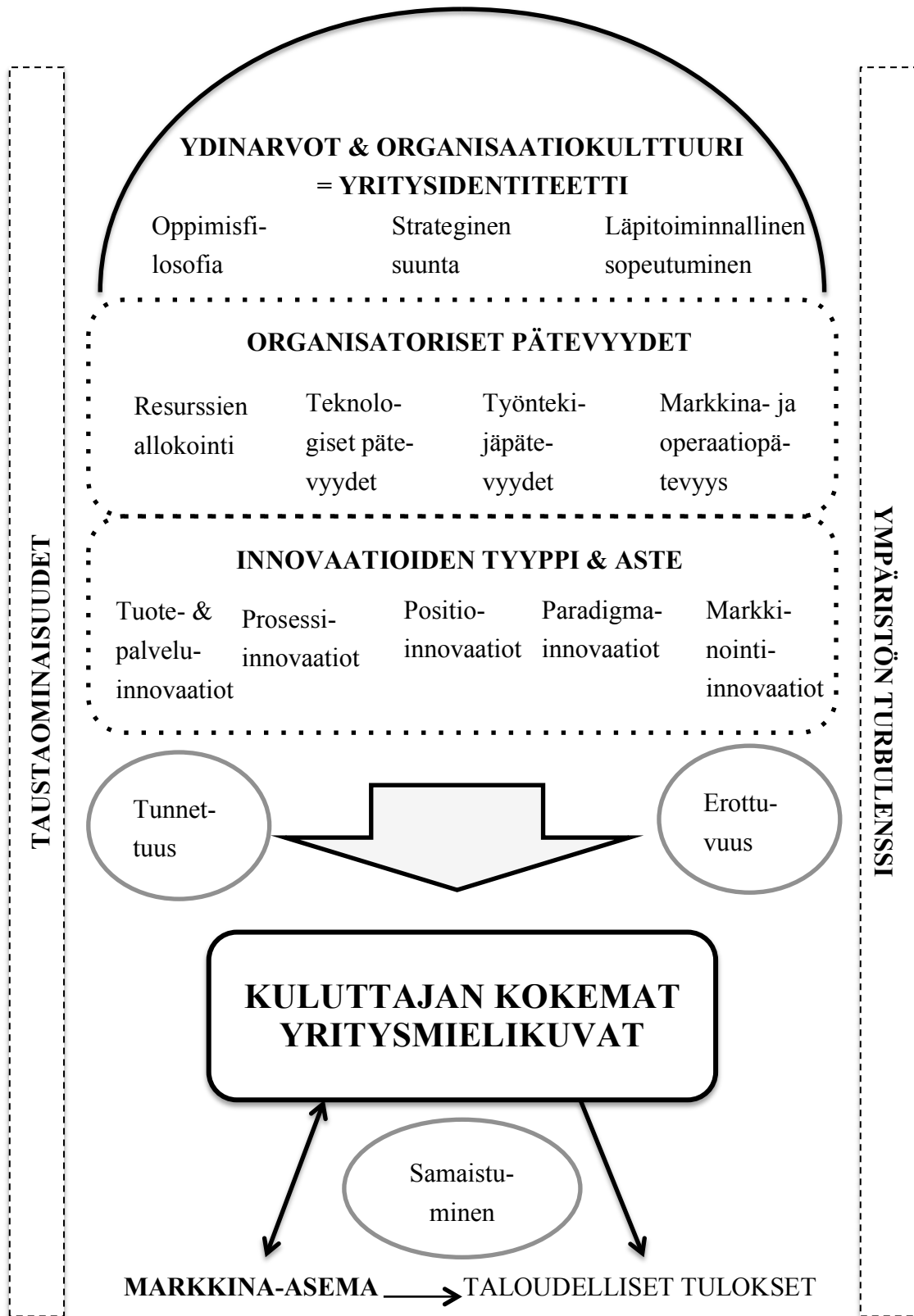
Kuvio 5. havainnollistaa siis sitä, miten innovaatio-orientaatio rakentuu yrityksen sisällä, miten se realisoituu ja mitkä tämän realisoitumisen vaikutukset ovat yritysmielikuviin. Yritysmielikuvien muodostumisen osalta on nostettu esiin kolme huomiota: yrityksen tunnettuus edellytyksenä assosiaatioiden muodostumiselle, kilpailijoista erottuminen innovaatioiden kautta sekä asiakkaan samaistuminen yritykseen. Nämä ovat tiivistys ensimmäisen luvun teorianmuodostuksesta. Käytännössä voidaan kuitenkin olettaa, että yritysmielikuviin heijastuu kaikki kuviossa esitetyt tekijät aina yrityksen ydinarvoista innovaatioiden realisoitumiseen. Lisäksi kuviossa 5. on kuvattu kaksi vaikuttajaa, jotka ovat taustalla koko mielikuvanmuodostusprosessissa. Nämä vaikuttajat ovat yrityksen taustaominaisuudet sekä ympäristön turbulenssi.

Taustaominaisuudet itsessään vaikuttavat muun muassa siihen, kuinka lähellä yritys on kuluttajaa maantieteellisesti. Sijainnilla voidaan siis sanoa olevan suuri vaikutus esimerkiksi yrityksen tunnettuuteen. Lisäksi taustaominaisuuksiin kuuluivat esimerkiksi edellisessä luvussa esitellyt tekijät, kuten yrityksen ikä ja koko, kilpailullinen asema sekä tuotekategoriat (Bhattacharya & Sen 2003). Ympäristön turbulenssia käsi-

teltiin aiemmin tässä luvussa. Tärkein huomio oli se, että ympäristön turbulenssin aiheuttaman kilpailupaine kannustaa yrityksiä innovoimaan (Siguaw ym. 2006). Lisäksi aiemmin korostettiin, että etenkin elintarvikealan yritysten tulee jatkuvasti seurata alaan liittyviä kulutustrendejä, jotta omaa toimintaa voidaan sopeuttaa muuttuvaan kilpailuympäristöön (Heimonen & Kohtamäki 2014).

Muodostuneet yritysmielikuvat vaikuttavat yrityksen markkina-asemaan ja taloudelliseen tulokseen (esim. Syed 2009). Markkina-aseman ja yritysmielikuvien välissä on kaksisuuntainen nuoli, koska markkina-asema saattaa vaikuttaa osaltaan myös yritysmielikuviin. Vaikutussuhde on siis molemminpuolinen. Markkina-asema vaikuttaa yritysmielikuviin esimerkiksi yrityksen maineen kautta, koska maine määrittää osaltaan sen miten yritys on sijoittunut markkinoilla esimerkiksi kilpailijoihin nähden. Ensimmäisessä teorialuvussa käsiteltiin tarkemmin sitä, miten yrityksen maineisuus johtaa vetovoimaisuuteen ja edelleen samaistumiseen. Maineella todettiin olevan merkittävä yhteys myös yrityksen innovatiivisuuteen. Mitä parempi maine yrityksellä on innovaatioiden luojana, sitä helpommin yritykset pystyvät muodostamaan assosiaatioita sen uusista innovaatioista aiemman kokemuksen perusteella, jolloin mielikuvanmuodostus ei altistu yhtä vahvasti virheinformaatiolle. Mitä innovatiivisempi yritys on aiemmin ollut, sitä suurempi todennäköisyys on myös sillä, että uudet innovaatiot vaikuttavat positiivisesti yritysmielikuviin ja sitä kautta markkina-asemaan ja taloudelliseen tulokseen. (Bhattacharya & Sen 2003.)

Seuraavalla sivulla kuviossa 5. esitetty viitekehys toimii empirialuvussa läpikäytävän tutkimuksen toteuttamisen pohjana, ja sitä käytetään analyysityökaluna myös tutkimustuloksia avattaessa. Erytishuomiota kiinnitetään siihen, mikä yritysmielikuvien asema viitekehyksessä kuvatussa prosessissa on. Tätä lähdetään selvittämään laadullisen tutkimuksen keinoin temahaastattelulla. Pyrkimyksenä on muodostaa ehdotus siitä, heijastuvatko innovaatio-orientaation erilaiset sisällöt ja voimakkuudet yritysmielikuviin ja millaisia suhteita viitekehyksessä kuvattujen tekijöiden välillä vallitsee.



Kuvio 5. Tutkielman viitekehys.

4. INNOVAATIO-ORIENTAATION HEIJASTUMINEN MIELIKUVIIN ELINTARVIKEALALLA

Tässä tutkimuksessa vertaillaan kahta innovaatio-orientaatioltaan erilaista elintarvikealan pk-yritystä teemahaastattelun keinoin. Valittujen yritysten liiketoiminta keskittyy kahvin valmistukseen, ja nämä kaksi valittua kahvipaahtimo yritystä esitellään tämän luvun alussa. Lisäksi luvun alussa perustellaan edellä esitetyn viitekehyksen pohjalta miksi tutkimukseen on valittu juuri nämä kaksi yritystä. Luvun alussa pääpaino on siis yritysten innovaatio-orientaatioiden voimakkuuden ja sisältöjen erojen tarkastelussa.

Yritysten esittelyn ja innovaatio-orientaation erojen analysoinnin jälkeen luvussa avataan tutkimusmetodin ja tiedonkeruumenetelmän taustalla olevia perusteita. Tämän jälkeen edetään kuvaamaan tutkimuksen käytännön toteutusta. Alussa kerrotaan muun muassa haastateltavien valinnasta, haastattelurungosta ja aineistonkeruun käytännön toteutuksesta. Tämän jälkeen avataan tutkimuksen analyysiprosessia ja esitellään haastattelusta saadut tulokset sekä keskeisimmät tulokset.

4.1. Kahvipaahtimote toimialan ja vertailuun valittujen yritysten esittely

Tutkimukseen valittiin kaksi pääkaupunkiseudulla toimivaa kahvipaahtimoa: Kaffa Roastery Oy ja Good Life Coffee Oy. Kohdeyritykset valittiin niiden eroavien innovaatio-orientaatioiden vuoksi. Tässä tutkimuksessa vahvasti innovaatio-orientoitunutta yritystä edustaa Kaffa Roastery, kun taas Good Life Coffeen liiketoiminta on luonteeltaan vähemmän innovaatio-orientoitunutta. Seuraavassa nämä yritykset esitellään yleisesti, jonka lisäksi perehdytään yritysten innovaatio-orientaatioiden luonteisiin syvemmin. Päätelmät yritysten innovaatio-orientaatioiden voimakkuuksista ja sisällöistä on muodostettu deduktiivisen analyysin perusteella, eli peilaamalla yritysten toimintamalleja tässä tutkielmassa esitettyihin teorioihin ja viitekehykseen.

Ennen vertailtavien yritysten esittelyä on syytä kiinnittää huomiota kahvipaahtimote toimialan erityispiirteisiin ja liiketoimintaympäristöön. Tällä hetkellä Suomesta löytyy 24 rekisteröityä yritystä, joiden toimialaksi on määritetty ”teen ja kahvin valmistus”. Suurin osa suomalaisista kahvialan yrityksistä sijoittuu pk-yritysten kategoriaan, mutta alalla on myös muutama isompi toimija, kuten Paulig ja Meira. (Kauppalehti 2016.)

Pauligin Juhla Mokka onkin vallannut kahvimarkkinoilta jopa 40–45 prosentin markkinaosuuden, kun Meiran Kulta Katriina hallitsee markkinoista viidennestä. Viime vuosina markkinajohtajat ovat kuitenkin saaneet haastajia, kun kauppojen valikoimiin on tullut esimerkiksi ulkomaisia tummapaahoisia kahveja sekä kauppojen omia merkkejä. Tämän tutkimuksen kannalta tärkein markkinoita vallannut haastajaryhmä on kuitenkin kotimaiset pienpaahtimot, joihin myös Kaffa Roastery ja Good Life Coffee lukeutuvat. (Grönholm 2015.)

Suomalaiset ovat kahvinkuluttajina erittäin aktiivisia ja kahvia juodaankin yli yhdeksän kiloa vuodessa. Kahvinjuonnin volyymi on pysynyt lähivuosina suhteellisen samalla tasolla, mutta kahvinkulutustottumukset ovat muuttuneet. Etenkin tummapaahtoisen kahvin kulutus on kasvanut suhteellisen paljon viime vuosina, ja myös markkinajohtajat ovat tuoneet tummapaahtoiset kahvit omaan valikoimaansa. Huomattavaa on myös se, että tummapaahtoisten kahvien suosio on suurta etenkin pääkaupunkiseudulla, missä trendejä seurataan aktiivisesti. Eri paahtoasteiden ja muiden erikoiskahvien suosion voidaan nähdä olevan merkittävä kilpailuvaltti erityisesti pienpaahtimoilta, joiden toiminta on suurempia yrityksiä joustavampaa, jolloin myös uusiin trendeihin pystytään vastaamaan nopeasti. (Grönholm 2015; Heimonen & Kohtamäki 2014.) Aihetta käsiteltiin jo aiemmin tässä tutkimuksessa, kun vertailtiin pk-yritysten ja suuryritysten toiminnan eroja, ja sitä miten pk-yritykset voivat hyötyä joustavammista prosesseistaan ja innovointiin kannustavasta työilmapiiristä.

Digitalisaation myötä myös kahvituotteiden ostomahdollisuudet ovat muuttuneet. Suomessa toimii tällä hetkellä kaksi erikoiskahvien toimituspalvelua tarjoavaa yritystä: Slurp ja The Coffee Box. Yritykset toimivat siten, että asiakas valitsee valikoimista haluamansa kahvityypin ja pakkauskuon, jonka jälkeen yritykset toimittavat erikoiskahveja suoraan asiakkaan postiluukkuun tasaisin väliajoin. Slurp on suomalainen yritys ja yhteistyötä tehdään nimenomaan suomalaisten pienpaahtimoiden kanssa. The Coffee Boxin päätoiminta-alue on yhtäläillä Suomi, mutta yritys sijaitsee Lontoossa ja tuotteet tulevat liettualaiselta paahtimolta. Slurp on laajentanut toimintaansa myös yritysasiakkaisiin, ja kahvin lisäksi yritykseltä voi tilata kahvilaitteita. (Typpö 2015; Slurp Oy 2016.)

Nyt, kun tiedetään millaisia erityispiirteitä kahvipaahtimotoimialaan liittyy ja millaisia trendejä alalla vallitsee, voidaan siirtyä vertailuyritysten esittelyyn. Seuraavassa avataan ensin hieman Kaffa Roasteryn toimintaa sekä sitä, millainen yritys on innovaatio-orientaatioltaan. Tämän jälkeen perehdytään vuorostaan Good Life Coffee toimintaan

sekä innovaatio-orientaatioon. Yritysesittelyjen jälkeen vedetään vielä yhteen tärkeimmät havainnot siitä, mikä erottaa yritykset innovaatio-orientaatioiltaan.

4.1.1. Kaffa Roastery

Kaffa Roastery Oy on kahden ystävän vuonna 2007 perustama suomalainen kahvipaahtimo, joka sijaitsee Punavuorella, Helsingissä. Kaikki kahvit paahtetaan käsityönä ja asiakkaat voivat ostaa kahvia ja kahvinvalmistusvälineitä Kaffa Roasteryn kahvibaarista. Kahvin lisäksi yritys valmistaa myös teetä. Sekä kahvin että teen valikoimat vaihtelevat satokauden, parhaan saatavuuden ja tuoreuden mukaan, jotta asiakkaille voidaan varmistaa paras mahdollinen laatu ja hyvä maku. Lisäksi valikoimassa ja yrityksen kaikessa toiminnassa korostuu eettisyys, nautinnollisuus ja vastuullisuus. (Kaffa Roastery Oy 2016b.) Tarkemmin Kaffa Roasteryn tuotevalikoimasta puhutaan myöhemmin, mutta esitellään ensin yrityksen historiaa ja toimintatapoja.

Alussa yrityksen liiketoiminta keskittyi ainoastaan kahvin paahtamiseen, mutta sittemmin toiminta on laajentunut kattamaan laajemmin myös muita palveluita, kuten kahvilaitteiden myyntiä, vuokrausta ja huoltoa. Mukaan on tullut myös oma verkko-kauppa sekä kahvila. Palveluita tarjottiin aluksi vain HORECA-asiakkaille, mutta nykyään myös yritys- ja yksityisasiakkaat voivat tilata räätälöityjä tuote- ja palvelukokonaisuuksia. Tuote- ja palvelukokonaisuuteen voidaan valita muun muassa erilaisia kahvin paahtoasteita, papulaatuja sekä omilla tunnuksilla varustettuja pakkauksia. Kaffa Roasteryn tavoitteena on tarjota asiakkaalle autenttinen kahvielämys ja tästä kertoo myös yrityksen tunnuslause: ”Kahvin on tehtävä vaikutus”. (Heimonen & Kohtamäki 2014.) Kaffa Roastery Oy:n liikevaihto vuonna 2014 oli 2 184 000 euroa ja henkilöstön lukumäärä 19. (Taloussanomat 2016c.)

Kaffa Roasteryn ydintoimintaa on kahvin paahtaminen, mutta laajan verkostonsa ansiosta tarjoomaa on pystytty laajentamaan huomattavasti. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että Kaffa Roastery pystyy toimittamaan asiakkailleen kaikki kahviin liittyvät tuotteet ja palvelut yhdellä kertaa ja samanaikaisesti. Yhteistyöverkosto tuottaa tarjotut palvelut asiakkaille, mutta tämä ei kuitenkaan näy asiakkaille ulospäin. Kaffa Roastery siis myy ja vuokraa asiakkailleen kahvilaitteita, jotka tilataan usealta eri valmistajalta, ja jotka huoltaa ja täyttää toinen yhteistyökumppani. (Heimonen & Kohtamäki 2014.) Kaffa Roastery tekee myös yhteistyötä edellä esitellyn kahvintoimituspalvelun, Slurpin, kanssa (Slurp Oy 2016). Voidaankin sanoa, että Kaffa Roastery on taannut sekä

yksityisille asiakkailleen että yritysasiakkailleen monipuoliset mahdollisuudet tuotteiden hankintaan ja helpottanut näin omaa kaupallistamisprosessiaan.

Kaffa Roastery hyödyntää yhteistyöverkostoaan myös kahvipapujen hankkimisessa. Eksklusiivisen kahvin valmistamiseen tarvitaan ensiluokkaisia kahvipapuja, joiden hankkimisessa hyödynnetään globaalia hankintaverkosta. Näin kahvipavut saadaan lähes suoraan kahviviloilta ja paikallisten valmistajien kanssa pystytään tekemään tuotekehitystyötä. Yhteistyö mahdollistaa myös pienemmät tilauserät, joiden avulla Kaffa Roastery pystyy pitämään omat varastonsa pienenä. Laitteiden ja raaka-aineiden hankkimiseen liittyvän yhteistyön lisäksi Kaffa Roastery tekee paljon yhteistyötä kahviammattitaidolla varustettujen HORECA-asiakkaiden kanssa. (Heimonen & Kohtamäki 2014.) Tätä yhteistyökuviota käsitellään enemmän seuraavassa alaluvussa Kaffa Roasteryn innovaatio-orientoituneisuutta tarkasteltaessa.

Kuten mainittu, Kaffa Roasteryn tuotevalikoima rakentuu tuotteista, joiden valmistuksessa on huomioitu sekä eettisyys että vastuullisuus, mutta myös laatu ja hyvä maku. Yrityksen kahvivalikoimassa on tällä hetkellä 11 kahvilaatua, jotka on jaoteltu kolmeen eri luokkaan: Special Roast, Barista Blend ja Exclusive. Lisäksi yrityksen valikoimaan kuuluu yhdeksän erilaista teetä sekä lukuisia suodatinkahvin, espresson ja teen valmistukseen käytettäviä laitteita, joita Kaffa Roastery käyttää myös itse kahvibaarissaan. Tuotemyynnin lisäksi yritys järjestää asiakkailleen maksullisia kotibarista- ja kahvinmaistelukurseja, joilla aloittelevat ja jo harjaantuneet ”kahvihifistelijät” oppivat uutta kahvin valmistuksesta ja erilaisista kahvilaaduista. (Kaffa Roastery Oy 2016b.) Kaffa Roasteryn tuote- ja palvelutarjoomaa voidaankin luonnehtia suhteellisen laajaksi ja monipuoliseksi.

Kaffa Roasteryn tuotevalikoiman yhteydessä on hyvä mainita myös 2015 valikoimiin tullut kesäsesonkituote, Cold Brew -kahvi. Cold Brew valmistetaan nimensä mukaisesti uuttamalla kahvia vähintään 14 tuntia kylmässä vedessä, jolloin lopputuloksena on luontaisesti makea, matalahappoinen kahvi, jota voi käyttää erilaisten kahvijuomien valmistukseen. (Kaffa Roastery Oy 2016a.) Coldbrew-kahvia käsitellään tarkemmin Kaffa Roasteryn innovaatio-orientaatioanalyysin yhteydessä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että Kaffa Roasteryn toimintafilosofia on tehdä asiakaisiinsa vaikutus hyvin tehdyllä kahvilla. Tuotekehitykseen ja laatuun panostetaan jatkuvasti ja henkilökuntaan on valittu ihmisiä, jotka suhtautuvat intohimolla kahvin tekemiseen. Kaffa Roasteryn ydinarvoihin lukeutuu muun muassa eettisyys, vastuulli-

suus ja laadukkuus. Nämä arvot ohjaavat toimintaa ja niitä ylläpidetään muun muassa hankkimalla raaka-aineet suoraan kahviviljoja, jotta turhat välikädet vältetään. (Kaffa Roastery Oy 2016b.)

4.1.2. Kaffa Roasteryn innovaatio-orientaatio

Kuten aiemmin todettiin, Kaffa Roastery tekee paljon yhteistyötä syvällistä kahviammattitaitoa omaavien HORECA-asiakkaidensa kanssa. Tarkoituksena on kartuttaa Kaffa Roasteryn omaa asiantuntemusta ja osaamista ammentamalla tietoa kokeneilta kahvialan ammattilaisilta. Kaffa Roastery on löytänyt mahdollisuuden myös ulkomaa-laisten kahvipanimoiden kanssa tehdystä yhteistyöstä. Koska nämä yritykset eivät kilpaile alueellisesti samoilla markkinoilla, voidaan tietoa ja osaamista jakaa vapaasti. Kaffa Roastery hyödyntää tätä yhteistyökumppaneilta ammennettua osaamista, inspiraatiota ja muuta arvokasta tietoa omassa tuotekehityksessään. (Heimonen & Kohtamäki 2014.)

Tässä tutkielmassa on puhuttu paljon siitä, miten yritysten pitää optimoida tietorakenteensa niin, että se ohjaa yrityksen toimintaa innovatiiviseen suuntaan. Tässä suuri rooli todettiin olevan erityisesti oppimisfilosofialla. Pk-yritysten oppimisprosesseista puhuttaessa korostettiin erityisesti verkostojen roolia tehokkaassa oppimisessa. Kaffa Roasteryn luomilla verkostoilla on suuri rooli yrityksen oppimisfilosofiassa. Verkostojen tuella Kaffa Roastery pystyy itse keskittymään ydinosaamiseensa, eli kahvin paahattamiseen, ja jakamaan muita innovoinnin tuomia haasteita verkostonsa kanssa.

Kaffa Roasteryn strategian voidaan yritysesittelyn yhteydessä esiteltyjen toimintatapojen perusteella sanoa tähtäävän tuote- ja palveluvalikoiman jatkuvaan parantamiseen, jotta asiakkaiden tarpeisiin pystytään vastaamaan mahdollisimman hyvin. Strategiaa toteutetaan verkostojen avulla Kaffa Roasteryn ydinarvoja korostaen. Eettisyyden ja vastuullisuuden arvot näyttävät korostuvan erityisesti Kaffa Roasteryn yhteistyössä kahvipapujen tuottajien kanssa. Laadukkuusarvoa Kaffa Roastery pyrkii puolestaan toteuttamaan koko verkostonsa kautta. Tämän voidaan katsoa näkyvän esimerkiksi siinä, että tuotteiden valmistuksessa käytetään laadukkaita raaka-aineita, logistiikkaketjut pyritään pitämään lyhyinä tuoreuden takaamiseksi, kahvinpaahattamistapoihin on panostettu ja lopputuote pyritään tarjoamaan asiakkaalle, siten että sen tarjoama hyöty saadaan maksimoitua.

Innovaatio-orientaation kolmas ajuri oli läpitoiminnallinen sopeutuvuus. Kaffa Roasteryn kohdalla tämän arviointi on hieman hankalampaa, koska taustatutkimuksessa ei löytynyt tietoa yrityksen sisäisistä prosesseista ja toimintatavoista. Läpitoiminnallisen sopeutumisen toteutumisesta kertoo kuitenkin se, että Kaffa Roasteryn verkostot ovat varsin monipuoliset ja toimintaa toteutetaan todella monen osapuolen kautta. Jakeluverkostoon kuuluvat muun muassa kahvipapujen toimittajat, valmistusvälineiden vuokraajat ja huoltajat sekä HORECA-asiakkaat (Heimonen & Kohtamäki 2014). Voidaan olettaa, että läpitoiminnallinen sopeutuminen on suhteellisen onnistunutta, koska verkostoja pystytään hyödyntämään arvoketjuissa tehokkaasti. Lisäksi aiemmin korostettiin myös sitä, että pk-yritysten sisäinen vuorovaikutus on usein pienestä koosta johtuen joustavaa, ja tämä oletamus on sovellettavissa myös Kaffa Roasteryyn.

Edellisessä luvussa käsiteltiin innovaatio-orientoituneiden yritysten organisatorisia pätevyyskysymyksiä. Yksi olennaisimmista pätevyyskysymyksistä oli resurssien allokointi. Tässä tutkielmassa on pohdittu paljon sitä, miten pk-yritykset pystyvät kilpailemaan suurempia yrityksiä vastaan usein huomattavasti suppeammilla resursseillaan. Kaffa Roastery tuntuu kuitenkin löytäneen verkostoista ratkaisun tähän ongelmaan. Yritys on rakentanut ympärilleen laajat verkostot, joiden kautta tuote- ja palvelutarjoomaa on pystytty monipuolistamaan tehokkaasti. Käytännön toiminnan ja logististen ratkaisujen lisäksi resurssien allokointi liittyy vahvasti myös osaamisen kasvattamiseen, eli siihen miten yritys toteuttaa oppimisfilosofiaansa. Kuten aiemmin mainittiin, Kaffa Roastery hyödyntää verkostoaan myös tällä saralla jakamalla tietoa ja osaamista ulkomaalaisten kahvipaahittimoiden kanssa.

Myös työntekijäpätevyudet nostettiin ylös innovaatio-orientaation mallin yhteydessä. Työntekijäpätevyyskysymyksiin lukeutuivat esimerkiksi yrityksen halu rekrytoida innovatiivisia työntekijöitä sekä vapaaseen ideointiin ja riskinottoon kannustava ilmapiiri. Hyvä esimerkki työntekijäpätevyyskysymyksiin panostamisesta on Kaffa Roasteryn kesällä 2014 palkkaama amerikkalainen kahvinpaahittaja Alan Grosvenor, jolle annettiin vapaat kädet kehittää Kaffa Roasteryn valikoimiin kylmähaudutettu Cold Brew -kahvi. Kyseinen kahvinvalmistustapa ja sen lopputuloksena syntynyt jääkahvi on ollut jo pidemmän aikaa suosittu Amerikassa, ja Kaffa Roasteryn Grosvenor näki sille potentiaalin myös Suomessa. (Halme 2015.)

Kaffa Roastery lanseerasi oman Cold Brew -kahvinsa vuonna 2015 ja sitä myytiin erilaisilla herkkutoreilla ja kesäfestareilla sekä muutamissa kahviloissa hanatuotteena. Yksi erikoisimmista myyntikanavista oli kuitenkin Kaffa Roasteryn käyttämä ”kahvi-

pyörä”, jolla yrityksen työntekijät ajoivat ympäri Helsinkiä ja myivät kahvia pyörän lavalta. (Gronow 2015.) Aiemmin tässä tutkielmassa puhuttiin markkinointi-innovaatioista, ja Kaffa Roasteryn ”kahvipyörä” onkin hyvä esimerkki siitä, miten erilaisella markkinoinnilla voidaan jäädä kuluttajien mieliin. Cold Brew -kahvia itsessään voi sen sijaan luonnehtia jopa radikaaliksikin tuoteinnovaatioksi, koska se oli Suomessa ensimmäinen laatuaan.

Käsitellään vielä hieman Kaffa Roasteryn operaatio- ja markkinapätevyyksiä. Markkinapätevyys määriteltiin aiemmin yrityksen kyvyksi kerätä tietoa asiakkaista ja kilpailijoista ja välittää kerättyä tietoa yrityksen sisällä. Operaatiopätevyyksien tarkoituksena on puolestaan prosessien jatkuva ja laadukas parantaminen nopean reagoitokyvyn kautta (Siguaw ym. 2006). Kaffa Roastery kerää ja jakaa asiakastietoa muun muassa ulkomaalaisten kahvipaahtimoiden kanssa yhteistyössä. Nämä kumppanuussuhteet tarjoavat Kaffa Roasterylle arvokasta tietoa alan trendeistä ja toimintatavoista, jotta tuotteita ja palveluita osataan kehittää oikeaan suuntaan. (Heimonen & Kohtamäki 2014.)

Aiemmin kerrottiin, että Kaffa Roastery aloitti toimintansa kahvinpaahattamisesta, mutta on sittemmin laajentanut toimintaansa erilaisiin palveluihin. Edellä esitetyn perusteella voidaan todeta, että tämä on onnistunut ensinnäkin resurssien tehokkaan allokoinnin kautta, jota on toteutettu verkostojen avulla. Lisäksi yritys on selvästi panostanut sekä operaatio-, markkina- ja työntekijäpätevyyksiinsä kuin myös teknologisiin pätevyksiin. Yhteenvedon voidaan todeta, että innovaatio-orientoituneiden pätevyyksien lisäksi myös yrityksen oppimisfilosofiassa, strategisessa suunnassa sekä läpitoiminnallisessa sopeutumisessa on nähtävissä selviä merkkejä innovaatio-orientoituneisuudesta.

4.1.3. Good Life Coffee

Good Life Coffeen toiminta on jaettu kahden eri toiminimen alle: Good Life Coffee Roasters Oy ja Good Life Coffee Oy. Näistä ensimmäisen toimiala on teen ja kahvin valmistus ja jälkimmäisen kahvilatoiminta. Tässä tutkimuksessa pääpaino on paahttimatoiminnalla, mutta yritysten vertailtavuuden vuoksi tutkimuksessa tarkastellaan myös hieman kahvilatoiminnan eroja. Good Life Coffee Roasters -paahttimon liikevaihto vuonna 2014 oli 26 000 euroa ja Good Life Coffee -kahvilan 249 000. (Taloussanomat 2016b; Taloussanomat 2016a.)

Good Life Coffee -kahvila sijaitsee Helsingin Kalliossa ja se on perustettu vuonna 2011 (Good Life Coffee Oy 2016a). Yrityksen on perustanut Lauri Pipinen, joka oli toiminut baristana eri kahviloissa muutamia vuosia ennen kuin päätti perustaa oman kahvilan. Pipinen työskenteli ennen oman kahvilansa perustamista muun muassa Kaffa Roasteryssa, minkä lisäksi hän kartutti baristakokemustaan myös vapaa-ajallaan. Good Life Coffeen alkuaikoina kahvilan valikoima koostui muiden kahvipaahtimoiden tuotteista, joista yritys suodatti kahvia AeroPress-laitteella. Valikoimaan kuului muun muassa Kaffa Roasteryn, Helsingin kahvipaahtimon sekä Turun kahvipaahtimon tuotteita sekä tasaisin väliajoin vaihtuvia ulkomaisia kahvimerkkejä. Alusta asti toiminnan tavoitteena on ollut saada asiakkaat ymmärtämään, että kahvin juominen voi olla kofeiinitarpeen tyydyttämisen lisäksi myös nautinto. (Han 2016; Freese 2016.)

Yritys aloitti oman kahvinsa paahtamisen vuonna 2014, kun Good Life Coffee Roasters Oy perustettiin (Taloussanommat 2016b). Paahtimo hankkii kahvipapunsa pääasiassa Nordic Approach -yritykseltä. Nordic Approach huolehtii parhaiden kahvipapujen löytämisestä, valikoimisesta sekä toimittamisesta. Yrityksen pyrkimyksenä on tehdä logistiikkaketjuista läpinäkyviä, jotta kahvipapujen alkuperä on luotettava ja toiminta vastuullista. (Good Life Coffee Oy 2016a; Good Life Coffee Oy 2016b; Nordic Approach 2016.) Kaffa Roasteryn tavoin myös Good Life Coffee huolehtii verkostojensa avulla siitä, että toiminta on eettisesti kestävä ja yrityksen toiminta on ydinarvojen mukaista.

Good Life Coffeen toimintaperiaatteena on alusta asti ollut se, että kahvi keitetään kuppi kerrallaan laadusta tinkimättä, ja tarkoituksena on tarjota asiakkaille mahdollisuus rentouttavaan kahvitaukoon erinomaisen kahvin ja paikallisten leivonnaisten ääressä. (Good Life Coffee Oy 2016a.) Palveluratkaisuja kehittämällä Good Life Coffee pyrkii luomaan parasta mahdollista asiakaskokemusta (Tikka & Gävert 2014). Tämän perusteella voidaankin päätellä, että asiakaskokemus on vahvasti yrityksen strategian keskiössä.

Good Life Coffee lupaa asiakkailleen nykyaikaista ja rehellistä kahvia, joka on valmistettu korkealuokkaisista raaka-aineista ja tarkkaan hiotuilla valmistustavoilla. Yrityksen periaatteiden mukaan kahvissa on tärkeintä sen laatu, joka varmistetaan kahvipapujen tarkalla seulonnalla. Valmistustekniikat pyritään hiomaan koko valmistusprosessin osalta ja tuotteiden, palveluiden ja kokemusten kulttuuristen elementtien kehittämiseen panostetaan. Tavoitteena on, että ihmisille ja yhteisöille pystytään tarjoa-

maan kulttuurista ja sosiaalista arvoa kahvin kautta. (Good Life Coffee Oy 2016a; Tikka & Gävert 2014.)

Good Life Coffeen tuotevalikoimasta löytyy tällä hetkellä neljä erilaista kahvia. Lisäksi yritys myy verkkokaupassaan erilaisia oheistuotteita, kuten pipoja, kangaskasseja, mukeja ja t-paitoja. Kahvin lisäksi yrityksessä vallitseva ajattelutapa välittyy hyvin oheistuotteiden kautta, joita on markkinoitu lähiaikoina ahkerasti sosiaalisessa mediasa. Good Life Coffeen slogan on ”Avoid bad life”, ja tämä näkyy lähes kaikessa yrityksen markkinoinnissa. (Good Life Coffee Oy 2016a.)

Good Life Coffeen tavoitteina on kehittyä jatkuvasti paremmaksi ja olla taloudellisesti kannattava. Yrityksen perustajan, Lauri Pipisen, mukaan Good Life Coffeen visio on olla Helsingin laadukkain kahvila. Vaikka yritys haluaakin kehittyä koko ajan paremmaksi, halutaan tämä toteuttaa nykyisiin toimintatapoihin panostamalla, ei niinkään uusilla innovaatioilla ja toimintatavoilla. Jatkuvan kehittymisen lisäksi Good Life Coffee korostaa taloudellisen kannattavuuden tärkeyttä siinä, että yritys pystyy tarjoamaan työntekijöilleen turvallisen ja vakaan työpaikan. (Aalto 2014.) Pohditaan seuraavaksi sitä, mitä tämä kaikki tarkoittaa Good Life Coffeen innovaatio-orientaation kannalta.

4.1.4. Good Life Coffeen innovaatio-orientaatio

Good Life Coffeen perustaja Lauri Pipinen on todennut, että yrityksessä keskitytään tekemään se mitä tehdään kunnolla. Tärkein arvo on siis toisin sanoen laadukkuus, jota ei haluta uhrata määrän kustannuksella. Olennaista ei ole niinkään liiketoiminnan kasvattaminen, vaan nykyisiin toimintatapoihin panostaminen. (Aalto 2014.) Yrityksen strategisen suunnan voidaan tämän perusteella sanoa tähtäävän taloudellisesti vakaan tulevaisuuden varmistamiseen laadun ylläpitämisen kautta. Yritysesittelyn yhteydessä korostettiin lisäksi sitä, että yrityksen strategiassa näkyy vahvasti asiakaskokemuksen tärkeys.

Lauri Pipinen on kertonut Good Life Coffeen käyttävän resurssejaan osaavaan henkilökuntaan ja asiakastuntemuksen kasvuun. Samat alueet ovat myös tärkeimmät yrityksen osaamisen kasvattamisen kannalta. (Aalto 2014.) Tämä onkin vahvasti yhdistettävissä innovaatio-orientaation yhteen tärkeimmistä osa-alueista: oppimisfilosofiaan. Good Life Coffee panostaa kaikesta päätellen vahvasti työntekijäpätevyyksiinsä ja pyrkii hakemaan kasvua tätä kautta. Pipinen on myös todennut hankkivansa uutta tietoa ulkomailla toimivilta kahvipaahtimoilta, koska Suomessa osaajia on suhteellisen

vähän. Pipisen mukaan ulkomailta hankitun tiedon lisäksi vaihtoehdoksi jää itse keksiminen. (Han 2016.) Tämän perusteella voidaan todeta, että yritys tiedostaa osaamisen kasvattamisen tärkeyden ja pyrkii siihen parhaansa mukaan. Vaikka osaamisen kasvattamisella ei tavoiteltaisi niinkään uusia innovaatioita, on sillä silti suuri rooli yrityksen toiminnan ylläpitämisessä sekä prosessien ja sitä kautta lopputuotteen ja -palvelun parantamisessa.

Myös läpitoiminnallisen sopeutumisen voidaan todeta olevan Good Life Coffeessa hyvällä tasolla, koska kyseessä on suhteellisen pieni yritys, jossa työyhteisö on tiivis. Toiminnan ja viestinnän pääpaino näyttää olevan erityisesti yrityksen ja sen tuotteiden ”lifestyle” -ominaisuuksien painottamisessa, enemmän kuin innovaatio-orientaatioissa. Yhteenvedona voidaan todeta, että Good Life Coffeen sisäinen viestintä toimii ja yrityksen työyhteisössä jaetaan samat tavoitteet, vaikka innovaatio-orientaation painottamista ei ole juurikaan havaittavissa.

Good Life Coffeen suppea tuotevalikoima kertoo jossain määrin innovaatio-orientaation alhaisuudesta. Koska tuotteita ja palveluita tarjotaan suhteellisen vähän, voidaan myös olettaa, että yrityksen suorituskyky ei ole ihan yhtä korkealla tasolla kuin Kaffa Roasterylla. Yrityksen omaksumiskyvykkyyden voidaan puolestaan todeta olevan suhteellisen hyvällä tasolla, koska yritys on nuoresta iästään huolimatta onnistunut huolehtimaan tuotteiden korkeasta laadusta. Tästä huolimatta operaatio- ja markkinapätevyyksissä ei ole havaittavissa juurikaan innovaatio-orientoituneisuutta, koska yritys ei panosta tällä hetkellä juurikaan tuotekehitykseen.

Good Life Coffeen innovaatio-orientoituneisuuden voidaan sanoa näkyvän kaikkein selvimmin siinä, että yritys on laajentanut toimintaansa suhteellisen lyhyen ajan sisällä pelkästä kahvilatoiminnasta myös omien tuotteiden valmistamiseen. Yritysesittelyn yhteydessä todettiin, että Good Life Coffee on panostanut etenkin valmistusprosesseihinsa, jotta asiakkaille pystytään tarjoamaan parasta mahdollista laatua. Tästä voidaan johtaa, että erityisesti yrityksen operaatiopätevyudet ja teknologiset pätevyudet ovat muuttuneet innovaatio-orientoituneempaan suuntaan liiketoiminnan kehittyessä.

4.1.5. Yhteenvedo yritysten innovaatio-orientaatioiden eroista

Yritysesittelyjen ja innovaatio-orientaatioiden tarkastelun perusteella voidaan todeta, että Kaffa Roasteryn toiminta on huomattavasti laaja-alaisempaa kuin Good Life Coffeen, mikä jo osaltaan kertoo yritysten innovaatio-orientaation tasoeroista. Innovaatio-

orientaatio näkyy osaltaan myös yritysten visioissa ja tulevaisuuden tavoitteissa. Good Life Coffee tavoittelee tulevaisuudessa taloudellista vakautta laadun ylläpitämiseksi, mutta ei näe tarvetta tuote- ja palvelutarjoaman laajentamiselle. Kaffa Roasteryn toiminnassa on puolestaan huomattavissa tietynlaista innovaatiohakuisuutta ja alan uudistamista. Tuoteinnovaatiosta hyvä esimerkki on Cold Brew ja alan uudistamisesta se, että Kaffa Roastery pystyy tarjoamaan esimerkiksi yritysasiakkailleen kokonaisvaltaista palvelua, jossa yhdistyy sekä kahvin laatu, että palvelujen helppous. Yhteistä yritysten strategioille on kuitenkin se, että molemmat yritykset korostavat laadukkuuden tärkeyttä ja haluavat taata asiakkailleen parhaan mahdollisen kokemuksen ja nautinnon.

Kaffa Roasteryn ja Good Life Coffeen innovaatio-orientaatioon liittyvistä organisatorisista pätevyyksistä ja toimintatavoista voidaan löytää myös yhtäläisyyksiä. Molemmat yritykset panostavat ensinnäkin työntekijäpätevyyksiinsä, ja nostavat oppimisen ja osaamisen kartuttamisen korkealle tavoitteissaan ja toiminnassaan. Lisäksi kummallakin yrityksellä näkyy selviä merkkejä innovaatio-orientaatioon liittyvistä operaatiopätevyyksistä. Kuten edellisessä luvussa kerrottiin, operaatiopätevyudet tarkoittavat yrityksen aktiviteetteihin, prosesseihin, organisaatiokulttuuriin ja rakenteisiin liittyviä pätevyksiä. Sekä Kaffa Roastery että Good Life Coffee panostavat toiminnassaan vahvasti tuotantoprosessien, ja sitä kautta tuotteiden laadun, parantamiseen. Erona on se, että Kaffa Roasteryn strateginen painopiste näyttäisi olevan erityisesti tuote- ja palveluinnovaatioissa, kun Good Life Coffee panostaa eniten laadun ja kahviin liittyvien sosiaalisten ja kulttuuristen kokemusten parantamiseen.

Organisaatiokulttuuriin ja rakenteisiin liittyvien operaatiopätevyksien tarkoituksena on kannustaa työntekijöitä innovoimaan, ottamaan riskejä sekä olemaan vuorovaikutuksessa toistensa kanssa (Siguaw ym. 2006). Molemmissa yrityksissä vuorovaikutus näyttääkin olevan vahvassa roolissa, mutta Kaffa Roasterylla on havaittavissa huomattavasti enemmän sellaista työntekijöiden itseohjautuvaa toimintaa, jonka lopputuloksena on innovaatio. Tästä hyvä esimerkki on aiemmin käsitelty Cold Brew -kahvi sekä alati uudistuva kohtuullisen laaja tuotevalikoima. Yritysten innovaatio-orientaatioanalyysien perusteella voidaan kuitenkin todeta, että molempien yritysten sisäinen vuorovaikutus on tehokasta yritysten pienestä koosta johtuen.

Yhteenvedona voidaan sanoa, että molempien yritysten toiminnassa on nähtävissä innovaatio-orientoituneisuuden tähtäävä oppimisfilosofia. Strategisessa suunnassa innovaatio-orientoituneisuus näkyy kuitenkin enemmän Kaffa Roasterylla. Molemmat

yritykset näyttäisivät olevan myös läpitoiminnallisesti hyvin sopeutuneita, mutta myös tässä Kaffa Roasteryn enemmän innovatiivisuuteen kallistuva strateginen painopiste tekee yrityksen sisäisestä vuorovaikutuksesta ja prosesseista vahvemmin innovaatio-orientoituneita.

Pätevyyksien osalta Kaffa Roasterylla korostuvat eniten innovaatio-orientaatioon tähtäävät operaatio- ja markkinapätevyudet, työntekijäpätevyudet sekä tehokas resurssien allokointi. Good Life Coffeen toiminnassa näkyy puolestaan eniten työntekijäpätevyuksien sekä teknologisten pätevyuksien roolin tärkeys. Innovaatiotyypeistä Kaffa Roastery näyttäisi panostavan etenkin tuote- ja palveluinnovaatioihin, prosessi-innovaatioihin sekä markkinointi-innovaatioihin. Good Life Coffeen toiminnassa korostuu puolestaan tuoteinnovaatioiden, markkinointi-innovaatioiden sekä prosessi-innovaatioiden tärkeys. Lisäksi yritys näyttäisi panostavan toiminnassaan vahvasti erityisesti kahviin liittyvien sosiaalisten ja kulttuuristen kokemusten tarjoamiseen, minkä voidaan katsoa realisoituvan erityisesti paradigmainnovaatioina.

4.2. Tutkimusmenetelmän esittely

Nyt, kun tutkimuksessa vertailtavat yritykset on esitelty ja niiden valinta perusteltu, voidaan siirtyä varsinaisen tutkimuksen läpikäyntiin. Tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena, jotta innovaatio-orientaation ja yritysmielikuvien suhteeseen päästiin pureutumaan mahdollisimman syvällisesti. Laadullinen haastattelututkimus mahdollisti sen, että haastatteluissa saatiin kaivettua esiin haastateltavien rehellisiä ja laajoja mielipiteitä yrityksistä, jolloin innovaatio-orientaation heijastumista mielikuviiin pystyttiin ymmärtämään mahdollisimman moniulotteisesti.

Tässä tutkimuksessa pääasiallisena tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Haastattelurunko rakennettiin tutkimuksen kannalta tärkeiden teemojen varaan. Näin toimimalla pystyttiin varmistamaan, että tutkimus vastaa mahdollisimman hyvin tutkielman tarkoitukseen. Teemahaastattelussa valitut teemat ohjaavat haastattelua, mutta haastatteluprosessi on tarvittaessa hyvinkin joustava. Teemahaastattelun tarkoituksena on, että teemat ovat suhteellisen väljiä, jotta haastateltaville jää tilaa puhua vapaasti aiheista. (Saldana 2011: 7, 116; Wimpenny & Gass 2000; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Lisäksi etukäteen suunniteltu kysymysrunko tekee haastattelusta luontevamman ja kiireettömämmän tuntuisen, kun kysymykset ovat jä-

senneltyjä ja haastattelu etenee johdonmukaisesti (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 109).

Haastattelututkimuksessa haastattelijan kokemus nousee erittäin tärkeään rooliin. Jotta suurimmat virheet vältettäisiin, tulee haastatteluun valmistautua hyvin. Saldana (2011: 37) listaa kolme yleisintä ongelmaa, joita haastattelijä voi tehdä, ja jotka tulee huomioida kysymysten suunnittelussa. Ensimmäinen näistä on se, että kysytään kysymyksiä, joihin voi vastata vain yhdellä sanalla, jolloin vastaukset jäävät erittäin pinnallisiksi. Toinen ongelma on se, että kysytään liian monta kysymystä kerrallaan, jolloin haastateltava hämmentyy. Kolmas mahdollinen virhe on se, että kysytään joko/tai -kysymyksiä, jolloin vastausvaihtoehdot ovat rajalliset ja aitoja vastauksia voi olla mahdotonta saada. Paras tapa välttää kaikki nämä sudenkuopat on testata haastattelu ensin kolmannella osapuolella ja miettiä, miten haastattelijä itse vastaisi kysymyksiin. (Saldana 2011: 37–38.) Tämän tutkimuksen aineistonkeruun käytännön toteutusta käsitellään seuraavassa alaluvussa.

4.3. Aineistonkeruu- ja analyysiprosessien esittely

Tässä alaluvussa syvennytään tarkemmin teemahaastattelurungon rakentumiseen, haasteltavien valintaan sekä haastatteluiden kulkuun. Tiedonkeruuprosessin esittelyn jälkeen siirrytään tutkimusten tulosten analysointiin. Empirialuvun lopussa vedetään yhteen tärkeimmät tutkimuksen tulokset sekä pohditaan niiden suhdetta tässä tutkielmassa käsiteltyihin teorioihin sekä teorioiden perusteella muodostettuun viitekehykseen.

4.3.1. Kysymysten määrittäminen ja haastateltavien valinta

Aiemmin esiteltiin tyypillisimmät sudenkuopat, jotka tutkija voi kysymysrunkoa tehdessään kohdata. Tiivistettynä voidaan sanoa, että kysymyksiä valittaessa tulee kiinnittää huomiota kysymysten muotoon, määrään, tyyppiin sekä järjestykseen. Lisäksi haastattelurunkoa suunniteltaessa on hyvä miettiä halutaanko haastattelutilanteessa käyttää jonkinlaista rekvisiittaa, joka tukee haastattelun tarkoitusta. (Koskinen ym. 2005: 109–111.) Seuraavaksi avataan tarkemmin sitä, miten nämä tekijät huomioitiin tämän tutkimuksen haastattelurunkoa rakennettaessa.

Teemahaastattelun runko rakennettiin edellisessä luvussa esitellyn viitekehyksen avulla pyrkimyksenä muodostaa kysymyksistä sellaisia, jotka vastaavat mahdollisimman hyvin tutkimusongelmaan. Kysymysten suunnittelussa käytettiin taustalla teemoja kuten tunnettuus, ydinarvot ja taustat, markkinointi ja mainonta sekä samaistuminen. Näiden teemojen muodostuminen esiteltiin luvussa 3.3. Viitekehuksesta johdettujen teemojen tehtävänä oli ensisijaisesti toimia tukena kysymysten määrittämisessä siten, että ne vastaavat mahdollisimman hyvin tutkimuksen tarkoitusta. Kysymyksiä muodostettiin lopulta kuusi ja ne rakennettiin niin, että lisäkysymysten esittäminen oli mahdollista, jos niille koettiin olevan tarvetta syvällisempää analyysia varten. Yleisesti suositeltava teemahaastattelun kysymysten määrä on 5–12, joten haastattelurungon määräraajat voidaan katsoa täyttyneen (Koskinen ym. 2005: 109).

Aiemmin puhuttiin siitä, että kysymykset tulee muotoilla siten, että niihin ei voi vastata vain yhdellä sanalla. On kuitenkin sallittua yhdistää teemahaastatteluun sellaisia suljettuja kysymyksiä, joilla haastateltavista kysytään taustatietoja. Tässä tutkimuksessa tällainen suljettu kysymys esitettiin haastateltavien ikää tiedusteltaessa. Teemahaastattelussa tavoitteena on, että haastateltavalle annetaan mahdollisuus vastata kysymyksiin omin sanoin. Kysymykset eivät saa kuitenkaan olla esimerkiksi liian asenteellisia tai kielteisiä. Myös liian abstrakteja, epäsuoria ja vertauskuvallisia kysymyksiä on syytä välttää. (Koskinen ym. 2005: 109–110.) Tutkimuksessa käytetyt kysymykset on esitetty alla.

1. Kuinka tuttuja kyseiset yritykset ovat sinulle ja millaiseksi koet ne?
2. Mitä mieltä olet yritysten arvoista ja toimintatavoista?
3. Oletko nähnyt paljon kyseisten yritysten markkinointia/mainontaa? Jos olet, mitä mieltä olet siitä?
4. Millaisia hyötyjä koet yritysten tarjoavan sinulle asiakkaana?
5. Koetko yritykset innovatiivisiksi? (Lisäkysymys: Missä innovatiivisuus mielestäsi näkyy?)
6. Suositteletko yritysten tuotteita/palveluita muille? (Lisäkysymys: Miksi/miksi et?)

Tarkastellaan seuraavaksi hieman kysymysten järjestystä. Kuten yllä esitetystä haastattelurungosta voidaan huomata, kaikki haastattelut alkoivat sen kartoittamisella, kuinka hyvin haastateltava tuntee kohdeyritykset. Ensimmäisen kysymyksen jälkeen kaikille haastateltaville esiteltiin ennalta suunniteltujen materiaalien perusteella lyhyesti molempien yritysten perustiedot, toimintatavat sekä tuotevalikoiman laajuus. Näin

varmistettiin, että haastateltavilta saatiin heti alkuun mahdollisimman laaja vastaus, josta ilmenee haastateltavan rehellinen mielipide molemmista yrityksistä, ilman, että vastauksiin vaikutettiin lisätietojen tarjoamisella. Yritysten esittelyosio oli kuitenkin tärkeä tehdä ennen jatkokysymyksiin siirtymistä, jotta haastateltavat pystyivät antamaan kysymyksiin mahdollisimman perusteltuja vastauksia. Tutkimus päätettiin yleisluontoiseen loppukysymykseen, jonka pyrkimyksenä oli vielä tiivistää kaikki haastattelussa läpikäytyt asiat suositteluhalukkuuteen. Taulukossa 3. on esitetty taustamateriaali, joka näytettiin jokaiselle haastateltavalle ensimmäisen kysymyksen jälkeen.

Taulukko 1. Haastateltaville esitellyt taustatiedot Kaffa Roasterysta ja Good Life Coffeeesta.

Kaffa Roastery	Good Life Coffee
<ul style="list-style-type: none"> - perustettu 2007 - sijaitsee Punavuorella Helsingissä - tuotevalikoimassa tällä hetkellä 11 kahvilaatua ja 9 teelaatua - oma kahvila / myymälä - oma verkkokauppa, jossa myydään kahvia, teetä ja kahvinvalmistusvälineitä - korostavat toiminnassaan eettisyyttä, vastuullisuutta ja nautinnollisuutta - tavoitteena tarjota asiakkailleen autenttinen kahvielämys 	<ul style="list-style-type: none"> - perustettu 2011 - sijaitsee Kalliossa Helsingissä - tuotevalikoimassa tällä hetkellä 3 kahvilaatua - oma kahvila / myymälä - oma verkkokauppa, jossa myydään kahvia ja oheistuotteita (piipoja, kangaskasseja, mukeja, t-paitoja ym.) - korostavat toiminnassaan laadukkuutta sekä kahvin tuomaa kulttuurista ja sosiaalista arvoa - tavoitteena tarjota asiakkailleen nykyaikaista ja rehellistä kahvia, joka on valmistettu korkealuokkaisista raaka-aineista ja tarkkaan hiotuilla valmistustavoilla

Koska tunnettuuden todettiin näyttelevän suurta roolia mielikuvien muodostumisessa, haastateltavien valinnassa käytettiin harkinnanvaraista otantaa. Toisin sanoen tutkimukseen pyrittiin löytämään sellaisia haastateltavia, joilta saa todennäköisimmin parhaiten tietoa tutkimuksen kannalta relevanteista aiheista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tämä oli tärkeää myös siksi, jotta haastateltavilta saatiin mahdolli-

simman perusteltuja ja syvällisiä vastauksia, joita ei heikommalla yritysten tuntemuksella pystyttäisi muodostamaan. Potentiaalisia haastateltavia etsittiin muun muassa kuntosalilta, jossa tutkija tiesi myytävän Good Life Coffeen kahvia. Lisäksi haastateltavia etsittiin Kaffa Roasteryn yritysasiakkaiden työntekijöiden joukosta sekä muita tutkijan tuntemia kahvinharrastajia kartoittamalla. Potentiaalisille haastateltaville kerrottiin, että haastattelut tehdään Pro Gradu -tutkimusta varten. Lisäksi haastateltaville kerrottiin, mitä heiltä haastattelussa odotetaan ja kuinka kauan haastattelu tulisi keskimäärin kestämään. Haastateltavien löytämisessä suurin haaste oli se, että alustavan kartoituksen perusteella enemmistö potentiaalisista haastateltavista tunsi Kaffa Roasteryn, mutta Good Life Coffee oli huomattavan usealle tuntematon.

Lopulta haastateltavia löydettiin kymmenen kappaletta. Haastateltavat olivat iältään 23–34-vuotiaita ja sukupuolijakauma oli tasainen. Kaikille haastateltaville oli yhteistä se, että he tunsivat Kaffa Roasteryn ja Good Life Coffeen ja olivat käyttäneet yritysten tuotteita. Lisäksi kaikki haastateltavat kokivat kahviin liittyvän kuluttamisen tärkeäksi itselleen ja korostivat juovansa kahvia rutiinin ja kofeiininsaannin lisäksi nautinnollisuuden vuoksi. Taustoiltaan haastateltavat erosivat toisistaan esimerkiksi koulutuksen ja ammatin osalta. Haastateltavien sukupuoli, ikä ja ammatti on kuvattu taulukossa 2. Jatkossa haastateltaviin viitataan taulukossa esitetyllä haastateltavan numerolla.

Taulukko 2. Haastateltavien jakauma.

Haastateltavan numero	Sukupuoli	Ikä	Ammatti
1	Mies	24	Radiotoimittaja
2	Mies	25	Asentaja
3	Nainen	28	Viestintäasiantuntija
4	Nainen	34	Henkilöstöasiantuntija
5	Mies	23	Ohjelmoija
6	Nainen	30	Muusikko
7	Nainen	25	Tuottaja
8	Mies	24	Arvopaperitoimihenkilö
9	Nainen	26	Markkinointiasistentti
10	Mies	24	Kirjanpitäjä

Kaikki haastattelut toteutettiin helmi-maaliskuussa 2016. Haastateltavien ja tutkijan välinen sosiaalinen etäisyys ei saisi olla liian suuri, jotta vuorovaikutus säilyy sujuvana ja haastattelijä ymmärtää haastateltavien vastaukset mahdollisimman hyvin (Koskinen ym. 2005: 111–112). Tässä tutkimuksessa haastateltavien voidaan todeta olleen haastateltavan kanssa suhteellisen samanlaisia iän ja taustojen puolesta, jolloin minimoitu sosiaalinen etäisyys teki haastattelujen toteuttamisesta sujuvaa ja väärinymmärryksiltä vältyttiin. Lisäksi kaikki haastattelut toteutettiin haastateltavalle luonnollisessa ympäristössä, kuten haastateltavan kotona, työpaikalla tai kuntosalin taukotiloissa.

4.3.2. Haastattelujen eteneminen

Kaikki haastattelut alkoivat kartoituksella, jossa selvitettiin kuinka hyvin haastateltavat tuntevat Kaffa Roasteryn ja Good Life Coffeen yrityksinä. Yritykset esiteltiin kaikille haastateltaville valmiiksi suunnitellun alustusrungon perusteella, jossa esiteltiin muun muassa molempien yritysten arvot ja toimintatavat. Tarvittaessa esittelyä syvennettiin riippuen siitä kuinka perusteellisesti haastateltavat tunsivat yritykset. Tällä varmistettiin, että haastateltavien lähtötiedot yrityksistä olivat mahdollisimman samantasoiset. Esittelyssä kerrottiin myös, että haastattelussa tutkitaan kuluttajien kokemia mielikuvia, mutta innovaatio-orientaation tutkimisesta ei tässä yhteydessä vielä mainittu. Tämä päätös tehtiin siksi, ettei tutkimuksen tarkoitus vaikuttaisi tietoisesti haastateltavien vastauksiin.

Ennen kysymysten esittämistä haastateltaville kerrottiin, että vastaukset ovat anonyymeja. Jokaiselta haastateltavalta kuitenkin varmistettiin saako heidän vastaustensa yhteydessä kertoa haastateltavan iän, sukupuolen ja ammatin. Tämä vaihtoehto sopi jokaiselle vastaajalle. Kaikkia haastateltavia rohkaistiin kertomaan avoimesti oma mielipiteensä ja korostettiin sitä, että mitkään vastaukset eivät ole väriä. Näin pyrittiin luomaan ilmapiiristä rentoa ja kannustamaan haastateltavia syvällisiinkin vastauksiin.

Kaikki haastattelut äänitettiin digitaalisella tallentajalla, ja vastauksia kirjattiin samalla ylös myös tietokoneella, jotta teknisten ongelmien riski saatiin minimoitua. Jokainen haastattelu kesti noin 20–30 minuuttia, ja kesto vaihteli hieman sen mukaan kuinka paljon haastateltavilta kysyttiin lisäkysymyksiä. Suurin osa haastateltavien vastauksista oli jo valmiiksi kattavia, joten tutkijan oli helppo kuljettaa haastatteluja sujuvasti eteenpäin. Mahdolliset lisäkysymykset oli otettu ylös teemojen laatimisen yhteydessä, jotta ne osattiin ja muistettiin kysyä oikeissa kohdissa sujuvasti.

Haastattelun tarkkaa tarkoitusta ei kerrottu haastateltaville ennen kysymysten esittämistä, joten se tehtiin jokaisen haastattelun päätteeksi. Tämä tehtiin siksi, että tutkimuksen eettisyyden kriteerit täyttyvät. Tutkimuksen tarkoituksen kertomisen lisäksi korostettiin, että vastaukset ovat anonyymejä ja luottamuksellisia. Kaiken tämän tavoitteena oli korostaa tutkimuksen rehellisyyttä rakentamalla haastateltavan ja haastattelijan välillä luottamuksellinen suhde. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kuten aiemmin mainittiin, ensimmäisellä kysymyksellä kartoitettiin alustavasti haastattelijoiden kohdeyritysten tuntemusta. Lisäksi pyrkimyksenä oli selvittää heti tutkimuksen alussa haastateltavien rehellinen ja avoin mielipide yrityksistä. Tämä oli tärkeää, koska seuraavaksi kaikille haastateltaville esitettiin edellä kuvatut samat taustatiedot molemmista yrityksistä, jotka saattoivat vaikuttaa haastateltavien vastauksiin seuraavien kysymysten osalta. Yrityksen taustatietoja oli kuitenkin hyvä avata heti ensimmäisen kysymyksen jälkeen, jotta kaikilla haastateltavilla oli tarvittavat pohjatiedot seuraaviin kysymyksiin vastaamista varten.

Haastattelussa käytettyjen kysymysten muotoilun tarkoituksena oli, että haastateltavat vertailisivat Kaffa Roasterya ja Good Life Coffeeta toisiinsa jokaisessa vaiheessa. Yrityksiä ei siis käsitelty erikseen, vaan haastateltavia rohkaistiin kertomaan yrityksiä koskevista mielikuvakokemuksistaan etenkin vertailun kautta. Tämä menettelytapa mahdollisti sen, että haastateltavat pystyivät perustelemaan omia mielipiteitään helpommin, ja vastauksissa saatiin haastateltavien mahdolliset yrityspreferenssit korostumaan paremmin.

Kunkin haastattelun jälkeen vastaukset litteroitiin välittömästi, jotta mahdolliset aineistoa koskevat riskit saatiin minimoitua. Haastattelumuistiinpanojen yhteyteen kirjoitettiin myös ylös alustavia huomioita ja mielenkiinnon herättäneitä seikkoja, jotta tärkeät asiat saatiin ylös heti tutkimuksen alkuvaiheessa. Muistiinpanojen tekemisellä varmistettiin, että tärkeät havainnot osattiin ottaa mukaan ja tulkita oikein myös varsinaisessa analyysivaiheessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Saldana 2011: 35, 39, 116.)

4.3.3. Aineiston kategorisointi

Tutkimuksen tulosten analysoinnissa käytettiin deduktiivista päättelyä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että analyysia vietiin eteenpäin ja johtopäätöksiä muodostettiin tutkielmassa käsiteltyjen teorioiden pohjalta. Tulosten analyysissa jätettiin varaa kui-

tenkin myös abduktiiviselle päättelylle, eli sille olettamukselle, että tuloksista voi selvitä jotain sellaista, mitä teoriassa ei ole käsitelty. (Saldana 2011: 191.)

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysi alkaa aineiston tarkalla läpilukemisella. Tarvittaessa tämä tehdään useampaankin kertaan. Tässä vaiheessa on myös hyvä tehdä jonkinlaisia muistiinpanoja, jotka selkeyttävät aineiston rakennetta ja selattavuutta jo tutkimuksen alkuvaiheessa sekä helpottavat aineiston myöhemmässä vaiheessa tapahtuvaa teemoittamista ja kategorisointia. Toisin sanoen tutkija pystyy muistiinpanojen ja memojen avulla löytämään aineistosta erilaisia kaavamaisuuksia, joiden perusteella kokonaiskuva alkaa hahmottumaan. (Koskinen ym. 2005: 231; Saldana 2011: 90.) Tässä tutkimuksessa haastatteluvastausten yhteyteen kirjoitettiin huomioita ja vastauksia värikoodattiin alustavasti niissä useasti toistuneiden teemojen mukaan.

Aineistoon tutustumisen jälkeen laadullisessa tutkimuksessa edetään usein alustavien teemojen muodostamiseen. Aineistosta poimitaan päättelyn avulla tutkimuksen tarkoituksen kannalta merkityksellisimmät teemat, joita käydään muutamaan otteeseen läpi, jotta varmistutaan siitä, että niiden avulla pystytään vastaamaan tutkimusongelmaan. Lisäksi aineistolle on hyvä luoda fyysinen rakenne, joka nostaa keskeisimmät asiat helposti käsiteltäväksi. (Koskinen ym. 2005: 232.) Tässä tutkimuksessa alustavat teemat luotiin Microsoft Word -muistikirjaa avuksi käyttäen. Vastauksia jaoteltiin tutkimusteemojen lisäksi muun muassa sen perusteella liittyivätkö vastaukset innovaatioihin, tuotteiden makuun ja laatuun vai yritysten liiketoimintamalliin. Lisäksi vastaukset luokiteltiin alustavasti myös niiden positiivisen tai negatiivisen luonteen perusteella.

Seuraavana laadullisen tutkimusaineiston analyysissä voidaan siirtyä kategorioiden muodostamiseen, ja tätä toimintatapaa noudatettiin myös tässä tutkimuksessa. Kategorioinnissa aineistosta muodostetaan edelleen merkityksellisiä datakokonaisuuksia, joista jokaisessa on näkyvissä kategorian ominaispiirteet. Lisäksi selkeästi määritettyjä kategorioita on pystyttävä vertailemaan toisiinsa, jotta löydetään merkittävimmät vaikutussuhteet. (Saldana 2011: 92.) Tässä tutkimuksessa kategorisointi aloitettiin järjestämällä haastatteluvastauksia uudelleen niissä esiintyvien yhtäläisyyksien perusteella. Eri haastateltavien vastauksista löydettiin yhtäläisyyksiä esimerkiksi yritysten tuotevalikoiman laajuuteen ja monipuolisuuteen, tuotteiden laadukkuuteen, mainontaan, toimintatapoihin liittyen. Lisäksi suurimmassa osassa vastauksista korostui selvästi pienpaahtimotoimintaan yleisemmällä tasolla liittyviä tekijöitä.

Edellän esitetyn alustavan jaottelun tuloksena muodostettiin lopulta viisi erillistä yritysten ominaisuuksiin liittyvää kategoriata: valikoiman monipuolisuus, tuotteiden laadukkuus, yritysten paikallisuus, yritysten toimintatavat sekä yritysidentiteetti. *Valikoiman monipuolisuus* valikoitui kategoriaksi sen perusteella, että tuotevalikoiman laajuuden merkitys mielikuviin korostui todella monessa vastauksessa. Myös *tuotteiden laadukkuus* erottui selkeästi omaksi kategoriakseen, koska jokainen vastaajista piti laadukkuutta yhtenä tärkeimmistä kulkuskriteereistä, ja enemmistö vastaajista mielsi molempien yritysten tuotteet todella laadukkaiksi.

Yritysten *paikallisuus* ja sijainti tuntuivat vaikuttavan vahvasti useimpien haastateltavien vastauksiin, ja tästä syystä se valittiin kolmanneksi kategoriaksi. Paikallisuuteen liittyvät mielikuvakokemukset liittyivät etenkin pienpaahimoiden paikallisen toiminnan tukemishalukkuuteen. *Toimintatapojen* kategoria muodostui monen erillisen tekijän perusteella. Vastauksissa korostui muun muassa ammattitaidon tärkeys, palvelukokonaisuudet sekä toimintatapojen rooli arvojen ylläpitämisessä.

Viimeinen muodostetuista kategorioista oli *yritysidentiteetti*. Lyhyesti sanottuna tämä tarkoittaa sitä, kuinka merkitykselliseksi itselleen haasteltava koki yrityksen identiteetin. Tämä näkyi lähes kaikissa vastauksissa eri muodoissa. Haastateltavien mielikuvat yrityksistä vaihtelivat muun muassa sen perusteella millaisia heidän omat makumielityksenä olivat. Myös arvojen ja elämäntavan merkitys mielikuviin korostui välillä huomattavastikin. Haastateltavan omalla identiteetillä tuntui olevan paljonkin vaikutusta siihen, millaista hyötyä yritykset heille tarjoavat.

Kategorisoinnin lopputuloksena aineistosta löydettiin yksi kaikkia kategorioita yhdistävä teema. Kaikissa vastauksissa korostui eri tavoilla se, että haastateltava muodosti mielikuvia sen perusteella, mitkä yritykseen liittyvät asiat koki itselleen tärkeiksi. Ensimmäisessä teorialuvussa mainittiinkin samaistumisteorioiden yhteydessä, että kuluttaja yhdistää yrityksen identiteetin omaan sosiaaliseen identiteettiinsä helpommin silloin, kun se koetaan kilpailijoista erottuvaksi ja ainutlaatuiseksi. Tämän perusteella *yritysidentiteetin ja innovaatio-orientoituneen toiminnan keskeisyys kuluttajalle* muodostui teemaksi, joka sitoo kaikki aineiston osa-alueet ja kategoriat yhteen.

Seuraavaksi esitellään tarkemmin kategorisoinnin tuloksia innovaatio-orientaation kannalta ja muodostetaan johtopäätöksiä tutkielman viitekehukseen nojaten. Olennaisinta on avata etenkin eri kategorioiden välisiä suhteita, jotta saadaan selville mihin mielikuvakokemuksiin innovaatio-orientaatio heijastui eniten ja mitkä olivat eri kategori-

oiden väliset suhteet mielikuvanmuodostusprosessissa. Tulosten esittelyn päätteeksi tärkeimmät löydökset ja eri osa-alueiden väliset suhteet on koottu yhteen kuviossa 6.

4.4. Tulokset

Tämän tutkimuksen tärkeimmäksi havainnoksi muodostui se, että kuluttajan mielikuvat yrityksistä vaihtelevat sen perusteella, kuinka keskeiseksi kuluttaja kokee yrityksen identiteetin ja yrityksen tarjoamat hyödyt oman sosiaalisen identiteettinsä kannalta. Käsitellään seuraavaksi teemahaastattelun vastauksissa korostuneita asioita viitekehysessä esiintyneiden tekijöiden, eli tunnettuuden, ydinarvojen ja taustaominaisuuksien, markkinoinnin ja mainonnan sekä samaistumisen, kautta. Lisäksi on tärkeää pohdittava, millainen suhde kyseisillä tekijöillä on muodostettuihin kategorioihin, eli monipuolisuuteen, laadukkuuteen, paikallisuuteen, toimintatapoihin sekä yritysidentiteetin keskeisyyteen. Tuloksia peilataan erityisesti innovaatiotyyppeihin, jotka on esitetty tutkielman viitekehysessä innovaatio-orientaation realisoitumisena, minkä voidaan katsoa olevan kuluttajille helpoiten näkyvä innovaatio-orientoituneen toiminnan osa. Analyysin lopuksi tehdään yhteenveto tärkeimmistä löydöksistä sekä havainnollistetaan niiden välisiä suhteita kuviossa 6.

4.4.1. Tunnettuus

Yksi merkittävimmistä haastattelun tuloksiin vaikuttavista tekijöistä oli yritysten tunnettuuden aste. Mitä tunnetumpi yritys oli haastateltavalle, sitä enemmän siitä pystyttiin muodostamaan perusteltuja mielikuvia. Miten tunnettuus sitten näkyi haastatteluvastauksissa ja mistä sen voidaan katsoa olevan lähtöisin? Avataan tätä seuraavaksi hieman haastatteluvastauksiin ja tutkielman viitekehukseen peilaten.

Kuten aiemmin kerrottiin, jokainen haastattelu alkoi sen kartoittamisella, kuinka hyvin haastateltava tunsi yritykset ja millaiseksi hän koki ne. Haastatteluista kävi ilmi, että Kaffa Roasteryn toiminta oli tunnetumpaa ja muodostuneet mielikuvat lähes poikkeuksetta positiivisia. Good Life Coffeen tunnettuus vaikutti sen sijaan olevan alhaisempaa, minkä vuoksi useimmat vastaajista eivät osanneet muodostaa yrityksestä kovin vahvoja mielikuvia, etenkin ennen toisen kysymyksen jälkeen tehtyä lyhyttä yritys-esittelyä. Yritysten tunnettuus haastateltaville selittyi muun muassa heidän asuinpaikkansa, ammattinsa ja harrastustensa perusteella.

Peilataan tunnettuuden voimakkuutta seuraavaksi hieman tämän tutkielman viitekehyksessä esitettyihin innovaatio-orientaation lopputulemiin ja realisoitumiseen, eli innovaatiotyyppeihin ja -asteisiin. Haastatteluvastausten perusteella huomattavin syy Kaffa Roasteryn korkeaan tunnettuuteen vaikutti olevan jakelukanavien monipuolisuus. Tämän voidaan katsoa liittyvän vahvasti Kaffa Roasteryn prosessi-innovaatiopanostuksiin ja osaltaan myös markkinointi- ja pakkausinnovaatioihin. Haastateltavat tunsivat Kaffa Roasteryn muun muassa työpaikoiltaan, minkä lisäksi suurin osa haastateltavista sanoi yrityksen pakkauksissa käytettävän mustakeltaisen värimaailman olevan erittäin tunnistettava. Lisäksi Kaffa Roasteryn tuotteita voi ostaa toimialan esittelyn yhteydessä mainitun Slurp-kahvipalvelun kautta, ja yksi haastateltavista tiesikin yrityksen juuri tätä kautta. Myös yrityksen sijainnilla oli suuri vaikutus tunnettuuteen, ja tätä käsitellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

“Olen juonut Kaffa Roasteryn kahvia usein töissä.” (8)

“Muistaakseni olen nähnyt Kaffa Roasteryn Slurpissa.” (3)

”Työpaikalla olleet konsultit käyttivät Kaffan kahveja.” (4)

”Olen nähnyt Kaffan kahvipapuja työpaikan kahvilassa myytävänä.” (3)

”Värit iskevät silmään.” (1)

”Tumman ja keltaisen yhdistelmä tunnistettava.” (10)

Good Life Coffeen tunnettuus vaikutti haastatteluvastausten perusteella kumpuavan erityisesti markkinointi-innovaatioista, joiden lisäksi yrityksen sijainnin vaikutukset tunnettuuteen korostuivat myös Good Life Coffeen osalta. Sijainnin vaikutuksia mielikuviin käsitellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa. Markkinointi-innovaatioihin liittyen etenkin sosiaalisen median korkealla käyttöaktiivisuudella voitiin katsoa olleen positiivinen vaikutus tunnettuuteen, koska suurin osa Good Life Coffeen mainonnasta tapahtuu sosiaalisen median kanavissa. Tämä korostuu muun muassa seuraavissa vastauksissa:

”Good Life Coffeen tiedän alun perin kuntosaliltani ja sittemmin olen kiinnittänyt huomiota yrityksen Instagram-mainontaan.” (9)

”Kyseinen brändi on paljon näkyvissä Instagrammissa. Muualla en ole oikeastaan nähnyt mainontaa.” (10)

Edellä esitetyn perusteella voidaan yleisellä tasolla todeta, että mitä innovaatio-orientoituneempi yritys on, sitä enemmän se toteuttaa erilaisia ja erityyppisiä innovaatioita, jotka puolestaan vaikuttavat positiivisesti tunnettuuteen. Tästä voidaan johtaa edelleen, että mitä korkeampi yrityksen tunnettuus on, sitä helpommin kuluttajat muodostavat siitä assosiaatioita ja yritysmielikuvia. Tunnettuus ei siis itsessään vaikuta suoraan kuluttajien kokemien mielikuvien positiivisuuteen tai negatiivisuuteen, mutta sen rooli taustavaikuttajana on tärkeä, jotta mielikuvanmuodostusprosessi saadaan alun perin käynnistymään. Kun tunnettuutta on saatu kasvatettua erilaisten innovaatioiden markkinoille tuomisen kautta, on tärkeää ymmärtää, miten ja mihin suuntaan erilaiset innovaatiotyypit muokkaavat yritysmielikuvia. Tätä lähdetään pohtimaan seuraavaksi.

4.4.2. Ydinarvot ja taustat

Lähes kaikissa vastauksissa korostui se, että pienpaahtimoiden toimintaa haluttiin tukea tuotteita ostamalla ja yrityksiä suosittelemalla. Toisin sanoen *paikallisuus* koettiin tärkeäksi, ja sen roolia mielikuvien muodostuksessa käsitellään tarkemmin myöhemmin. Pienpaahtimotoiminnan tukemishalukkuuden voidaan olettaa johtuvan suurelta osin myös siitä, että yksi suurimmista haastateltavien valintakriteereistä oli se, että he kaikki olivat jonkintasoisia ”kahviharrastajia”. Huomionarvoista oli myös se, että haastateltavien omat taustat vaikuttivat vastauksiin välillä huomattavastikin. Esimerkiksi haastateltavan ammatin ja koulutuksen vaikutukset olivat selvästi huomattavissa vastauksista. Ammatista riippuen huomiota kiinnitettiin esimerkiksi yritysten kotisivujen ulkonäköön sekä radiomainontaan. Lisäksi haastateltavien ammatti vaikutti jossain määrin siihen, kuinka tunnettuja yritykset olivat haastateltaville. Aiemmin mainittiinkin, että etenkin Kaffa Roastery oli monelle haastateltavalle tuttu nimenomaan työpaikan kautta.

”Vaikuttaa tollaselta minimalistiselta amerikkalaistyylliseltä käsintekevän asiantuntijaliikkeen designilta.” (5)

”Kaffa Roasteryn fontit ei oikein natsaa, toi Helvetica pitäis vaihtaa.” (5)

”Vaikkakin Good Life Coffee jää mun mielestä ton Kaffa Roasteryn brändin taakse, niin niillä on visuaalisesti parempi toi niiden tyyli.” (5)

”Good Life Coffee on käynyt työpaikallani opettamassa, miten tehdä hyvää kahvia suodatinkahvista.” (1)

”Kaffa Roasterylla oli meillä englanninkielinen radiomainos, jossa jenkkijätkä oli puhumassa siitä jutusta. Nappasi heti, koska vieraskielisyys herätti mielenkiinnon.” (1)

”Prisman hyllyllä ei välttämättä jäisi mieleen, mutta työpaikalla on jäänyt.” (3)

Myös haastateltavien harrastuksilla näytti olevan vaikutusta muodostuneisiin yritysmielikuviin. Myös Bhattacharya ja Sen (2003) ottavat esiin tämän huomion samaistumisteoriassaan. He toteavat kuluttajien uppoutuvan yritykseen helpommin, kun yrityksen tuotteet tarjoavat hyötyä kuluttajalle tärkeän asian, kuten harrastuksen, tiimoilta. Yritykset tarjoavatkin kuluttajille väylän toteuttaa itseään tuotteiden kautta. Tässä tutkimuksessa olennaiseksi nousi etenkin se, miten haastateltavat kokivat pystyvänsä toteuttamaan omaa kahviharrastustaan yritysten tuotteiden kautta. Haastateltavat korostivat vastauksissaan erityisesti yritysten tuotevalikoimien monipuolisuuden ja laadukkuuden tärkeyttä. Tuotevalikoiman laajuuden merkitys mielikuviin korostui todella monessa vastauksessa, ja jokainen vastaajista piti laadukkuutta yhtenä tärkeimmistä kulutuskriteereistä. Monipuolisuuden ja laadukkuuden tärkeydestä kertovat muun muassa seuraavat vastaukset:

”Kaffalla on paljon enemmän tuotteita, mikä osoittaa että laatuun halutaan panostaa.” (1)

”Koen, että molemmissa saa rahoilleen vastinetta, ja kun saa laadukasta tavaraa, ei tarvitse kitata litroitain Juhla Mokkaa tai vastaavaa.” (7)

”Tuotteita käyttäneenä voin todeta, että laadukkaita tuotteita saa molemmilta yrityksiltä, ja ajatuksena on, että muutenkin toimivat arvojensa mukaisesti.” (4)

”Molemmat yritykset ovat onnistuneet arvojensa mukaisen mielikuvan luonnissa.” (4)

Enemmistö haastateltavista mielsi sekä Kaffa Roasteryn että Good Life Coffeen tuotteet todella laadukkaiksi, mutta monipuolisuuden rooli mielikuvissa korostui sen sijaan etenkin Kaffa Roasteryn toimintaa arvioitaessa. Monipuolisuutta korostaneet haastateltavat muodostivat Kaffa Roasterystä pelkkiä positiivisia mielikuvia ja olivat valmiita suosittelemaan yritystä tuttavilleen. Tästä voidaan johtaa, että yritykset pystyvät edesauttamaan positiivisten mielikuvien muodostumista tuote- ja palveluinnovaatioihin panostamalla etenkin silloin, kun kuluttaja arvostaa monipuolisuutta ja laadukasta tuotevalikoimaa. Innovaatio-orientaation voidaan siis sanoa heijastuvan välillisesti yritysmielikuviin tuote- ja palveluinnovaatioiden kautta.

Pohditaan seuraavaksi hieman yritysten taustojen heijastumista yritysmielikuviin. Vastauksissa korostui selvästi se, että yritysten toimintamalli itsessään ei näy kovin usein kuluttajille. Yritysten tunnettuuden vahvuus vaikutti huomattavasti siihen, kuinka hyvin haastateltavat pystyivät muodostamaan perusteltuja vastauksia toimintamalleihin liittyen. Vahvasta tunnettuudesta huolimatta toimintamalleja koskevat vastaukset jäivät pintapuolisiksi, koska haastateltavilla ei ollut syvällistä tuntemusta yritysten toimintamalleista haastattelun yhteydessä tehtyä yritysesittelyä lukuun ottamatta. Voidaan siis todeta, että innovaatio-orientaation ajurit eivät useimmiten heijastu suoraan yritysmielikuviin, koska ne eivät näy kuluttajille. Tämä ei toisaalta ole välttämättä huono asia, koska esimerkiksi Kaffa Roastery korostaa toiminnassaan juuri sitä, että asiakas saa parasta mahdollista palvelua ja pystyy nauttimaan yrityksen tuotteista ilman, että arvojärjestelmän toiminta näkyy ulospäin. Näitä päätelmiä tukevat alla olevat haastatteluvastaukset.

”Toimintatavat eivät sinänsä näy mitenkään ulospäin kummankaan kohdalla. En tiedä yhtään, miten ne toimii ulkoapäin.” (8)

”Kaffa Roasterylla on enemmän innovaatioita ja se on yrityspohjainen. Haluaa tehdä rahaa ja bisnestä.” (1)

”Kaffa Roastery on yritysmäisempi.” (1)

”Vaikuttaa siltä, että Kaffa Roastery on vähän pidemmällä toiminnassaan.” (3)

”Ehkä näistä kahdesta liiketoiminnallisesti parempi olisi tää Kaffa Roastery, koska niillä on isompi valikoima ja varmaan myös brändi. Tosin innovatiivisempi vaikuttaisi olevan Good Life Coffee, koska meininki on aika hip.” (5)

”Good Life Coffee vaikuttaa nuoremmalta yritykseltä, koska tuotteena pelkkä kahvi, eikä kylkeen ole kehitetty lisäpalveluita.” (3)

Vaikka yritysten toimintamallit eivät olleet useimmille vastaajista tuttuja, oli niillä silti välillinen vaikutus mielikuviin etenkin kahvipaahtimoalan toimintamalleja yleisellä tasolla tarkasteltuna. Vastauksissa korostui muun muassa ammattitaidon tärkeys, palvelukokonaisuudet sekä toimintatapojen rooli arvojen ylläpitämisessä. Etenkin pienpaahtimotoimintaa pidettiin positiivisena asiana molempien yritysten kohdalla. Toimintatavoilla voidaan siis todeta olevan suhteellisen vahva vaikutus yritysmielikuviin, kun niitä peilataan kuluttajan omiin arvoihin ja kulutustottumuksiin.

”Tulee mieleen, että pienpaahtimoiden perustaminen ja yleensäkin kahvilat ovat trendikkäitä.” (3)

”Kaffa tuntuu ehkä niin sanotusti ammattimaisemmalta ja Good Lifessa on selaista kotikutoisempaa, pienemmän porukan pyörittämää mielikuvaa.” (4)

”Musta tuntuu, että noi on kuitenkin vähän erilaisia yrityksiä. Kaffa Roastery keskittyy enemmän kahviin ja noihin sen oheistuotteisiin, kun sit taas tää Good Life on enemmän siihen lifestyleen.” (5)

”Koen, että tuollaisella omaleimaisuudella erottuu edukseen ketjukahviloiden isosta joukosta. Pidän myös tärkeänä sitä, että pavut hankitaan mahdollisimman suoraa väylää pitkin.” (7)

Taustaominaisuuksiin lukeutuu myös yritysten sijainti, jonka vaikutukset mielikuviiin olivat nähtävissä useimmissa vastauksissa. Monet haastateltavista kokivat tärkeäksi, että saavat tukea pienpahtimoita omalla toiminnallaan ja auttaa yrityksiä saamaan uusia asiakkaita. Lisäksi kahvibisnestä pidettiin suhteellisen trendikkäänä toimialana. Yritysten sijainnilla voidaankin nähdä olevan vahva yhteys haastateltavien omiin taustoihin, koska kotipaikkakunnalla näytti olevan suuri vaikutus siihen kuinka tunnettu yritys kuluttajalle ylipäättään on, ja millainen mielikuva siitä muodostuu. Esimerkiksi yritysten väliseen Punavuori-Kallio -vastakkainasetteluun kiinnitettiin huomiota ja mainonnan todettiin olevan todella paikallista.

”Myös Punavuori vs. Kallio on nähtävissä.” (6)

”Mainonta on aika paikallista loppupeleissä. Kuvaa ehkä toimintaa, että mainonta on paikallista, koska paahtimot ovat paikallisia.” (3)

Ydinarvoihin ja taustaominaisuuksiin liittyen innovaatiotyyppeiden osalta vastauksissa korostui Kaffa Roasteryn osalta etenkin tuote- ja palveluinnovaatioiden sekä prosessiinnovaatioiden tärkeys. Good Life Coffeen kohdalla mielikuvien voidaan katsoa liittyneen suhteellisen vahvasti etenkin positio- ja paradigmainnovaatioihin, koska haastateltavat korostivat vastauksissaan yrityksen tarjoamia aineettomia hyötyjä, jotka liittyvät suurimmaksi osaksi tietynlaiseen elämäntyyliin ja ajattelutapaan. Lisäksi yrityksen markkinointi-innovaatiot, kuten abstrakti ”Avoid bad life” -slogan, kuvaavat hyvin yrityksen arvoja ja toimintatapaa. Tätä johtopäätöstä tukevat muun muassa seuraavat vastaukset:

”Kaffalla on paljon enemmän tuotteita, mikä osoittaa että laatuun halutaan panostaa.” (10)

”Good Life Coffee haluaa tarjota sitä miltä kahvinjuonti näyttää.” (1)

“Good Life Coffee laajentaa elämänasenteeseen.” (6)

“Avoid bad lifesta tulee mieleen sellainen puhtaan ruuan puolestapuhuja. Saattaa tietysti johtua tuosta salikytköksestäkin.” (4)

”Kaffa Roastery keskittyy enemmän kahviin ja noihin sen oheistuotteisiin, kun sit taas tää Good Life on enemmän siihen lifestyleen.” (5)

Yhteenvetona voidaan todeta, että yrityksen arvot ja taustaominaisuudet näkyivät vastauksissa eniten monipuolisuuden, laadukkuuden ja paikallisuuden kategorioissa. Näitä kaikkia kategorioita ja edellä esitettyjä johtopäätöksiä yhdistää se, kuinka keskeiseksi kuluttajat kokevat ne itselleen. Avainasemaan nouseekin tällöin tämän tutkimuksen viides kategoria: yritysidentiteetin keskeisyys kuluttajalle. On kuluttajan omista arvoista ja taustoista kiinni, kuinka tärkeäksi eri innovaatiotyypit koetaan ja millaista hyötyä niistä saadaan.

4.4.3. Markkinointi ja mainonta

Käsitellään seuraavaksi hieman markkinointi-innovaatioiden roolia mielikuvanmuodostuksessa. Aiemmin todettiin, että muodostetuista kategorioista ainakin paikallisuudella on yhteys siihen, miten markkinointi ja mainonta koetaan. Lisäksi markkinoinnilla ja mainonnalla pystyttiin kasvattamaan yritysten tunnettuutta. Etenkin Good Life Coffeen todettiin käyttäneen tunnettuuden kasvattamisessaan keinona etenkin sosiaalisessa mediassa tapahtuvaa markkinointia, kun taas Kaffa Roastery tunnettiin paremmin sen käyttämien jakelukanavien kautta. Pohditaan seuraavaksi tarkemmin sitä, miten markkinointi- ja mainonta heijastuu kuluttajien kokemuksiin mielikuviin haastatteluvastausten perusteella.

Kaffa Roasteryn kohdalla suurin osa haastateltavista ei ollut nähnyt juurikaan varsinaista mainontaa. Useimmat havainnot yrityksestä ja sen tuotteista sijoittuivatkin haastateltavien työpaikoille, joilla Kaffa Roastery on tarjonnut kahvia. Myös pakkaukset koettiin erittäin tunnistettaviksi ja erityisesti mustakeltainen värimaailma muistui monen haastateltavan mieleen. Aiemmin mainittiin, että Kaffa Roasteryn tunnettuus kumpusi nimenomaan jakelukanavia koskevista prosessi-innovaatioista. Tämän lisäksi vastauksissa korostui merkittävästi pakkausinnovaatioiden rooli tunnettuuden kasvattamisessa ja edelleen yritys mielikuvien muodostumisessa.

”En ole nähnyt mitään varsinaista mainontaa, mutta kahvipussi ja etiketti on todella spotattava.” (2)

”Muistaakseni olen nähnyt Kaffa Roasteryn Slurpissa.” (3)

”Olen nähnyt Kaffan kahvipapuja työpaikan kahvilassa myytävänä.” (3)

”Kaffasta tulee mieleen kirkkaankeltaiset etiketit ja mustat fontit ja pussit. Kyllä ne tunnistaa, kun jossain näkee. Ihan kauhean usein en muista tosin kaupassa törmänneeni.” (4)

”Kaffa Roasteryn logo on jäänyt mieleen, mutta markkinointiin en ole pahemmin törmännyt.” (7)

”Kaffa Roasteryn mainoksia en ole nähnyt missään, mutta Coldbrew-mainoksen olen kuullut Radiohelsingillä.” (8)

”Kaffan mainos vetosi ja haluaisin kokeilla uutta tuotetta ihan mainoksen perusteella.” (8)

”Värit iskevät silmään.” (1)

”Tumman ja keltaisen yhdistelmä tunnistettava.” (10)

Good Life Coffeen kohdalla innovatiivisuutta koettiin löytyvän etenkin markkinoinnista ja mainonnasta. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että Good Life Coffeen kannattaa jatkossakin panostaa markkinointi-innovaatioihin. Ne haastateltavat, jotka olisivat valmiita suosittelemaan Good Life Coffeeta, olivat sitä mieltä, että yrityksen mainonta on kekseliästä ja toimivaa. Osa haastateltavista ei kuitenkaan ymmärtänyt yrityksen markkinointitoimia lainkaan, vaan ihmettelivät miten esimerkiksi oheistuotteet ja slogan liittyvät kahvinjuontiin. Lisäksi osa haastateltavista piti Good Life Coffeeta liian ”hipsterinä”, eivätkä pystyneet tästä syystä samaistuneet yritykseen. Haastateltavien oma luonne ja arvomaailma korostui jälleen vastauksissa selkeästi.

”Good Life Coffeen oheistuotteisiin törmää usein esim. somessa, ja mielestäni ne ovat nokkelia. En toisaalta osaisi yhdistää kahviin, jos en tietäisi brändiä ennestään.” (7)

”Good Life Coffeen tuotteet eivät ole kovin innovatiivisia, mutta markkinoinnissa innovatiivisuus on huomattavissa oheistuotteiden kautta.” (7)

”Vaikkakin Good Life Coffee jää mun mielestä ton Kaffa Roasteryn brändin taakse, niin niillä on visuaalisesti parempi toi niiden tyyli.” (5)

”Good Life Coffee on kuitenkin ehkä vähän liian hipsteri omaan makuuni.” (9)

”Avoid bad lifen muistan, vaikka se ei olekaan millään tavalla hyvä tai vetoa mihinkään.” (8)

”Good Life Coffeen paidat ja sloganit ovat hyviä ja ehkä sitä kautta tulevat lähemmäksi ihmistä.” (6)

Yhteenvedona voidaan todeta, että haastatteluvastausten perusteella Good Life Coffeen markkinointitoimet herättivät enemmän huomiota ja suurin osa haastateltavista koki yrityksen markkinointi-innovaatiot toimiviksi. Huomionarvoista on kuitenkin se, että mainontaa pidettiin huomattavasti parempana niissä tapauksissa, kun haastateltava samaistui Good Life Coffeen arvoihin ja ajatteli asioista muutenkin yhteneväisesti yrityksen kanssa. Tästä voidaan päätellä, että kuluttajan kokemalla yritysidentiteetin keskeisyydellä on suuri vaikutus myös siihen, miten markkinointi koetaan. Good Life Coffeen kohdalla ”markkinointi ja mainonta” -teemassa korostuikin jälleen eniten positio- ja paradigmainnovaatioiden tärkeys, joiden tukemisessa markkinointi-innovaatioiden voidaan katsoa olevan tärkeässä osassa.

Kaffa Roasteryn osalta huomattavaa on se, että yritys on toteuttanut useita markkinointi-innovaatioita lähivuosina, mutta nämä toimet olivat jääneet suurimmalta osalta haastateltavista huomaamatta. Esimerkkinä Kaffa Roasteryn markkinointi-innovaatioista toimii aiemmin mainittu Kaffa Roasteryn ”kahvipöyrästä”, jolla yritys mainosti uutta Cold Brew -kahviaan. Yritys siis kaikesta päätellen panostaa myös markkinointi-innovaatioihin, mutta alueella löytyy selvästi vielä parannettavaa. Sen sijaan pakkausinnovaatiot koettiin toimiviksi, minkä lisäksi Kaffa Roasteryn voidaan sanoa onnistuneen markkinoimaan itseään erityisesti yritysasiakkaidensa kautta, mikä taas on vahvasti kytköksissä yrityksen palvelu- ja prosessi-innovaatioihin.

4.4.4. Samaistuminen

Edellisissä alaluvuissa tehdyn analyysin perusteella huomattiin, että yrityksen identiteetin keskeisyydellä on huomattava merkitys sekä tunnettuuteen, ydinarvoihin ja taustoihin että markkinointiin ja mainontaan liittyviin yritysmaailmiin. Haastattelutuloksissa korostui parhaiten se, kuinka merkitykselliseksi haastateltava koki yrityksen identiteetin omaan identiteettiinsä verrattuna ja miten tämä vaikutti muodostuneisiin yritysmaailmiin. Tämän perusteella voidaan vetää johtopäätös, että mitä keskeisempi yritysidentiteetti kuluttajalle on, sitä todennäköisemmin mielikuvat johtavat ensimmäisessä teorialuvussa esiteltyyn yritysmaailmien kautta tapahtuvaan samaistumiseen.

Seuraavaksi avataan hieman tarkemmin sitä, miten haastateltavien oma identiteetti näkyi vastauksissa, ja millainen suhde sillä oli yritysten identiteettiin ja sitä kautta mielikuviin. Ammatti- ja harrastustaustan lisäksi haastateltavien mielikuvat yrityksistä vaihtelivat muun muassa sen perusteella millaisia heidän omat makumieltymyksenä olivat. Myös arvojen ja elämäntavan merkitys mielikuviin korostui välillä huomattavastikin. Etenkin kahviharrastuksen aktiivisuus näytti heijastuvan suhteellisen vahvasti muodostuneisiin mielikuviin. Vastaajan omalla identiteetillä tuntui olevan paljonkin vaikutusta siihen, millaista hyötyä yritykset heille tarjoavat. Tämä näkyi eri tavoin muun muassa seuraavissa vastauksissa:

“Nää on mulle enemmän sellaisia harvemmin nautittuja arjen luksustuotteita, en siis joka aamu keittele näistä sumppeja.” (4)

“Koen, että molemmissa kahvi on nautinto ja kokemus, ei kiireessä napattu suodatinkahvi ärrältä.” (7)

”Työkaverit fiilistelee, että hyvää, mutta omasta mielestäni aika laihaa.” (1)

”En koe sen hyödykkäämpinä, vaikka onkin luomua ja ekologisuuutta.” (8)

“Kahvidiggarina on hienoa, että näitä yrityksiä löytyy.” (6)

“Voisin hyvinkin suositella molempia, en esimerkiksi ikinä ohjaisi ketään Starbucksiin, vaan suosin paikallisia yrityksiä.” (7)

”Suosin laadukasta enemmän kuin halpaa.” (3)

”Sinänsä eettisyys on tärkeää. Ostin juuri viimeksi luomukahvia kotiin.” (3)

”Tykkään nauttia pienpaahtimoiden tuottamia laadukkaita kahveja etenkin viikonloppuisin.” (10)

”Molemmat tarjoavat mulle laadukasta kahvia. Sellaisia laiskan ja kiireettömän päivän nautintoja.” (4)

“Tuotteita käyttäneenä voin todeta, että laadukkaita tuotteita saa molemmilta yrityksiltä, ja ajatuksena on, että muutenkin toimivat arvojensa mukaisesti.” (4)

“Koen, että molemmissa saa rahoilleen vastinetta, ja kun saa laadukasta tavaraa, ei tarvitse kitata litroitain Juhla Mokkaa tai vastaavaa.” (7)

“Molempien yritysten markkinoinnista käy ilmi ”lähi”, ”helsinkiläinen”, ”itse tehty” ja ”hyvä kahvi”, mitkä ovat hyviä juttuja.” (6)

Yksi tässä tutkimuksessa eniten korostuneista arvoista oli eettisyys. On tutkittu, että erityisesti tällaiset aineettomat ja identiteettiin liittyvät arvot kasvattavat yrityksen keskeisyyttä kuluttajalle (Keller 1998; Bhattacharya & Sen 2003). Tämä korostui myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Haastateltavat, jotka korostivat eettisten arvojen tärkeyttä itselleen, kohdistivat molempiin yrityksiin positiivisia assosiaatioita. Good Life Coffeen suosiminen näkyi erityisesti tällä alueella. Haastateltavat, jotka eivät korostaneet vastauksissaan aineettomien arvojen tärkeyttä, eivät myöskään löytäneet yhtä paljon positiivista sanottavaa Good Life Coffeesta, jonka ydintoiminta pyörii nimenomaan positiivisen ja eettisen elämäntavan arvojen ympärillä. Koska aineettomat hyödyt nousivat Good Life Coffeen kohdalla yhdeksi tärkeimmäksi samaistumiseen vaikuttavaksi tekijäksi, voidaan jälleen todeta, että mielikuvilla on tiivis suhde yrityksen positio- ja paradigmainnovaatioihin.

Vaikka Kaffa Roastery korostaa arvoissaan Good Life Coffeen tavoin erityisesti vastuullisuutta, jäi tämä mielikuvissa taka-alalle. Kaffa Roasterya suosivat haastateltavat kokivat yrityksen tarjoavan itselleen arvoa etenkin monipuolisen ja laadukkaan tuotevalikoiman kautta. Pienpaahdimotoiminnan tukemisen tärkeys haastateltaville liittyi osaltaan vastuullisuuden kannattamiseen. Suurin osa haastateltavista piti kuitenkin pienpaahdimotoimintaa toimialana jo lähtökohtaisesti vastuullisena ja eettisenä, joten vaikutuksen voidaan katsoa olleen enemmän välillinen kuin suoraan Kaffa Roasteryn arvoihin kohdistuva. Mielikuvakokemusten voitiin siis jälleen katsoa heijastuneen Kaffa Roasteryn osalta etenkin tuote- ja palveluinnovaatioihin ja niiden kautta saavutettuun laatuun, monipuolisuuteen ja nautinnollisuuden tarjoamiseen.

4.5. Yhteenveto ja tärkeimmät löydökset

Edellä esiteltiin tutkimuksen tulokset haastattelun teemojen, analyysissä muodostettujen kategorioiden sekä innovaatio-orientaation realisoitumisen kautta. Kokonaiskuvan hahmottamiseksi seuraavalla sivulla taulukossa 2. on kuvattu tärkeimmät löydökset edellä esitettyjen teemojen perusteella sekä Kaffa Roasteryn että Good Life Coffeen osalta. Tutkimuksessa muodostetut kategoriat on merkitty taulukkoon kursiiivilla kokonaisuuden hahmottamiseksi. Lisäksi taulukossa on tehty jokaisen teeman kohdalla johtopäätös siitä, millaisiin innovaatiotyyppihin havainnot linkittyvät.

Taulukko 3. Tutkimuksen keskeiset havainnot Kaffa Roasteryn ja Good Life Coffeen kannalta.

	Kaffa Roastery	Good Life Coffee
Tunnettuus	<ul style="list-style-type: none"> - Korkea <i>tunnettuus</i> - <i>Paikallisuus</i> - Jakelukanavat - Pakkaukset > prosessi-innovaatiot > markkinointi-innovaatiot (pakkaus) 	<ul style="list-style-type: none"> - Keskiverto <i>tunnettuus</i> - <i>Paikallisuus</i> - <i>Markkinointi- ja mainonta</i> > markkinointi-innovaatiot
Ydinarvot ja taustat	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Laadukkuus</i> - Eettisyys - <i>Toimintatavat</i> eivät näy ulospäin - Pienpaahtimotoiminnan arvostus (<i>paikallisuus</i>) - ”Punavuori-vaikutus” (<i>paikallisuus</i>) > tuote- ja palveluinnovaatiot > prosessi-innovaatiot 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Laadukkuus</i> - ”Lifestyle” - Eettisyys - <i>Toimintatavat</i> eivät näy ulospäin - Pienpaahtimotoiminnan arvostus (<i>paikallisuus</i>) - ”Kallio-vaikutus” (<i>paikallisuus</i>) > positioinnovaatiot > paradigmainnovaatiot > markkinointi-innovaatiot
Mainonta ja markkinointi	<ul style="list-style-type: none"> - Näkyvyys työpaikkojen kahvin-tarjoajana - <i>Paikallisuus</i> - Tunnistettavat pakkaukset ja logo > markkinointi-innovaatiot (pakkaus) > prosessi-innovaatiot 	<ul style="list-style-type: none"> - Some-markkinointi - <i>Paikallisuus</i> - Kekseliästä ja innovatiivista > markkinointi-innovaatiot > positioinnovaatiot > paradigma-innovaatiot
Samaistuminen	<ul style="list-style-type: none"> - Korkea suositteluprosentti - Nautinnollisuus - <i>Laadukkuus</i> - <i>Monipuolisuus</i> - <i>yritysidentiteetin keskeisyys</i> > tuote- ja palveluinnovaatiot 	<ul style="list-style-type: none"> - Makumieltymyksillä suuri vaikutus suositteluhalukkuuteen - Nautinnollisuus - <i>Laadukkuus</i> - <i>yritysidentiteetin keskeisyys</i> > positioinnovaatiot > paradigmainnovaatiot

Ensimmäisessä teorialuvussa yritysmielikuvien muodostumista käsiteltiin samaistumisteorian kautta. Kyseisellä teoriolla on myös paljon yhtäläisyyksiä tämän tutkimuksen tuloksiin. Samaistumisteorioita läpikäytäessä kiinnitettiin huomiota muun muassa siihen, että kuluttaja yhdistää yrityksen identiteetin omaan sosiaalisen identiteettiinsä helpommin silloin, kun se koetaan kilpailijoista erottuvaksi ja ainutlaatuiseksi. Olennaista on kuitenkin löytää tutkimustuloksista ne tekijät, jotka liittyvät erityisesti yritysten innovaatio-orientaatioon. Tähän lähdettiin etsimään ratkaisua innovaatio-orientaation realisoitumisen kautta. Haastatteluvastauksia peilattiin edellä innovaatiotyyppeihin, joiden voidaan olettaa olevan juuri se innovaatio-orientaation mallin osa-alue, joka näkyy kuluttajalle parhaiten. On siis perusteltua olettaa, että innovaatio-orientaation voimakkuus heijastuu kuluttajien kokemuksiin yritysmielikuviiin nimenomaan sen lopputuloksena syntyvien innovaatiotyyppien kautta. Tätä käsitellään lyhyesti seuraavaksi.

Siguaw ym. (2006) korostavat toisessa teorialuvussa esitellyssä mallissaan, että innovaatio-orientaation realisoituminen ei yksin määrittele sitä, onko yrityksen toiminta todella innovaatio-orientoitunutta. Tästä syystä on tärkeää pohtia sitä, mitkä innovaatio-orientaation ajurit ja organisatoriset pätevyudet ovat eri innovaatiotyyppien taustalla. Näiden suhteiden selvittämisellä voidaan muodostaa perusteltuja oletuksia siitä, miten yrityksen sisäisistä tekijöistä lähtöisin oleva innovaatio-orientaatio saattaa heijastua kuluttajien muodostamiin yritysmielikuviiin. Innovaatio-orientaation ajureiden ja pätevyyksien suhdetta tutkimuksessa esiin nousseisiin innovaatiotyypppeihin avataan seuraavassa.

Kaikkien innovaatiotyyppien taustalla voidaan olettaa olevan innovaatio-orientoitunutta toimintaa. Joissain tapauksissa innovaatiotyyppien taustalla olevien innovaatio-orientoituneiden pätevyyksien rooli on kuitenkin helpompi havaita. Esimerkiksi tuote- ja palveluinnovaatioiden sekä prosessi-innovaatioiden voidaan Siguawin ym. (2006) innovaatio-orientaation mallin perusteella olettaa perustuvan etenkin työntekijäpätevyksiin (ideointi), teknologisiin pätevyksiin (käytännön toteutus) sekä markkina- ja operaatiopätevyksiin (tarpeen tunnistaminen ja kaupallistamisen läpivienti). Edellisessä luvussa korostettiin myös sitä, että pk-yrityksillä resurssien tehokas allokointi on erittäin tärkeässä roolissa uusien innovaatioiden ideoinnissa, toteuttamisessa ja kaupallistamisessa.

Kaffa Roasteryyn kohdistuvat positiiviset mielikuvat muodostuivat pitkälti yrityksen monipuolisen ja laadukkaan tuote- ja palveluvalikoiman pohjalta, jonka taustalla pro-

sessi-innovaatioilla voitiin nähdä olevan tärkeä rooli. Tämän ja edellä esitetyn perusteella voidaan vetää johtopäätös, että Kaffa Roasteryn innovaatio-orientaatio heijastui kuluttamien kokemuksiin yritysmielikuviin etenkin välillisesti, koska ilman innovaatio-orientoitunutta toimintaa yritys ei olisi pystynyt tuomaan markkinoille yhtä monipuolisesti laadukkaita tuotteita ja palveluita.

Good Life Coffeen kohdalla tärkeimmiksi innovaatiotyypeiksi nousivat etenkin positio- ja paradigmainnovaatiot sekä niitä tukevat markkinointi-innovaatiot. Positio- ja paradigmainnovaatioiden voidaan Siguawin ym. (2006) mallin perusteella todeta kumpuavan etenkin työntekijäpätevyyksistä, jotka määrittävät yrityksessä vallitsevat ajattelutavat ja ymmärrykset toiminnan tarkoituksesta. Lisäksi taustalla vaikuttaa asiakaskokemukseen keskittynyt oppimisfilosofia, strateginen suunta sekä läpitoiminnallinen sopeutuminen. Good Life Coffeen osalta kaikkien pätevyyksien taustalla ei siis tämän perusteella ollut välttämättä juuri innovaatio-orientoitunut toiminta. Mielikuvia näytettiin kuitenkin muodostettavan juuri niihin toiminnan lopputulemiin liittyen, joissa Good Life Coffeen innovaatio-orientoituneisuus näkyy kaikkein eniten.

Good Life Coffeen kohdalla innovaatio-orientoituneisuudella näytti olevan siis suuri rooli mielikuvanmuodostuksessa etenkin positio- ja paradigmainnovaatioihin liittyen. Itse tarjoomassa innovatiivisuuden puutetta ei kuitenkaan nähty mielikuviin negatiivisesti heijastuvana asiana, jos kuluttaja koki saavansa eniten hyötyä juuri kahvipaahittimon tarjoamista aineettomista hyödyistä. Tämä korostaa jälleen kuluttajan identiteetin suhdetta yritysidentiteettiin. Tämän perusteella voidaankin edelleen todeta, että innovaatio-orientaation rooli ja tärkeys mielikuvien muodostumisessa on toissijainen yritysidentiteetin keskeisyyteen verrattuna. Tarkastellaan seuraavaksi vielä yhteenvetona sitä, mikä rooli tutkimuksessa muodostetuilla kategorioilla on innovaatio-orientoituneisuuden heijastumisessa yritysmielikuviin.

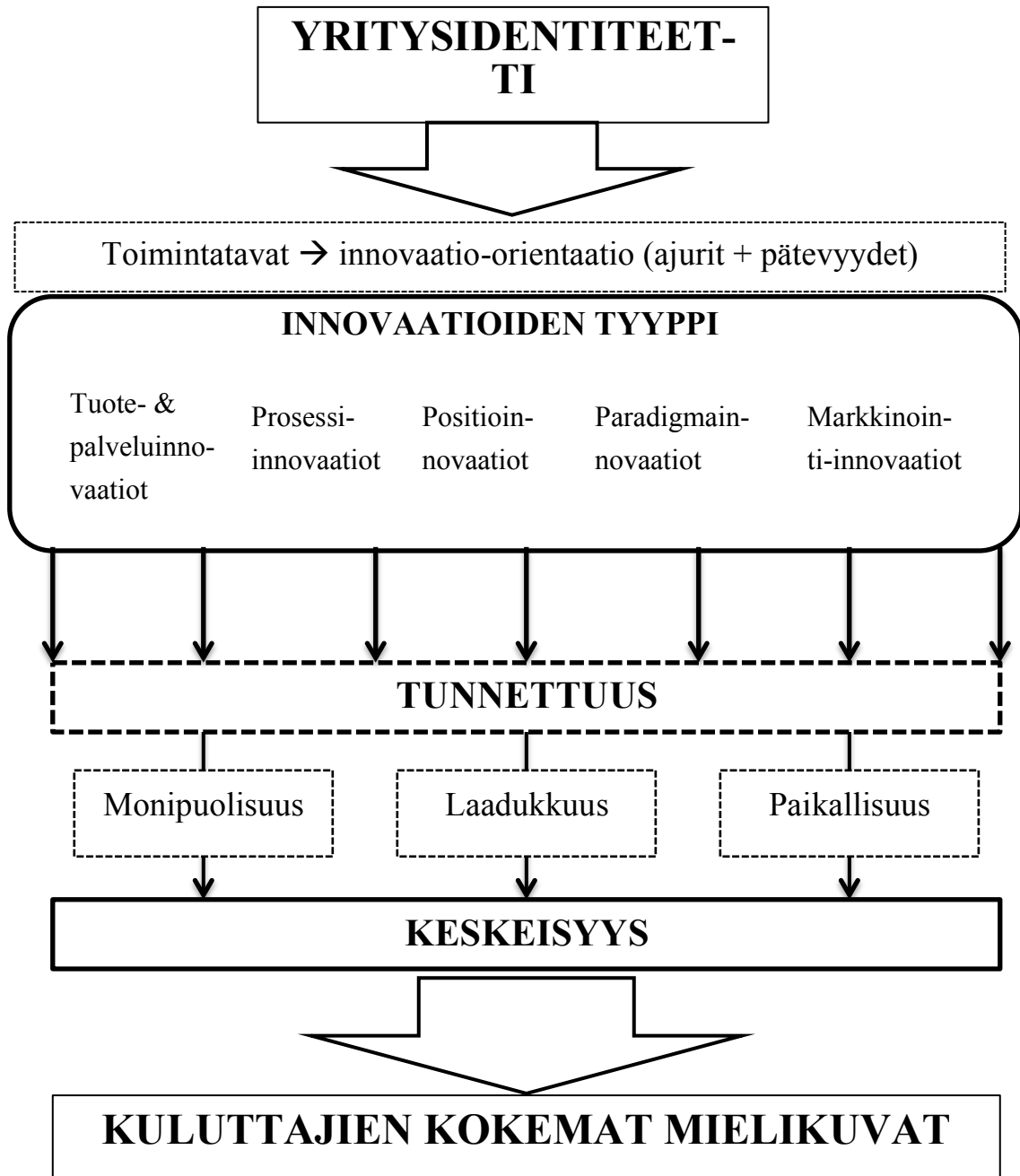
Ensimmäinen muodostettu kategoria oli yrityksen *tuotevalikoiman monipuolisuus*. Good Life Coffeen kohdalla tuotteiden maun rooli mielikuvanmuodostuksessa korostui hieman vahvemmin yrityksen tuotevalikoiman suppeudesta johtuen, koska osa haastateltavista koki, että yrityksen päätuotteena toimiva suodatinkahvi ei vastaa omia makumieltymyksiä. Näiden havaintojen perusteella voidaan päätellä, että mitä enemmän yritys tarjoaa asiakkaalle vaihtoehtoja, sitä suuremmalla todennäköisyydellä asiakas löytää valikoimasta omiin tarpeisiinsa sopivimman tuotteen. Tuote- ja palveluinnovaatioihin panostaminen voidaankin nähdä tärkeäksi erityisesti silloin, jos halutaan palvella mahdollisimman laajaa kohderyhmää. Tämä liittyy osaltaan myös ympäristön

turbulenssin hallitsemiseen. Voidaan olettaa, että mitä enemmän yritys panostaa tuote- ja palveluinnovaatioihin, sitä paremmin se pystyy vastaamaan muuttuviin kuluttajatrendeihin.

Toinen vastauksissa korostunut kategoria oli *laadukkuus*. Laadukkuus oli tärkeä arvo molemmille yrityksille ja myös kaikki haastateltavat korostivat laadukkuuden tärkeyttä omissa kuluttajatottumuksissaan. Laadukkuuden voidaan katsoa olevan vahvasti yhteydessä myös *monipuolisuuteen*, koska Kaffa Roasteryn monipuolisempi tuotevalikoima koettiin useammin laadukkaaksi kuin Good Life Coffeen suppeampi valikoima. Laadukkuuden ja monipuolisuuden osalta tuote- ja palveluinnovaatioiden voidaan katsoa nousseen tärkeimpään asiaan ja kyseiset kategoriat linkittyivät vahvasti etenkin yritysten ydinarvojen ja samaistumisen teemoihin.

Paikallisuus-kategoria korostui tuloksissa etenkin tunnettuuden, ydinarvojen ja taustojen sekä markkinoinnin ja mainonnan teemojen yhteydessä. *Toimintatapojen* heijastuminen mielikuviin oli puolestaan nähtävissä erityisesti yritysten taustaominaisuuksissa. Toimintatapojen roolia mielikuvien muodostumisessa on kuitenkin syytä korostaa, koska yrityksen innovaatio-orientaatio ilmenee juuri yrityksen tavoissa harjoittaa liiketoimintaansa. Tästä syystä toimintatavat luovat alustan myös sille, millaisia innovaatiotyyppisiä yritykset markkinoille tuovat.

Tiivistettynä tämän tutkimuksen tärkeimmäksi tutkimustulokseksi muodostui se, että on kuluttajan omista arvoista, taustoista ja mieltymyksistä kiinni, kuinka tärkeäksi yrityksen innovaatio-orientaation rooli nousee mielikuvanmuodostusprosessissa. Tästä voidaan johtaa edelleen, että kun kuluttaja kokee yrityksen innovaatiotoimintaan liittyvät asiat itselleen keskeisiksi, heijastuu innovaatio-orientaatio välillisesti myös mielikuviin eri innovaatiotyyppien ja niiden taustalla olevien innovaatio-orientaation ajureiden ja pätevyyksien kautta. Tutkimuksen havainnot ovat vahvasti linjassa ensimmäisessä luvussa esitettyjen samaistumisteorioiden kanssa, joissa yrityksen identiteetin keskeisyys kuluttajalle on tärkein yritysmielikuvien muodostumisen taustavaikuttaja. Lisäksi yrityksen tunnettuuden voidaan katsoa olevan yksi tärkeimmistä yritysmielikuvien muodostumisen edellytyksistä. Tutkimuksen tulokset on esitetty kootusti kuviossa 6. Pyrkimyksenä on ollut muodostaa tutkimushavaintojen välisten suhteiden perusteella alustava malli, joka selittää innovaatio-orientaation realisoitumisen näkymistä kuluttajille ja heijastumista mielikuviin.



Kuvio 6. Yhteenveto tutkimuksen tuloksista.

4.6. Tutkimuksen luotettavuus

Analysoinnin ja tulosten esittelyn jälkeen on syytä arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Määrällisessä tutkimuksessa arviointi tehdään usein reliabiliteettia ja validiteettia

tarkastelemalla, mutta samat kriteerit eivät sovi välttämättä kovin hyvin laadullisen tutkimuksen arviointiin. Tutkimusprosessin ja esitettyjen tulosten luotettavuutta on sen sijaan hyvä arvioida uskottavuuden (*credibility*), siirrettävyyden (*transferability*), to-
tuudenmukaisuuden (*dependability*) sekä vahvistettavuuden (*confirmability*) näkö-
kulmista. (esim. Saldana 2011: 112, 135; Lincoln & Cuba 1985.) Tarkastellaan seuraavaksi näiden luotettavuustekijöiden onnistumista tämän tutkimuksen kannalta.

Tutkimuksen *uskottavuutta* voidaan arvioida tutkimusprosessin läpinäkyvyyden kautta. Haastattelututkimuksessa on syytä tuoda esiin esimerkiksi haastatteluihin käytetty aika ja haastateltavien määrä, analyttiset metodit sekä tuloksiin johtanut analyysiprosessi. Lisäksi haastattelututkimuksen uskottavuutta voidaan parantaa sitaatteja käyttämällä, haastattelujen etenemisen ja aineiston rakentumisen tarkalla kuvauksella. Empiriaosuuden läpinäkyvyyden lisäksi tutkimuksen uskottavuutta voidaan parantaa huolellisella teoriaan perehtymisellä ja lähteiden merkitsemisellä. (Saldana 2011: 136–137.) Tässä tutkielmassa perehdyttiin huolellisesti alan teoriaan ensimmäisessä ja toisessa teorialuvussa, jotta tutkimukselle pystyttiin rakentamaan perusteltu ennakoasetelma. Lisäksi haastatteluprosessit pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman läpinäkyvästi kysymysten määrittelystä ja haastateltavien valinnasta käytettyyn analyysimetodiin. Lisäksi analyysiprosessin lopputuloksena syntyneitä oletuksia peilattiin jälleen tutkielman teoreettiseen viitekehykseen.

Laadullista tutkimusta arvioitaessa on hyvä kiinnittää huomiota myös tutkimustulosten *siirrettävyyteen* ja *yleistettävyyteen*. Osa alan tutkijoista on väittänyt, että teorian muodostaminen laadullisen tutkimuksen keinoin on liian paikallista ja riippuvaista tietystä tapauksesta, jotta tulokset olisivat yleistettävissä ja siirrettävissä toiseen kontekstiin. Varsinaisen teorian muodostuksen sijaan laadullisessa tutkimuksessa kannattakin muodostaa yksi hyvin perusteltu tuloksia kuvaava avainoletus. Siirrettävyyden kriteerin täyttävää alustavaa teoreettista konstruktioita voidaankin käyttää niin sanottuna ohjenuorana uusissa tutkimuksissa. (Saldana 2011: 112; Auerbach 2003: 87.) Tässä tutkimuksessa tuloksena esitettiin oletus siitä, miten innovaatio-orientaation voidaan katsoa vaikuttavan kuluttajien kokemiin yritysmielikuviiin. Tulokset perustuivat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja vahvistivat osaltaan alan aiemmassa tutkimuksessa esiin nousseita tuloksia.

Tulosten *totuudenmukaisuus* tarkoittaa sitä, että tutkijan pitää varmistaa, että tutkimuksen auditointi on mahdollista. Käytännössä tämä taataan sillä, että tutkija säilyttää kaiken tutkimukseen liittyvän aineiston, jonka perusteella voidaan tarkistaa, että tut-

kimusprosessi on edennyt tutkimuksessa kuvatulla tavalla. (Heaton 2004: 68.) Tässä tutkimuksessa haastattelut litteroitiin sanatarkasti sekä äänitettiin, minkä lisäksi kaikista haastatteluista kirjoitettiin muistiinpanoja ylös jo haastattelutilanteiden aikana. Kaikki materiaali tallennettiin tietokoneelle myöhempää tarkastelua varten. Tämän perusteella voidaan todeta, että totuudenmukaisuuden vaatimus täyttyy.

Kun tutkimuksen löydökset ovat linjassa datan kanssa, voidaan tulosten sanoa olevan *vahvistettavissa* (Heaton 2004: 68). Lisäksi vahvistettavuuden arviointikriteeriin liittyy se olettaus, että muut tutkijat pystyvät pääsemään samoihin tuloksiin saman datan perusteella (Lincoln & Cuba 1985: 313). Tässä tutkimuksessa dataa käytettiin perusteluina tuloksille, ja tämä kuvattiin auki sitaattien muodossa. Lisäksi tuloksia peilattiin tutkielmassa esitettyihin teorioihin ja muodostettuun viitekehukseen. Tulosten voidaan siis todeta olevan vahvistettavissa sekä tutkimusdatan että aiempien teorioiden perusteella. On kuitenkin otettava huomioon, että datan analysoinnissa haasteena oli tutkijan kokemattomuus. Tämän vaikutuksia tulosten luotettavuuteen käsitellään lyhyesti seuraavassa.

Laadullisen tutkimuksen aineiston kategorisoinnissa ja tulosten analysoinnissa ilmenee usein haasteita, koska tulkinta on hyvin riippuvaista tutkijasta. Sama pätee haastatteluun, jossa haastattelijan asiantuntijuus on tärkeässä roolissa aineiston relevanttiuden kannalta. Tutkijan aiempi kokemus ja teoreettinen jäsennysvälineistö vaikuttavat tutkimuksen kulkuun ja tuloksiin huomattavasti. Jotta tuloksista saataisiin mahdollisimman luotettavia, tulee tutkijan perehtyä tutkimusmuotoon ja teorian muodostamiseen erittäin hyvin. Tulosten uskottavuuden kannalta on myös tärkeää, että tulokset osataan kytkeä jossain määrin aiempaan tutkimukseen ja tieteelliseen keskusteluun. (Saldana 2011: 7; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tässä tutkimuksessa suurimmaksi haasteeksi muodostuikin juuri tutkijan kokemattomuus. Haasteen ratkaisemiseksi teoriaosuuksista pyrittiin muodostamaan mahdollisimman perusteltu viitekehys alan aiemman tutkimuksen perusteella. Tätä viitekehystä pystyttiin hyödyntämään edelleen tutkimusasetelman rakentamisessa ja tulosten analysoinnissa. Lisäksi tutkimuksessa perehdyttiin kattavasti laadullisen tutkimuksen kirjallisuuteen. Tätä taustaselvitystä käytettiin hyödyksi muun muassa teemahaastattelujen rakentamisessa sekä oikeiden analyysimenetelmien löytämisessä. Lisäksi tutkimuksen kulku pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman hyvin auki, jotta prosessi olisi mahdollisimman läpinäkyvä ja sitä kautta luotettava.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA IMPLIKAATIOT

Tässä tutkielmassa tarkoituksena oli selvittää, miten yritysten innovaatio-orientaation voimakkuus ja ilmentyminen heijastuvat kuluttajien kokemuksiin mielikuviiin. Tutkielmassa keskityttiin erityisesti elintarvikealan pk-yrityksiin ja mielikuvia tutkittiin kuluttajan näkökulmasta. Tuloksissa korostui yrityksen identiteetin keskeisyyden tärkeys kuluttajalle. Tämä havainto linkittyi vahvasti myös innovaatio-orientaation rooliin mielikuvien muodostumisprosessissa. Innovaatio-orientaation ja siihen liittyvien yrityksen sisäisten toimintatapojen todettiin heijastuvan välillisesti kuluttajien muodostamiin mielikuviiin etenkin silloin, kun kuluttaja piti innovatiivisuuteen liittyviä aineellisia tai aineettomia hyötyjä itselleen tärkeinä ja keskeisinä. Tähän olettamukseen päädyttiin seuraavien osatavoitteiden ratkaisemisen kautta.

Tutkielman ensimmäisenä tavoitteena oli *perehtyä siihen, miten kuluttajat muodostavat mielikuvia yrityksistä, ja mitä kriittisiä tekijöitä mielikuvien syntyyn johtavan prosessin taustalta löytyy*. Tähän tavoitteeseen vastattiin ensimmäisessä teorialuvussa. Mielikuvien taustalla oleviksi kriittisiksi tekijöiksi erottautuivat yrityksen ydinarvot, taustaominaisuudet sekä markkinointitoimet. Tämän lisäksi luvussa muodostettiin ymmärrystä siitä, miten kuluttajan samaistuminen yrityksen identiteettiin näkyy yritysmielikuvissa. Samaistuneiden asiakkaiden todettiin olevan ennen kaikkea uskollisia yritystä kohtaan. Samaistumiseen johtavien yritysmielikuvien saavuttamisen voidaan siis sanoa olevan kannattava tavoiteteila yrityksille, jonka kautta pystytään luomaan merkittävää kilpailuetua.

Toisena tavoitteena oli *ymmärtää, mitä innovaatio-orientaatio käytännössä tarkoittaa, ja mikä on sen rooli kuluttajien kokemuksissa yritysmielikuvissa*. Vastausta tähän tavoitteeseen etsittiin toisessa teorialuvussa Siguawin ym. (2006) innovaatio-orientaation mallin avulla. Innovaatio-orientaation taustalla todettiin olevan kolme ajuria (oppimisfilosofia, strateginen suunta ja läpitoiminnallinen sopeutuminen) sekä erilaisia organisatorisia pätevyyskäsitteitä. Lisäksi innovaatio-orientoituneen toiminnan todettiin realisoituvan eri innovaatiotyyppien kautta. Tämän tutkimuksen kannalta tärkeimmiksi innovaatiotyypeiksi muodostuivat tuote- ja palveluinnovaatiot, prosessi-innovaatiot, positioinnovaatiot, paradigmainnovaatiot sekä markkinointi-innovaatiot. Luvun lopuksi muodostettiin viitekehys, joka veti yhteen ensimmäisen ja toisen teorialuvun tärkeimmät havainnot innovaatio-orientaation ja yritysmielikuvien välisestä suhteesta, ja jota käytettiin myös empirialuvussa läpikäydyn tutkimuksen perustana.

Tutkielman viimeinen tavoite oli *selvittää heijastuuko elintarvikealan pk-yritysten innovaatio-orientaatio kuluttajien kokemuksiin yritysmielikuviiin, ja onko innovaatio-orientaation voimakkuudella ja sisällöllä merkitystä siihen, millaisia mielikuvista muodostuu*. Tähän tavoitteeseen etsittiin vastausta empirialuvussa. Tutkielman viitekehystä käytettiin luomaan esiyymmärrystä tutkimusaiheesta ja sitä käytettiin myös teemahaastattelun suunnittelun pohjana. Tutkimuksessa vertailtiin kahta innovaatio-orientaatioltaan erilaista kahvipaahtimoa: Kaffa Roasterya ja Good Life Coffeeta. Tulokset osoittivat, että molempiin yrityksiin kohdistettiin positiivisia mielikuvia innovaatio-orientaation voimakkuudesta riippumatta. Erottavaksi tekijäksi muodostui kuitenkin se, millaisia innovaatioita yritykset tuovat markkinoille. Kaffa Roasteryn kohdalla mielikuvat muodostuivat lähinnä tuote- ja palveluinnovaatioiden sekä niihin liittyvien prosessi-innovaatioiden kautta, kun taas Good Life Coffeehen kohdistetut mielikuvat olivat vahvasti riippuvaisia yrityksen positio- ja paradigmainnovaatioista sekä niitä tukevista markkinointi-innovaatioista.

Tutkimuksen tuloksissa korostui erityisesti haastateltavien taustojen merkitys mielikuvanmuodostuksessa. Lisäksi yrityksen tunnettuudella todettiin olevan merkittävä vaikutus siihen, kuinka laajoja ja syvällisiä mielikuvia pystytään ylipäättään muodostamaan. Kaikkien eri innovaatiotyyppien todettiin heijastuvan jossain määrin muodostuneisiin mielikuviiin. Suurin vaikuttaja tässä oli kuitenkin se, millaisia innovaatioita kukin haastateltava arvosti. Osa haastateltavista koki esimerkiksi elämäntyyliin liittyvät hyödyt itselleen tärkeimmiksi, kun taas osa korosti tuote- ja palveluvalikoiman laajuuden tärkeyttä. Vastauksena tutkimustarkoitukseen voidaan vetää yhteen, että innovaatio-orientaatio heijastuu välillisesti kuluttajien kokemuksiin mielikuviiin sen perusteella millaisia innovaatioita kuluttajat pitävät itselleen keskeisinä ja hyödykkäimpinä.

Tarkastellaan seuraavaksi vielä hieman tutkielman manageriaalisia, akateemisia ja yhteiskunnallisia implikaatioita. Lisäksi tutkielman lopuksi vedetään vielä yhteen tutkimuksen merkittävimpiä rajoitteita sekä tehdään jatkotutkimusehdotuksia.

5.1. Manageriaaliset implikaatiot

Tämän tutkielman yksi päähavainnoista oli se, että kuluttajien muodostamat mielikuvat vaihtelevat huomattavasti heidän oman identiteettinsä perusteella. Kuluttajatutkimus onkin markkinoinnin alalla laajasti korostettu aihe, jonka tärkeyttä tämän tutkimuksen tulokset korostavat entisestään. Jotta innovaatio-orientoituneella toiminnalla

voidaan parantaa yrityksen markkina-asemaa ja taloudellista tulosta, täytyy yrityksillä olla ensin kattava ymmärrys siitä mitä heidän asiakkaansa haluavat. Markkina- ja operaatiopätevyyksillä, eli toisin sanoen omaksumiskyvykkyydellä, todettiin olevan tässä tärkeä rooli. (Siguaw ym. 2006; Heimonen & Kohtamäki 2014.)

Yrityksen taustaominaisuuksiin ja innovaatio-orientaatioon liittyvän teoriakatsauksen yhteydessä todettiin, että yrityksen pieni koko luo otollisen pohjan innovaatio-orientoituneen toiminnan harjoittamiselle joustavuutensa vuoksi. Suurempien yritysten toiminnan todettiin sen sijaan olevan jäykempää, jolloin myös innovaatio-orientoitunut toiminta on vaikeampaa. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että suurempien yritysten kannattaa ottaa mallia pk-yritysten joustavista innovaatio-orientoituneista prosesseista etenkin silloin, kun yrityksen asiakaskunta kokee innovaatioiden tarjoamat hyödyt itselleen tärkeiksi. Etenkin prosessi-innovaatioiden sujuvuutta tulee siis parantaa, jotta asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja elintarvikealan uusiin trendeihin pystytään vastaamaan.

5.2. Akateemiset implikaatiot

Tutkielman taustaselvitystä tehtäessä huomattiin, että markkinoinnin alalla ei ole tutkittu juurikaan kuluttajien kokemien mielikuvien ja innovaatio-orientaation välistä yhteyttä. Kuten toisen teorialuvun alussa mainittiin, alan tutkimuksessa ollaan perehdytty paljon innovaatioiden tutkimiseen, mutta innovaatio-orientaation rooli on jäänyt vähemmälle huomiolle. Tässä tutkielmassa muodostettiin alustava viitekehys siitä, miten yrityksen innovaatio-orientaation heijastumista kuluttajien kokemuksiin mielikuviiin voidaan analysoida. Viitekehystä voidaankin käyttää jatkossa apuna innovaatio-orientaation ja mielikuvien suhteiden tutkimisessa. Lisäksi viitekehys tarjoaa mahdollisuuden mallin jatkojalostamiselle.

Tässä tutkimuksessa muodostettiin esiyymmärrystä siitä, miten innovaatio-orientaatio heijastuu yritysmielikuviiin eri innovaatiotyyppien kautta. Tutkimuksessa esitetyt oletukset toimivat alustavana mallina sille, miten innovaatio-orientaatio heijastuu ajureiden ja pätevyyksien kautta innovaatiotyyppieihin ja sitä kautta yritysmielikuviiin. Tätä alustavaa teoriaa voidaan testata innovaatio-orientaation ja yritysmielikuvien suhdetta analysoivissa jatkotutkimuksissa, jolloin ymmärrystä aiheesta saadaan laajennettua tässä tutkimuksessa tehdyn pohjatyön avulla.

5.3. Yhteiskunnalliset implikaatiot

Talous on muuttunut koko ajan tieto- ja palveluvaltaisemmaksi ja väestön koulutustaso on kasvanut. Jotta teolliset ja taloudelliset rakenteet saadaan muutettua, täytyy suomalaisten yritysten pystyä toteuttamaan läpimurtoinnovaatioita ja tekemään radikaaleja organisaatiomuutoksia. Arvojen ja organisaatiokulttuurin kannalta tämä tarkoittaa sitä, että yritysten tulee korostaa toiminnassaan rohkeutta ja riskinottoa sekä avoimuutta, suvaitsevuuutta ja moniarvoisuutta. (Alasoini ym. 2014.) Tästä voidaan johtaa, että ympäristön turbulenssi ajaa yrityksiä innovaatio-orientoituneempaan suuntaan, ja yritysten kannattaa panostaa siihen tulevaisuudessa yhä enenevässä määrin, jotta kilpailijoista pystytään erottautumaan.

On tutkittu, että innovaatio-orientoitunut toiminta kannattaa etenkin silloin, kun yritys toimii kasvavilla markkinoilla. Lisäksi menestyksen saavuttaminen innovaatioiden kautta vaatii syvällistä kuluttajatuntemusta. (Sundström, Ahmadi & Hyder 2016.) Suomessa elintarvikeala on toimialana suhteellisen haastava, koska tiukka taloustilanne on heikentänyt kuluttajien ostovoimaa. Alan yritykset ovat kuitenkin pyrkineet hakemaan kasvua kotimaisten, lähellä tuotettujen tuotteiden kautta. Elintarvikealalta löytyy kuitenkin heikosta taloustilanteesta huolimatta runsaasti kasvuhakuisia yrityksiä ja investointien määrä on noussut tasaisesti. Etenkin pk-yritykset ovat lanseeranneet uusia tuotteita ja palveluita huomattavan paljon, mutta suurimpien ongelmien katsotaan löytyvän markkinoinnista ja myynnistä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.) Tämä tutkielma voikin auttaa elintarvikealan yrityksiä löytämään toiminnastaan ne osa-alueet, joihin innovaatiopanostuksia kannattaa kohdistaa.

Empirialuvussa esiteltiin kahvipaahtimotoimialaa yleisesti. Toimialaesittelyn yhteydessä nostettiin esiin huomio, että digitalisaation myötä kahvituotteiden ostomahdollisuudet ovat muuttuneet. Saman voidaan katsoa pätevän myös muihin toimialoihin. Digitalisaatio luokkiin yrityksille tarpeen tuoda oma innovaatiotoimintansa ajan tasalle, jotta kilpailijoista ei jäädä jälkeen. Yritysten tulisikin nähdä digitalisaatio erityisesti positiivisena mahdollisuutena, joka kannustaa yrityksiä panostamaan uusiin kuluttajille tärkeisiin innovaatioihin. (Alasoini 2015.) Tässä tutkimuksessa muodostetut tulokset puoltavat osaltaan sitä, että innovatiivisuus on merkittävä kilpailutekijä, kun halutaan luoda positiivisia samaistumiseen johtavia yritysmielikuvia kilpailijoista erottautumisen kautta.

5.4. Tutkimuksen rajoitteet

Yksi suurimmista tutkimusta rajoittavista tekijöistä oli se, että vertailtavista yrityksistä ei resurssien puutteen vuoksi saatu kerättyä tarpeeksi tausta-aineistoa. Yritysten valinnan perusteluksi olisi tarvittu esimerkiksi yritysten edustajien haastattelut, jotta toiminnan strateginen luonne ja muun muassa läpitoiminnallisen sopeutumisen toteutuminen olisi ymmärretty syvällisemmin. Nyt yritysten innovaatio-orientaation voimakkuutta ja sisältöjä pyrittiin selvittämään deduktiivisen päättelyn avulla. Tämä lähestymistapa jättää mahdollisuuden virhearvioinneille, koska aiheeseen liittyviä teorioita saattaa puuttua viitekehuksesta, jolloin myös yritysten innovaatio-orientaatioon liittyvät olettamukset ovat puutteellisia.

Toinen tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä rajoittava tekijä oli haastateltavien rajallinen määrä. Resurssien puutteen takia potentiaalisia haastateltavia oli suhteellisen vaikeaa löytää. Jonkinasteinen saturaatio kuitenkin saavutettiin, joten haastattelujen määrän voidaan sanoa olleen jokseenkin riittävä. Aineistonkeruuvaiheeseen liittyi myös se haaste, että kvalitatiivinen tutkimus ei välttämättä ole paras vaihtoehto kuluttajatutkimukseen. Kvantitatiivisella tutkimuksella oltaisiin voitu saavuttaa suurempi otanta, mutta tämä olisi kuitenkin vaatinut sellaisia resursseja, joita tässä tutkimuksessa ei ollut mahdollista käyttää.

Kolmanneksi tutkimuksen merkittävimmäksi rajaukseksi muodostui tutkijan kokemattomuus. Tätä käsiteltiin tarkemmin empirialuvun lopussa tutkimuksen tulosten luotettavuutta arvioitaessa. Yhteenvetona voidaan todeta, että tutkijan kokemattomuus toimi rajoitteena tutkimuksen toteuttamiselle etenkin haastattelutilanteissa sekä tulosten analysointivaiheessa, joissa aiempi kokemus on huomattava etu. Tulosten luotettavuuden arvioinnin yhteydessä kuitenkin todettiin, että kokemattomuutta voidaan kompensoida tarkkaan hiotulla teoreettisella jäsennysvälineistöllä. Tässä tutkielmassa teoriaan perehdyttiinkin ennen tutkimuksen aloittamista huolella, jolloin kokemattomuuden uhkaa saatiin minimoitua. Lisäksi tutkimuksen teossa käytettiin apuna kattavasti laadullisen tutkimuksen kirjallisuutta sekä syvennettiin osaamista tämän tutkimuksen kanssa samankaltaisiin tutkimuksiin perehtymällä.

5.5. Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkielmassa muodostettua alustavaa teoriaa voidaan hyödyntää ja testata innovaatio-orientaation ja yritysmielikuvien suhdetta analyysoivissa jatkotutkimuksissa. Koska tutkielmassa esitetyt arviot innovaatio-orientaation ja yritysmielikuvien välisistä suhteista ovat vain alustavia oletuksia aiheesta, on tutkimuksen lopputuloksena muodostetun mallin toimivuutta syytä testata, ennen kuin aiheesta voidaan muodostaa tarkempaa teoriaa. Lisäksi innovaatio-orientaation ja kuluttajien kokemien mielikuvien välisiä syy-seuraussuhteita tulisi tutkia jatkossa tarkemmin. Seuraavassa on esitetty muutamia ehdotuksia siitä, miten tutkielman tuloksena syntyneitä oletuksia voidaan testata ja tutkimuskenttää laajentaa.

Jatkossa tutkimusta olisi hyvä laajentaa useamman innovaatio-orientaatioltaan erilaisen yrityksen vertailuun. Yritysten innovaatio-orientaation tasojen analysointia varten on tärkeää kerätä kattavammin aineistoa eri yrityksistä esimerkiksi haastattelujen avulla. Kun tutkittavien yritysten innovaatio-orientaatiot saadaan selville, kuluttajamielikuvia olisi hyvä tutkia kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin. Kvantitatiivisella tutkimuksella otanta saadaan maksimoitua ja tuloksia pystyttäisiin analyysoimaan mahdollisesti tarkemmin.

Kvantitatiivisessa yritysmielikuvien tutkimuksessa tulisi kuitenkin kiinnittää erityishuomiota käytettyyn mittaristoon ja kysymyslomakkeen laatimiseen. Yksi jatkotutkimusehdotus onkin kehittää sellainen mittaristo, joka mittaisi nimenomaan innovaatio-orientaation ja kuluttajien kokemien yritysmielikuvien syy-seuraussuhteita. Tämän tutkimuksen perusteella muodostettiin alustava malli siitä, miten innovaatio-orientaatio heijastuu yritysmielikuviiin, ja tutkimuksessa esiintyneitä oletuksia voitaisiin käyttää lähtökohtana tarkemman tutkimusasteikon kehittämiseksi.

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin innovaatio-orientaatioltaan eroavien elintarvikealan pk-yritysten yritysmielikuvia, mutta jatkossa samaa tutkimusaihetta voidaan soveltaa muihinkin toimialoihin. Erityisen kiinnostava tutkimuskohde ovat muun muassa teknologiayritykset, joilla innovatiivisuus näyttelee huomattavan suurta roolia menestymisessä. Toinen mielenkiintoinen ja ajankohtainen tutkimusehdotus on se, miten digitalisoitumisen paine näkyy yritysten innovaatiotoiminnassa, ja miten sitä toteuttamalla saavutetaan menestystä ja positiivisia yritysmielikuvia.

Tulevaisuudessa innovaatio-orientaation vaikutuksia yritysmielikuviin kannattaa tutkia myös suuryritysten näkökulmasta. Tässä tutkielmassa otettiin esiin huomio, että suuryritykset pyrkivät usein ottamaan mallia innovaatiotoimintaansa pk-yrityksiltä. Innovaatio-orientaation voimakkuuden ja sisältöjen lisäksi tarkasteluun olisi hyvä ottaa vielä enemmän mukaan myös yrityksen koon ja muiden taustaominaisuuksien suhde mielikuvanmuodostusprosessiin. Tällöin voidaan tutkia esimerkiksi sitä, onko pienten ja suurempien yritysten yritysmielikuvissa eroja samassa suhteessa innovaatio-orientaation voimakkuusvaihteluiden kanssa.

LÄHDELUETTELO

- Aaker, D.A. (2003). The power of the branded differentiator. *MIT Sloan Management Review* 45:1, 7–83.
- Aalto, Noora (2014). *Markkinointiviestintäsuunnitelma - Case Good Life Coffee*. Opinnäytetyö, liiketalous. Leppävaara: Laurea-ammattikorkeakoulu.
- Alasoini, Tuomo (2015). *Digitalisaatio muuttaa työtä – millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan?* Tekes: Työpoliittinen Aikakauskirja 2/2015.
- Alasoini, Tuomo, Maija Lyly-Yrjänäinen, Elise Ramstad & Asko Heikkilä (2014). *Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla – Menestys versoo työelämää uudistamalla*. Tekesin katsaus 311/2014.
- Amabile, Teresa M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review* 40:1, 39–58.
- Atuahene-Gima, Kwaku & A. Ko (2001). An Empirical Investigation of the Effect of the Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation. *Organization Science* 12:1, 54–74.
- Auerbach, Carl (2003). *Qualitative Data*. New York: NYU Press.
- Bagozzi, Richard P. & Massimo Bergami (2002). *Antecedents and Consequences of Organizational Identification and the Nomological Validity of the Bergami-Bagozzi Scale*. Working paper, Marketing Department, Jones Graduate School of Management, Rice University.
- Baker, William E & James M. Sinkula (1999). Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance. *Journal of Market-Focused Management* 4:4, 295–308.

- Baregheh, Anahita, Jennifer Rowley, Sally Sambrook & Daffyd Davies (2012). Innovation in food sector SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 19:2, 300–321.
- Bergami, Massimo & Richard P. Bagozzi (2000). Self-Categorization, Affective Commitment and Group Self-Esteem as Distinct Aspects of Social Identity in the Organization. *British Journal of Social Psychology* 39:4, 77–555.
- Berthon, Pierre, James M. Hulbert & Leyland F. Pitt (1999). To Serve or Create? Strategic Orientations toward Customers and Innovation. *California Management Review* 42:1, 37–58.
- Bessant J., J. Tidd (2007). *Innovation and Entrepreneurship*. Wiley: Chichester.
- Bhat S. & S.K. Reddy (1998). Symbolic and functional positioning of brands. *The Journal of Consumer Marketing* 15:1, 32–40.
- Bhattacharya, C.B. & Sankar Sen (2003). Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumer's Relationships with Companies. *Journal of Marketing* vol. 67 [online] [siteerattu 18.8.2015], 76–88.
- Brewer, Marilyn B. (1991). The Social Self: On Being the Same and Different at the Same Time. *Personality and Social Psychology Bulletin* 17:5, 82–475.
- Bridges, S., K.L. Keller & S. Sood (2000). Communication strategies for brand extensions: enhancing perceived fit by establishing explanatory links. *Journal of Advertising* 29:4, 1–11.
- Brown, Tom J. & Peter A. Dacin (1997). The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses. *Journal of Marketing* 61:1, 68–84.
- Calantone, Roger J., Tamer S. Cavusgil & Yushan Zhao (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management* 31:6, 24–515.

- Calantone, Roger J., Rosanna Garcia & Cornelia Droge (2003). The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning. *Journal of Product Innovation Management* 20:2, 90–103.
- Carson, D. and Gilmore, A. (2000), Marketing at the interface: not “what” but “how”. *Journal of Marketing Theory and Practice* 8:2, 1–7.
- Chappell, Tom (1993). *The Soul of a Business: Managing for Profit and the Common Good*. Des Plaines, IL: Bantam
- Damanpour, F. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies* 46:4, 75–650.
- DeSai, Jatin (2013). *Innovation Engine: Driving Execution for Breakthrough Results* [online]. New Jersey: John Wiley & Sons [siteerattu 27.2.2015].
- Dowling, Graham (1986). Managing Your Corporate Image. *Industrial Marketing Management* 15:2, 15–109.
- Eisenhardt, Kathleen M. & Jeffrey A. Martin (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal* 21:10–11, 23—1105.
- Fombrun, Charles & Mark Shanley (1990). What’s in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal* 33:2, 58–233.
- Fraj-Andrés, Elena, M. Eugenia López-Pérez, Iguácel Melero-Polo & Rosario Vázquez-Carrasco (2012). Company image and corporate social responsibility: reflecting with SMEs' managers. *Marketing Intelligence & Plannin* 30:2 [online] [siteerattu 4.9.2015], 266–280.
- Freese, Kalle (2016). *An Interview with Lauri Pipinen of Good Life Coffee, Helsinki* [online]. Nordic Coffee Culture [siteerattu 12.4.2016]. Saatavana Internetistä: <URL:<http://nordiccoffeeculture.com/an-interview-with-lauri-pipinen-of-good-life-coffee-helsinki/#comments>>

- Fuchs, Christoph & Adamantios Diamantopoulos (2006.) Evaluating the effectiveness of brand-positioning strategies from a consumer perspective. *European Journal of Marketing* [online] [siteerattu 13.10.2015], 1763–1786.
- Garcia, Rosanna & Roger Calantone (2002). A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review. *Journal of Product Innovation Management* 19:2, 32–110.
- Good Life Coffee Oy (2016a). *Home – Good Life Coffee* [online] [siteerattu]. Saatavana Internetistä: <URL:<http://goodlifecoffee.fi>>
- Good Life Coffee Oy (2016b). *Good Life Coffee – Facebook* [online] [siteerattu 12.4.2016]. Saatavana Internetistä: <URL:<https://www.facebook.com/goodlifecoffee/?fref=ts>>
- Gronow, Kira (2015). Kylmäuutettu kahvi vaatii 14 tunnin odotuksen [online]. *Helsingin Sanomat* 16.7.2015 [siteerattu 1.3.2016]. Saatavana Internetistä: <URL:<http://www.hs.fi/ruoka/a1436928085979>>
- Grönholm, Pauliina (2015). Tummapaahtoisen kahvin suosio kasvaa rajusti Suomessa [online]. *Helsingin Sanomat* 7.4.2015 [siteerattu 8.5.2016]. Saatavana Internetistä: <URL:<http://www.hs.fi/kotimaa/a1428310674894>>
- Halme, Sandra (2015). *Cold brew coffee: A Love Story* [online]. Kaffa Roastery: blogi [siteerattu 1.3.2016]. Saatavana Internetistä: <URL:<https://www.kaffaroastery.fi/blogi/cold-brew-coffee-a-love-story>>
- Han, Joanna (2016). *Helsinki: Good Life Coffee* [online]. Kinfolk [siteerattu 12.4.2016]. Saatavana Internetistä: <URL:http://www.kinfolk.com/city_guide/helsinki-good-life-coffee/>
- Hannibal, Martin (2008). The Brand of a Place as a Barrier to Entrepreneurship and SME Development. *2008 International Council for Small Business World Conference* 7:22-25 [online] [siteerattu 2.9.2015], 1–35.
- Hatch, Mari Jo & Majken Schultz (1997). Relations Between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing* 31:5-6, 66–356.

- Heaton, Janet (2004). *Reworking Qualitative Data*. Lontoo: SAGE Publications Inc.
- Heimonen, Jesse & Kohtamäki Marko (2014). *Mitä elintarvikeala on syönyt? - Toimialatutkimus elintarvikealasta*. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Hibbard, Jonathan D., Frederic F. Brunel, Rajiv P. Dant, & Dawn Iacobucci (2001). Does Relationship Marketing Age Well? *Business Strategy Review* 12, 29-35.
- Homburg, Christian, Wayne D. Hoyer & Martin Fassnacht (2002). Service Orientation of a Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes. *Journal of Marketing* 66:4, 86–101.
- Hosseini, Hamid Khodadad, Adel Azar & Ali Asghar Anvary Rostamy (2003). The Intervening Role of Innovative Climate: A Study of Middle Managers in Manufacturing Organizations in Iran. *Public Organization Review* 3:2, 70–151.
- Hult, G. Tomas M., Robert F. Hurley & Gary A. Knight (2004). Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management* 33:5, 38–429.
- Hurley, Robert F. & G. Tomas M. Hult (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing* 62:3, 42–54.
- Kaffa Roastery Oy (2016a). *Kaffa Cold Brew* [online] [siteerattu 2.2.2016]. Saatavana Internetistä: <URL:<https://www.coldbrew.fi>>
- Kaffa Roastery Oy (2016). *Kaffaroastery – kotisivu* [online] [siteerattu 1.2.2016]. Saatavana Internetistä: <URL: <https://www.kaffaroastery.fi>>
- Kapferer, J.-N. (1997). *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. Dover, NH: Kogan Page.
- Kaplan, Andreas M. & Michael Haenlein (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons* 53:1, 59-68.

- Kauffman A. & F. Tödting (2002). How Effectice is Innovation Support for SMEs? An Analysis of the Region of Upper Austria. *Tecnovation* 22, 59–147.
- Kauppalehti (2016). *Yritykset: Teen ja kahvin valmistus* [online] [siteerattu 17.3.2016]. Saatavana Internetistä:
<URL:<http://www.kauppalehti.fi/yritykset/toimialat/teen+ja+kahvin+valmistus/a/1>>
- Keller, Kevin Lane (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing* 57:1, 1–22.
- Keller, Kevin Lane (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Koskinen, Ilpo, Pertti Alasuutari & Tuomo Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Krake, F. (2005). Succesful brand management in SMEs: a new theory and practical hints. *Journal of Product & Brand Management* 14:4/5, 39–228.
- Kundu, Sumit K., & Jerome A. Katz (2003). Born-International SMEs: BI-Level Impacts of Resources and Intentions. *Small Business Economics* 20:1, 81–91.
- Lincoln, Y.S. & E.G. Guba (1985). *Naturalistics inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.
- Lipe, Jay (2006). *Stand Out from the Crowd: Secrets to Crafting a Winning Company Identity* [online]. Chicago: Kaplan Publishing [siteerattu 22.9.2015].
- Loof, Hans & Almas Heshmati (2002). Knowledge Capital and Performance Heterogeneity: A Firm-level Innovation Study. *International Journal of Production Economics* 76:1, 61–85.
- Madhavaram, S, V. Badrinarayanan & R.E. McDonald (2005). Integrated marketing communication (IMC) and brand identity as critical components of brand equity strategy. *Journal of Advertising* 34:4, 69–80.

- Mahajan V. & Y. Wind (2002). Got emotional product positioning? *Marketing Management* 11:3, 36–41.
- Manu, Franklyn A. (1992). Innovation Orientation, Environment and Performance: A Comparison of U.S. and European Markets. *Journal of International Business Studies* 23:2, 59–333.
- Manu, Franklyn A. & Ven Sriram (1996). Innovation, Marketing Strategy, Environment, and Performance. *Journal of Business Research* 35:1, 79–91.
- Moorman, Christine & Rebecca J. Slotegraaf (1999). The Contingency Value of Complementary Capabilities in Product Development. *Journal of Marketing Research* 36:2, 57–239.
- Murray, Fiona & Nicolay Worren (2003). Why Less Knowledge Can Lead to More Learning: Innovation Processes in Small vs. Large Firms. Teoksessa: *Knowledge Management and Organizational Competence* [online]. Ron Sanchez. New York: Oxford University Press Inc. [siteerattu 27.2.2015].
- Murray, Peter & Kevin Donegan (2003). Empirical Linkages between Firm Competencies and Organizational Learning. *Learning Organization* 10:1, 51–62.
- Nordic Approach (2016). *About us – Nordic Approach* [online] [siteerattu 12.4.2016]. Saatavana Internetistä: <URL: <http://www.nordicapproach.no/about-us/#how-we-work>>
- O'Hara, Kirk B., Terry A. Beehr & Stephen M. Colarelli (1994). Organizational Centrality: A Third Dimension of Intraorganizational Career Movement. *Journal of Applied Behavioral Science* 30:2, 198–216.
- Oluseyi, Moses Ajayi & Susan C. Morton (2015). Exploring the Enablers of Organizational and Marketing Innovations in SMEs. *SAGE Publications* 3/2015.
- Park, C.W., B.J. Jaworski & D.J. MacInnis (1986). Strategic brand concept-image management. *Journal of Marketing* 50:4, 45–135.

- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Tehcniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Pratt, Michael G. (1998). To Be or Not to Be: Central Questions in Organizational Identification. Teoksessa: *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*, 191–207. David A. Whetten and Paul C. Godfrey. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Raju, P.S. (2011). Market orientation in the context of SMEs: A conceptual framework. *Journal of Business Research* 64:12, 1320–1326.
- Rendon, Paul-Mark (2004). Blog Talk. *Marketing Magazine* 109:31, 13-14.
- Ritter, T. & H.G. Gemünden (2003). Network Competence: Its Impact on Innovation Success and Its Antecedents. *Journal of Business Research* 56, 55–745.
- Rode, V. & C. Vallaster (2005). Corporate branding for start-ups: the crucial role od entrepreneurs. *Corporate Reputation Review* 8:2, 37–121.
- Rogers, M. (2004). Networks, Firm Size and Innovation. *Small Business Economics* 22, 53–141.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Anna Puusniekka (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [online]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [sitteerattu [4.2.2016]. Saatavana Internetistä:
<URL:<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>
- Safko, Lon (2012). *Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business Success*. 3. painos. New Jersey: Wiley.
- Saldana, Johnny (2011). *Fundamentals of Qualitative Research*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Scott, Susanne G. & Vicki R. Lane (2000). A Stakeholder Approach to Organizational Identity. *Academy of Management Review* 25:1, 43-62.

- Siguaw, Judy A., Penny M. Simpson & Cathy A. Enz (2006). Conceptualizing Innovation Orientation: A Framework for Study and Integration of Innovation Research. *The Journal of Product Innovation Management* 23 [online] [siteerattu 14.11.2015], 556–574.
- Sivadas, Eugene & Robert F. Dwyer (2000). An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes. *Journal of Marketing* 64:1, 31–49.
- Slater, Stanley F. & John C. Narver (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing* 59:3, 63–74.
- Slurp Oy (2016). *Tuoretta kahvia netistä* [online] [siteerattu 9.5.2016]. Saatavana Internetistä: <URL: <https://www.slurp.coffee>>
- Smarp Oy (2016). *Smarp - The Ultimate Employee Advocacy Platform* [online] [siteerattu 25.2.2016]. Saatavana Internetistä: <URL:<http://www.smarp.com>>
- Spence, Martine & Leila Hamzaoui Essoussi (2008). SME brand building and management: an exploratory study. *European Journal of Marketing* 44:7/8 [online] [siteerattu 24.8.2015], 1037–1054.
- Sundström, Agneta, Zahra Ahmadi & Akmal Hyder (2016). Market and innovation orientation typology: Proposition and illustrations. *Marketing Intelligence & Planning* 34:3.
- Syed Alwi, S.F. (2009). Online corporate brand images and consumer loyalty. *International Journal of Business and Society* 10:2, 1–19.
- Taloussanommat (2016a). *Yrityshaku: Good Life Coffee Oy* [online]. Saatavana Internetistä: <URL <http://yritys.taloussanommat.fi/y/good-life-coffee-oy/helsinki/2423980-9/>>
- Taloussanommat (2016b). *Yrityshaku: Good Life Coffee Roasters Oy* [online]. Saatavana Internetistä: <URL:<http://yritys.taloussanommat.fi/y/good-life-coffee-roasters-oy/helsinki/2606251-7/>>

- Taloussanomat (2016c). *Yrityshaku: Kaffa Roastery Oy* [online]. Saatavana Internetistä: <URL:<http://yritys.taloussanomat.fi/y/kaffa-roastery-oy/helsinki/1757976-8/>>
- Tikka, Ville & Nuppu Gävert (2014). *Arvonluonnin uusi aalto – Näin rakennetaan tämän vuosisadan arvokkaimmat yritykset* [online] Helsinki: Tekesin katsaus 309/2014 [siteerattu 2.2.2016]. Saatavana Internetistä: <URL:https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/arvonluonnin_uusi_aalto_309_2014.pdf>
- Tilastokeskus (2015). *Käsitteet ja määritelmät - PK-yritys* [online] [siteerattu 18.4.2015]. Saatavana Internetistä: <URL:http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html>
- Tushman, Michael L. (1997). Winning through Innovation. *Strategy and Leadership* 25:4, 9–14.
- Typpö, Juho (2015). Pienpaahtimoiden kahvia saa nyt suoraan postiluukkuun - Suomessa toimii jo kaksi “kahvikerhoa” [online]. *Nyt* 30.9.2015 [siteerattu 8.4.2016]. Saatavana Internetistä: <URL:<http://nyt.fi/a1305989172067>>
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2015). *Elintarvikealan näkymät - syksy 2015* [online]. Päivitetty 24.9.2015 [siteerattu 13.4.2016]. Saatavana Internetistä: <URL:http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2463/Elintarviketeollisuuden_nakymat_syksy_2015.pdf>
- Uhlener, Lorraine M., André van Stel, Valérie Duplat & Haibo Zhou (2013). Disentangling the effects of organizational capabilities, innovation and firm size on SME sales growth. Teoksessa: *Small Business Economics* [online]. Dordrecht: Springer Science & Business Media [siteerattu 28.8.2015].
- Wansink, Brian (1989). The Impact of Source Reputation on Inferences About Unadvertised Attributes. *Advances in Consumer Research* 16, 399–406.
- Wimpenny, Peter & John Gass (2000). Interviewing in phenomenology and grounded theory: is there a difference? *Journal of Advanced Nursing* 31:6, 1485–1492.

- Winter, Sidney G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal* 24:10, 5–991.
- Worren, Nicolay, Karl Moore & Pablo Cardona (2002). Modularity, Strategic Flexibility, and Firm Performance: A Study of the Home Appliance Industry. *Strategic Management Journal* 23:12, 40–1123.
- Yohn, Denise Lee (2013). *What Great Brand Do: The Seven Brand-Building Principles That Separate teh Best from the Rest* [online]. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Brand [siteerattu 28.8.2015].
- Zheng, Haohua & Mingye Wang (2009). Analysis on the Relation between Enterprise Brand Image and Product Image. *Computer-Aided Industrial Design & Conceptual Design, 2009. CAID & CD 2009. IEEE 10th International Conference on* [online] [siteerattu 19.4.2015], 1826–1828.
- Ziemann, Marcus (2014). Rakas kahvi - Suomessa juodaan niin paljon, että enempää ei voi [online]. *Yle Uutiset* 5.10.2014 [siteerattu 13.3.2016]. Saatavana Internetistä:
<URL:http://yle.fi/uutiset/rakas_kahvi__suomessa_juodaan_niin_paljon_etta_enempaa_ei_voi/7509365>
- Öhrnberg, Paul (2016). Yritysjohtajien ykköshuoli on osajien houkuttelemisen. *Kauppalehti* 13/2016, 7A.

Liite 1. Englanninkielinen tiivistelmä.

UNIVERSITY OF VAASA**Faculty of Business Studies****Author:**

Laura Ovaskainen

Topic of the Thesis:

The reflection of innovation-orientation of SMEs' on corporate images

Name of the Supervisor:

Harri Luomala

Degree:

Master of Science in Economics and Business Administration

Department:

Department of Marketing

Master's Programme:

Master's Programme in Marketing Management

Year if Entering the University:

2011

Year of Completing the Thesis:

2016

Pages: 118

ABSTRACT

Innovations and the structure of innovation-orientation have been widely studied, but the effects of innovation-orientation to the performance of a company have got less attention. In recent years, a need to study the relationship between companies with strong and weak innovation orientation has been recognized. The matter should be studied especially for SMEs', whose success relies on entrepreneurship and innovativeness. This thesis aims to uncover how innovation-orientation reflects on company images. The focus of this research is on Finnish food-sector SMEs.

The first theoretic chapter concentrates on the critical factors behind the image forming process and identification theories between consumers and companies. The second theoretic chapter analyses the concept of innovation orientation through a company's knowledge structure, organizational competencies and performance. At the end of the theoretical part a framework of the relationships between images and innovation-orientation is formed.

The method used in the empirical part is a qualitative themed interview. Two Finnish coffee roasters with different innovation-orientations are compared: Kaffa Roastery and Good Life Coffee. The framework of this thesis is the base for the choice of studied companies, the structuring of the interviews and the analysing of the data. The findings show that consumers' experience of company images is based mainly on how strongly they identify with the companies values, actions and benefits. The thesis concludes that innovation-orientation reflects indirectly on company images through innovation types that are the end result of innovation-orientation.

KEYWORDS: innovation-orientation, corporation image, SME