Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Juuli Jaskari

Kuluttajien osallistaminen elintarvikeinnovointiin digitaalisessa ympäristössä

Markkinoinnin ja viestinnän
akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Markkinoinnin johtaminen

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO
Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Tekijä: Juuli Jaskari
Tutkielman nimi: Kuluttajien osallistaminen elintarvikeinnovointiin digitaalisessa ympäristössä
Tutkinto: Kauppatieteiden maisteri
Oppiaine: Markkinoinnin johtaminen
Työn ohjaaja: Henna Syrjälä
Valmistumisvuosi: 2024 **Sivumäärä:** 74

TIIVISTELMÄ:
Kuluttajien osallistaminen innovointiin on yksi merkittävä tekijä onnistuneissa innovaatioissa. Erityisesti elintarvikealalla yritysten tulee jatkuvasti tunnistaa kuluttajien mieltymyksiin vaikuttavia tekijöitä. Digitalisaatio on mahdollistanut kuluttajien osallistamisen innovointiin monipuolisesti ja kustannustehokkaasti. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten kuluttajia osallistavaa digitaalista ympäristöä voidaan hyödyntää ruokatuotteiden innovaatioprosessissa.

Tutkimuksen tarkoitukseen vastataan kolmen tavoitteen avulla. Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on tunnistaa verkkoyhteisöihin sopivat, kuluttajia osallistavat innovaatioprosessit. Tutkimuksen ensimmäiseen tavoitteeseen vastataan tarkastelemalla kuluttajia osallistavan innovaatioprosessin ja tuotekehitystyön aikaisempaa tutkimusta. Aiempien tutkimusten perusteella pyritään muodostamaan näkemys siitä, millaisia kuluttajia osallistavia innovaatioprosesseja on tunnistettu sekä miten innovaatioprosessit soveltuvat kuluttajia osallistavaan online-yhteisöön.

Tutkimuksen toisena tavoitteena on tunnistaa erilaisia kuluttajan osallistamismuotoja osana elintarvikkeiden innovaatioprosessia. Toiseen tavoitteeseen vastataan tutkimuksen empiirisessä osiossa. Tavoitteeseen päästään tarkastelemalla tutkimusaineistoa ja tunnistamalla aineistosta erilaisia tapoja kuluttajien osallistamiseen osaksi yrityksen tuotekehitystä ja innovaatioprosessia. Kolmantena tavoitteena on tunnistaa, mitä innovaatiotyyppejä voidaan hyödyntää digitaalisessa ympäristössä tapahtuvaan kuluttajia osallistavaan ruokatuotteiden innovointiin. Tähän vastataan myös tutkimuksen kolmannessa, eli empiirisessä osiossa. Empiirian avulla vastataan tutkimuksen toiseen ja kolmanteen tavoitteeseen teoreettiseen viitekehykseen peilaten.

Tutkimuksen keskeisenä tuloksena havaittiin crowdsourcingin soveltuvan kuluttajien osallistamisen ruokatuotteiden innovointiin digitaalisessa ympäristössä. Crowdsourcing-menetelmät pitävät sisällään useita tapoja kuluttajien osallistamiseen esimerkiksi verkkoympäristössä ja se tarjoaa yrityksille useita menetelmiä osallistaa kuluttajia erilaisten tuoteinnovaatioiden kehittämiseen digitaalisessa ympäristössä.

Digitaalista ympäristöä voidaan hyödyntää eri innovaatiotyyppien kehittämiseen. Digitaalinen ympäristö soveltuu tutkimuksen perusteella ruokatuotteiden innovointiin olemassa olevien tuotteiden kehitykseen, tuotetarjooman laajennuksiin, uusiin käyttötapoihin, uusiin kategorialanseerauksiin sekä täysin uusiin tuotteisiin.

AVAINSANAT: innovaatiot, tuotekehitys, crowdsourcing, osallistaminen, kuluttajatutkimus, verkkoyhteisöt, hermeneutiikka

Sisällys

1 Johdanto 6
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet 9
1.2 Tutkimusote 10
1.3 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset 11
2 Innovaatioiden johtaminen elintarvikealalla 14
2.1 Tuoteinnovaatiot 14
2.1.1 Innovaatiotyypit 15
2.2 Innovaatioprosessien johtaminen 16
2.2.1 Kuluttajat innovoijina 20
2.2.2 Kuluttajien osallistamisen hyödyt 20
2.2.3 Kuluttajia osallistavat innovaatioprosessit 23
2.2.4 Want, Find, Get, Mange -malli 25
2.2.4. Living Labs 27
2.2.5 Kuluttajavetoinen uusi tuotekehitys 28
2.3 Crowdsourcing kuluttajan osallistamisen muotona 32
2.3.1 Crowdsourcingin määritelmä 32
2.3.2 Crowdsourcingin muodot 33
2.4. Kuluttajien osallistaminen digitaalisesti ruokatuotteiden innovointiin 36
3 Tutkimusmenetelmät 44
3.1 Laadullinen tutkimus ja hermeneutiikka 44
3.2 Aineiston esittely 45
3.3 Aineistonkeruumenetelmät 48
3.4 Aineiston analysointi 49
3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi 51
4 Ruokatuotteiden innovointi digitaalisessa ympäristössä 53
4.1 Tuoteinnovoinnin mahdollisuudet digitaalisessa ympäristössä 53
4.1.1 Mahdollisuuksien tunnistaminen 54
4.1.2 Tuotesuunnittelu 57

4.1.3 Crowdsourcing-menetelmien soveltuvuus digitaalisessa ympäristössä tapahtuvaan kuluttajien osallistamiseen 59
4.2 Digitaalisen ympäristön soveltuminen eri innovaatiotyyppeihin 61
5 Johtopäätökset 65
5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset 65
5.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset 67

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne. 12
Kuvio 2. Stage-gate-malli 18
Kuvio 3. Innovaatiosuppilo 19
Kuvio 4. Want, Find, Get, Manage -malli 25
Kuvio 5. Kuluttajavetoisen uuden tuotekehityksen konsepti 29
Kuvio 6. Kuluttajavetoinen uusi tuotekehitysprosessi 30
Kuvio 7. Crowdsourcing-menetelmien soveltuvuus eri innovaatiotyyppeihin kuluttajavetoisessa tuotekehitysprosessissa 42

Taulukot

Taulukko 1. Crowdsourcing-menetelmien soveltuvuus kuluttajavetoiseen uuteen tuotekehitysprosessiin 37
Taulukko 2. Joukkoälyn ilmentymismuodon soveltuvuus ruokatuotteiden eri innovaatiotyyppeihin digitaalisessa ympäristössä 40

1 Johdanto

Elintarviketeollisuus on Suomen kansantaloudelle tärkeä teollisuudenala työllisyyden kuin sen tuottaman arvonlisäyksen vuoksi (Hyrylä, 2020 s. 18). Työ- ja elinkeinoministeriön (2023) toimialaraportista ilmenee, että elintarvikeala on kasvanut liikevaihdollisesti jopa 13 % inflaation vuoksi. Yleisesti haastavasta toimintaympäristöstä huolimatta elintarvikealan yritykset näkevät tulevaisuudessa kasvun mahdollisuuksia (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2023).

Kansantaloudellisen hyödyn lisäksi elintarviketeollisuudella on suuri merkitys globaalin ruokajärjestelmän kannalta, johon muuttuva ympäristö tuo täysin uudenlaisia haasteita. Suomen ruokatutkimuksen strategian tavoitteena onkin saavuttaa Suomelle edelläkävijän asema kestävään ruokajärjestelmään siirtymisessä sekä mahdollistaa taloudellista kasvua tutkimusten ja innovaatioiden avulla (Sözer, 2021, s. 5–9).

Murroksessa olevalle ruokasektorille on lanseerattu muun muassa suurta suosiota saavuttaneita lihaa jäljitteleviä tuotteita, kuten Gold&Green Foodsin nyhtökaura (Sitra, 2017b) sekä Verso Foodin Härkis-valmiste (Tammilehto, 2016), jotka ovat kehitetty ympäristölle kestävämpien proteiinivaihtoehtojen tarpeeseen (Sitra, 2017a; Sitra, 2017b). Nyhtökauran ja Härkiksen lisäksi elintarvikeinnovaatioita mahtuu myös esimerkiksi välipalojen tuotekategoriaan, kuten esimerkiksi Foodinin lusikoitava Chia good -välipala (Foodin, 2023). Onpa suomalaisten ruokainnovaatioiden ympärille perustettu myös tv-sarja nimeltä Suomalainen menestysresepti, jossa suomalaiset yrittäjät kilpailevat ruokakeksinnöillään voittajan saadessa oman tuotteensa myyntiin S-ryhmän kauppoihin (Nelonen, 2020).

Vaikka markkinoilla voidaankin nähdä useita onnistuneita ruokainnovaatioita ja tuotelanseerauksia, eivät suinkaan kaikki ole aina onnistuneita. Tutkimuksissa on havaittu, että 85 % amerikkalaisten perheiden tarpeista täydentyy vain 150 kulutustuotteen avulla, joten uusien tuotteiden saaminen osaksi kuluttajien ostotottumuksia voi olla

haastavaa. Suurin osa tuotelanseerauksista epäonnistuukin huonon markkinatuntemuksen ja valmistautumisen vuoksi (Schneider & Hall, 2011). Esimerkiksi vuonna 2017 Suomen elintarvikemarkkinoilla nähtiin hyönteisruokailmiön suosion ja kysynnän kasvua sen jälkeen, kun EU hyväksyi hyönteiset osana elintarvikkeita. Muun muassa Fazer näki ilmiössä potentiaalia ja lanseerasi hyönteisiä sisältävän Sirkkaleivän. Kysyntä alkoi kuitenkin hiljalleen hiipua, eikä Sirkkaleipä löytänyt tietään pysyvästi suomalaisten kuluttajien ruokapöytään. Fazer lopetti Sirkkaleivän valmistuksen vain hieman yli vuosi sen lanseerauksen jälkeen. (Alanne, 2021.)

Onnistuneissa tuotelanseerauksissa voidaan huomata yhdistäviä tekijöitä inonvaatioiden onnistumisen ja menestyksen takana. Cooperin ja muiden (2004) tutkimuksessa on havaittu, että useita menestyneitä innovaatioita yhdistävä tekijä on kuluttajien osallistaminen innovaatioprosessiin. Samankaltaisia havaintoja ovat tehneet myös Campbell & Cooper (1999) sekä Hienerth ja muut (2014). Kuluttajien osallistamisella voidaan saada useita etuja, kuten taloudellista tehokkuutta (Hienerth ja muut, 2014), mutta sen lisäksi kuluttajat voivat toimia jopa laukaisevina tekijöinä innovaatioprosessille (Von Hippel ja muut, 2011).

Ziggersin (2005) mukaan erityisesti elintarvikealalla innovointiin ja tuotekehitykseen ei panosteta yhtä paljoa kuin muilla aloilla, vaikka se olisikin keskeistä kilpailukyvyn säilymisen kannalta. Myös Rudder ja Holgate (2001) ovat korostaneet innovointien ja tuotekehityksen tärkeyttä. Heidän mukaansa erityisesti elintarvikealalla toimivat yritykset toimivat ympäristössä, jossa kuluttajien tarpeet muuttuvat jatkuvasti. Kuluttajien muuttuviin tarpeisiin vastaamisen lisäksi elintarvikeyritysten tulisi luoda ainutlaatuisia tuotteita, joiden avulla yritykset voisivat nostaa markkinaosuuttaan. Elintarvikeyritykset eivät voi pysyä tuotekehityksessään paikallaan, vaan niiden täytyy jatkuvasti tarkastella uusia mahdollisuuksia parantaakseen kannattavuuttaan. (Rudder & Holgate, 2001.)

Kuten yllä olevista kappaleista voidaan huomata, innovaatiot ovat erittäin tärkeässä roolissa liiketoiminnan menestymisen ja jopa jatkumisen kannalta ja se onkin yleisellä tasolla yksi keskeisimpiä markkinoinnin alan keskusteluja. Kuitenkaan erityisesti verkkoympäristössä tapahtuvaa yhteiskehittämistä ei ole juurikaan tutkittu. Sen sijaan innovaatioista ja innovoinnista yleisellä tasolla löytyy useampia tutkimuksia. Innovaatioita yleisellä tasolla on tutkinut muun muassa Kahn (2018). Kahn (2018) on tunnistanut erilaisia markkinoilta löytyviä innovaatiotyyppejä. Innovaatioprosesseja taas on tutkinut muun muassa Cooper (1990; 2004; 2014; 2019).

Kuluttajien osallistamisesta innovaatioprosessiin löytyy myös aikaisempaa tutkimusta. Muun muassa Hienerthin ja muiden (2014) tutkimuksissa korostuu, millaisia hyötyjä yritykset voivat saavuttaa osallistamalla kuluttajat osaksi tuotekehitys- ja innovaatioprosessejaan. Innovointia online-yhteisössä ovat tutkineet Akman & Conduit (2019). Heidän tutkimuksensa keskittyy kuitenkin tarkemmin arvon yhteisluontiin sekä kuluttajien tekijöihin, jotka toimivat ikään kuin kuluttajien osallistumisen ajureina (Akman & Conduit, 2019). Innovointia erityisesti elintarviketuotteiden kontekstissa ovat tutkineet muun muassa Busse & Siebert (2018). Heidän tutkimuksessaan tarkasteltiin kuluttajien roolia innovaatioprosessissa. Heidän mukaansa kuluttajien roolia ei juurikaan ole aikaisemmin tutkittu etenkään tämän lähestymistavan kautta teoreettisella tasolla (Busse & Siebert, 2018).

Innovointi on yrityksille äärimmäisen tärkeää ja jopa elinehto yrityksen toiminnan jatkuvuuden ja menestyksen kannalta. Erityisesti elintarvikkeiden toimialalla innovoinnin avulla voidaan pyrkiä vastaamaan merkittäviin globaaleihin ongelmiin sekä ruokajärjestelmän kohtaamiin haasteisiin. Esimerkiksi uusien kasviproteiinivalmisteiden avulla voidaan pyrkiä vastaamaan ilmastonmuutoksen ja kuluttajien arvojen muuttumisen tuomiin haasteisiin. Myös digitalisaatio on muuttanut yritysten markkinaympäristöä merkittävästi, tarjoten yrityksille mahdollisuuden olla jatkuvasti vuorovaikutuksessa asiakkaidensa tai potentiaalisten kohderyhmien kanssa.

Kuluttajien osallistamisen avulla yritykset voivat hyödyntää potentiaalista asiakasryhmää osana innovaatio- ja tuotekehitysprosessiaan. Myös Suomen ruokatutkimuksen ja -innovoinnin strategian yhdeksi mission painopisteeksi on määritelty suomalaisten kuluttajien osallistaminen innovointiin. (Sözer 2021, s. 18–19.) Tämän tutkimuksen avulla yrityksille voidaankin löytää erilaisia tapoja osallistaa kuluttajia tuotekehitykseen erityisesti digitaalisessa ympäristössä.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten kuluttajia osallistavaa digitaalista ympäristöä voidaan hyödyntää ruokatuotteiden innovaatioprosessissa. Digitaalisena ympäristönä tutkimuksessa suomalaisia kuluttajia osallistava verkkoyhteisö. Tutkimuksessa pyritään tunnistamaan keinoja, joiden avulla kuluttajaa voidaan osallistaa ruokatuotteiden innovointiin. Tutkimuksen tarkoitukseen vastataan kolmen tavoitteen avulla.

Ensimmäisenä tavoitteena on tunnistaa verkkoyhteisöihin sopivat, kuluttajia osallistavat innovaatioprosessit. Tutkimuksen ensimmäiseen tavoitteeseen vastataan tarkastelemalla kuluttajia osallistavan innovaatioprosessin ja tuotekehitystyön aikaisempaa tutkimusta. Aiempien tutkimusten perusteella pyritään muodostamaan näkemys siitä, millaisia kuluttajia osallistavia innovaatioprosesseja on tunnistettu sekä miten innovaatioprosessit soveltuvat kuluttajia osallistavaan online-yhteisöön. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan innovointimenetelmien sekä Kahnin (2018) esittämien seitsemän innovaatiotyypin soveltuvuutta digitaalisessa ympäristössä tapahtuvaan kuluttajia osallistavaan innovaatioprosessiin.

Toisena tavoitteena on tunnistaa erilaisia kuluttajan osallistamismuotoja osana elintarvikkeiden innovaatioprosessia. Toiseen tavoitteeseen vastataan tutkimuksen empiirisessä osiossa. Tavoitteeseen päästään tarkastelemalla tutkimusaineistoa ja tunnistamalla aineistosta erilaisia tapoja kuluttajien osallistamiseen osaksi yrityksen tuotekehitystä ja innovaatioprosessia.

Tutkimuksen *kolmantena tavoitteena* on tunnistaa, mitä innovaatiotyyppejä voidaan hyödyntää digitaalisessa ympäristössä tapahtuvaan kuluttajia osallistavaan ruokatuotteiden innovointiin. Tähän vastataan myös tutkimuksen kolmannessa, eli empiirisessä osiossa. Empiirian avulla vastataan tutkimuksen toiseen ja kolmanteen tavoitteeseen teoreettiseen viitekehykseen peilaten. Tutkimusaineiston pohjalta luodaan liikkeenjohdollisia kehitysehdotuksia, joiden avulla voidaan vastata tutkimuksen kolmanteen tavoitteeseen.

1.2 Tutkimusote

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimus on tutkimusstrategia, jota hyödynnetään laadullisten muuttujien, kuten esimerkiksi ihmisten kokemusten, käyttäytymisen, ajatusten ja merkitysten ymmärtämisen menetelmänä. (Puusa ja muut, 2020.) Tutkimuksen lähtökohtana on hermeneuttinen tutkimus, jossa tiedon sisältö ja merkityksien ymmärtäminen nousevat tarkastelun kohteiksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018 s. 36–37; Laine ja muut, 2007 s. 33). Hermeneuttisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii ymmärtämään tutkimuskohdetta syvällisesti ja tekemään siitä tulkintoja (Jyväskylän yliopisto, 2018). Hermeneuttisessa tutkimuksessa korostetaan tutkijan itsekriittisyyttä, eli tutkijan tulisi aina kyseenalaistaa omat tulkintansa (Laine ja muut, 2007 s. 34). Hermeneuttinen tutkimusote muokkautuu tutkijan ja tutkimuskohteen mukaan, eikä sen metodista ole siksi tarkkaa määritelmää (Laine ja muut, 2007 s.33).

Tutkimus kuuluu osaksi Suomen kulttuurirahaston ja Liikesivistysrahaston rahoittamaa ”Kuluttajan arjen käytännöt digitalisaation suunnannäyttäjänä” -projektia. Tutkimus tarkastelee kuluttajien välipalakuluttamista ja tutkimuksen aineisto on kerätty Foodwest Oy:n tarjoamassa suljetussa Omenakori-verkkoyhteisössä. Verkkoyhteisön osallistujat rekrytoitiin 15 000 suomalaisesta kuluttajasta koostuvasta kuluttajapaneelista. Tutkimus toteutettiin neljä kuukautta kestävänä kuluttajayhteisötutkimuksena.

Aineisto koostui yhteensä 33 tehtävästä ja 226 päiväkirjamerkinnästä, joista kahta hyödynnetään tutkimuksen aineistona. Vastaajat koostuivat yhteensä 99 henkilöstä, joista 81 oli naisia. Vastaajista 18 oli miehiä. Valmiin aineiston käyttäminen on tutkimuksessa perusteltua, sillä sen avulla voidaan vastata tutkimusongelmaan, eikä vastaavia tutkimuksia ole aikaisemmin tehty.

Aineiston analyysimenetelmänä hyödynnetään sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusmenetelmä aineiston analyysiin, ja se onkin lähtökohtana lähes kaikille analyysimenetelmille kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Se on monipuolinen menetelmä, joka sopii käytettäväksi yksittäisenä metodina, minkä lisäksi sitä voidaan käyttää laajempana teoreettisena viitekehyksenä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018 s. 103) Sisällönanalyysissa tutkija pyrkii tunnistamaan kuvattavien asioiden tai ilmiöiden merkityksiä tekstimuotoisesta tutkimusaineistostaan kiinnittämättä huomiota niiden kerrontatapaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018 s. 117).

Tutkimuksen päättelytapana hyödynnetään abduktiivista päättelyä. Perinteisinä päättelymuotoina aikaisemmin on tunnistettu deduktiivinen ja induktiivinen päättely, joista etenkin induktiivinen päättelymuoto on kerännyt kritiikkiä. Näiden rinnalle onkin esitetty abduktiivista päättelyä, jonka tavoitteena on löytää paras mahdollinen selitys käytettävissä olevan datan avulla (Grönfors & Vilkka, 2011 s. 17; Walton, 2004 s. 8.) Abduktiivisessa päättelyssä teorian nähdään muodostuvan sekä havaintojen että aikaisemman teorian pohjalta. (Grönfors & Vilkka, 2011 s. 17).

1.3 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tutkimus rakentuu viidestä eri pääluvusta sekä niiden alaluvuista. Lukujen tarkoituksena on johdattaa tutkimusaiheen valinnasta aina johtopäätöksiin asti, vastaten aiemmin johdannossa esitettyihin tutkimuksen kolmeen tavoitteeseen. Tutkimuksen päälukuina on johdanto, teorialuku, metodologia, empiirinen luku sekä viimeisenä vielä tutkimuksen

johtopäätökset sekä kehitysehdotukset liikkeenjohdolle (ks. Kuvio 1.). Tutkimuksen rajaukset esitellään ensimmäisessä pääluvussa.

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.

Ensimmäisenä päälukuna on johdanto, joka johdattelee lukijan tutkimuksen aiheeseen. Johdannossa perustellaan tutkimuksen lähtökohtia ja perustellaan tutkimuksen aiheen valinta. Tutkimusaiheen perustelun lisäksi tutkimukselle määritellään sen tarkoitus ja tavoitteet. Tutkimuksen tarkoitukseen päästään kolmen tavoitteen avulla. Näiden lisäksi johdannossa esitellään tutkimusote sekä määritellään tutkimuksen rakenne ja mahdolliset rajaukset. Ensimmäisen pääluvun jälkeen lukijalle syntyy ymmärrys tutkittavan aiheen tärkeydestä ja ajankohtaisuudesta.

Toisena päälukuna on teoriaosuus, jossa syvennytään tarkemmin tutkimusaiheen aikaisempaan teoriaan. Tutkimuksen teoriaosuudessa tarkastellaan tuoteinnovaatioita ja ku-

luttajien osallistamista elintarvikealalla toimivien yritysten kontekstista. Toisessa pääluvussa esitellään myös tutkimuksen teorian pohjalta rakennettu teoreettinen viitekehys. Toinen pääluku vastaa tutkimuksen ensimmäiseen tavoitteeseen.

Kolmantena päälukuna tarkastellaan tutkimuksen metodologiaa. Kolmas pääluku rakentuu viidestä alaluvusta, joihin tutkimuksen metodologia pohjautuu. Kolmannessa pääluvussa kuvaillaan tutkimuksessa käytettyä tutkimusmenetelmää sekä tutkimuksen metodologisia valintoja. Tässä pääluvussa esitellään tutkimuksessa hyödynnetty aineisto, aineistonkeruumenetelmät, miten aineisto on hankittu sekä sitä on analysoitu. Kolmannessa pääluvussa arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

Neljännessä pääluvussa esitellään tutkimuksen empiirinen osuus. Empiirisessä osuudessa tarkastellaan tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia. Neljännessä pääluvussa tarkastellaan myös sitä, millainen yhteys toisen pääluvun teoriaosuudella on aineiston tuloksiin. Tämän pääluvun avulla vastataan tutkimuksen toiseen ja kolmanteen tavoitteeseen.

Tutkimuksen viidennessä ja viimeisessä pääluvussa esitellään tutkimuksen johtopäätöksiä sekä liikkeenjohdollisia käytännön ehdotuksia. Viidennessä pääluvussa vastataan yhteenvetona tutkimuksen tarkoitukseen sekä tutkimuksen kaikkiin tavoitteisiin. Johtopäätöksissä rakennetaan kehitysehdotuksia kuluttajien osallistamiseen hyödyllisessä tuotekehitystoiminnassa digitaalisen ympäristön kontekstissa.

Tutkimus tarjoaa elintarvikeyrityksille konkreettisia keinoja hyödyntää digitaalisia alustoja kuluttajien osallistamiseen osaksi yrityksen tuotekehitys- ja innovaatioprosessia. Tutkimus tuottaa hyödyllistä liikkeenjohdollista tietoa erityisesti elintarvikeyrityksille, mutta sitä voidaan hyödyntää myös muilla toimialoilla toimivien yritysten innovaatioprosessissa soveltuvin osin.

2 Innovaatioiden johtaminen elintarvikealalla

Urbanin ja Hauserin (1993 s. 37) mukaan menestyvät yritykset ovat sellaisia, jotka johtavat tulevaisuutta. Tämä ei kuitenkaan ole helppoa, sillä lähtökohtaisesti yritykset keskittyvät nykyisen liiketoiminnan johtamiseen uuden luomisen sijaan (Urban & Hauser, 1993 s. 37). Uusien tuotteiden kehittämiseen tarvitaankin kannustava ympäristö, joka sekä rohkaisee innovointiin että ottaa mahdolliset riskit huomioon (Urban & Hauser, 1993 s. 36). Jotta yritykset voivat valjastaa innovoinnin ja tuotekehityksen luonnolliseksi osaksi arkeaan, tulee yritysten ottaa käyttöönsä prosesseja, joiden avulla voidaan kannusta innovointiin, mutta myös johtaa niitä Urban & Hauser, 1993 s. 37).

Tässä luvussa tarkastellaan innovaatioprosessin ja kuluttajien osallistamisen teoriaa ruokatuotteiden innovoinnin kontekstissa. Luku rakentuu neljästä alaluvusta sekä niiden alaluvuista, joiden avulla luodaan tutkimuksen teoreettinen viitekehitys. Ensimmäisessä alaluvussa syvennytään tuoteinnovaatioiden käsitteeseen ja innovaatiotyyppeihin. Toisessa alaluvussa tarkastellaan innovaatioprosessien johtamisen teoriaa. Alaluvussa tarkastellaan myös crowdsourcing-mentelmää kuluttajien osallistamismuotona. Luvussa syvennytään erityisesti siihen, millainen rooli kuluttajilla on osana innovaatioprosessia ja millaisia hyötyjä se tarjoaa yrityksille. Viimeisessä alaluvussa muodostetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Kokonaisuudessaan toinen luku vastaa tutkimuksen ensimmäiseen tavoitteeseen.

2.1 Tuoteinnovaatiot

Toimintaympäristön muutosten aiheuttamat haasteet vaikuttavat koko maailmaan niin yhteiskunnallisesti kuin taloudellisestikin. Erityisesti globalisaatio tuo uudenlaisia haasteita kilpailuympäristön muuttuessa, johon yritysten täytyy vastata luomalla ainutlaatuisia tuotteita ja palveluita. Esimerkiksi ilmastonmuutos voidaan nähdä yhtenä esimerkkinä tällaisista globalisaation aiheuttamista haasteista. (Hautamäki, 2008, s. 11–12.)

Etenkin elintarvikealan monimutkaisessa ja dynaamisessa toimintaympäristössä yritysten täytyy vastata kuluttajien ja sidosryhmien tarpeisiin innovoinnin avulla (Wolfert ja muut, 2010). Globaalien muutosten aiheuttamat haasteet näkyvät myös koko maailman ruokatuotejärjestelmässä, johon Suomessa on pyritty omalta osaltaan löytämään ratkaisuja luomalla ruokatutkimuksen ja -innovoinnin strategia. Suomen ruokatutkimuksen ja -innovoinnin strategian neljäntenä missiona on tehdä Suomesta pioneeri kestävän ruokajärjestelmän innovoinnissa sekä siihen tähtäävässä tutkimustyössä. (Sözer, 2021.)

2.1.1 Innovaatiotyypit

Markkinoinnissa voidaan tunnistaa erilaisia tuotelanseerausten strategioita riippuen siitä, millaisesta tuotelanseerauksesta on kyse. Tilastokeskus (2022) määrittelee tuoteinnovaatioiksi sellaiset tavarat tai palvelut, joilla on merkittäviä eroja yrityksen jo markkinoille lanseeraamiin tuotteisiin tai palveluihin. Tämän määritelmän mukaan merkittäviin eroihin lasketaan muutokset tuotteiden muotoilussa sekä digitaaliset tuotteet. Tilastokeskus (2022) korostaa, että uusien tuotteiden jälleenmyynti tai muutokset tuotteiden estetiikassa eivät vielä riitä tuotteiden määrittelemiseksi innovaatioiksi.

Nykypäivänä innovaation termiä käytetäänkin laajasti monissa eri yhteyksissä ja siihen liittyy paljon väärinymmärryksiä, minkä takia sen määritelmä on hieman hämärtynyt (Kahn, 2018; Kuratko ja muut, 2014). Kahnin (2018) mukaan tuoteinnovaatioiksi luetaan markkinoille lanseerattavat asteittaiset parannukset olemassa oleviin tuotteisiin, mutta myös täysin uudet tuotteet. Innovaatioilla voidaan tarkoittaa sekä radikaaleja innovaatioita eli täysin uusia keksintöjä että inkrementaalisia innovaatioita eli asteittaisten parannusten tekoa tuotteisiin tai palveluihin. Innovaatioita voidaan tehdä tuotteisiin, prosessiin, markkinointiin, liiketoimintamalliin, jakelukanavaan tai organisaatioon liittyen. (Kahn, 2018.) Rogersin (2003) mukaan innovaatio on jokin idea, käytäntö tai tavara, joka voidaan nähdä uutena. Tämän näkemyksen mukaan kuluttaja määrittelee, onko idea uusi.

Kahnin (2018) määritelmän mukaan tuoteinnovaatioista voidaan tunnistaa seitsemän yleistä tyyppiä. Hänen mukaansa *kustannusten vähentämisellä* tarkoitetaan olemassa olevien tuotteiden parannuksia, jolloin alkuperäisen tuotteen ominaisuuksia ei varsinaisesti muuteta, vaan tuote erottuu kilpailijoistaan edullisemmalla hinnalla. *Tuoteparannuksista* puhutaan silloin, kun tuotteisiin tehdään parannuksia, joiden avulla voidaan korvata alkuperäiset markkinoilla olevat tuotteet. Tuoteparannuksiin luetaan myös pakkausuudistukset, jolloin vain pakkaukseen tehdään muutoksia ydintuotteen pysyessä ennallaan. Tuoteinnovaatioihin lasketaan mukaan myös *tuotetarjoaman laajennukset*, jolloin markkinoille tuodaan uusi tuote alkuperäisten tuotteiden rinnalle. (Kahn, 2018.)

Lanseerauksesta uusille markkinoille puhutaan silloin, kun tuote lanseerataan nimensä mukaisesti esimerkiksi maantieteellisesti uusille markkinoille. *Uusilla käyttötavoilla* tarkoitetaan sitä, kun tuote lanseerataan käytettäväksi eri tavoin, kuin mikä tuotteen alkuperäinen käyttötapa on ollut. *Uudet kategorialanseeraukset* ovat tuotteita, jotka uusia innovoivalle yritykselle, mutta ovat kategoriana tuttuja kuluttajalle. *Täysin uudet tuotteet* ovat radikaaleja innovaatioita, jollaisia ei ole ennen ollut. Tällaiset tuoteinnovaatiot luovat kokonaan uusia markkinoita. (Kahn, 2018.) Erityisesti radikaalit innovaatiot voivat tarjota yrityksille kilpailuetua, mutta ne vaativat sitoutumista ja pitävät sisällään useita riskejä (Ziggers, 2005).

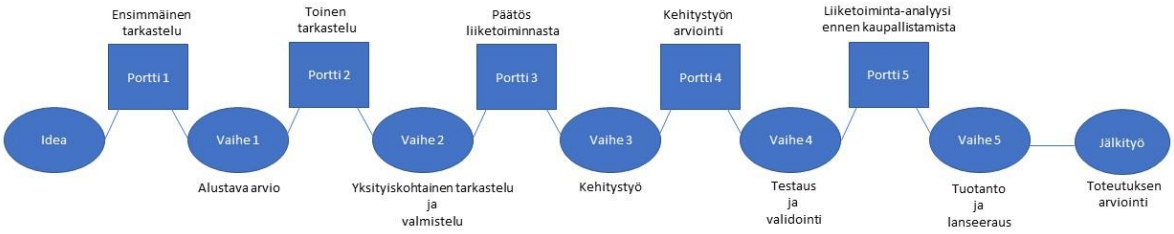
2.2 Innovaatioprosessien johtaminen

Yksi keino innovaatioprosessien johtamiseen onkin sisällyttää ne organisaation markkinointistrategiaan (Kahn, 2018). Kahn (2018) on tunnistanut neljä erityyppistä strategiaa uusien tuotteiden ja palveluiden johtamiseen: markkinoille tunkeutuminen, tuotekehitys, markkinoiden kehittäminen sekä hajauttaminen. *Markkinoille tunkeutum*isessa tavoitteena on joko lisätä markkinaosuutta tai tuotteen käyttöä, ilman että käytettävissä

olevaan teknologiaan tehtäisiin suuria muutoksia. Tässä strategiassa pyritään tavoittelemaan uusia asiakkaita nykyisiltä markkinoilta joko kustannuksia vähentämällä tai tuotteen ominaisuuksia parantamalla.

Tuotekehityksen tavoitteena on kasvattaa tuotteiden myyntivolyymia tuotelinjojen laajentamisen tai halvemman hinnan avulla. (Kahn, 2018.) Yritykset, joilla on monipuolinen valikoima, voivat sitouttaa asiakkaitaan ja kasvattaa myyntivolyymiaan tarjoamalla toisiaan täydentäviä tuotteita (Kahn, 2018). Yksi esimerkki tuotelinjojen laajentamisen hyödyntämisestä elintarvikealalla on Siipiweikot, joiden tuotevalikoimasta löytyy muun muassa kanansiipiä sekä niihin sopivia kastikkeita (SOK, 2024). *Markkinoiden kehittämisessä* tavoitteena on kasvattaa myyntiä laajentumalla uusille markkinoille tai kehittämällä tuotteelle uusia käyttötapoja. Usein tämä tarkoittaa kansainvälistymistä tai uusien asiakassegmenttien etsimistä. (Kahn, 2018.) Elintarvikealalta löytyy useita suomalaisia esimerkkejä, joissa tuote on viety kansainvälisille markkinoille. Elintarvikkeiden viennin arvo olikin 2,2 miljardia vuonna 2023 (Elintarviketeollisuusliitto ry, 2024). *Hajauttamisen* tavoitteena taas on laajentaa tuoteportfoliota sekä alkuperäiseen liiketoimintaan liittyvillä että mahdollisesti siitä poikkeavilla tuotteilla. (Kahn, 2018.) Yksi esimerkki tällaisesta on Valio. Valion tuoteportfoliosta löytyy maitotuotteita sekä maitotuotteiden kaltaisia, kasvipohjaisia tuotteita. Näiden lisäksi Valion tuoteportfoliosta löytyy muun muassa mehuja, lastenruokia ja kasviproteiineja. (Valio Oy, 2024.)

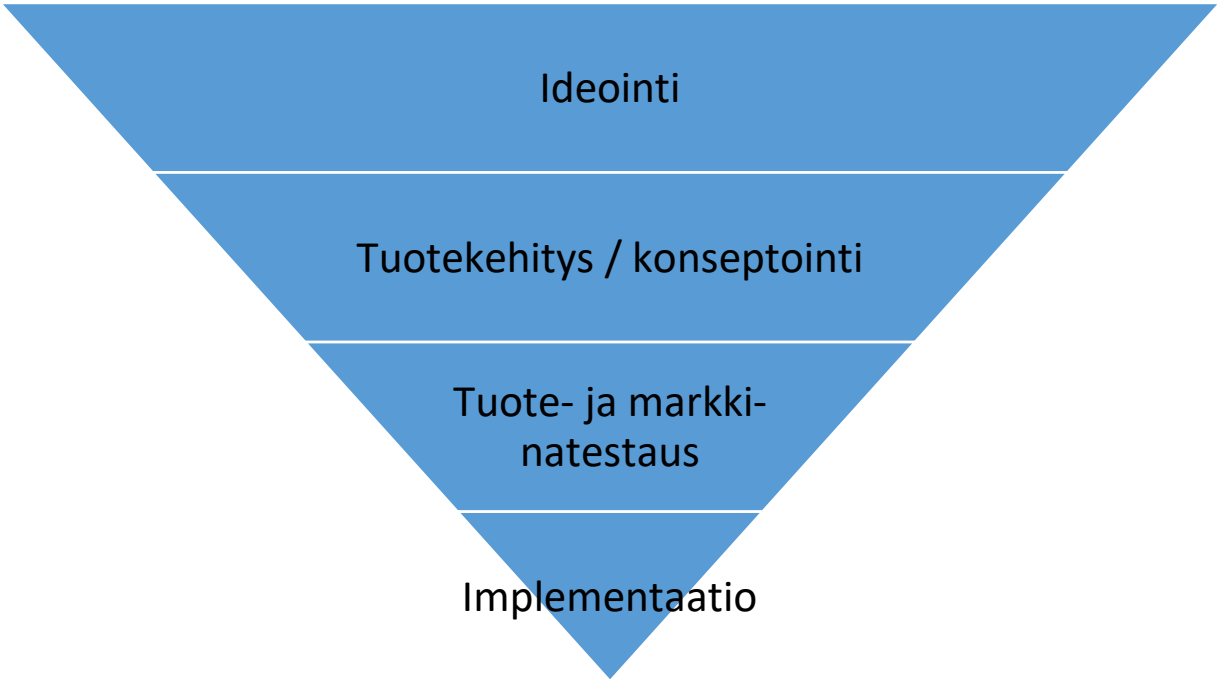
Kahnin (2018) esittämien strategioiden lisäksi on tunnistettu muita innovaatioprosessiin käytettäviä malleja. Yksi yleisesti tunnettu malli innovaatioiden johtamiseen on Cooperin (1990) esittelemä Stage-Gate-malli (ks. kuvio 2). Malli on luotu vastaamaan yritysten tuotekehitysprojektien haasteisiin lyhentämään innovaatioiden syklien sekä parantamaan uusien tuotteiden myyntiä. Malli pitää sisällään kaikki prosessin vaiheet, aina ideoinnista tuotteen lanseeraukseen (kuvio 2). Stage-gate-järjestelmien mukaan tuotekehitys on prosessi, jota voidaan johtaa kuten mitä tahansa muutakin prosessia. Kun keskitytään kehittämään prosessia, voidaan parantaa myös siitä syntyvän lopputuotoksen laatua. (Cooper, 1990.)



Kuvio 2. Stage-gate-malli (mukaillen Cooper, 1990).

Stage-gate-malli koostuu useasta työvaiheesta sekä jokaisen näiden vaiheen jälkeen tulevasta ”portista” eli laadun tarkastuksesta. Malli lähtee liikkeelle ideoinnista, jonka jälkeen siirrytään järjestyksessä ensimmäiseen porttiin sekä sitä seuraaviin vaiheisiin. Jokaisessa vaiheessa on tarkat laatukriteerit, jotka tuoteideoiden tulee läpäistä siirtyäkseen seuraavaan vaiheeseen. Tuotekehitystyö tehdään vaiheiden aikana ja portit varmistavat tuotteiden laadun vaiheiden välissä. Mallissa laadun tarkastus on ylimmän johdon vastuulla. Heidän tehtävänään on arvioida tuotteiden laatua sekä prosessin taloudellista liiketoiminnallista suoriutumista ja päättää prosessin jatkumisesta sekä hyväksyä tulevan työvaiheen toimintasuunnitelma. (Cooper, 1990.)

Stage-gate-mallin lisäksi yksi klassinen innovaatiojohtamisen malli on Benkensteinin (1998) esittelemä *innovaatiosuppilo* (ks. kuvio 3) (Acklin, 2010). Benkesteinin mallin mukaan innovaatiot nähdään ikään kuin suppilona, jossa ideat valuvat yritykseen. Ideoiden kulkiessa suppilossa alaspäin, niitä tulee testattua koko prosessin ajan. Prosessin aikana osa ideoista myös hylätään, jolloin lopulta vain harvoista ideoista tulee kokonaisvaltaisia innovaatioprosesseja. (Acklin, 2010.)



Kuvio 3. Innovaatiosuppilo (mukaillen Berkenstein, 1998; Acklin, 2010).

Mallissa innovaatioprosessi etenee suppilomaisesti vaiheittain. Mitä leveämpi tunnelin ensimmäinen vaihe on, sitä enemmän ideoita yrityksellä on arvioitavanaan tuotekehityksessä. Ideointivaiheen jälkeen jatkoon pääsevät ideat etenevät tuotekehitys- ja konseptointivaiheeseen, tuote- ja markkinatestaukseen sekä lopulta implementaatioon. Ideoita arvioidaan jokaisessa vaiheessa ja toimimattomista ideoista luovutaan. Implementaatiovaihe voidaan nähdä ikään kuin prosessin pullonkaulana, josta vain parhaimmat ideat pääsevät läpi. (Acklin, 2010.)

Vaikka malli ottaakin huomioon innovaatioiden eri vaiheita ja testausta, sei ei ota kantaa ensimmäisen vaiheen ideointimetodeihin, vaan mallissa ideoiden ajatellaan tipahtavan tunneliin itsenäisesti eri paikoista. Kuitenkin tässä ensimmäisessä vaiheessa innovaatioiden johtaminen on kriittisessä roolissa innovaatioprosessin tulosten ja myöhemmän ohjauksen kannalta. Ideointivaihe on myös usein se vaihe, jossa kuluttajien näkökulmaa saatetaan usein laiminlyödä, jolloin lopulliset tuotteet eivät useinkaan vastaa kuluttajien tiedostamia tai piileviä tarpeita ja haluja. Malli ei huomioi tuotteiden ja palveluiden lanseerauksessa vaadittavia brändi- ja viestintästrategioita. (Acklin, 2010.)

2.2.1 Kuluttajat innovoijina

Vaikka kuluttajien osallistamisen merkitys onnistuneissa innovaatioprosesseissa onkin tunnistettu, ei se kuitenkaan automaattisesti tarkoita sitä, että kuluttajien kanssa kehitetyt tuotteet olisivat aina menestyksekkäämpiä kuin yrityksen sisäisen tuotekehityksen avulla tuotetut tuotteet. Kuluttajien kanssa toteutettu yhteistyö voi kuitenkin olla tärkeää asiakkaiden tavoittamisen ja oppimisen kannalta pidemmällä aikavälillä. Lisäksi kumppanuudet kuluttajien kanssa voivat parantaa uusien tuotteiden etuja ja tuotekehitysprosessia ja siten vaikuttaa myös tuotteen suoriutumiseen markkinoilla. (Campbell & Cooper, 1999.) Muun muassa Apetit on hyödyntänyt kuluttajien osallistamista vuoden suomalaisena elintarvikkeenakin palkitun kasvisjäätelön innovaatioprosessissa maistattamalla tuotteita kuluttajilla (Korpela, 2018.)

Seuraavissa luvuissa käsitellään kuluttajien osallisuutta innovointiprosessissa. Luku jakautuu kuuteen alalukuun, joista ensimmäisessä tarkastellaan millaisia hyötyjä kuluttajien osallistamisesta voi syntyä sekä millainen rooli kuluttajilla on osana yritysten tuotekehitysprosessia.

2.2.2 Kuluttajien osallistamisen hyödyt

Epäonnistuneita tuotelanseerauksia tarkasteltaessa on huomattu, että tyypillisinä syinä tuotteiden menestyksen tiellä on muun muassa vajavaiset markkinatutkimukset sekä kuluttajien jättäminen tuotekehityksen ulkopuolelle (Cooper, 2019). Uusia tuotteita kehitettäessä olisikin tärkeää tunnistaa kuluttajien tarpeet ja halut, joihin tuotteiden avulla pyritään vastaamaan, ja huomioida nämä jo prosessin alun kehitysvaiheessa (Cooper, 2019; Thomke & von Hippel, 2002).

Tuotteen varsinaiset kehitysvaiheet voidaan aloittaa, kun pohjatyöt ovat tehty huolellisesti. (Cooper, 2019.) On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että kuluttajat eivät aina itsekään tunnista omia tarpeitaan tai halujaan, minkä vuoksi potentiaaliset asiakkaat olisikin kannattavaa osallistaa tuotekehitykseen koko prosessin ajan. (Cooper, 2019.) Kuluttajien tarpeet ja halut voivat vaihtua alun esikehitysvaiheen ja varsinaisen lanseerauksen välissä, jolloin tuoteideaa tulisi testata kuluttajilla ja tarvittaessa päivittää prosessin aikana (Cooper, 2014). Vaikka kuluttajien tarpeiden ymmärtäminen on tärkeää uusien tuoteideoiden kannalta, voi näiden selvittäminen olla aikaa vievää, epäselvää ja kallista (Thomke & von Hippel, 2002).

Etenkään elintarvikealan tuotekehityksessä kuluttajia ei aina osata hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Haasteita on erityisesti kuluttajia osallistavan tuotekehityksen koordinoinnissa ja integroinnissa. Aikaisemmissa tutkimuksissa on noussut esille se, miten elintarvikealalla toimivat yritykset ovat niin tottuneita toimimaan omassa teknologiavetoisessa tuotekehitysympäristössään, ettei kuluttajien tarpeiden selvittämiselle ja oma-aloitteisille innovaatiostrategioille löydy motivaatiota. Erityisesti ruokatuotteista puhuttaessa korostuu myös kuluttajien tarpeiden ja mieltymysten muuttuminen. Kotitalouksien tulot ovat nousseet viimeisten vuosikymmenien aikana, minkä lisäksi kuluttajien arvot ovat muuttuneet. Kuluttajat haluavat yhä enemmän tietää paitsi kuluttamastaan ruoasta mutta myös sen valmistusprosesseista. (Costa & Jongen, 2006.)

Vaikka yritykset voivat hyötyä kuluttajien osallistamisesta prosessiin, voivat myös he toimia innovointiprosessin laukaisevina toimijoina. Von Hippelin ja muiden (2011) mukaan kuluttajat voivat toimia ikään kuin edelläkävijöinä, luoden itselleen hyödyllisiä tuotteita, jollaisia markkinoilta ei vielä löydy tai jollaisia yritykset eivät ole osanneet edes ajatella. Tällöin uudet innovaatiot saavat alkunsa kuluttajien tarpeista tai toiminnasta. Hyvänä esimerkkinä tästä toimii kasvipohjaiset Happy Soup -valmiskeitot, jotka ovat saaneet alkunsa kuluttajan kotikeittiöstä (Foodwest, 2023).

Von Hippelin ja muiden (2011) tutkimuksen mukaan kuluttajat kehittävätkin usein sellaisia tuotteita, jotka he kokevat itselleen tarpeelliseksi. Kaikki tuotteet eivät kiinnosta suurempaa kuluttajajoukkoa, mutta osalla voi olla suurta kaupallista hyötyä. Koska useat kuluttajien innovoimat tuoteideat ovat vapaasti saatavilla, voivat kuluttajat testata tuotteita ja tehdä niistä kopioita tai tehdä tuotteista kiinnostavampia muuttamalla alkuperäistä ideaa toimivammaksi. Tällaiset tuoteideat leviävät nopeasti erityisesti verkkoyhteisöjen sisällä tarjoten yrityksille sekä uusia tuoteideoita mutta myös arvokasta tietoa markkinoilta. (Von Hippel ja muut, 2011.) Hienerthin ja muiden (2014) tutkimuksen mukaan innovoijakuluttajat ovat tuotannon työntekijöitä tehokkaampia tuotekehittelijöitä tarkasteltaessa innovaatioiden suoria kuluja.

Kuluttajien innovoidessa itselleen tarpeellisia tuotteita, tulisi yritysten pohtia, miten hyödyntää tätä arvokasta markkinatietoa ja omaksua uusia tuoteideoita. Yrityksille olisikin tärkeää tunnistaa sellaiset tuoteideat, jotka kiinnostavat suurempaa kuluttajajoukkoa sekä kannustaa ja motivoida kuluttajia innovoimaan yhdessä yrityksen kanssa kilpailijoiden sijaan. (Von Hippel ja muut, 2011.) Esimerkiksi Jalostaja on hyödyntänyt kuluttajalähtöistä innovaatiota toimiessaan Happy Soup -tuotteiden sopimusvalmistaja (Foodwest, 2023). Yritykset voivat tehdä omaa yritystään houkuttelevammaksi kuluttajille tukemalla kuluttajien innovoimista esimerkiksi verkkosivustojen tai yhteisöjen avulla, joissa kuluttajat voivat keskustella ja innovoida yhdessä sekä antamalla tunnustusta innovoinnissa mukana olleille kuluttajille. (Von Hippel ja muut, 2011.)

Cooperin ja muiden (2004) mukaan uusien tuotteiden lanseeraaminen epäonnistuu hälyttävän usein. Tutkimuksien mukaan jopa 40 % markkinoille lanseeratuista tuotteista epäonnistuu lanseerausvaiheessa ja keskimäärin vain joka kymmenes tuotekonsepti menestyy kaupallisesti. Vaikka uusien tuotteiden lanseeraamisessa on omat haasteensa, on tutkimuksissa löydetty yhdistäviä tekijöitä menestyville tuotelanseerauksille. Yksi tällaisista on kuluttajien osallistaminen tuotekehitysprosessiin. (Cooper ja muut, 2004.)

2.2.3 Kuluttajia osallistavat innovaatioprosessit

Kuluttajien osallistamisen tarve innovointiprosessiin on tunnistettu jo kauan sitten. Erityisesti elintarvikealalla kuluttajien osallistaminen on yksi tärkeä strategia etenkin avoimien innovaatioiden onnistuneen markkinalanseerauksen kannalta. (Busse & Siebert, 2018.) Usein puhuttaessa kuluttajia osallistavasta innovointistrategiasta, on kyse avoimesta innovaatiosta (Busse & Siebert, 2018).

Avoimella innovaatiolla tarkoitetaan innovaatiota, jonka prosessissa hyödynnetään tarkoituksenmukaisesti sekä yrityksen sisäistä että ulkoista tietoa tavoitteena nopeuttaa innovointia sekä laajentaa innovaation ulkoisia markkinoita (Chersbrough, 2016 s.1). Chersbroughn (2006 s. 1) määritelmän mukaan avoin innovaatio voidaan nähdä paradigmana, jonka mukaan yritysten tulisi huomioida niin sisäisiä kuin ulkoisia ideoita ja markkinapolkuja kehittäessään teknologiaansa.

Kun potentiaalisia asiakkaita osallistetaan tuotekehitykseen aktiivisesti, voidaan prototyyppejä ja konsepteja testata ja kehittää jatkuvasti. Erityisesti nopeasti muuttuvilla markkinoilla, joissa saatavilla oleva informaatio on epäluotettavaa tai vaihtelevaa, iteratiivisella tai spiraalimaisella kehitysprosessilla voidaan saada aikaan hyviä tuloksia. (Cooper, 2019.) Cooperin (2019; 2014) mukaan rohkeita ja riskipitoisia innovaatioprojekteja toteuttavat fiksut yritykset hyödyntävät mukautuvaa innovaatioprosessia, jossa tuotteita ei määritellä tarkasti innovaatioprosessin alkuvaiheessa, vaan ne muokkautuvat prosessin aikana yhteistyössä kuluttajien kanssa.

Tässä tuotekehitysprosesissa on neljä vaihetta: rakentaminen, testaaminen, palautteen kerääminen sekä tuotekehitys palautteiden perusteella ja siirtyminen uuteen iteraatioon. Rakennusvaiheessa nimensä mukaisesti luodaan jotain konkreettista, kuten tuotteen prototyyppi tai beta-versio. Testausvaiheessa rakennettua tuoteversiota testataan asiakkailla. Testauksen jälkeen asiakkailta pyydetään palautetta, jonka perusteella tuoteversiota parannetaan (Cooper, 2019; Cooper, 2014).

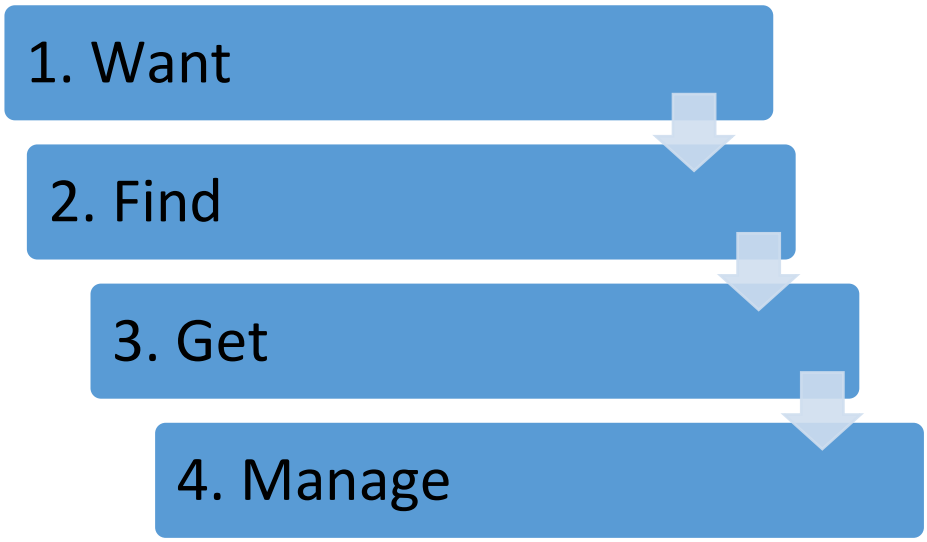
Yllä esitetty lähestymistapa edistää uusia tuotekokeiluja ja toimii kannustavana tekijänä kokeilla tuoteideoita rohkeasti mutta myös lopettamaan heikot tuoteideat jo alkuvaiheessa. On tunnistettu, että 44,8 % menestyneistä yrityksistä on käyttänyt aikaisemmin mainittua neljän askeleen tuotekehitysmallia, mutta kokonaisuudessaan se on käytössä alle kolmasosalla innovoivista yrityksistä. (Cooper, 2019.) Myös Frownin ja muiden (2015) haastatteluista nousi ilmi, että harvalla yritysjohdolla on jäsenneltyä prosessia kuluttajia tai muita sidosryhmiä osallistavien mahdollisuuksien tunnistamiseen.

Thomken & von Hippelin (2002) mukaan perinteinen tuotekehitystyö yrityksen ja asiakkaan välillä on usein vain pitkittynyt, puolelta toiselle heittelehtivä prosessi, jossa yrityksellä on suurin työmäärä sekä vastuu. Heidän mukaansa asiakkaiden epäselviin tarpeisiin pohjautuva kuluttajia osallistava tuotekehitys vie paljon aikaa ja rahaa ennen kuin päästään tyydyttävään lopputulokseen. Yritykset voisivat perinteisen mallin sijaan tarjota potentiaalisille asiakkaille työkaluja tuotteiden osien suunnitteluun ja kehittämiseen. Tämän lähestymistavan avulla yritykset voisivat siirtää tuotekehityksen vaiheita asiakkaan suoritettavaksi, jolloin prosessista saadaan tehokkaampi perinteiseen prosessiin verrattuna. Mallin avulla yritys voi hypätä alun kuluttajien tarpeiden yksityiskohtaisen selvittämisen yli nopeuttaakseen kehitysvaiheita. (Thomke & Von Hippel, 2002.)

Busse & Siebert (2018) ovat tutkineet kuluttajien roolia ruokatuotteiden innovaatioprosessissa, ja todenneet avointen innovaatioiden olevan yksi merkittävimmistä innovaatiostrategioista kuluttajia osallistavassa innovaatioprosessissa. Busse & Siebert (2018) ovat esitelleet tutkimuksessaan useita avointen innovaatioiden johtamisen malleja, kuten Slowinskin kehittämä Want, Find, Get, Manage -malli, Living Labs, Crowdsourcing sekä kuluttajavetoinen uusi tuotekehitys. Näitä malleja tarkastellaan lähemmin seuraavissa alaluvuissa. Erityisesti crowdsourcingia tarkastellaan muita malleja syvällisemmin sen sopiessa tutkimuksessa tarkasteltavaan online-yhteisössä tapahtuvaan kuluttajia osallistavaan innovointiin (Oliveira, Ramos & Santos, 2010).

2.2.4 Want, Find, Get, Mange -malli

Slowinski on kehittänyt avointen innovaatioprosessien tueksi ”halua, etsi, saavuta, johda” -mallin (The Want, Find, Get, Manage model), jonka tarkoituksena on määritellä, miten ulkoista tietoa voidaan hyödyntää innovaatioprosessissa. Mallia on sovellettu muun muassa kuluttajatuotteiden, kuten elintarvikkeiden avoimissa innovaatioprosesseissa ja se keskittyy strategisiin kumppanuuksiin. Mallin mukaan yritysten avoimet innovaatiot kulkevat nelivaiheisen elinkaaren kautta: 1. halua, 2. löydä, 3. saavuta, 4. johda (ks. kuvio 4). Mallin elinkaariajattelun tavoitteena on kannustaa yritysjohtajia tarkastelemaan avointa innovaatioprosessia jatkumona, jonka jokaisessa vaiheessa on omat työkalunsa ja tekniikkansa johtamiseen, (Slowinski & Sagal, 2010.)



Kuvio 4. Want, Find, Get, Manage -malli (mukaillen Slowinski & Sagal, 2010).

Mallin ensimmäinen vaihe lähtee liikkeelle kysymyksestä ”Mitä yritys haluaa saadakseen saavuttaakseen kasvutavoitteensa?”. Tässä vaiheessa yrityksen tulee selkeästi määritellä, millaisia kasvutavoitteita yrityksellä on sekä millaisia voimavaroja se tarvitsee päästäkseen tähän. Tällaisia voivat olla esimerkiksi olemassa olevien tuotteiden tai pal-

veluiden parannukset tai laajentaminen uusille markkinoille. Tavoitteet voi olla saavutettavissa muun muassa yrityksen sisäisen kehityksen avulla tai niiden tavoitteluun voidaan tarvita ulkopuolista apua. Ensimmäisen vaiheen tehokkaassa prosessissa on mekanismeja sisäisestä kehittämisestä, suorista ostoista sekä ulkoisista hankinnoista. Tämän vaiheen hyvin suorittavista yrityksistä on löydetty yhdistäviä tekijöitä, kuten ulkoisen ajattelun sisällyttäminen strategiseen suunnitteluprosessiin sekä jäsennellyn prosessin hyödyntäminen päätöksenteossa. (Slowinski & Sagal, 2010.)

Avoimissa innovaatioissa ulkoisen ajattelun nähdään lisäävän yrityksen resursseja. Usein yrityksen sisällä toteutettavat innovaatiot ovat asteittaisia parannuksia olemassa oleviin tuotteisiin tai palveluihin, jolloin esimerkiksi henkilökunnan toteuttamat innovoinnit voivat olla rajallisia. Henkilökunta ei välttämättä kykene ajattelemaan tarpeeksi isosti, vaan jumiutuvat yrityksen nykyisiin voimavaroihin ja niiden avulla toteutettaviin innovaatioihin. Tästä haasteesta voidaan päästä eroon ulkoisten voimavarojen avulla, joita yrityksen nykyiset kyvykkyydet eivät rajoita. Ulkoisen ajattelun hyödyntämiseen voidaan rohkaista pohtimalla muun muassa asiakkaiden tarpeita, millaisia resursseja yritys tarvitsee näihin tarpeisiin vastatakseen, kuinka nämä resurssit hankitaan sekä onko yrityksellä tarvittavaa osaamista luoda ja johtaa yhteistyötä ulkoisten toimijoiden kanssa. (Slowinski & Sagal, 2010.)

Hyvin tehty suunnitelma muuttaa strategiset tavoitteet yrityksen tavoittelemaksi kokonaisuudeksi. Nämä voimavarat kuvataan Want Brief -dokumentissa, jonka avulla voidaan tukea tarvittavia hankintapäätöksiä. Want Brief -dokumentit valmistetaan, jotta prosessissa voidaan edetä seuraavaan vaiheeseen. Jäsennellyn prosessin hyödyntäminen päätöksenteossa on tarpeen, kun yritys pohtii, mitä voimavaroja voidaan hyödyntää sisäisesti ja mihin tarvitaan ulkopuolista apua. (Slowinski & Sagal, 2010.)

Kun yritys on määritellyt omat halunsa, yrityksen täytyy löytää tarvittavat voimavarat tavoitteiden saavuttamiseksi. Mikäli näitä voimavaroja ei löydy yrityksen sisältä, täytyy

yrityksen etsiä näitä ulkopuolelta ja saavuttaa halutut toimet yhteistyön avulla. Se, miten ulkoisia voimavaroja löydetään, vaihtelee laajasti yritysten sekä tavoitteiden mukaan. Yhä useampi hyödyntää tässä kuitenkin digitaalista ympäristöä näiden voimavarojen etsimiseen. Halujen määrittämisen ja voimavarojen etsimisen jälkeen yritys voi siirtyä mallin kolmanteen vaiheeseen eli saavuttamiseen. Saavuttamisen vaiheessa yrityksen tulee tarkastella edellisessä vaiheessa määriteltyjä tavoiteltavia voimavaroja sekä sitouttaa sopivia mahdollisia ehdokkaita vastavuoroiseen prosessiin. (Slowinski & Sagal, 2010.)

Viimeisenä yrityksen tulee pyrkiä johtamaan avointa innovaatioprosessia mahdollisimman menestyksekkäästi. Tämän vaiheen tavoitteena on sovittaa yhteistyökumppaneiden resurssit vastaamaan asetettuja tavoitteita, minkä toteuttaminen käytännössä aiheuttaa usein yrityksille haasteita. Haasteita aiheutuu erityisesti työnjaon ymmärtämisessä ja tiedon kulkemisessa prosessin osapuolien välillä, mikä taas voi johtaa luottamusongelmiin. (Slowinski & Sagal, 2010.) Elintarvikealalla avointen innovaatioiden käytännöt ovat vielä kasvuvaiheessa ja tarvitsee lisää tutkimuksia, jotta käytännöistä päästään täyteen selvyyteen. Slowinskin & Sagalin (2010) kehittämä malli ottaa huomioon kuluttajien tarpeet ja vaatimukset, mulla malli ei itsessään määritä tarkkoja käytäntöjä siihen, miten kuluttajia tulisi osallistaa innovaatioprosessiin (Busse & Siebert, 2018.)

2.2.4. Living Labs

Living Labs (LL) on käyttäjäkeskeinen avoimiin innovaatioihin keskittyvä näkökulma, jonka avulla voidaan havaita ja toteuttaa prototyyppejä sekä kehittää monimutkaisia ratkaisuja oikean elämän kontekstissa. Living labs -menetelmän voidaan nähdä olevan näkökulma, jossa korostetaan inkrementaalisten parannusten tärkeyttä. LL:ssä loppukäyttäjä siirtyy tutkimuksen kohteesta oma-aloitteiseksi uusia tuotteita luovaksi osallistujaksi. (Wolfert ja muut, 2010.) Kuluttajien osallistaminen onkin yksi tärkeimmistä ele-

menteistä tässä näkökulmassa (Mulder ja muut, 2007). Living Labs eroaa esimerkiksi laboratoriossa toteutettavista testeistä ja kenttäkokeista siten, että näkökulmassa innovaatio on alusta loppuun kuluttajan tosielämän kontekstissa ja kaikki mukana olevat organisaatiot ovat sitoutuneita yhteistyöhön innovaatioprosessin alusta saakka. Mallin yhtenä haasteena kuitenkin on se, että kuluttajien kanssa kommunikointi voi voi viedä paljon aikaa. (Wolfert ja muut, 2010.) Mallin tarkoitus on helpottaa yritysten ja kuluttajien välistä yhteistyötä innovaatioprosessissa. Prosessi voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen, johon kuuluu tuoteidea, tuotteen konsepti, tuotekehitystyö sekä markkinoille lanseeraaminen. (Mulder ja muut, 2007.) Koska menetelmää hyödynnetään käyttäjän tosielämän kontekstissa, se ei sellaisenaan sovellu digitaalisessa ympäristössä tapahtuvaan innovointiin.

2.2.5 Kuluttajavetoinen uusi tuotekehitys

Kuluttajavetoinen uusi tuotekehitys on prosessi, jossa markkinoiden informaatio ja siellä olevat toimijat yhdistetään, ja yhteistyön lopputuloksena saadaan tuotettua uusi tuote tai palvelu. Kuluttajavetoinen uusi tuotekehitys on niin ikään kuluttajatuotteisiin spesifioitunut, markkinaorientoitunut innovaatiostrategia, joka huomioi tuotteiden loppukäyttäjät osana innovaatioprosessia. Strategian lähtökohtana on kuluttajien tarpeet, jotka pyritään täyttämään. (Costa & Jongen, 2006.) Kuluttajavetoisessa uudessa innovaatioprosessissa kuluttajien tarpeiden täyttäminen ja kuluttajien arvon ymmärtäminen nähdään isommassa roolissa kuin itse tuotteiden kehitys tai siihen tähtäävän teknologian hyödyntäminen. Se, miten hyvin kuluttajien tarpeet voidaan täyttää uusilla tuotteilla, toimii mittarina innovaatioprosessin onnistumiselle. (Costa & Jongen, 2006.)

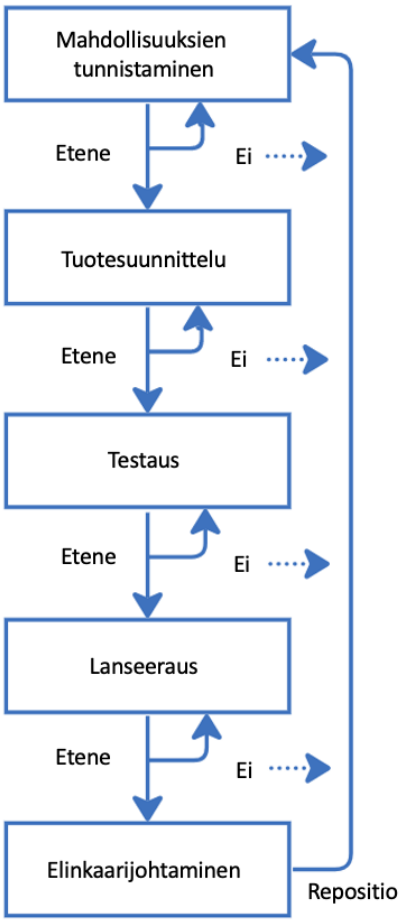
Kuluttajien tarpeiden tunnistamisessa tärkeässä roolissa osana kuluttajavetoista uutta tuotekehitystä ovat metodit, jotka huomioivat kuluttajan äänen (voice-of-the-consumer) (Busse & Siebert, 2018). Kuluttajien äänen syvällinen ymmärtäminen on yksi peruslähtökohta menestyvien tuotteiden luomisessa (van Kleef, van Trijp & Luning, 2005).

Kuluttajien ääni tulisi ottaa osaksi tuotekehityksen alkuvaiheita, mikä voidaankin nähdä kriittisenä tekijänä onnistuneissa uusien tuotteiden tuotekehitysprosesseissa (van Kleef, van Trijp & Luning, 2005). Tuotteet myyvät, mikäli tuotteet täyttävät kuluttajien tarpeet paremmin kuin markkinoilla jo olevat tuotteet. Jos yritys pystyy tunnistamaan asiakkaiden tarpeet ja viemään ne tuotekehitykseen ja markkinoinnin toimenpiteisiin, yrityksellä on mahdollisuus menestyä (Urban & Hauser, 1993 s. 6). Kuluttajan äänen tunnistamiseen on useita erilaisia metodeja, joiden avulla voidaan löytää kuluttajan tarpeita ja mieltymyksiä (Busse & Siebert, 2018 s. 5–6). Kuluttajien tarpeet sekä markkinoiden kilpailutilanne muuttuu jatkuvasti, minkä vuoksi yritysten tulisi johtaa prosesseja (Urban & Hauser, 1993 s. 6). Kuluttajavetoisen tuotekehityksen keskiössä ovat kuluttajien tarpeet, tuotekonsepti sekä tuote ja mielikuva tuotteesta (ks. kuva 5).

Kuvio 5. Kuluttajavetoisen uuden tuotekehityksen konsepti (mukaillen Costa & Jongen, 2006).

Costan & Jongenin (2006) mukaan kuluttajavetoisen uuden tuotekehityksen konsepti pohjautuu Urbanin & Hauserin (1993 s. 37–38) määrittelyyn. Urbanin & Hauserin (1993) mukaan kuluttajavetoinen tuotekehitys mukailee markkinalähtöistä näkökulmaa, pitäen

sisällään kuuluttajien tarpeiden tunnistamisen ja idean kehittelyn, tuotekehityksen sekä lanseerauksen markkinoille. Urbanin & Hauserin (1993 s. 37–38) mukaan mallin tuotekehitysprosessi koostuu viidestä eri vaiheesta: mahdollisuuksien tunnistaminen, tuotteen suunnittelu, testaus, lanseeraus sekä tuotteen elinkaarijohtamisen (ks. kuva 6).



Kuvio 6. Kuluttajavetoinen uusi tuotekehitysprosessi (mukaillen Urban & Hauser, 1993 s. 34).

Viidestä vaiheesta rakentuvaa prosessia suositellaan käytettäväksi niissä tilanteissa, kun yrityksellä on kokonaisvaltaisesti kattava strategia jo valmiiksi käytössä, ja se haluaa hyödyntää proaktiivista innovaatiostrategiaa tuotekehityksensä tukena. Vaikka malli esittääkin prosessin etenevän nuolien mukaisesti kronologisesti etenevänä, toiminnot voivat itseasiassa olla melko monimutkaisiakin, sillä prosessi on varsin iteratiivinen ja vaiheet ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa. (Urban & Hauser, 1993 s.37.)

Ensimmäisessä vaiheessa tutkitaan markkinoita ja uusia ideoita. Tämän vaiheen tavoitteena on selvittää, mitkä markkinat voisivat olla sopivia ja millaisia ideoita markkinoille voitaisiin kehittää. Mikäli markkina vaikuttaa potentiaaliselta, aloitetaan tuotteen suunnitteluvaihe. Mikäli ei, jatketaan potentiaalisen markkinan ja tuoteideoiden etsimistä. (Urban & Hauser, 1993 s. 38). Suunnitteluvaiheessa ideat pyritään jalostamaan fyysisiksi tai psykologisiksi lopputuloksiksi. Suunnitteluvaiheen lopputuloksena voi olla esimerkiksi valmis tuote ja tuotteen mainoskampanja. Mikäli suunnitteluvaiheen lopputulemaan ollaan tyytyväisiä, alkaa tuotteen testausvaihe. Testausvaiheessa testataan tuotteen lisäksi sen mainos- ja lanseerausstrategiaa testimarkkinoita tai kuluttajalähtöisiä laboratoriosimulaatioita hyödyntämällä. (Urban & Hauser, 1993 s. 39.) Mikäli testaukset paljastuvat onnistuneiksi, siirrytään mallin neljänteen vaiheeseen eli tuotteen lanseeraukseen markkinoille. Lanseerausvaihetta tulee mitata tarkasti mahdollisten virheiden ja parannusten varalta. (Urban & Hauser, 1993 s. 39–40.) Onnistuneen lanseerausvaiheen jälkeen siirrytään tuotteen elinkaarijohtamiseen.

Urbanin ja Hauserin (1993 s. 40–47) prosessin mukaan kuluttajia osallistetaan suunnittelu- ja testausvaiheessa. Erityisesti suunnitteluvaiheessa tulee huomioida kuluttajien tarpeet, jotta kuluttajien ääni tulee kuulluksi. Testausvaiheessa tuotteita ja mainontaa testataan satunnaisella tai kohderyhmään kuuluvalla kuluttajajoukolla ja se voidaan toteuttaa esimerkiksi ostoympäristöä simuloivissa laboratorioissa. Koska Urban & Hauserin (1993 s. 38) malli on esitetty jo aikaisemmalla vuosisadalla, jolloin digitaaliset ympäristöt olivat kehityksessä eri vaiheessa nykypäivään verrattuna, ei malli huomioi digitaalisia ympäristöjä kuluttajien osallistamisen työkaluna. Kuluttajia voidaan kuitenkin osallistaa mallin mukaisesti digitaaliseen ympäristöön soveltaen erityisesti prosessin alku- ja keskivaiheessa. Kuluttajien ääni tulee huomioiduksi esimerkiksi crowdsourcingin avulla. Tällöin kuluttajavetoinen uusi tuotekehitys toimisi tuotekehitysprosessina ja crowdsourcing kuluttajien osallistamisen työkaluna.

2.3 Crowdsourcing kuluttajan osallistamisen muotona

Jotta yritykset voivat selvitä jatkuvasti muuttuvassa kilpailuympäristössä, tulee niiden kehittää uusia liiketoimintamalleja esimerkiksi ulkoisten toimijoiden, kuten kuluttajien osallistamisen, avulla (Djelassi & Decoopman, 2013.) Crowdsourcing on tunnistettu laajemmin Howen (2006) artikkelin julkaisun jälkeen, mutta sen juuret ulottuvat jo paljon pidemmälle (Dielassi ja Decoopman, 2013; Hossain ja Kauranen, 2015). Kahdesta alaluvusta koostuvassa kappaleessa tarkastellaan crowdsourcingin määritelmää ja sen kuluttajia osallistavia muotoja.

2.3.1 Crowdsourcingin määritelmä

Oliveiran ja muiden (2010) mukaan termiä crowdsourcing käytetään usein laveasti tarkoittamaan lähes mitä tahansa internetin välityksellä tapahtuvaa yhteisinnovointia. Heidän mukaansa tämä johtuu siitä, että termi on saavuttanut laajaa kiinnostusta, jolloin sitä käytetään välillä virheellisesti. Oliveira ja muut (2010) luottavat käsitteen määrittelyssään Djelassin ja Decoopmanin (2013) tavoin Howen määritelmään. Myös Hossain ja Kauranen (2015) ovat tutkineet crowdsourcingiin keskittyviä artikkeleita, joista viitatuin on ollut Howen vuonna 2006 julkaisema artikkeli. Crowdsourcingin voidaan määritellä tarkoittavan sitä, kun yritys antaa yleensä työntekijöiden tekemän tehtävän laajan ja ennalta määrittelemättön joukon ratkaistavaksi (Hossain ja Kauranen, 2015; Howe, 2006). Howe (2008 s. 280) korostaa crowdsourdcingin olevan kattotermi, joka pitää sisällään useita erilaisia lähestymistapoja. Yhteistä kuitenkin on ajatus siitä, että laajalla joukolla on usein enemmän tietoa kuin yksittäisellä henkilöllä (Howe, 2008 s. 280).

Crowdsourcingin perusteena on, että sitä ei toteuteta syrjivästi, vaan yksi sen perusperiaatteista on avoin vuoropuhelu, jossa tiettyjä tehtäviä voidaan suorittaa täysin anonyymisti. (Djelassi ja Decoopman, 2013). Yksi tärkeimmistä asioista crowdsourcingissa

onkin monimuotoisuuden huomioiminen, jolloin mahdollisimman monen ihmisen osaaminen saadaan valjastettua käyttöön (Howe, 2008 s. 133). Crowdsourcingissa hyödynnetään yleensä verkkoalustaa, jossa ihmiset suunnittelevat ja ideoivat yhdessä innovatiivisia ratkaisuja (Chanal ja Caron-Fasan, 2010). Digitalisaatio ja sen mukana kehittynyt teknologia ovatkin mahdollistaneet laajojen joukkojen tuomisen yhteen. Tämä taas on mahdollistanut haastavien tehtävien pilkkomisen pienempiin osiin, joita suurempi joukko voi toteuttaa (Howe, 2008 s. 11).

Schenk & Guittard (2011) jakavat crowdsourcingin yhdistävään ja valikoivaan crowdsourcingiin. Yhdistävää crowdsourcingia hyödynnetään erityisesti sillon, kun yrityksen tavoitteena on kerätä dataa tai tietokantaa laajan yleisön avulla. Yhdistävässä crowdsourcingissa yksittäiset käyttäjät eivät ole itsessään niin merkittävässä roolissa, vaan laaja kumulatiivinen tieto on yritykselle arvokasta. Valikoivassa crowdsourcingissa taas yrityksellä on jokin tietty tarve, johon se tarvitsee ratkaisua. Tässä mallissa korostuu yksittäiset käyttäjät, joiden tekemiä ratkaisuja käytetään ja nämä käyttäjät voidaan palkita. (Schenk & Guittard, 2011.)

Crowdsourcingissa yritys voi valita niiden tarpeita palvelevia lopputuloksia, sillä useampi yksittäinen käyttäjä voi työskennellä saman projektin parissa samanaikaisesti. Käyttäjillä on osaamista eri osa-alueista, jolloin yritykset voivat hyödyntää käyttäjien osaamista ja näin ollen saavuttaa kilpailuetua. (Schenk & Guittard, 2011.) Howen (2008 s. 113–114) mukaan crowdsourcingin hyödyntäminen tarjoaa yrityksille useita etuja: laaja joukko suoriutuu tehtävistä usein tehokkaammin ja se laskee innovoinnin kuluja.

2.3.2 Crowdsourcingin muodot

Howen (2008 s. 133–134) mukaan joukkoälyllä on tunnistettu erilaisia muotoja, kuten ennustaminen tai informaatiomarkkinat, ongelmanratkaisuharjoitus, äänestäminen sekä idealaari. *Ennustamisessa ja informaatiomarkkinoissa* yleisölle annetaan erilaisia

vaihtoehtoja, joista he valitsevat todennäköisimmän voittajan. Ennustamista ja informaatiomarkkinaa on hyödynnetty esimerkiksi vedonlyönnissä (Howe, 2008 s. 133.) Ennustamisessa ja informaatiomarkkinat eroavat äänestämisestä siten, että kuluttajat saavat palkinnon ennustaessaan oikein (Howe, 2008 s. 161). Howen (2008 s. 160) mukaan ennustamista ja informaatiomarkkinoita on hyödynnetty esimerkiksi politiikassa presidentinvaalien yhteydessä. Vedonlyöntiä ei juurikaan ole hyödynnetty ruokatuotteiden innovoinnin yhteydessä.

Äänestämisessä laajan joukon mielipiteen avulla voidaan jäsennellä laajaa määrää informaatiota. Ruokatuotteiden innovoinnissa äänestämistä voitaisiin hyödyntää muun muassa uusien trendien tutkimiseen kysymällä sitä, mikä tuoteidea vaikuttaa houkuttelevimmalta. Esimerkiksi Fazer on hyödyntänyt äänestämistä kuluttajien osallistamismuotona muun muassa pakkaussuunnittelunsa tukena. Fazer pyysi yleisöä äänestämään Facebook-julkaisuunsa, mikä viesti Kismet-patukan uuteen kääreeseen lisätään (Oy Karl Fazer Ab, 2019).

Ongelmanratkaisuharjoituksessa laajalle joukolle esitetään jokin tietty ongelma, joka ennalta määrittelemätöntä joukkoa pyydetään ratkaisemaan (Howe, 2008 s. 134). Esimerkkinä tällaisesta on Fazerin Reissumies Mestarileipuri -kampanja, jossa etsittiin uutta reseptiä tutulle Reissumies-tuotteelle. Kampanjassa Fazer ilmoitti ennalta määritellyn ongelman, johon yleisöltä kaivattiin ratkaisua. Reseptejä oli mahdollista lähentää kampanja-aikana MyFazer -verkkoyhteisössä, joista Fazer valitsisi ensin kolme finalistia ja lopulta voittajan. Voittajalle oli luvassa rahapalkinto, muille finalisteille tarjottiin lahjakortit. Fazer pidätti itsellään kuitenkin oikeuden hyödyntää kaikkea kampanjan puitteissa lähetettyä materiaalia omassa tuotekehityksessään ilman erillistä korvausta. (Oy Karl Fazer Ab, 2023.)

Myös Mr. Panini on hyödyntänyt sekä ongelmanratkaisuharjoitusta tuotekehityksessään sosiaalisessa mediassa tapahtuvan osallistamisen avulla. Mr. Panini järjesti Kehitä oma paninimaku -kilpailun vuonna 2019, johon käyttäjät saivat nimensä mukaisesti kehittää

oman paninimakunsa, jonka Mr. Panini lisäisi tuotevalikoimaansa seuraavana vuonna. Kilpailussa oli raati, joka valitsi reseptien joukosta kolme finalistia. Tämän jälkeen yleisö sai äänestää omaa suosikkiaan finalistien joukosta sosiaalisessa mediassa. Mr. Panini palkitsi voittajan matkalla Milanoon. (Mr. Panini, 2024.)

Idealaari on nimensä mukaisesti digitaalisesti tapahtuva ideariihi, jossa yksittäisen ongelman sijaan pyritään kehittämään uusia ideoita. (Howe, 2008 s. 134). Tässäkin hyvänä esimerkkinä toimii Fazer, jonka verkkosivuilta löytyy tuoteideoiden jättämisen mahdollistava lomake. Lomakkeen kautta kuka tahansa voi jättää oman tuoteideansa tai kertoa toiveensa. (MyFazer, 2023.) Myös Hartwallilla on verkkosivuillaan lomake, joka kannustaa kuluttajia lähettämään uusia tuoteideoita (Hartwall 2023). Sekä Fazer että Hartwall pidättävät itsellään oikeuden hyödyntää ideoita ilman korvausvelvollisuutta (MyFazer, 2023; Hartwall, 2023).

Hossainin ja Kaurasen (2015) tutkimuksen perusteella löydettiin seitsemän eri tapaa crowdsourcing soveltamiseen, joita ovat ideointi (idea generation), mikrotehtävät (microtasking), avoimen lähdekoodin ohjelmat (open source software), julkinen osallistuminen (public participation) kansalaistieto (citizen science), kansalaisjournalismi (citizen journalism) sekä wikit (wikies). Schweitzerin ja muiden (2012) mukaan ideoinnissa voidaan hyödyntää tehokkaasti ideakilpailua tuomalla yrityksen ulkopuolista näkemystä tuotekehitykseen. Ideakilpailuiden lisäksi ideoinnissa voidaan hyödyntää kohderyhmäworkshoppeja. Kohderyhmä-workshopeissa osallistujien avulla voidaan kehitellä täysin uusia tuotteita tai pyytää kohderyhmän palautetta olemassa olevien ideoiden houkuttelevuuden arviointiin. Ideakilpailuiden etuna on, että niiden avulla voidaan osallistaa laajaa, globaalia joukkoa. Kohderyhmä-workshopeissa taas on usein huomattavasti pienempi osallistujajoukko, jotka tapaavat sovitusti tiettyyn aikaan tietyssä paikassa. Kohderyhmäjoukon valintaan tulee kiinnittää enemmän huomiota, jotta lopputuloksesta on hyötyä yritykselle. (Schweitzer ja muut, 2012.)

Howen (2008 s. 282–283) mukaan joukkoäly saadaan valjastettua tehokkaasti yritysten käyttöön tunnistamalla kuluttajia osallistumaan motivoivat asiat. Jotta osallistujat saadaan sitoutettua innovointiin, on tärkeää, että he kokevat tulevansa palkituksi sopivalla tavalla. Palkkiona voi toimia sosiaalinen vuorovaikutus muiden osallistujien kanssa, oman osaamisen kehittäminen tai raha. Oikeiden motivaatiotekijöiden tunnistaminen on kuitenkin tärkeää, jotta kuluttajat kokevat saavansa osallistumisestaan tyydyttävän vastineen. (Howe, 2008 s. 282–293.) Online-ympäristöä hyödyntävässä ideoinnissa on kuitenkin omat haasteensa, sillä ideoita voi tulla muiltakin kuin palvelun tai tuotteen kohderyhmään kuuluvilta henkilöiltä. Ideointia on myös haastavampaa hallita, jolloin kaikki ideat eivät välttämättä ole käyttökelpoisia. (Schweitzer ja muut, 2012.)

Crowdsourcingissa käyttäjät eivät ole vastuussa innovaatioiden kustannuksista tai riskeistä, kuten käyttäjäinnovaatioissa (Schenk & Guittard, 2011). Vaikka käyttäjät eivät useinkaan ole vastuussa esimerkiksi ideoimiensa tuotteiden taloudellisista riskeistä, voi crowdsourcingia Howen (2008 s. 181) mukaan hyödyntää myös rahoituksen hankkimiseen, jolloin puhutaan joukkorahoituksesta. Esimerkiksi artistit voivat hyödyntää joukkorahoitusta myymällä ikään kuin osakkeita tulevasta julkaisustaan, joka tuotetaan, kun rahoitusta on saatu tarpeeksi (Howe, 2008 s. 281).

2.4. Kuluttajien osallistaminen digitaalisesti ruokatuotteiden innovointiin

Kuluttajien osallistamisesta tuotteiden ja palveluiden innovointiin löytyy useita tutkimuksia, joista laajaa suosiota kerännyt kuluttajia osallistava menetelmä on crowdsourcing, Crowdosurcing on monipuolinen osallistamismenetelmä ja se kattaa useita keinoja kuluttajien osallistamiseen digitaalisessa ympäristössä. Crowdsourcingin avulla yritykset voivat huomioida kuluttajien tarpeet osana innovaatioprosessia matalalla kynnyksellä. Teoreettisessa viitekehyksessä esitetään, miten crowdsourcingia voidaan hyödyntää ruokatuotteiden innovoinnissa tuotekehitysprosessin eri vaiheissa. Viitekehyksessä tarkastellaan ruokatuotteiden innovointiin sopivia Howen (2008) esittämiä crowdsourcingin menetelmiä, joita ovat äänestäminen, ongelmanratkaisuharjoitus sekä idealaari.

Viitekehyksen ensimmäisessä vaiheessa crowdsourcing-menetelmät ja tuotekehitysprosessin vaiheet yhdistetään ja tarkastellaan, miten hyvin ne soveltuvat digitaalisessa ympäristössä tapahtuvaan ruokatuotteiden innovointiin (ks. kuvio 7). Howen (2008) esittämien menetelmien soveltuvuutta peilataan kuluttajavetoiseen uuteen tuotekehitysprosessiin.

Kuluttajavetoinen uusi tuotekehitysprosessi on valittu teoreettisen viitekehyksen malliksi siitä syystä, että malli huomioi myös tärkeän ideointivaiheen, joka esimerkiksi perinteisestä Benkensteinin innovaatiosuppilosta puuttuu. Tämä vaihe on kuitenkin yksi tärkeimmistä vaiheista tuotteiden menestymisen kannalta, jotta kuluttajien tarpeet tulevat kuulluksi ja voidaan luoda aidosti heidän tarpeisiinsa vastaavia tuotteita (Acklin, 2010). Urbanin ja Hauserin (1993 s. 40–47) mukaan kuluttajien osallistaminen tapahtuu tuotteiden suunnittelu- ja testausvaiheessa, minkä vuoksi viitekehyksessä tarkastellaan näitä vaiheita.

Taulukko 1. Crowdsourcing-menetelmien soveltuvuus kuluttajavetoiseen uuteen tuotekehitysprosessiin

Crowdsourcing-menetelmä	**Kuluttajavetoisen tuotekehitysprosessin vaihe**	**Joukkoälyn ilmentymismuodon soveltuvuus tuotekehitysprosessin eri vaiheisiin ruokatuotteiden digitaalisessa innovoinnissa**
Äänestäminen	**Mahdollisuuksien tunnistaminen**	**Soveltuu** Kuluttajien mieltymysten tunnistaminen äänestyksen avulla
Äänestäminen	**Tuotekehitys**	**Soveltuu** Kuluttajien mieltymysten tunnistaminen pakkaus- ja tuotesuunnittelussa äänestyksen avulla
Äänestäminen	**Testaus**	**Soveltuu osittain** Mainos- ja lanseerausstrategian testaamiseen äänestyksen avulla, digitaalinen ympäristö ei mahdollista tuotteen testausta käytännössä
Äänestäminen	**Lanseeraus**	**Ei sovellu**

Äänestäminen	**Elinkaarijohtaminen**	**Ei sovellu**
Ongelmanratkaisuharjoitus	**Mahdollisuuksien tunnistaminen**	**Soveltuu** Sopivien kohdemarkkinoinnin tunnistamiseen tai ideointiin
Ongelmanratkaisuharjoitus	**Tuotesuunnittelu**	**Soveltuu** Kuluttajat vastaavat ennalta määriteltyyn, tuotteeseen liittyvään ongelmaan
Ongelmanratkaisuharjoitus	**Testaus**	**Soveltuu osittain** Mainos- ja markkinointikampanjoiden suunnittelussa, digitaalinen ympäristö ei mahdollista tuotteen testausta käytännössä
Ongelmanratkaisuharjoitus	**Lanseeraus**	**Ei sovellu**
Ongelmanratkaisuharjoitus	**Elinkaarijohtaminen**	**Ei sovellu**
Idealaari	**Mahdollisuuksien tunnistaminen**	**Soveltuu** Vapaamuotoiseen ideointiin
Idealaari	**Tuotesuunnittelu**	**Soveltuu osittain** Vapaamuotoisia ideoita mahdollisuuksien tunnistamiseen voidaan hyödyntää tuotesuunnittelussa
Idealaari	**Testaus**	**Soveltuu osittain** Vapaamuotoisia ideoita voidaan hyödyntää mainos- ja markkinointikampanjoiden suunnittelussa, digitaalinen ympäristö ei mahdollista tuotteen testausta käytännössä
Idealaari	**Lanseeraus**	**Ei sovellu**
Idealaari	**Elinkaarijohtaminen**	**Ei sovellu**

Äänestäminen soveltuu kuluttajia osallistavaan digitaalisessa ympäristössä tapahtuvaan mahdollisuuksien tunnistamiseen esimerkiksi kuluttajien tulevaisuuden mieltymyksiä tarkastelevaan tutkimukseen. Mahdollisuuksien tunnistamisessa pyritään tunnistamaan

sopivia markkinoita sekä potentiaalisille markkinoille sopivia tuotteita. Digitaalinen ympäristö mahdollistaa suuren joukon rekrytoinnin, jolloin vastauksia voidaan kerätä mahdollisimman laajasti eri kohderyhmiltä.

Äänestäminen soveltuu myös tuotekehitykseen. Tuotekehityksessä ideoista pyritään jalostamaan mahdollisimman valmiita tuotteita, jolloin kuluttajilta voidaan pyytää mielipiteitä esimerkiksi tuote- tai pakkaussuunnittelun tueksi digitaalisia kanavia hyödyntämällä. Tämä voidaan toteuttaa esittämällä kuluttajille useampia eri tuotevaihtoehtoja, joista kuluttajat voivat äänestää houkuttelevimmalta kuulostavaa vaihtoehtoa. Äänestäminen soveltuu testaukseen vain osittain, sillä digitaalisen ympäristö ei mahdollista testimarkkinoiden tai laboratoriosimulaatioiden hyödyntämistä, jolloin tuotteiden testaaminen on fyysisesti mahdotonta. Sen sijaan mainos- ja lanseerausstrategiaa voidaan testata äänestyksen avulla. Kuluttajia voitaisiin esimerkiksi pyytää äänestämään houkuttelevinta mainosta.

Ongelmanratkaisuharjoituksessa kuluttajia voidaan pyytää ratkaisemaan jokin tunnistettu ja määritelty ongelma. Ongelmat voivat liittyä sopivien markkinoiden tunnistamiseen tai tuoteideointiin mahdollisuuksien tunnistamisen tukena. Myös tuotekehityksessä voidaan hyödyntää ongelmanratkaisuharjoitusta, kuten Fazerin (2023) esimerkki osoittaa. Fazer hyödynsi ongelmanratkaisuharjoitusta tutun Reissumies-tuotteen reseptin uudistamiseen. Testausvaiheessa ongelmanratkaisuharjoitusta voidaan hyödyntää osittain esimerkiksi markkinoinnin suunnittelun tukena. Myös ongelmanratkaisuharjoituksen kohdalla digitaalinen ympäristö rajoittaa tuotteen testaamista, sillä tuotetta ei voida testata fyysisesti.

Idealaari sopii erinomaisesti mahdollisuuksien tunnistamisessa erityisesti ideointiin. Idealaarissa kuluttajia voidaan pyytää ideoimaan vapaasti tuotteita, joita ei vielä löydy markkinoilta. Useat yritykset ovatkin hyödyntäneet digitaalista idealaaria esimerkiksi verkkosivuilta löytyvän lomakkeen muodossa. Idealaari soveltuu osittain myös tuotekehitykseen sekä testaukseen esimerkiksi mainonnan suunnittelun tukena.

Viitekehyksen toisessa vaiheessa tarkastellaan, osallistamismuotojen sopivuutta eri innovaatiotyyppeihin (ks. taulukko 1). Tuoteinnovaatioina tarkastellaan Kahnin (2018) seitsemää yleistä tuoteinnovaatiotyyppiä. kustannusten vähentäminen, tuoteparannukset, tuotetarjoaman laajennukset, lanseeraukset uusille markkinoille, uudet käyttötavat, uudet kategorialanseeraukset sekä täysin uudet tuotteet. Taulukossa esitetään, miten joukkoälyn ilmentymismuodot soveltuvat eri innovaatiotyyppeihin kuluttajia osallistavassa ruokatuotteiden innovoinnissa digitaalisessa ympäristössä.

Taulukko 2. Joukkoälyn ilmentymismuodon soveltuvuus ruokatuotteiden eri innovaatiotyyppeihin digitaalisessa ympäristössä

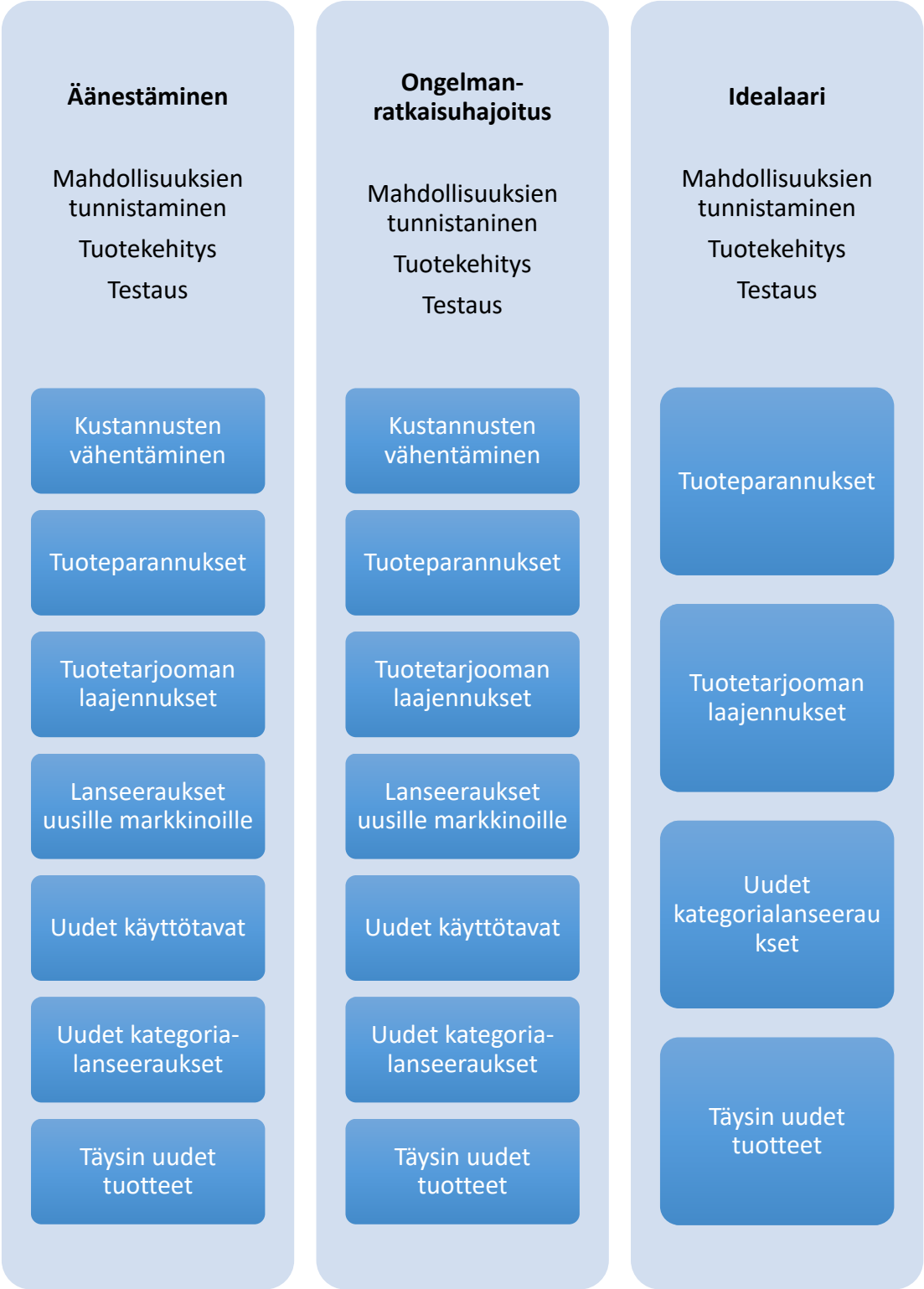
Innovaatiotyyppi	Äänestäminen	Ongelman-ratkaisuharjoitus	Idealaari
Kustannusten vähentäminen	X	X	
Tuoteparannukset	X	X	x
Tuotetarjooman laajennukset	X	X	X
Lanseeraukset uusille markkinoille	X	X	
Uudet käyttötavat	X	X	
Uudet kategoria-lanseeraukset	X	X	X
Täysin uudet tuotteet	X	X	X

Kustannusten vähentämisessä kuluttajia voidaan potentiaalisesti osallistaa äänestämisen ja ongelmanratkaisuharjoituksen avulla. Kustannusten vähentämisessä äänestämistä voidaan hyödyntää kysymällä kuluttajilta, mitkä hintaa laskevat toimet voisivat lisätä kuluttajien ostohalukkuutta. Ongelmanratkaisuharjoituksessa kuluttajia voitaisiin kannustaa keksimään keinoja, miten kustannuksia voidaan saada vähennettyä tuotekehityksen avulla. Idealaari sen sijaan ei vapaan muotonsa puolesta välttämättä sovellu

parhaalla mahdollisella tavalla kustannusten vähentämisen innovointiin, sillä kustannusten vähentämiseksi tulisi esittää ongelma, jonka kuluttajat voisivat ratkaista.

Koska tuoteparannuksissa markkinoilla oleviin tuotteisiin tehdään parannuksia, tulisi kuluttajille osoittaa, mihin ongelmaan ratkaisuja kaivataan. Tuoteparannuksiin sopiikin erityisen hyvin ongelmanratkaisuharjoitus. Myös äänestäminen ja idealaari voivat soveltua kuluttajien osallistamiseen. Kuluttajia voidaan osallistaa tuoteparannusten innovointiin äänestämisen avulla esittämällä tuoteideoita, joista kuluttajat voivat äänestää mieluisinta vaihtoehtoa. Idealaarissa kuluttajien esittämiä ideoita voidaan hyödyntää olevassa olevien tuotteiden kehittämiseen. Ideoinnin hyödyntämisessä voi kuitenkin olla haasteita, sillä kuluttajat saavat vapaasti ideoida tuotteita, jolloin ne eivät välttämättä liity yrityksen nykyisiin tuotteisiin.

Tuotetarjooman laajennuksissa, lanseerauksissa uusille markkinoille, uusissa käyttötavoissa sekä uusissa kategorialanseerauksissa voidaan mahdollisesti hyödyntää äänestämistä ja ongelmanratkaisuharjoitusta. Näiden lisäksi tuotetarjooman laajennuksissa kuluttajia voidaan pyytää ideoimaan vapaasti uusia tuotteita alkuperäisten tuotteiden rinnalle. Täysin uusissa tuotteissa taas voidaan hyödyntää kaikkia joukkoälyn ilmentymismuotoja kuluttajien osallistamiseen. Kuluttajia voidaan osallistaa äänestämisen, ongelmanratkaisuharjoituksen tai vapaan ideoinnin avulla ilman suuria rajoituksia. Parhaita ideoita voidaan jalostaa viemällä niitä eteenpäin tuotekehitysprosessissa. Viitekehyksen kolmannessa vaiheessa joukkoälyn ilmentymismuotoihin soveltuvat tuotekehitysprosessin vaiheet yhdistetään menetelmiin sopiviin innovaatiotyyppeihin (ks. kuvio 7).



Kuvio 7. Crowdsourcing-menetelmien soveltuvuus eri innovaatiotyyppeihin kuluttajavetoisessa tuotekehitysprosessissa

Crowdsoucingin menetelmiä voidaan hyödyntää innovaatiotyyppien kuluttajia osallistavissa digitaalisessa ympäristössä tapahtuvissa tuotekehitysprosesseissa soveltuvin osin. Mahdollisuuksien tunnistaminen, tuotekehitys ja testaus sopivat hyödynnettäväksi jokaisessa Kahnin (2018) esittämässä innovaatiotyypissä. Äänestämistä sekä ongelmanratkaisuharjoituksen menetelmiä voidaan hyödyntää mahdollisuuksien tunnistamiseen ja tuotekehitykseen esimerkiksi äänestyksen ja ennalta määriteltyjen kysymysten avulla. Sen sijaan idealaaria voitaisiin hyödyntää tuoteparannuksissa, tuotetarjooman laajennuksissa, uusissa kategorialanseerauksissa ja täysin uusissa tuotteissa.

3 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen metodologiaa. Tutkimusotteen määrittämisen jälkeen tehdään tutkimusmenetelmiä koskevat strategiset valinnat. Tutkimusmenetelmät koostuvat aineistonkeruu-, aineistonanalyysimenetelmistä, joiden lisäksi tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan luotettavuusmenetelmien avulla. (Kananen, 2017 s. 37). Ensimmäisessä alaluvussa esitellään tutkimuksen aineisto, jonka jälkeen perustellaan tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät sekä kerrotaan aineiston hankinnasta. Neljännessä alaluvussa tarkastellaan aineiston analysointimenetelmiä. Viimeisessä alaluvussa analysoidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

3.1 Laadullinen tutkimus ja hermeneutiikka

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen voi ajatella olevan ikään kuin kattotermi erilaisille kvalitatiivisen menetelmän tutkimuksille (Tuomi & Sarajärvi, 2018 s. 18; Kananen, 2017 s. 37). Määrällisestä tutkimuksesta poiketen laadullinen tutkimus keskittyy ilmiöiden yksityiskohtaisempaan ymmärtämiseen yleistysten sijaan (Kananen, 2017 s. 35). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen aineiston avulla pyritään siis saavuttamaan ymmärrystä ja tekemään tulkintoja tutkittavasta aiheesta (Puusa ja muut, 2020). Laadullinen tutkimus etenee harvoin lineaarisesti, vaan se on usein enemmänkin vaihteleva prosessi, jossa esimerkiksi aineistoa kerätään ja analysoidaan matkan varrella tarpeen mukaan (Kananen, 2017 s. 52.).

Tutkimuksen vaiheet ovat edenneet joustavasti ja osittain lomittain. Valmista aineistoa hyödynnetään asianmukaisen ratkaisun vuoksi ja se on kerätty jo ennen teoriaosuuden rakentumista. Valmista aineistoa voidaan hyödyntää erityisesti sellaisissa tilanteissa, kun jonkin aikaisemman projektin yhteydessä kerättyä aineistoa on vielä analysoimatta tai mikäli tutkimusongelmaan voidaan vastata valmiin aineiston avulla (Hirsjärvi ja muut, 2009 s. 186).

3.2 Aineiston esittely

Tutkimuksen aineisto on kerätty osana Co-creative-snacks-tutkimusprojektia Foodwest Oy:n ylläpitämästä Omenakori-verkkoyhteisöstä. Verkkoyhteisön osallistujat koostuivat suomalaisesta kuluttajapaneelista, joka rekrytoitiin tutkimusprojektia varten vuonna 2016. Omenakori-yhteisön keskusteluja käytiin yhteensä neljän kuukauden pituisella ajanjaksolla. Tänä aikana yhteisöön kuuluville henkilöille esitettiin välipalakuluttamiseen ja pelaamiseen liittyviä tehtäviä, joihin osallistujia pyydettiin vastaamaan. Koska aineisto oli kerätty osana aikaisempaa tutkimusta, ei tutkija osallistunut henkilökohtaisesti aineistonkeruuseen. Aineisto kerättiin Co-creative-snacks-tutkimusprojektin tutkijoiden toimesta, ja tutkijat ovat olleet aktiivisesti osana aineistonkeruuta. Aineisto oli laadukasta, aitoa aineistoa, ja onlineyhteisön verkkotehtävät toteutettiin Suomen suurimpien elintarvikealan yritysten kanssa.

Omenakori-yhteisössä oli yhteensä 99 vastaajaa. Laadullisen tutkimuksen aineiston koosta puhuttaessa pätee yleinen sanonta ”laatu korvaa määrän”. Tällä tarkoitetaan sitä, että yleistysten sijaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiöitä syvällisemmällä tasolla, jolloin tutkimukseen osallistujien valinta on tärkeässä roolissa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018 s. 98). Laadullinen tutkimus poikkeaa määrällisestä tutkimuksesta siinä, että määrällisessä tutkimuksessa on valittu satunnainen osallistujajoukko, kun taas laadullisessa tutkimuksessa osallistujien sopivuus tutkimukseen on määrää merkittävämpää (Kananen, 2017 s. 126). On tärkeää valita tutkimukseen sellaisia henkilöitä, joilla on tarpeeksi tietoa tutkittavasta asiasta tai ovat muuten tutkijan mielestä sopivia ja perusteltuja osallistumaan tutkimukseen (Tuomi & Sarajärvi, 201 s. 98; Kananen, 2017 s. 128).

Omenakori-verkkoyhteisön keskusteluihin osallistuneet käyttäjät jaettiin kolmeen eri ryhmään, jotka muodostettiin osallistujien omien mielenkiinnon kohteiden tai elämän-

tilanteen perusteella. Tarkoituksena oli varmistaa, että keskustelu olisi riittävän syvällistä valitsemalla kuluttajia, joilla oli jo ennestään tietämystä tutkimuksen aiheista. Tämän lisäksi ryhmiin jakamisella pyrittiin herättämään keskustelua osallistujien arjesta sekä vahvistamaan sosiaalista vuorovaikutusta osallistujien jakaessa jotain yhteistä.

Kukin osallistuja kuului johonkin edellä mainittuun ryhmään, jonka sisällä keskustelu tapahtui. Ryhmiä olivat 1) pelaajat, 2) terveystietoiset liikkujat ja 3) kiireiset lapsiperheet. Pelaajiin kuului 34 osallistujaa, kiireisiin lapsiperheisiin 30 osallistuja sekä terveystietoisiin liikkujiin 35 osallistujaa. Vastaajien ikä jakautui 18–65-vuotiaiden välille. Kahdeksan vastaajaa kuului 18–25-vuotiaiden ikäryhmään, 26 vastaajaa 26–35-vuotiaiden ikäryhmään, 42 vastaajaa 36–45-vuotiaideni ikäryhmään ja 16 vastaajaa 46–55-vuotiaiden ikäryhmään. Kuusi vastaajaa kuului 56–65-vuotiaiden ikäryhmään ja yksi oli yli 65-vuotias. Tutkimuksen sukupuolijakauma painottui naisiin. Vastaajista 81 oli naisia ja 18 miehiä.

Tutkimuksen aineisto koostui kolmesta Online-verkkoyhteisön keskustelusta. Tutkimukseen valittiin keskustelut, joiden tehtävät liittyivät kuluttajainnovaatioihin. Tehtävissä yhteisön jäseniä pyydettiin joko arvioimaan valmis tuoteidea tai miettimään uusia tuotteita välipalatuotteiden kategoriaan. Vastaajat vastasivat tehtäviin itse vaihtelevalla laajuudella. Yhteisössä mukana olleet tutkijat saattoivat kysyä tarkentavia kysymyksiä, minkä lisäksi muilla käyttäjillä oli mahdollisuus kommentoida toistensa vastauksia.

Ensimmäisenä tehtävänä oli tuoteidean arviointi. Tuoteidean arvioinnissa osallistujille kuvailtiin kolmea erilaista välipalaideaa, joita osallistujia pyydettiin arvioimaan kuuden eri kysymyksen avulla. Jokaiselle osallistujaryhmällä esitettiin kaksi tuoteideaa, joita osallistujia pyydettiin arvioimaan tarkentavien kysymysten avulla. Kaikilta osallistujilta kysyttiin samat kysymykset tuoteidean arviointiin. Tehtävä oli seuraava:

> **PAPUSALAATIT**
> Syön silloin tällöin valmisruokia. Kaipaan maukasta, proteiinipitoista pikkuateriaa, jolla lähtee nälkä. Rahkat ja proteiinipatukat on jo nähty! Papusalaatit ovat maukkaita ja runsaita pikkuaterioita, jotka soveltuvat välipalaksi tai lounaaksi. Toimivat myös tankkauksena ennen tai jälkeen urheilusuoritusta. Pakkaukseen on

merkitty selkeästi proteiinin, hyvien rasvojen ja kalorien määrä. Ateria on pakattu käteen sopivaan pakkaukseen, josta annos on syötävissä missä ja milloin vain. Pakkauksessa on mukana haarukka ja annoksen voi syödä myös lämmitettynä pakkauksessaan. Annoksessa on kotimaista ohraa, papuja ja kikherneitä raikkaan yrttisessä öljykastikkeessa. Nälkä lähtee proteiinilla!

Vastaa seuraavaan kuuteen kysymykseen:
1. Mitä mieltä olet yllä olevasta tuoteideasta?
2. Mitä hyvää siinä on?
3. Mitä huonoa siinä on?
4. Onko tuote mielestäsi uudenlainen/erilainen verrattuna markkinoilla oleviin tuotteisiin?
5. Olisitko valmis ostamaan tuotetta? Minkä verran se saisi korkeintaan maksaa?
6. Missä tilanteessa voisit käyttää tuotetta?

Toinen tehtävä oli samankaltainen kuin ensimmäinen, mutta esitelty tuoteidea erosi ensimmäisen tehtävän papusalaatista. Tarkentavat kysymykset olivat samankaltaisia ensimmäisen tehtävän kanssa. Tehtävä oli sama kaikille osallistujajoukoille. Tehtävä oli seuraava:

Calzone-välipala
Siemenillä rikastetun ohuehkon täysjyväkuoren sisällä on maukasta broileria tai lohta ja runsaasti värikkäitä kasviksia mehevällä juustolla ja mausteisella kastikkeella kuorrutettuna. Tarjolla myös kasvisversio. Herkullisesta Calzonesta saa neljäsosan päivän kasvistarpeesta, se on proteiinipitoinen, sisältää kuitua ja sopii täysipainoiseksi välipalaksi. Calzonella voi myös hyvin täydentää kevyttä keitto- tai salaattilounasta. Sen voi syödä kylmänä mutta on parhaimmillaan lämmitettynä. Tuotteen paino n 150 g ja se on pakattu painettuun ikkunalliseen paperipussiin.

Vastaa seuraavaan kuuteen kysymykseen:
1. Mitä mieltä olet yllä olevasta tuoteideasta?
2. Mitä hyvää siinä on?
3. Mitä huonoa siinä on?
4. Onko tuote mielestäsi uudenlainen/erilainen verrattuna markkinoilla oleviin tuotteisiin?
5. Olisitko valmis ostamaan tuotetta? Minkä verran se saisi korkeintaan maksaa?
6. Missä tilanteessa voisit käyttää tuotetta?

Kolmantena tehtävänä oli ideatupa. Ideatupa-tehtävässä kuluttajia pyydettiin ideoimaan uusia välipalatuotteita. Kuluttajia pyydettiin kuvailemaan tuoteideoita mahdollisimman tarkasti ohjaavien kysymysten avulla. Tehtävä oli kaikille osallistujaryhmille sama. Tehtävä oli seuraava:

> Tässä tehtävässä haemme uusia, villejäkin ideoita uuteen välipalatuotesarjaan. Lue oheinen kuvaus tuotesarjasta ja päästä luovuutesi valloilleen! Näiden herkullisten tuotteiden perustana ovat luonnolliset ja terveelliset raaka-aineet, kuten täysjyvä, marjat ja pähkinät. Tuotteet on lisäksi mahdollista täyttää tai kuorruttaa jollakin ja niissä voidaan käyttää erilaisia pintaripotteita. Pohdi oheisten kysymysten valossa, millaisen tuotteen sinä haluaisit nähdä kaupan hyllyllä. Kuvaile ideaasi mahdollisimman yksityiskohtaisesti.
>
> 1. Miltä tuote näyttää?
> 2. Minkä muotoinen ja kokoinen se on?
> 3. Mitä raaka-aineita tuotteessa on käytetty?
> 4. Tuotteessa on vahva lupaus herkullisuudesta, mutta miltä se maistuu?
> 5. Missä tilanteissa tuotetta voisi käyttää?
> 6. Kuka olisi tuotteen todennäköisin käyttäjä ja miksi?

Kaikkiaan kolmen tehtävän aineisto oli laaja. Osallistujat olivat jaettu kolmeen eri osallistujajoukkoon kussakin tehtävässä. Tehtäviin vastasi yhteensä 214 online-yhteisön osallistuja. Aineiston koko oli yhteensä 55 sivua. Tutkijat kysyivät osalta vastaajista tarkentavia kysymyksiä, jolloin osa vastaajista osallistui keskusteluun enemmän kuin yhden viestin verran.

3.3 Aineistonkeruumenetelmät

Tutkimuksen aineisto on kerätty Omenakori-yhteisöstä verkkoryhmäkeskustelun avulla. Stewartin ja Shamdasanin (2017) mukaan verkkoryhmäkeskustelu on aineistonkeruumuoto, jossa tutkijat ovat mukana keskusteluissa. Verkkoryhmäkeskustelu on erinomainen keino markkinoinnin tutkijoille ja päättäjille tiedon keräämiseen suoraan kuluttajilta. Kuluttajilta voidaan kerätä tietoa heidän ostohalukkuudestaan tai motiiveista käyt-

tää tuotteita. Menetelmää voidaan hyödyntää myös esimerkiksi kuluttajien tyydyttymättömien tarpeiden tunnistamiseen tuotekehityksen tukena. Verkkoryhmäkeskustelujen avulla kuluttajia voidaan osallistaa uusien tuotteiden ideointiin, mainosviestien luomiseen sekä tuotekehitykseen. (Stewart ja Shamdasani, 2017.)

3.4 Aineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään ja analysoidaan lomittain, sillä tarvittavan tiedon määrä saattaa muuttua tutkimuksen edetessä. Laadullisen tutkimuksen analyysistä voidaan kuitenkin erottaa selkeitä vaiheita. (Kananen, 2017 s. 131.) Tutkimuksen analysointimenetelmänä hyödynnetään sisällönanalyysiä, joka sopii Tuomen ja Sarajärven (2018 s. 103) mukaan kaikkiin laadullisiin tutkimuksiin. Sisällönanalyysi on usean eri laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmän taustalla, joten sen voidaan sanoa olevan analysointimenetelmän lisäksi ikään kuin teoreettinen viitekehys (Tuomi & Sarajärvi, 2018 s. 103).

Sisällönanalyysi etenee neljässä eri vaiheessa (Tuomi & Sarajärvi, 2018 s. 103–104). Analysoinnin ensimmäisessä vaiheessa aineisto tulee yhdistää samankaltaiseen muotoon. Aineiston yhdistelyä kutsutaan yhteismitallistamiseksi (Kananen, 2017 s. 132). Tässä vaiheessa tutkijan tulee aineiston yhdistelyn lisäksi tehdä selkeä päätös siitä, mitä aineiston avulla tavoitellaan. Tutkimuksen aineisto on kerätty Omenakori-yhteisöstä ja se on yhteismitallistettu saman muotoiseksi tekstitiedostoksi Google Docs -tekstinkäsittelyohjelman avulla keräämällä tutkimuksen kannalta oleellisten tehtävien vastaukset yhteen. Aineiston tavoitteena oli vastata tutkimuskysymykseen eli selvittää, miten kuluttajia osallistavaa digitaalista ympäristöä voidaan hyödyntää ruokatuotteiden innovoinnissa

Analysoinnin edetessä tutkijan tulee kiinnittää huomiota vain tutkimusongelman kannalta relevantteihin asioihin. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018 s. 103–104.). Kun tutkija on tehnyt päätöksen tutkittavista asioista ja yhteismitallistanut aineiston, merkitään aineistoon tutkimuksen kannalta olennaiset asiat. Epärelevantit asiat jätetään huomioimatta

(Tuomi & Sarajärvi, 2018 s. 103–104.) Yhteismitallistettuun aineistoon merkittiin tutkimuksen kannalta oleelliset asiat. Tutkimuksen kannalta oleellista oli löytää kuluttajia osallistavia tapoja ruokatuotteiden innovointiin. Aineiston oli laaja, joten aineistosta jätettiin tutkimuksen kannalta epärelevantteja asioita huomioimatta.

Kolmannessa vaiheessa aineisto jaotellaan tavoitteen mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2018 s. 103–104.) Tiivistetyille, tutkimuksen kannalta oleellisille kokonaisuuksille annetaan koodi, joka kuvastaa tekstin sisältöä (Kananen, 2017 s. 132–133.) Koodauksen tarkoituksena on selkeyttää ja ryhmitellä aineistoa helpommin ymmärrettäväksi kokonaisuuksiksi (Kananen 2017 s. 137). Aineisto koodattiin vastausten perusteella sen mukaan, mihin kysymykseen ne vastasivat.

Aineiston jaottelun jälkeen se tulee luokitella. Luokittelun tavoitteena on tiivistää samaa tarkoittavat asiat laajemmiksi kokonaisuuksiksi. (Kananen, 2014 s. 146–150.) Sisällönanalyysissa tarkoituksena on siis ensin jakaa aineisto pienempiin osiin sisällön tarkastelun helpottamiseksi, ja tämän jälkeen yhdistää aineistoa isommiksi kokonaisuuksiksi. (Kananen, 2014 s. 150.) Aineisto luokiteltiin mieltymysten tunnistamiseen, kehitysehdotuksiin, tuotteen uutuusarvon määrittämiseen, kohderyhmän, hinnan ja käyttötarkoituksen määrittelyyn.

Sisällönanalyysin luokittelu voi olla lähtöisin teoriasta tai aineistoista. Teorialähtöisessä luokittelussa sisällöstä pyritään löytämään teoriasta esiin nousseita tekijöitä. Tätä kutsutaan deduktiiviseksi tarkasteluksi. Aineistolähtöisessä luokittelussa tarkastelun kohteena on aineistosta esiin nousevat tekijät. Tätä kutsutaan induktiiviseksi tarkasteluksi. (Kananen, 2014 s. 150.) Induktiivinen ja deduktiivinen päättely ovat perinteisiä päättelymuotoja, jotka ovat saaneet rinnalleen abduktiivisen päättelyn. (Grönfors & Vilkka, 2011 s. 17; Walton, 2004 s. 8.) Abduktiivinen tarkastelu on ikään kuin näiden perinteisten päättelymuotojen välimalli, joka koostuu sekä aineiston että teorian pohjalta (Grönfors & Vilkka, 2011 s. 17). Tutkimuksen päättelymuotona toimi abduktiivinen tarkastelu,

sillä tutkimusta tehtiin osin teoriasta ja osin aineistosta nousseiden havaintojen pohjalta.

Aineiston luokittelun jälkeen tehdään usein uusi aineistonkeruu, jonka avulla voidaan täydentää tutkimusta uudella aineistonkeruulla tai täydentävillä jatkokysymyksillä. (Kananen, 2017 s. 132–133.) Tutkimuksessa aineistonkeruu oli tehty onlineyhteisössä mukana olleiden tutkijoiden toimesta. Tutkijat kysyivät tarkentavia kysymyksiä, jotka täydensivät aineistoa. Lopuksi aineistosta tehdään vielä päätelmät (Tuomi ja Sarajärvi, 2018 s. 103–104.) Aineiston päätelmät on esitelty tutkimuksen neljännessä pääkappaleessa.

3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta tarkastellessa tulee määrittää, mitä hyvä tutkimus on. Tuomen & Sarajärven (2018 s. 149) mukaan hyvä tutkimus on johdonmukaista sekä eettisesti kestävää. Tutkimuksen johdonmukaisuus näkyy siinä, millaisia lähteitä tutkija on hyödyntänyt tutkimusta tehdessään. Tutkimuksen eettisyydellä taas tarkoitetaan tutkijan sitoutuneisuutta hyvään tutkimukseen, jolloin se liittyy myös tutkimuksen laatuun. (Tuomi & Sarajärvi, 2018 s. 149–150.) Tieteellisissä tutkimuksissa voidaan pitää lähtökohtana sitä, että tutkimus ja sen tuottamat tulokset ovat luotettavia. Luotettavuus voidaan saavuttaa sillä, että se huomioidaan tutkimuksen jokaisessa vaiheessa, tutkimuksen suunnittelusta lähtien. (Kananen, 2017 s. 173–174.) Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 162–163) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on useita erilasia näkökulmia ja kriteereitä, eikä sen arviointiin ole yhtä oikeaa vastausta. Yhtenäistä kuitenkin on se, että tutkimuksen tulisi olla johdonmukainen kokonaisuus, jonka osat täydentävät toisiaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018 s. 163).

Tutkimus on johdonmukainen kokonaisuus ja sen empiirinen osio täydentää tutkimuksen viitekehystä. Tutkimuksen aineisto on kerätty aidosta kuluttajatutkimuksesta, joten sitä voidaan pitää aitona ja luotettavana. Aineisto on osallistujien itse kirjoittamaa, eikä vastauksia ole muutettu. Aineistonkeruu ja analysointi on esitetty yksityiskohtaisesti ja tutkimuksen tulokset on esitetty aineiston perusteella. Tutkimuksen johdonmukaisuus

toteutuu siinä, että tutkija on käyttänyt lähteinään pääasiassa tieteellisiä artikkeleita, joita on täydennetty julkisesti saatavilla olevien elintarvikeinnovoinnin esimerkeillä.

4 Ruokatuotteiden innovointi digitaalisessa ympäristössä

Seuraavissa luvuissa tarkastellaan tutkielman aineistoa sekä sen tuloksia. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan, millaiset innovointimenetelmät sopivat kuluttajien osallistamiseen digitaalisessa ympäristössä. Innovointimenetelmien sopivuutta digitaaliseen ympäristöön tarkastellaan crowdsourcing-menetelmän sekä kuluttajavetoisen tuotekehitysprosessin avulla. Alaluvussa esitetään aineistosta nousseet osallistamistavat ruokatuotteiden innovointiin digitaalisessa ympäristössä. Toisessa alaluvussa tarkastellaan, millaisiin innovaatiotyyppeihin ensimmäisen alaluvun menetelmät sopivat. Yhdessä alaluvut muodostavat kokonaisuuden, joka tarkastelee sitä, millaisin menetelmin kuluttajia voidaan osallistaa eri innovaatiotyyppeihin.

4.1 Tuoteinnovoinnin mahdollisuudet digitaalisessa ympäristössä

Kuluttajia osallistettiin tuoteinnovointiin kahden tehtävän avulla. Ensimmäisessä tehtävässä osallistujilta kysyttiin mielipiteitä valmiiksi konseptoituihin tuoteideoihin. Tuoteideoita kuvailtiin sanallisesti, minkä lisäksi tuotteista oli lisätty havainnollistavat kuvat. Tuoteidea ja ideatupa -tehtävien avulla kerätty aineisto katsottiin sopivan tuoteinnovaatioihin Kahnin (2018) määritelmän mukaisesti. Aineiston voidaan nähdä yhdistelevän Schenkin & Guittardin (2011) esittämiä yhdistävää ja valikoivaa crowdsourcingia. Crowdsorcing-menetelmistä erityisesti äänestäminen pohjautuu ison datan hyödyntämiseen, kun taas ongelmanratkaisuharjoituksessa ja idealaarissa yksittäisillä vastauksilla ja vastausten laadulla on suurempi painoarvo. Verkkoyhteisö oli pelillistetty ja vastaajat saivat palkkioksi osallistumisestaan kuvitteellisia omenoita, eli pisteitä. Myös sosiaalinen vuorovaikutus ja mahdollisuus osallistua johonkin merkityksellisyyteen ovat voineet toimia kuluttajien motivaatiotekijöinä osallistua tutkimukseen.

Digitaalista ympäristöä voidaan hyödyntää asteittaisissa ja radikaaleissa innovaatioissa eri tavoin. Tutkimuksen kahdenlaisen tehtävien avulla pyrittiin kattamaan näistä molem-

mat. Tuoteidean arvioinnissa kuluttajia osallistettiin tuotekehitykseen pyytämällä osallistujia kertomaan tarkentavien kysymysten avulla, mitä mieltä he olivat esitellyistä tuoteideoista. Kuluttajille esiteltiin kaksi tuoteideaa, calzone-välipala sekä papusalaatti. Kysymyksinä olivat, 1) mitä mieltä kuluttajat olivat esitellystä tuoteideasta, 2) mitä hyviä ja 3) mitä huonoja puolia tuoteideassa oli, 4) pitivätkö kuluttajat tuoteideaa uutena, 5) olisivatko kuluttajat valmiita ostamaan tuotteen ja minkä verran se saisi korkeintaan maksaa sekä 6) missä tilanteessa kuluttajat voisivat käyttää tuotetta. Tuoteidea oli esitetty tekstimuotoisena, minkä lisäksi niihin oli lisätty havainnollistavat kuvat tuotteesta. Tuoteidean arviointi -tehtävää voidaan hyödyntää sekä asteittaisissa parannuksissa olemassa olevien tuotteiden kohdalla tai markkinatuntemuksen kehittämisessä uusien tuotteiden kohdalla.

Toisena tehtävänä oli ideatupa, johon toivottiin uusia tuoteideoita välipalatuotesarjaan. Ideatupa tehtävä soveltuu radikaaleihin innovaatioihin. Ideatuvassa osallistujia pyydettiin kuvailemaan mahdollisimman tarkasti keksimiään ideoita tarkentavien kysymysten avulla. Kysymyksinä oli 1) Miltä tuote näyttää? 2) Minkä muotoinen ja kokoinen se on? 3) Mitä raaka-aineita tuotteessa on käytetty? 4) Tuotteessa on vahva lupaus herkullisuudesta, miltä se maistuu? 5) Missä tilanteissa tuotetta voisi käyttää? 6) Kuka olisi tuotteen todennäköinen käyttäjä ja miksi?

4.1.1 Mahdollisuuksien tunnistaminen

Urbanin ja Hauserin (1993 s. 38) esittämän kuluttajavetoisen tuotekehitysprosessin mahdollisuuksien tunnistamisen tarkoituksena on tutkia potentiaalisia markkinoita sekä mahdollisia markkinoille sopivia tuoteideoita. *Tuoteidean arviointi* -tehtävässä kuluttajat arvioivat laajasti esiteltyjä tuoteideoita ja kertoivat, mitä hyvää ja huonoa tuoteideoissa oli. Osallistujat perustelivat vastauksiaan ja kertoivat, millaisia tuoteideoita kaipaisivat markkinoille. Tehtävän avulla voidaan tunnistaa kuluttajien tarpeita ja hyödyntää tätä tietoa tuotekehityksen ja innovoinnin tukena.

> Niin tosiaan! 100% kotimaisia tuotteita kaipaan minäkin. Varsinkin Luomuja. Niitä ei ole markkinoille juurikaan eikä varmasti tule olemaan koskaan liikaa. Luomua, lähiruokaa ja myös kotimaassa tehtyjä. Se olisi hyvä. Nyt monet tuotteet leivotaan/paistetaan jossain Virossa ja rahdataan sitten tänne. Tai, tehdään täällä, mutta jauhot tulee ulkomailta... Kyllä olisi aika suosia kotimaista, monessa asiassa! Täällä tarvitaan nyt työtä. Ja itse ruokaahan täällä riittää eli silläkään ei voida perustella. (Suski)

> Aika sinällään perusjuttu mun nähdäkseni, mutta hyvin toteutettuna voi toimia. Omalta osaltani toki toivoisin, että kasvisversio olisi vegaaninen. (Pete)

Aineistosta nousi myös esiin se, mille kohderyhmälle esitellyt tuoteideat eivät sopisi. Aineistosta löydetään myös tekijöitä, jotka esimerkiksi raaka-aineiden tai käyttötottumusten osalta eivät ole verkkoyhteisön osallistujien mieleen. Tietoa voidaan hyödyntää tuotekehitysprosessin mahdollisuuksien tunnistamisessa esimerkiksi tuotteessa käytettävien raaka-aineiden ja kohderyhmien määrittelyn osalta.

> Huonoa on ohra, se on gluteenia vältteleville ongelma. Monihan seuraa nykytrendiä gluteenittomuudessa, vaikkei olisi varsinaisesti keliaakikko. Itse kuulun tähän ryhmään. (Lilli77)

> En söisi tätä ateriaa. Vatsani ei kestäisi sitä. Herkkävatsaisille tai ärtyneen suolen oireyhtymää poteville mm. ohra ja palkokasvit eivät sovi. Keliakiasta puhutaan paljon, mutta vain n. 2 % suomalaisista sairastaa sitä. Sen sijaan n. 10 % suomalaisista kärsii herkästä vatsasta tai ärtyneestä suolesta. (Pihlaja)

> Voisin ostaa tuotetta, sopivaa hintaa en osaa arvioida kun harvoin ostan eineshyllyn salaatteja enkä koe olevani tuotteiden parasta maksuvalmista kohderyhmää kun tykkään kokkailla itse mutta varmaan kokeilisin tarjouksessa tai alennustarralla varattuna sellaisessa tilanteessa jossa haluan ostaa jotain nopeasti syötävää kiireisinä päivinä. (Miukusti)

Aineistosta käy myös ilmi se, millaisissa tilanteissa kuluttajat voisivat käyttää tuotetta. Vastausten perusteella voidaan tunnistaa tilanteita, joissa tuoteidean arviointi -tehtävässä esiteltyjä välipalatuotteita kulutettaisiin. Osallistujat näkivät tuoteita nopeasti syötävänä matkaeväänä tai lounaalla syötävänä ateriana.

> Sama kuin yllä, eli kiireisessä tilanteessa pikkulounaaksi / välipalaksi nälkää siirtämään. Esim. mukaan junaan, ennen kokousta nopeasti syötäväksi, iltapäivällä pikkunälkään jos tietää että illalla menee kunnolla syömään... jne. (Pamela)

> Työpaikalla tauolla, ripeästi menossakin menisi, välipalana metsässä seikkaillessa . (Omega)

Aineistosta voidaan myös havaita mahdollisuuksien tunnistamiseen soveltuvia vastauksia sen osalta, olisivatko kuluttajat valmiita ostamaan tuoteideassa kuvailtuja tuotteita. Osallistujat kertoivat halukkuudestaan kokeilla tuotteita tai miksi eivät mahdollisesti haluaisi kokeilla tuotetta. Useassa vastauksessa korostui hinnan olevan merkittävä tekijä tuotteen ostohalukkuuden määrittämisessä.

> Voisin ainakin kokeilla. Köyhänä en ostaisi 1,20 kalliimmalla. Ainakaan jatkuvasti. (Roccito)

> Kyllä, ehdottomasti kokeilisin ja jos tykkäisin, niin varmaan ostaisin suht säännöllisesti. (Tintti-L)

> En ostaisi tuotetta itselleni, koska tuote sisältää ainesosia, mitä en pysty syömään. En osaa sanoa, että olisiko tama sellainen mitä lapsi mahdollisesti söisi (ainakin sitä voisi kokeilla). Tuote voisi maksaa max.3€, että sitä voisi kokeilla. (Sofia_16)

Myös ideatupa-tehtävän voidaan nähdä soveltuvan kuluttajavetoisen tuotekehitysprosessin mahdollisuuksien tunnistamiseen. Ideatupa-tehtävässä kuluttajia pyydettiin innovoimaan täysin uusia tuotteita välipalatuotteiden kategoriaan. Aineistosta nousseiden tuoteideoiden perusteella voidaan arvioida sitä, millaisia tuotteita osallistujat kaipaisivat markkinoille.

> Tuote tulisi pienessä neliskanttisessa purkissa. Noin raejuuston mallinen (rainbow) purkki. Läpinäkyvä kansi jossa eri ns osasto missä on taisteltava lusikka ja toisella puolella lisuke. Tuote olisi maitorahkaa (25g proteiinia) tai soy(rahkaa). Noin 250g, eli hyvä proteiinin lähde. Kolme eri makua, mehukeitoista, ei lisättyä sokeria. Vadelma, mustikka tai persikka. Lisukkeena olisi 10g cashew pähkinöitä erillisessä ns lokerossa kannessa.(Eli ei pakko käyttää). Tämä on helppo ja perus joka päiväinen välipala. Voi syödä töissä, lisukkeena lounaaseen tai vaikka jälkiruokana. Useat treenaavat sekä ruokavalionsa seuraavat ihmiset syövät jo nyt paljon rahkaa

(soy vegaaninen vaihtoehto) välipaloina joten tämä tuote tekisi yhden uuden ja helpon välipala vaihtoehdon kaupasta noudettavaksi. (Nalle7)

Välipalapurkki muovinen rasia, jossa taittolusikka mukana. Raikasta jogurtti-rahkaa, muromysliä sekä marjasosetta. Kaikki omissa lokeroissaan. Toisena vaihtoehtona voisi olla jogurtti-rahkan seurana kauraa/ruista ja hunajaa. Sitruuna- tai mangosose sekä sokeriton marjakeitto vaihtoehtona myös. Myslin sijasta voisi olla kuivattuja marjoja ja cashew-pähkinöitä. Makukokeiluna voisi olla makean ja suolaisen (esim. suolatut "ruismurut") yhdistäminen raikkaaseen. Olen tuotteen tyypillinen käyttäjä, arvostan että tuote on helppo ottaa mukaan, se on terveellinen ja maistuva. Ottaisin välipalapurkin mukaan töihin, matkalle tai treeneihin. Kaikki raaka-aineet Suomesta. (Pohjan Akka)

Olen tässä miettinyt ja pyöritellyt jos jonkinlaista. Tullut siihen lopputulemaan, että ainekset välipalaan tulee olla kotimaisia. Kuivattuja marjoja (puolukkaa, mustikkaa, karpaloita, mansikkaa, vadelmia), hedelmää (omenaa, luumuja ym.) sekä kotimaista viljaa (kauraa, ruista, vehnää). Pähkinöitä olisi myös mukana, mutta selvästi olisi kerrottu mitä tuote sisältää. Tuote olisi kierrätettävässä pahvipakkauksessa patukkana. Voisi siis olla joka marjalle oma pakkaus jossa kyseisen marjan kuva. Tuote olisi rapea sisältä ja siinä todellä maistuisi kyseinen marja tai hedelmä. Päällysteenä olisi jogurttikuorrute tai tumma suklaa. Tuote sopisi kaikille ikään ja sukupuoleen katsomatta, mutta ehkä enemmän aikuiseen makuun kuiteskin. (Mummeli)

Tutkimuksen aineistosta tehtyjen löydösten perusteella voidaan siis todeta verkkoympäristön mahdollistavan kuluttajien osallistamisen mahdollisuuksien tunnistamisessa. Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan, miten Urban & Hauserin (1993 s. 34) kuluttajavetoisen uuden tuotekehitysprosessin toinen vaihe, tuotesuunnittelu, soveltuu digitaalisessa ympäristössä toteutettavaksi. Tuotekehitysprosessia peilataan tutkimuksen aineiston löydöksiin.

4.1.2 Tuotesuunnittelu

Tuotesuunnitteluvaiheessa ideoista pyritään kehittämään fyysisisä tuotteita tai palveluita. Kuluttajavetoisen tuotekehityksen ideointivaihe ja tuotesuunnittelu ovat kriittisiä vaiheita kuluttajien äänen kuulemiseen. (Urban & Hauser, 1993 s. 38). Tutkimuksessa

tuotesuunnittelua toteutettiin kuluttajista koostuvassa verkkoympäristössä tuoteidean arviointi -tehtävän avulla. Tehtävät sopivat erityisen hyvin tuotesuunnitteluun, sillä tehtävissä kuluttajien ääni pyrittiin huomioimaan mahdollisen tuotesuunnittelun tukena. Aineistosta käy ilmi, että digitaalinen ympäristö soveltuu tuotesuunnitteluun ja tuoteideoiden arviointiin.

Aineistosta voidaan havaita, että kuluttajat kokivat tuotesuunnitteluvaiheen helpoksi. Osallistujat vastasivat tuoteidean arviointi -tehtävään laajasti ja avoimesti, ja kertoivat mitkä asiat tuoteideoissa miellyttävät tai ei miellytä sekä miten tuotteita voisi kehittää. Osallistujat antoivat kehitysehdotuksia tuotteiden raaka-aineisiin, pakkaukseen, käyttötarkoitukseen sekä tuotenimeen liittyen.

> Tuoteidea kuulostaa ihan kivalta ja järkevältä tuotteelta. Kiinnostuin tästä kyllä heti, etenkin lohiversiosta. Kuvaus ja kuva oli kyllä hyvin tehtyjä. 2. Sisällys vaikutti oikein hyvältä kuvauksen pohjalta, etenkin jos siinä on oikeasti reilusti myös kasviksia, aineksien suhteet toimivat ja rakenna on hyvä. 3. Jäin hieman pohtimaan kuinka paljon juustoa ja maustekastiketta on mukana. Rasvaisella juustolla saadaan toki maku hyväksi ja tuntuu kovassa nälässä hyvältä, mutta ne tekevät tuotteesta myös helposti "mötköä", jota eineshyllyt ovat täynnä muutenkin. Kuvauksessa ei kerrottu mitä täysjyvävilja on, ilmeisesti vain vehnää? Omassa perheessäni kaksi henkeä ei syö enää lainkaan vehnätuotteita niiden aiheuttamiena vatsavaivojen vuoksi. Olen itse tykännyt siitä, että joistakin ulkomaalaisperäisistä tuotteista on uskallettu suomi-versioita mm. lisäämällä ruista tai kauraa. (Miukusti)
>
> Papusalaatti nimi kuullostaa huonolta, mutta tuotekuva on kuitenkin houkutteleva. Tuote kuullostaa kevyeltä lukuunottamatta öljykastiketta.
> 3) Ainakin nimi. "Papusalaatti" ei kuullosta herkulliselta eli ilman tuotekuvaa en varmasti tulisi kokeilleeksi. Itse valitsisin myös ruokaisamman salaatin välipalaksi eli sellainen jossa on myös lihaa, kalaa tai kanaa. (Stefan)
>
> Ekologisesti ajattelevana ihmisenä minua harmittaa aina, kun pakkauksen mukana tulee haarukka tai lusikka. Syntyy turhaa jätettä. Haarukka voisi olla hyllyn reunassa, josta sen voi ottaa mukaan, jos tarvitsee. Huonoa on myös tämä esittelyteksti. "Syön silloin tällöin valmisruokia". Kuka haluaa tunnustaa syövänsä valmisruokia vaikka niitä joskus söisikin? Ei kukaan. Toisekseen, mitä vikaa on rahkassa ja proteiinipatukoissa? Miksi niistä pitäisi luopua? Varsinkin patukoiden puolella on tapahtunut hurjasti kehitystä, ja valikoima on nykyään todella hyvä.

> Papusalaatti voisi olla ruokavaliossa rahkan ja patukoiden täydentäjä, ei niiden korvaaja. (Kaneli)

> 3) Mitä huonoa siinä on? Ikkunallinen paperipussi. Tästä voisi jättää ylimääräisen muovin pois. Mihin keräysastiaan laitetaan ikkunalliset paperipussit? Ohjeista riippuen menevät paperi-, kartonki- tai poltettavien jätteiden astiaan. Onko maustekastike tulinen? Chilikastikkeet kierrän kaukaa. (Mustikka)

Aineiston perusteella verkkoympäristöä voidaan hyödyntää tuotesuunnittelun tukena monipuolisesti. Aineistosta voidaan löytää tuotesuunnittelun tueksi tärkeitä elementtejä, joita kuluttajat kuvatun kaltaisissa tuotteissa arvostavat niin pakkauksen, tuotenimen kuin raaka-aineidenkin osalta. Ideatupa-tehtävässä kuluttajia pyydettiin arvioimaan uusia tuotteita eikä kehittämään olemassa olevaa tuoteideaa, jolloin ideatuvan voidaan katsoa sopivan paremmin mieltymysten tunnistamiseen sekä seuraavassa alaluvussa sekä idealaariin.

4.1.3 Crowdsourcing-menetelmien soveltuvuus digitaalisessa ympäristössä tapahtuvaan kuluttajien osallistamiseen

Seuraavaksi tarkastellaan sitä, miten osallistujille esitetyt kysymykset sopivat Howen (2008) crowdsourcing-menetelmiin. Tuoteidean arviointi -tehtävän 4. kysymyksen voidaan nähdä sopivan Howen (2008) esittämän kuluttajia osallistavaan innovointimenetelmän äänestykseen sovelletusti. Vaikka vastausvaihtoehtoja ei ollut rajattu kysymyksen asettelussa, vastasivat kuluttajat kysymyksiin laajasti. Vastaukset on mahdollista jaotella ”kyllä”, ”ei” tai ”en osaa sanoa” -kategorioihin. Menetelmä sopii kuluttajavetoisen tuotekehityksen konseptin (Urban & Hauser, 1993 s. 38) mahdollisuuksien tunnistamiseen, sillä vastausten perusteella voidaan havaita, ovatko kuluttajat törmänneet vastaaviin tuotteisiin aikaisemmin. Vastauksia voitaisiin hyödyntää myös tuotekehitykseen, sillä osallistujat perustelivat kattavasti, mitkä tekijät tekevät tuotteesta uudenlaisen tai miksi kokevat tuotteen olevan vastaava, kuin markkinoilla jo olevat tuotteet.

Tuoteidean arviointi -tehtävän 5. kysymys sopii äänestykseen sovelletusti. Vastauksista on mahdollista erotella ”kyllä”, ”ei” tai ”en osaa sanoa” -vastaukset. Vastauksista voidaan kuitenkin havaita, että kuluttajat kokivat kysymyksen kohdalla enemmän epävarmuutta informaation puutteen vuoksi. Vastauksista käy ilmi, että esimerkiksi tuotteen hinta vaikuttaa suuresti ostohalukkuuteen, jolloin tehtävän ei suoranaisesti voida nähdä soveltuvan äänestysmenetelmään.

Kysymykset 1–3 ja 6. sopivat ongelmanratkaisuharjoitukseen, sillä kuluttajia vastaamaan ennalta määritettyihin, tuoteideaan liittyviin kysymyksiin. Ongelmanratkaisuharjoituksessa kuluttajat kertoivat, mitä mieltä olivat tuoteideasta, mitä hyvää tai mitä huonoa tuoteideassa oli ja millaisissa tilanteissa voisivat käyttää tuotetta. Vastausten perusteella ongelmanratkaisuharjoitusta oli mahdollista soveltaa mahdollisuuksien tunnistamiseen, tuotekehitykseen ja testaukseen. Mahdollisuuksien tunnistamisessa havaittiin, että kuluttajat vastasivat laajasti kysyttyihin asioihin, mutta kertoivat myös yleisesti asioista, joita arvostavat kuvatun kaltaisissa ruokatuotteissa. Tätä voitaisiin hyödyntää kuluttajien mieltymysten tarkasteluun.

Ideatupa-tehtävä mahdollistaa kuluttajien osallistamisen täysin uusien tuotteiden innovointiin. Menetelmä ei kuitenkaan ota kantaa siihen, miten tietoisia innovointiin osallistuvien kuluttajien tulisi olla markkinoilla jo olemassa olevista tuotteista. Vaikka tehtävänannossa kuluttajia pyydettiin ideoimaan täysin uudenlaisia tuotteita, ei vastauksista voi päätellä ilman tuotekategorian tuntemusta, onko joukossa tuotteita, joita markkinoilta ei vielä löydy. Vaikka tehtävänannossa kuluttajia pyydettiin kuvailemaan tuotteita mahdollisimman tarkasti avustavien kysymysten avulla, näkyy vastausten pituudessa ja laadussa eroavaisuuksia. Osaa tuoteideoista on kuvailtu laajasti, kun taas osa vastauksista on huomattavasti sisällöltään vähäsanaisempia.

1.Tuote näyttää miniatyyrileivokselta.Pyöreä, noin pari senttiä halkaisijaltaan. Tuote olisi tarjolla kertakäyttöastiassa, missä läpinäkyvä kansi.
2. Välipala olisi noin sentin korkuinen ja pyöreä pala.
3. Raaka-aineena on banaani, joka on päällystetty pähkinärouheella ja tummasuklaa-hipuilla.

4. Tuote maistuu suolaisen makealta.
5. Tuotetta voisi käyttää välipalana, kun haluaa jotain hyvää, mutta terveellistä. Sillä voi palkita itsensä kauppareissulla. Pienille lapsille sitä voisi antaa, jotta jaksavat matkustaa kaupasta kotiin. Miksei sitä voisi tarjoilla vieraillekin.
6. Naiset, ehkä siksi että se korvaisi suklaan. Miehet voisivat vierastaa sen koreaa ulkomuotoa. Tuote vaatii paljon käsityötä, joten se on aika hintava. Nuoret eivät sitä ostaisi sen vuoksi ainakaan kovin usein. Jos nuoret neidit olisivat vanhempiensa kanssa kaupassa, he voisivat ostaa sitä. (Palleroinen)

Tuote olisi myslin tapaista. Lisäämällä siihen tilkan vettä siitä voisi itse muotoilla patukoita, pikku palleroita... joita voi napostella. Marjoja, viljoja ja pähkinöitä eri paketteihin pakattuna jotta allergigotkin voivat valita itselleen sopivan kombinaation. Murustusta voisi käyttää lähes missä vain. Ja leipomisviettiä pääsisi tyydyttämään. Lastenkin kanssa pötköjen leipominen olisi helppoa. Tuotetta voisi käyttää kuka vaan (Sami77)

tuote näyttää ruisnapilt Pyöreä kiekko hyrrä litteä raidoilla Hapanleipää tuorejuustoa rieskaa lihaa kalaa kasviksia humusta kaikkia täytteitä Maistuu maailman herkullisimmalta voileipäkakku palalta Voi käyttää pika tankkauksen lounaan välipalakeksi sijasta salaatin lisukkeena . Pinkki eväs. Illanviettoon Pikku suolainen . Matkaeväs menevälle ihmiselle. Todennäköinen käyttäjä on nuori Aikuinen kiireinen kotiäiti . Bilehile party nuori. (Vihreäpuutarhuri)

1. Muovinen pieni purnukka, jossa mukavasti luonnollisia kuvia purkin sisällöstä. 2. Neliön muitoinen 2dl jossa kansi jossa lusikka sekä tilaa lisukkeille. 3.Maustamatonta jogurttia tai jogurttirahkaa, pähkinöitä, kuivattuja marjoja/hedelmiä, kanelia, suomalaista hunajaa. 4. Ei liian makea, maukkaan kanelinen, pähkinöitä hunaja kuorrutteella. 5. Välipalana, piknikillä, jälkiruokana, nopeana välipalana reissussa. 6.Henkilö joka haluaa terveellisen nopean välipalan tai nautiskeluun hyvillä mauilla ilman suurehkoa sokerimäärää. (Omega)

4.2 Digitaalisen ympäristön soveltuminen eri innovaatiotyyppeihin

Seuraavaksi tarkastellaan sitä, miten digitaalinen kuluttajia osallistava ympäristö soveltuu eri innovaatiotyyppeihin. Innovaatiotyyppeinä tarkastellaan Kahnin (2018) esittämää seitsemää tuoteinnovaation tyyppiä, joita ovat kustannusten vähentäminen, tuoteparannukset, tuotatarjooman laajennukset, lanseeraukset uusille markkinoille, uudet käyttötavat, uudet kategorialanseeraukset sekä täysin uudet tuotteet.

Kustannusten vähentämisessä yritykset muokkaavat alkuperäisiä tuotteitaan siten, että ne erottuvat markkinoilla kilpailijoitaan edullisemmalla hinnalla (Kahn, 2018). Tuotteet siis ovat jo olemassa, eikä kyseessä ole uusien tuotteiden innovointi. Tehtävissä osallistujia ei pyydetty innovoimaan sitä, miten olemassa olevista tuotteista saataisiin edullisempia, joten aineiston perusteella ei voida tehdä johtopäätöstä siitä, soveltuuko digitaalinen ympäristö kustannusten vähentämiseen. Koska kuluttajilla voi kuitenkin olla erilaisia motivaatiotekijöitä osallistua innovointiin, voi kuluttajien osallistaminen voikin olla edullisempaa perinteisen työvoiman palkkaamiseen verrattuna. Täten crowdsourcing voi menetelmänä vähentää innovoinnin kustannuksia.

Aineiston perusteella voidaan todeta, että kuluttajia voidaan osallistaa *tuoteparannuksiin* digitaalisessa ympäristössä. Tuoteparannukset voivat koskea sekä tuotteen pakkausta tai tuotteen muita ominaisuuksia (Kahn, 2018). Tuoteidean arviointi -tehtävässä kuluttajat antoivat avoimesti kehitysehdotuksia, joiden avulla tehtävässä esitellyt tuoteideat voisivat olla heille houkuttelevampia tai parempia. Kehitysehdotuksia annettiin niin tuotteen annoskokoon, visuaaliseen houkuttelevuuteen, raaka-aineisiin sekä pakkaukseen liittyen. Koska verkkoyhteisö ei mahdollista tuotteen fyysistä kokeilua, osallistujat arvioivat tuotteen pakkausta ja houkuttelevuutta tuotekuvien ja tuotteen kirjallisen kuvauksen perusteella.

> Usein tämän tyyppisissä tuotteissa myös suolan määrä on uskomattoman suuri suosituksiin nähden, joten sekin vaikuttaa ostopäätökseeni suuresti. Myös suolan laatu on tärkeä: teollisuuden pitäisi minusta panostaa enemmän jodioidun suolan käyttöön. Liitteenä oleva kuva eräästä paikallisesta konditoriasta paikkakunnallani. Pakko muuten kommentoida tuota pakkausta: ikkunallinen paperipussi noin rasvaisen(?) oloisella tuotteella on takuuvarma sotku laukussa. (Smk)

> Kaipaisin annokseen kuitenkin väriä. Kyllä hyvä ulkonäkö kasvattaa ruokahalua. Itse lisäilen moniin ruokiin nykyisin esim. paprikaa, joka ensinnäkin on hyvää ja punainen väri vain kiihottaa ruokahalua kummasti. (Ruis4)

> Huonoa on ehkä melko pieni annoskoko ja se että vaikka tuote kulkee nimellä salaatti ei se sisällä varsinaisesti kasviksia, ehkä idea onkin että sekaan voi itse

> sekoittaa tuoreita kasviksia esim. porkkanaraastetta jolloin se kävisi jo kunnon ateriaksi. Tuotteesta voisi olla myös kokonaan kotimainen vaihtoehto missä käytettäisiin esim. kotimaista salaattijuustoa, monet kasvissyöjät eivät kuitenkaan vegaaneja ole. (Miukusti)

Ideatupa-tehtävässä kuluttajat innovoivat uusia tuotteita, jonka voidaan nähdä soveltuvan *tuotetarjooman laajennuksiin.* Ideatupa-tehtävien perusteella voidaan tunnistaa tuoteideoita, joita yritykset voisivat hyödyntää laajentaessaan tuoteportfoliotaan. Esimerkiksi pakkausalalla toimiva yritys voisi hyödyntää idealaaria laajentaessaan tuotetarjoomaansa esimerkiksi juuri välipalatuotteiden kategoriaan.

Verkkoyhteisön osallistujat olivat rekrytoitu suomalaisesta kuluttajapaneelista, joten tutkimuksen aineiston perusteella ei voida sanoa, soveltuuko digitaalinen ympäristö *lanseerauksiin uusille markkinoille.* Koska digitaalinen ympäristö mahdollistaa kuluttajien osallistamisen myös muualta kuin Suomesta, voidaan verkkoympäristön nähdä sopivan kuluttajien mieltymysten tunnistamiseen tai tuoteparannuksiin yritysten laajentaessa kansainvälisille markkinoille. Myös *uusissa kategorialanseera*uksissa digitaalista ympäristöä voidaan hyödyntää mahdollisuuksien tunnistamiseen, jolloin kuluttajien osallistaminen tapahtuu ennen lanseerausta. Tuotteen fyysiseen lanseeraukseen kuluttajia osallistava ympäristö ei itsessään sovellu.

Aineistosta huomataan, että digitaalista ympäristöä voidaan hyödyntää *uusissa käyttötavoissa.* Tuoteidean arviointi -tehtävässä osallistujilta kysyttiin, missä tilanteissa kuluttajat näkisivät käyttävänsä tuotetta. Tämän avulla yrityksen voivat muun muassa havaita sen, onko tuotteen todennäköiset käyttötavat huomioitu esimerkiksi tuotteen pakkaussuunnittelussa tai olisiko tuotteelle muita potentiaalisia uusia käyttötapoja, kuin mihin tuote on alun perin suunniteltu.

Täysin uudet tuotteet ovat innovaatioita, joita markkinoilta ei vielä löydy (Kahn, 2018). Ideatupa-tehtävässä kuluttajia pyydettiin innovoimaan täysin uusia tuotteita, mutta joukossa oli kuitenkin tuoteideoita, joita markkinoilta jo löytyy. Onkin tärkeää valita inno-

vointiin osallistujia, jotka tuntevat tuotekategorian ja ovat tietoisia markkinoilla jo olevista tuotteista. Myös Howe (2008 s. 282) korostaa oikean osallistujajoukon valintaa: oikean crowdsourcing-menetelmän valinnan lisäksi osallistujien tulisi olla tarpeeseen sopivia, jotta heidän osallistumisensa on yritykselle hyödyllistä. Rogersin (2003) mukaan Idea nähdään olevan uusi silloin, kun sen kohtaama kuluttaja näkee sen ensimmäisestä kertaa.

5 Johtopäätökset

Innovointi on yrityksille elintärkeää yritystoiminnan jatkuvuuden ja kilpailukyvyn säilyttämisen kannalta. Vaikka yritykset usein tunnistavatkin innovoinnin tarpeen, suuri osa uusista tuotelanseerauksista epäonnistuu puutteellisen markkinatuntemuksen vuoksi. Yksi merkittävä tekijä markkinatuntemuksen lisäämisessä on kuluttajien toiveiden aktiivinen kuuntelu. Kuluttajien osallistaminen innovaatioprosessiin voikin olla keskeisessä roolissa yritysten innovaatioiden menestyksen kannalta. Innovointiin osallistamisen lisäksi kuluttajat voivat toimia innovaatioprosessin käynnistäjänä.

Kuluttajien osallistaminen ruokatuotteiden innovointiin oli mielenkiintoinen tutkimusalue. Vaikka elintarvikkeiden toimialalla innovointi on keskeisessä roolissa ja uusia tuotteita tuntuu tipahtelevan kauppojen hyllyille vähän väliä, jolloin kuluttajien osallistaminen on keskeisessä roolissa kannattavien tuotelanseerausten kannalta. Vaikka kuluttajien osallistamisen tärkeys innovaatioprosessin osana on tunnistettu, on niiden hyödyntäminen jäänyt yleisesti vähäiseksi. Kuitenkin elintarvikealalla kuluttajien osallistamisesta ruokatuotteiden innovointiin digitaalisessa ympäristössä löytyi useita mahdollisuuskia ja esimerkkejä.

Elintarvikealalla kuluttajien osallistamista on hyödynnetty eri tavoin. Digitaalinen ympäristö mahdollistaa kustannustehokkaan tavan osallistaa monipuolista kuluttajajoukkoa innovaatioprosessiin. Seuraavissa alaluvuissa esitetään tarkemmin tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Keskeisempien tulosten lisäksi alaluvussa esitellään tutkimuksen rajoitteet ja ehdotukset mahdollisia jatkotutkimuksia varten.

5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tutkimuksen keskeisenä tuloksena havaittiin crowdsourcingin soveltuvan kuluttajien osallistamisen ruokatuotteiden innovointiin digitaalisessa ympäristössä. Crowdsourcing-menetelmät pitävät sisällään useita tapoja kuluttajien osallistamiseen esimerkiksi

verkkoympäristössä ja se tarjoaa yrityksille useita menetelmiä osallistaa kuluttajia erilaisten tuoteinnovaatioiden kehittämiseen digitaalisessa ympäristössä. Crowdsourcingin avulla kuluttajia voidaan osallistaa niin olemassa olevien tuotteiden paranteluun kuin täysin uusien tuotteiden kehittämiseen. Kuluttajien osallistaminen tapahtuu usein innovaatioprosessin alkuvaiheessa, ideoinnin tai tuotekehityksen tukena. Kuluttajia voidaan osallistaa kuluttajien mieltymysten tunnistamiseen sekä kohderyhmän, ostohalukkuuden ja käyttötarkoitusten tarkasteluun. Osallistavan innovaatioprosessin avulla kuluttajilta voidaan saada arvokasta tietoa tuotekehityksen tueksi. Elintarvikeyritykset voivat hyödyntää kuluttajia niin tuotteen reseptiikan osalta kuin pakkaussuunnittelussa tai markkinointiviestien muotoilussa.

Crowdsourcing-menetelmistä erityisesti ongelmanratkaisuharjoitus soveltuu kuluttajia osallistavaan innovointiin. Myös äänestystä voidaan hyödyntää digitaalisessa ympäristössä tapahtuvassa innovoinnissa, mutta se voi rajoittaa kuluttajien kehitysideoiden jakamista mahdollisten rajoitettujen vastausvaihtoehtojen vuoksi. Tutkimuksessa havaittiin kuluttajien antavan avoimesti kehitysideoita myös asioista, joita yritykset eivät välttämättä ole osanneet edes kysyä, minkä vuoksi vapaan kommentoinnin mahdollisuus voi antaa arvokasta tietoa innovoinnin tueksi. Digitaalista ympäristöä on mahdollista hyödyntää myös täysin uusien tuotteiden innovoinnissa, mutta tällöin yrityksen vastuulle jää selvittää, mitkä ideoista ovat uusia ja mitä tuotteita markkinoilta jo mahdollisesti löytyy. Tämä taas voi vaatia innovoivalta yritykseltä enemmän resursseja kuluttajia osallistavan innovaatioprosessin johtamiseen.

Digitaalista ympäristöä voidaan hyödyntää eri innovaatiotyyppien kehittämiseen. Digitaalinen ympäristö soveltuu tutkimuksen perusteella ruokatuotteiden innovointiin olemassa olevien tuotteiden kehitykseen, tuotetarjooman laajennuksiin, uusiin käyttötapoihin, uusiin kategorialanseerauksiin sekä täysin uusiin tuotteisiin. Tutkimuksen osallistujat rekrytoitiin suomalaisesta kuluttajapaneelista, joten tutkimuksen perusteella ei

voida täysin sanoa menetelmän soveltuvan lanseerauksissa uusille markkinoille. Tutkimuksen perusteella ei myöskään voida sanoa, soveltuuko digitaalinen ympäristö kuluttajia osallistavaan kustannusten vähentämiseen.

5.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen osallistujat rekrytoitiin suomalaisesta kuluttajapaneelista, joten tutkimuksen perusteella ei voida muodostaa näkemystä siitä, miten hyvin digitaalinen ympäristö soveltuu kansainvälisille markkinoille tähtäävän yrityksen tarpeisiin. Suuri osa vastaajista oli naisia, jolloin tämän kohderyhmän osuus korostuu tutkimuksessa. Kuluttajatutkimus oli kestoltaan neljä kuukautta ja siinä keskityttiin yksittäisiin tuoteideoihin ja uusien tuotteiden kehittämiseen, jolloin kuluttajat eivät osallistuneet innovaatioprosessiin koko sen ajan vaan kuluttajia osallistettiin yksittäisiin vaiheisiin. On siis vaikea sanoa, miten kuluttajien mieltymykset olisivat mahdollisesti muuttuneet tuotekehitysprosessin aikana.

Tutkimuksessa kuluttajat kehittivät itselleen mieluisia tuotteita, jolloin yritysten vastuulle jää tuoteideoiden hyödyntäminen. Tutkimus ei ota kantaa siihen, miten yritykset voisivat tätä tietoa hyödyntää. Koska tutkimus keskittyi markkinoiden tunnistamiseen ja tuotesuunnitteluun, ei se ota kantaa siihen, miten onnistuneita tutkimuksen perusteella kerätyt tuoteideat ovat. Tutkimuksen perusteella ei voida sanoa, miten hyvin kuluttajien tarpeet täyttyivät tai millä tavoin kuluttajien tarpeiden täyttymistä mitattiin.

Tutkimusta voisi jatkaa tarkastelemalla sitä, miten digitaalista ympäristöä voitaisiin hyödyntää kuluttajia osallistavassa innovaatioprosessissa kansainvälisille markkinoille tähtäävien yritysten kohdalla. Jatkotutkimuksissa voisi myös tarkastella sitä, miten digitaalista ympäristöä voitaisiin hyödyntää koko innovaatioprosessin aikana aina ideoinnista tuotteen elinkaarijohtamiseen asti.

Lähteet

Acklin, C. (2010). Design-driven innovation process model. *The Design Management Institute.* 5(1), s. 50-50. https://doi.org/10.1111/j.1948-7177.2010.00013.x

Akman, H., Plewa, C. and Conduit, J. (2019), "Co-creating value in online innovation communities". *European Journal of Marketing*, 53(6), s. 1205–1233. https://doi.org/10.1108/EJM-12-2016-0780

Alanne, J. (2021, 31. tammikuuta). *Sirkkojen piti olla tulevaisuuden ruokaa, mutta kukaan ei halunnutkaan syödä niitä - Näin sirkkabuumi lässähti.* Tekniikka ja Talous. Noudettu 2.3.2022 osoitteesta https://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/sirkkojen-piti-olla-tulevaisuuden-ruokaa-mutta-kukaan-ei-halunnutkaan-syoda-niita-nain-sirkkabuumi-lassahti/03746eef-af8b-4e77-9656-0b52e0b8f4e9

Benkenstein, M. (1998). Besonderheiten des Innovationsmanagements in Dienstleistungsunternehmungen. *Handbuch Dienstleistungsmanagement: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung,* 689-703. https://doi.org/10.1007/978-3-322-96503-5_28

Busse, M. and Siebert, R. (2018), The role of consumers in food innovation processes. *European Journal of Innovation Management*, 21(1), s. 20–43. https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/EJIM-03-2017-0023

Campbell, A. J. & Cooper, R. G. (1999). Do Customer Partnerships Improve New Product Success Rates. *Industrial Marketing Management,* 28(5), s. 507-519. https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00058-9

Chanal, V. & Caron-Fasan, M.-L. (2010). The Difficulties involved in Developing Business Models open to Innovation Communities: The Case of a Crowdsourcing Platform. *M@n@gement*, 4(13), s. 318-340. https://doi.org/10.3917/mana.134.0318

Cooper, R. G. (1990). Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products. *Business horizons* 33(3), s. 44–54. Noudettu 2.3.2022 osoitteesta https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=61bd8994576d67f6d9649a769f56d139863eda7c

Cooper, R. G., Scott J. Edgett, S. J. & Kleinschmidt, E. J. (2004) Benchmarking Best NPD Practices—I, *Research-Technology Management,* 47(1), s. 31-43, https://doi.org/10.1080/08956308.2004.11671606

Cooper, R. G. (2014) What's next? After Stage-Gate. *Research Technology Management*, 157(1), s. 20-31, https://doi.org/10.5437/08956308X5606963

Cooper, R. G. (2019), The drivers of success in new-product development. *Industrial Marketing Management.* 76, s. 36-47. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.07.005

Costa, A. I. A. & Jongen, W. M. F. (2006). New insights into consumer-led food product development. *Trend in Food Science & Technology*, 17(8), s. 457-465. https://doi.org/10.1016/j.tifs.2006.02.003

Djelassi, S. & Decoopman, I. (2013). Customers' participation in product development through crowdsourcing: Issues and implications. *Industrial Marketing Management*. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.006

Elintarviketeollisuusliitto ry. (2024). Vienti. ETL. Noudettu 4.5.2024 osoitteesta https://www.etl.fi/tietoa-ruoka-alasta/vienti/

Foodin. (2023). *Chia Good.* Foodin. Noudettu 16.5.2024 osoitteesta https://foodin.fi/chia-good/

Foodwest (2023). Happy Soup -keitot viimeisteltiin kuluttajaymmärryksen avulla. Foodwest. Noudettu 4.5.2024 osoitteesta https://foodwest.fi/happy-soup-keitot-viimeisteltiin-kuluttajaymmarryksen-avulla/

Frow, P., Nenonen, S., Payne, A. & Storbacka, K. (2015) Managing Co-creation Design: A Strategic Approach to Innnovation. 26(3), s. 463–483. https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/1467-8551.12087

Grönfors, M. & Vilkka, H. (2011). Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät. SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkka.

Hartwall Oy. (2023). *Kuinka voimme auttaa?* Noudettu 18.4.2023 osoitteesta https://www.hartwall.fi/ota-yhteytta/ota-yhteytta-kuluttajat/

Hautamäki, A. (2008). *Kestävä innovointi - innovaatiopolitiikka uusien haasteiden edessä.* Sitra. Noudettu 4.3.2022 osoitteesta https://media.sitra.fi/2017/02/27172618/raportti76-2.pdf

Hienerth, C., von Hippel, E. & Jensen, M. B. (2014). User community vs. producer innovation development efficiency: A first empirical study. *Research Policy*, 43(1), s. 190-201. https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.07.010

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, S. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uudistettu painos). Tammi.

Hossain, M., & Kauranen, I. (2015). Crowdsourcing: a comprehensive literature review. *Strategic Outsourcing: An International Journa*l, 8(1), 2-22. https://doi.org/10.1108/SO-12-2014-0029

Howe, J. (2006). The Rise of Crowdsourcing. *Wired Magazine*, s. 176–183. Noudettu 18.4.2022 osoitteesta https://www.wired.com/2006/06/crowds/ [rajattu pääsy]

Howe, J. (2008). *Crowdsourcing: Why the power of the crowd is driving the future of business.* Crown Business.

Hyrylä, L. (2020). *Elintärkeä, monimuotoinen elintarvikeala.* Työ- ja elinkeinoministeriö. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-544-7

Jyväskylän yliopisto. (2018, 29. tammikuuta). *Hermeneuttinen tutkimus.* Koppa. Noudettu 4.3.2022 osoitteesta https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/hermeneuttinen-tutkimus

Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, (61), 453-460. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.011

Kananen, J. (2014). *Netnografia: Verkkoyhteisöjen tutkiminen opinnäytetyönä.* Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2017*). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä.* Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Korpela, S. (17. heinäkuuta 2018). *Yhä useampi ruoka kehitetään maistattamalla sitä kuluttajalla - uudet ruokainnovaatiot syntyvät tulevaisuudessa yhteistyöllä.* MTV

Uutiset. Noudettu 18.4.2022 osoitteesta https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/yha-useampi-ruoka-kehitetaan-maistattamalla-sita-kuluttajalla-uudet-ruokainnovaatiot-syntyvat-tulevaisuudessa-yhteistyolla/6997412#gs.xpdqcr

Kuratko, D. F., Covin, J. G., Hornsby, J. S. (2014) Why implementing corporate innovation is so difficult. *Business Horizons,* 57(5), s. 647–655, https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.05.007

Aaltola, J., Valli, R., Heikkinen, H. L. T., Ilmonen, K., Laine, T., Moilanen, P., . . . Räihä, P. (2010). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: II, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (3. uud. ja täyd. p.). PS-kustannus.

Mulder, I., Fahy, C., Hribernik, K., Velthausz, D., Feurstein, K., Garcia, M., Schaffers, H.,

MyFazer. (2023). *Moikka! Kuinka voimme auttaa?* Fazer. Noudettu 5.4.2023 osoitteesta https://www.myfazer.com/s/contact-us?language=fi

Nelonen. (2020). *Suomalainen menestysresepti.* Nelonen. Noudettu 10.2.2022 osoitteesta https://www.nelonen.fi/ohjelmat/suomalainen-menestysresepti/2148505-suomalaisen-menestysreseptin-voittaja-on-tassa-finaalin-huipentaa-mojova-yllatys

Oliveira, F., Ramos, I. & Santos, L. (2010). *Definition of Crowdsourcing Innovation Service for the European SMEs. Current Trends in Web Engineering*, 6385, s. 412–416. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-16985-4_37

Oy Karl Fazer Ab. (2019). *Äänestä uusi Kismet sana - kampanjan säännöt.* Fazer. Noudettu 5.4.2024 osoitteesta https://www.fazer.fi/tuotteet/tuotemerkit/kismet/uusi-kismet-sana-2019/aanesta-uusi-kismet-sana--kampanjan-saannot/

Oy Karl Fazer Ab. (2023). *Reissumies Mestarileipuri - kampanjan säännöt.* Oululainen. Noudettu 5.4.2023 osoitteesta https://www.oululainen.fi/tuotteet/reissumies/kampanjat/mestarileipuri/mestarileipuri_saannot/

Mr. Panini (2024). *Kehitä oma painimaku -kilpailun säännöt.* Noudettu 16.5.2024 osoitteesta https://mrpanini.fi/kehita-oma-paninitayte-kilpailun-saannot/

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät.* Gaudeamus.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations.* (5. painos.). Free Press.

Rudder, A., Ainsworth, P., & Holgate, D. (2001). “New food product development: Strategies for success?” *British food journal,* 103(9), 657-671. https://doi.org/10.1108/00070700110407012

Schenk, E. & Guittard, C. (2011). Towards a characterization of crowdsourcing practices. *Journal of Innovation Economics & Management,* 1(7), s. 93-107. https://doi.org/10.3917/jie.007.0093

Schneider, J. & Hall, J. (2011). Why Most Product Launches Fail. *Harvard Business Review.* Noudettu 26.2.2022 osoitteesta https://hbr.org/2011/04/why-most-product-launches-fail

Schweitzer, F.M., Buchinger, W., Gassmann, O. and Obrist, M. (2012), “Crowdsourcing: leveraging innovation through online idea competitions”, *Research-Technology Management*, Vol. 55 No. 3, pp. 32-38. DOI: 10.1109/EMR.2013.6596543.

Sitra. (2017a, 19. toukokuuta). *Kotimaiset kasviproteiinituotteet.* Sitra. Noudettu 26.2.2022 osoitteesta https://www.sitra.fi/caset/kotimainen-kasvisproteiinituote-harkis/

Sitra. (2017b, 28. joulukuuta). Suomalainen ruokainnovaatio: nyhtökaura. Noudettu 26.2.2022 osoitteesta https://www.sitra.fi/caset/suomalainen-ruokainnovaatio-nyhtokaura/

Slowinski, G. & Sagal, M. W. (2010). Good Practices in Open Innovation. Research-Technology Management, 53(5), s. 38–45. https://doi.org/10.1080/08956308.2010.11657649

SOK. (2024) *9 tulosta hakusanalla ”siipiweikot”* S-Kaupat. [Verkkokauppa] Noudettu 4.5.2024 osoitteesta https://www.s-kaupat.fi/hakutulokset?queryString=siipiweikot

S-Ryhmä. (2019, 21. tammikuuta). *Suomesta ruoka-alan innovaatioiden kärkimaa - S-ryhmä kirittää kasvua kolmella teolla.* Noudettu 3.11.2021 osoitteesta https://s-ryhma.fi/uutinen/suomesta-ruoka-alan-innovaatioiden-karkimaa-s-ryhm/news-4918425_384136

Stewart, D., Shamdasani, P. (2017). Online Focus Group. Journal of Advertising 46(1), s. 48-60. https://doi.org/10.1080/00913367.2016.1252288

Sözer, N. (2021 17. maaliskuuta). Suomelle terveyttä ja kestävää kehitystä edistävä elintarviketutkimuksen strategia. VTT. Noudettu 3.11.2021 osoitteesta https://www.vttresearch.com/fi/uutiset-ja-tarinat/suomelle-terveytta-ja-kestavaa-kehitysta-edistava-elintarviketutkimuksen

Tammilehto, P. (2016, 24. elokuuta). Nyhtökaura saa kovan kilpailijan uudesta innovaatiosta. Kauppalehti. Noudettu 3.11.2021 osoitteesta https://www.kauppalehti.fi/uutiset/nyhtokaura-saa-kovan-kilpailijan-uudesta-innovaatiosta/4d8412dd-6109-3ef4-8ee6-1bf161a8c95c

Thomke, S. & von Hippel, E. (2002). *Customers as Innovators: A New Way to Create Value.* Harvard business review. Noudettu 16.5.2024 osoitteesta https://hbr.org/2002/04/customers-as-innovators-a-new-way-to-create-value

Tilastokeskus. (2022). *Tuoteinnovaatio.* STAT. Noudettu 9.2.2022 osoitteesta https://www.stat.fi/meta/kas/tuoteinnovaatio.html

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2023). *Toimialaraportti: Toimintaympäristön ja kuluttajatarpeiden muutokset vauhdittavat elintarvikealan uudistumista.* TEM. Noudettu 22.4.2024 osoitteesta https://tem.fi/-/toimialaraportti-toimintaympariston-ja-kuluttajatarpeiden-muutokset-vauhdittavat-elintarvikealan-uudistumista

Urban, G. L. & Hauser, J. R. (1993). *Design and marketing of new products.* (2. painos.). Prentice-Hall.

Valio Oy. (2024). *Tuotehaku.* Valio. Noudettu 4.5.2024 osoitteesta https://www.valio.fi/tuotehaku/?sivu=38

von Hippel, E. A., Ogawa, S., & Jong, J. P. J. (2011). The Age of the Consumer-Innovator. *MIT Sloan Management Review.* 53(1). (DOI)

van Kleef, E., van Trijp, H. C. M. & Luning, P. (2005). Consumer research in the early stages of new product development: a critical review of methods and techniques. *Food Quality and Preference,* 16(3), s. 181-201. https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2004.05.012

Ziggers, G. W. (2005). Radical Product Innovation in the Dutch Food Industry. *Journal of Food Products Marketing.* 11(3), s. 43-65. Noudettu 22.3.2022 osoitteesta https://doi.org/10.1300/J038v11n03_04

Walton, D. (2004). *Abductive reasoning*. University of Alabama Press.

Wolfert. J., Verdouw, C. N., Verloop, C. M. & Beulens, A. J. M. (2010). Organizing information integration in agri-food—A method based on a service-oriented architecture and living lab approach. *Computers and Electronics in Agriculture,* 70(2), s. 389-405. https://doi.org/10.1016/j.compag.2009.07.015