

**VAASAN YLIOPISTO**  
**KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA**  
**MARKKINOINTI**

Annaelina Gröhn

**KULUTTAJIEN OSALLISTAMINEN TUOTEKEHITYKSEN FUZZY FRONT  
END -VAIHEEN TYÖKALUNA**

Case: Atrian leikkelemakkaroiden tuotekehitysprojekti

Markkinoinnin  
pro gradu -tutkielma

**VAASA 2014**

<b>SISÄLLYSLUETTELO</b>	<b>sivu</b>
<b>KUVIOLUETTELO</b>	5
<b>TAULUKKOLUETTELO</b>	5
<b>1. JOHDANTO</b>	9
1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	11
1.2. Tutkimuksen rajaukset	12
1.3. Tutkimuksen rakenne	13
<b>2. KULUTTAJIEN OSALLISTAMINEN FUZZY FRONT END -VAIHEESSA</b>	15
2.1. Fuzzy front end -vaihe osana tuotekehitystä	15
2.1.1. Fuzzy front end -vaiheen onnistumisen haasteet ja edellytykset	16
2.1.2. Fuzzy front end -vaihe verrattuna perinteiseen näkemykseen tuotekehityksestä	19
2.1.3. Fuzzy front end -vaiheen eteneminen	21
2.2. Kuluttajien osallistaminen	25
2.2.1. Osallistaminen ilmiönä	27
2.2.2. Kuluttajien fuzzy front end -vaiheeseen osallistamisen toteuttaminen	30
2.2.3. Kuluttajien osallistamiseen liittyvät tekijät ja osallistetut	32
2.3. Teoreettinen malli kuluttajien osallistamisesta fuzzy front end -vaiheeseen	37
<b>3. METODOLOGISET VALINNAT</b>	43
3.1. Pragmatismi tieteenfilosofiana	43
3.2. Tapaustutkimus tutkimuslähestymistapana	44
3.2.1. Tapauksen esittely	46
3.2.2. Tapauksen kontekstin esittely	47
3.3. Aineisto	49
3.3.1. Internetaineisto	50



3.3.2. Teemahaastattelu aineistonkeräysmenetelmänä	50
3.3.3. Osallistuva havainnointi aineistonkeräysmenetelmänä	53
3.3.4. Aineiston analyysi ja tulkinta	54
3.4. Luotettavuus	55
<b>4. KULUTTAJIEN OSALLISTAMINEN ATRIAN LEIKKELEMAKKAROIDEN TUOTEKEHITYSPROJEKTIN FUZZY FRONT END -VAIHEESSA</b>	<b>58</b>
4.1. Kuluttajien osallistaminen fuzzy front end -vaiheen elementteihin	58
4.1.1. Leikkelemakkaroiden mahdollisuuksien analysointi	59
4.1.2. Leikkelemakkaraiden luominen	62
4.1.3. Leikkelemakkaraiden valitseminen	65
4.1.4. Yhteenveto kuluttajien osallistamisesta fuzzy front end -vaiheen elementteihin	67
4.2. Kuluttajien fuzzy front end -vaiheeseen osallistamiseen liittyvien haasteiden tunnistaminen	70
4.2.1. Internet	70
4.2.2. Toteuttaminen	72
4.2.3. Osallistajat	74
4.2.4. Hyöty	76
4.2.5. Yhteenveto kuluttajien fuzzy front end -vaiheeseen osallistamisen haasteista	77
<b>5. JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>81</b>
<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>88</b>
<b>LIITTEET</b>	
<b>Liite 1.</b> Teemahaastattelun runko.	95
<b>Liite 2.</b> Tuotekehitysyhteisölle esitetyt kysymykset.	96



**KUVIOLUETTELO****sivu**

Kuvio 1: Perinteisen tuotekehityksen komponentit.	19
Kuvio 2: Fuzzy front end -vaiheesta lanseeraukseen.	21
Kuvio 3: NCD-malli fuzzy front end -vaiheen kuvaajana.	22
Kuvio 4: Fuzzy front end -vaiheeseen osallistujat, osallistamistekijät ja lopputulos.	33
Kuvio 5: Kuluttajien osallistaminen fuzzy front end -vaiheeseen NCD-mallia hyödyntäen.	38
Kuvio 6: Kuluttajien osallistaminen leikkelemakkaroiden tuotekehitysprojektin fuzzy front end -vaiheeseen NCD-mallia hyödyntäen.	67

**TAULUKKOLUETTELO**

Taulukko 1: Fuzzy front end -vaiheen toimintojen laiminlyöntiprosentit huonoimmin ja keskivertaisesti toimineilla yrityksillä.	18
Taulukko 2: Fuzzy front end -vaiheen ja perinteisen tuotekehityksen vertailu.	20
Taulukko 3: Lihavalmisteiden kulutus Suomessa kg/hlö.	48
Taulukko 4: Kuluttajien fuzzy front end -vaiheeseen osallistamiseen liittyvät haasteet.	78



---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppätieteellinen tiedekunta****Tekijä:**

Annaelina Gröhn

**Tutkielman nimi:**

Osallistaminen tuotekehityksen fuzzy front end -vaiheen työkaluna. Case: Atrian leikkelemakkaroiden tuotekehitysprojekti

**Ohjaaja:**

Henna Syrjälä

**Tutkinto:**

Kauppätieteiden maisteri

**Oppiaine:**

Markkinointi

**Koulutusohjelma:**

Markkinoinnin johtaminen

**Aloitusvuosi:**

2010

**Valmistumisvuosi:**

2014

**Sivumäärä:** 99

---

**TIIVISTELMÄ**

Fuzzy front end on tuotekehityksen alkuvaihe, jonka aikana yritys tekee monia ratkaisuvia päätöksiä, jotka vaikuttavat koko tuotekehityksen onnistumiseen ja sen aikana syntyneen tuotteen menestykseen. Tavoitteena on kehittää tuote, joka tyydyttää kuluttajien tarpeet paremmin kuin olemassa olevat tuotteet kilpailuedun ja voiton aikaansaamiseksi. Tämän onnistumiseksi fuzzy front end -vaiheen työkaluna voidaan käyttää kuluttajien osallistamista, jolloin kuluttajat tuovat oman työpanoksensa yleensä pientä korvausta vastaan yrityksen käyttöön.

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena onkin selvittää, miten kuluttajien osallistamista voidaan käyttää tuotekehitysprojektin fuzzy front end -vaiheen työkaluna. Aihetta tarkastellaan pragmatistisen tieteenfilosofian kautta. Teoriaosuudessa kuluttajien osallistamisesta fuzzy front end -vaiheeseen luodaan yhteinen teoreettinen näkemys sen määrittämiseksi, mitä mahdollisuuksia kuluttajien osallistamisen toteuttamiseen on fuzzy front end -vaiheessa. Vaihe voidaan toteuttaa useilla eri tavoilla, mutta tärkeää on toteutuksen suunnittelu etukäteen.

Empiriaosuudessa arvioidaan, miten osallistaminen toimii Atrian leikkelemakkaroiden tuotekehitysprojektin fuzzy front end -vaiheen eri elementeissä ja tunnistetaan, millaisia haasteita kuluttajien osallistamiseen liittyy Atrian leikkelemakkaroiden tuotekehitysprojektin fuzzy front end -vaiheessa, ja luoda niiden pohjalta kehitysehdotuksia. Empiirinen tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena, jonka tapauksen muodostaa Atrian leikkelemakkaroiden tuotekehitysprojekti. Aineistona käytetään internetaineistoa ja teema-haastattelujen ja osallistuvan havainnoinnin avulla kerättyä aineistoa, joka analysoidaan sisällönanalyysillä. Kuluttajat osallistettiin kolmeen eri fuzzy front end -elementtiin joukkoälyä ja -äänestystä hyödyntäen. Parhaiten osallistaminen onnistui mahdollisuuksien analyysin aikana. Osallistamiseen liittyi useita haasteita, joista merkittävin oli epä-tietoisuus osallistamisen todellisista hyödyistä.

---

**AVAINSANAT:** Fuzzy front end, tuotekehitys, osallistaminen, crowdsourcing





## 1. JOHDANTO

Liiketaloustieteissä on vallalla ajatus, että menestyminen vaatii innovatiivisuutta. Nurmen, Rekiaron, Rekiaron ja Sorjasen (2004: 179–180) mukaan sana innovaatio merkitsee uudistusta, uutuutta ja uutta keksintöä. Yrityksen jakelutapa, asiakaspalvelu, mainonta tai jopa tapa pakata tuotteet voi olla innovatiivinen (Capon & Hulbert 2001: 336). Vaikka innovatiivisuus voi ilmetä usein eri tavoin, uusien tuotteiden tärkeyttä ei kuitenkaan tule aliarvioida. Verbillä innovoida tarkoitetaan ”keksiä uutta, erityisesti uusia tuotteita” (Nurmi ym. 2004: 180). Innovoinnin perimmäisenä tarkoituksena liikelämässä on keksiä uusia ja parempia tapoja tuottaa mahtava asiakaskokemus (Hammond 2008: 187). Tuotekehitys on yksi nykyaikaisten yritysten kriittisistä menestystekijöistä. Kasvava kilpailu niin koti- kuin ulkomarkkinoilla, nopeasti kehittyvät teknologiat, kuluttajien muuttuvat tarpeet ja tuotteiden lyhyet elinkaaret ovat syy tuotekehityksen suurelle merkitykselle yritystoiminnassa (Rosenau, Griffin, Castellion & Anschuetz 1996: 3). Tuotekehityksellä tähdätäänkin yrityksen menestykseen myös tulevaisuudessa (Tikkanen 2005: 75).

Innovatiivisuus ei yleensä ole lähtöisin selkeistä ja strukturoiduista organisatorisista projekteista, vaan monimuotoisista alhaalta ylös -suuntautuneista ilmiöistä, jotka tapahtuvat tuotekehitysprojektin hyvin aikaisessa vaiheessa (Brentani & Reid 2011: 70). Tässä tutkimuksessa keskitytäänkin tuotekehityksen mielenkiintoiseen ja tärkeään *fuzzy front end* -vaiheeseen, jota pidetään merkittävänä koko tuotekehitysprojektin onnistumisen kannalta. Fuzzy front end -vaiheella tarkoitetaan tuotekehitysinnovaatioiden esivaihetta, jossa tunnistetaan mahdollisuudet ja kehitetään niiden pohjalta konsepteja (Brand Genetics 2014). Front end -termin edessä usein mainittu ”fuzzy” tarkoittaa epätarkkaa tai sameaa tekijää tai tekijöitä, jotka estävät tuotekehitysmahdollisuutta kehittymästä vielä varsinaiseksi kehitysvaiheeksi. Nämä epävarmuutta aiheuttavat tekijät voivat olla markkinoiden, teknologian, vaadittujen resurssien, kykyjen tai rajoitusten aiheuttamia. (Kim & Wilemon 2002: 270.)

Tuotekehitys vaatii tuekseen tuoteinnovointia, sillä uudet tuotteet eivät synny tyhjiössä. Tuoteinnovointi sisältää konseptointia, designin kehittämistä, suunnittelua, valintojen tekemistä ja uuden tuotteen mainonnan suunnittelua. Näiden tekijöiden avulla tyydytetään asiakkaiden, sijoittajien ja yhteiskunnan tarpeet ja odotukset. Vaativat asiakkaat, huolestuneet sijoittajat, valtion toimeksiannot ja epävakaa toimintaympäristö aiheuttavat sen, että tuoteinnovointi ja -kehitys on erittäin riskialtis liiketoiminnan osa-alue. (Rai-

ney 2005: 7.) Uusien tuotteiden merkitys on suuri niin imagollisesti kuin taloudellisesti-kin, sillä yli 25 prosenttia myynnistä saavutetaan tuotteilla, jotka on tuotu markkinoille viimeisen viiden vuoden sisällä (Norgan 1994: 535). Kysyttäessä yritysten johtajilta, missä suurimmat tuoteinnovoinnin heikkoudet sijaitsevat, he nimeävät merkittävämäksi ongelmakohdaksi fuzzy front end -vaiheen (Khurana & Rosenthal 1997: 103). Tämän vuoksi fuzzy front end -vaiheen ja siinä käytettävien työkalujen tutkiminen on tärkeää. Tutkimus ja sen avulla tuotettu tieto auttavat ymmärtämään vaihetta paremmin ja toteuttamaan sen menestyksekkäämmin ja tehokkaammin.

Fuzzy front end -vaiheen työkaluna voidaan käyttää *kuluttajien osallistamista*. Osallistaminen, crowdsourcing, on työkalu, jonka avulla saadaan ihmisryhmältä apua työhön tai rahoitukseen yleensä internetin kautta. Osallistamisen pääajatuksena on, että monet aivot ovat paremmat kuin yhden. (Daily Crowdsourc 2014.) Ryhmän uskotaan siis saavan aikaan parempia tuloksia kuin yksittäisen ihmisen. Ryhmän hajautettua älyä ja taitoa nimitetään myös joukkoälyksi, joka on vastakohta sille, että tukeuduttaisiin vain yhden asiantuntijan ajatuksiin ja näkemyksiin (Joki 2010). Osallistamisen suurin etu yrityksen kannalta on, että sen avulla voidaan saavuttaa laadukkaita tuloksia usean ihmisen tarjotessa parhaita ideoitaan, taitojaan ja tukeaan (Daily Crowdsourc 2014). Tämän lisäksi osallistaminen on edullista, usein jopa ilmaista, sen aiheuttamat riskit ovat pieniä ja se voidaan toteuttaa nopeasti. Osallistamisen avulla voidaan myös sitouttaa asiakkaita yritykseen. (Sulava 2012.)

Osallistamisella on käytännössä 300-vuotinen historia, mutta osallistamiseen eli crowdsourcingiin liittyviä teorioita on alettu kehittää vasta vuonna 2006, minkä vuoksi tutkittavaa on vielä jäljellä. Vasta sosiaaliset teknologiat ovat mahdollistaneet osallistamisen valjastamisen yhdeksi yritysten työkaluksi. Teknologisten innovaatioiden tuotantoon liittyvää käyttäjätiedon hyödyntämistä ja kuluttajien osallistamista yrityksen brändiarvon ja -imagon luomiseen on tutkittu paljon. Kuitenkin kuluttajien mukana olemista tuotekehitysprojektin fuzzy front end -vaiheesta saakka on käsitelty tieteellisessä kirjallisuudessa vain vähän, minkä vuoksi juuri tämä fokus aiheeseen on tuore. Yritysnäkökulmasta tuotekehitystä ja innovointia pidetään yhtenä parhaana osallistamisen sovelluskohteena (Sulava 2012). Tuotekehityksen kannalta hedelmällistä voi olla toki kuunnella kuluttajien keskusteluja esimerkiksi internetin keskustelupalstoilla alasta, yrityksestä tai sen tuotteista, mutta tärkeimpiä ja kohdistettuja tietoja saadaan selville osallistamalla kuluttajat tietoisesti tuotekehitysprosessin alkuvaiheeseen. Näin selviää, minkälaisille tuotteille on olemassa markkinat, eli mitä tuotteita kannattaa valmistaa, pakata ja myydä (Li & Bernoff 2008: 180).

Kuluttajien osallistamista leikkelemakkaroiden tuotekehitysprojektin fuzzy front end -vaiheen työkaluna hyödyntää myös Atria Suomi Oy. Projekti muodostaa tämän tutkimuksen tapauksen eli casen. Tutkimus toteutetaan tapaus- eli case-tutkimuksena mahdollisimman syvällisen tiedon aikaansaamiseksi. Tuotekehitysprojektin taustalla vaikuttavia ruokatrendejä ovat lihankulutuksen väheneminen, lähiruokarinkien ja itse kasvatamisen lisääntyminen sekä leivän inflaatio välipalana (TNS Consumer Insight 2013 & Ristiluoma, Mäkinen & Viitanen 2012). Nämä trendit ovat omiaan vähentämään leivänpäällisten, kuten leikkelemakkaroiden, kulutusta. Kuluttajien muuttuvat halut ja tarpeet sekä kiristynyt kilpailu ovat koskettaneet myös Atriaa, joka pyrkii saavuttamaan kilpailuetua kehittämällä uusia leikkelemakkaratuotteita kuluttajien näkemyksiä hyödyntämällä. Leikkelemakkaroiden myynnin lisääminen ja onnistuneiden tuotteiden kehittäminen vaativat syvällistä ymmärrystä kuluttajien tarpeista ja toimista. Syvällistä ymmärrystä pyrittiin saavuttamaan osallistamalla kuluttajajoukko internetissä olevaan tuotekehitysyhteisöön. Fuzzy front end -vaiheen kautta varsinaiseen tuotekehitykseen eteneminen ei ole ainakaan toistaiseksi vakiintunut tapa toimia tuotekehityskentällä, ja osallistaminen on verrattain uusi työkalu. Kuluttajien osallistaminen fuzzy front end -vaiheeseen tekeekin Atrian leikkelemakkaroiden tuotekehitysprojektista mielenkiintoisen tutkimustapauksen, jonka avulla tuotettua tutkimustietoa voidaan käyttää muiden samaa aihetta käsittelevien tutkimusten lähtökohtana. Lisää tapauksesta kerrotaan luvuissa 3.2.1 ja 3.2.2.

### 1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, *miten osallistamista voidaan käyttää tuotekehitysprojektin fuzzy front end -vaiheen työkaluna*. Tämä tarkoitus pyritään saavuttamaan kolmen tavoitteen kautta.

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on määritellä, *mitä mahdollisuuksia kuluttajien osallistamisen toteuttamiseen on fuzzy front end -vaiheessa*. Näin rakennetaan ymmärrys fuzzy front end -vaiheesta ja osallistamisesta. Tärkeää tavoitteen kannalta on hahmottaa fuzzy front end -vaiheen syklinen eteneminen. Tämän vuoksi fuzzy front end -vaihe koostuu elementeistä, joihin kuluttajat voidaan aktiivisesti osallistaa. Tavoite saavutetaan tutustumalla akateemiseen kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin, ja se antaa hyvän pohjan empiiriselle tutkimukselle. Pyrkimyksenä on luoda fuzzy front end -vaihetta ja osallistamista käsittelevistä teorioista yhtenäinen teoreettinen viitekehys.

Tutkimuksen toisena tavoitteena on arvioida, *miten osallistaminen toimii Atrian leikkelemakkaroiden tuotekehitysprojektin fuzzy front end -vaiheen eri elementeissä*. Tavoitteen saavuttamiseksi on analysoitu ja tulkittu kuluttajien tuotekehitysyhteisössä tuottamaa internetaineistoa. Internetaineiston tueksi on kerätty aineistoa haastattelemalla fuzzy front end -vaiheessa mukana olleita Atrian työntekijöitä ja havainnoimalla fuzzy front end -vaiheeseen liittyvää workshopia. Aineiston tyypittelyn ja siitä johdetun analyysin ja tulkinnan taustalla ovat akateeminen kirjallisuus ja aiemmat tutkimukset.

Tutkimuksen kolmantena tavoitteena on tunnistaa, *millaisia haasteita kuluttajien osallistamiseen liittyy Atrian leikkelemakkaroiden tuotekehitysprojektin fuzzy front end -vaiheessa, ja luoda niiden pohjalta kehitysehdotuksia*. Tätä tavoitetta on lähestytty pelaamalla teoriassa ilmenneitä haasteita ja päämääriä internetaineistoon ja haastatteluaineistoon.

## 1.2. Tutkimuksen rajaukset

Tuotekehitys koostuu useasta kriittisestä vaiheesta, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään ainoastaan fuzzy front end -vaiheeseen, sillä sen merkitys tuotekehityksen onnistumisen kannalta on useiden tutkimusten mukaan erittäin merkittävä. Varsinainen uusien tuotteiden kehitysvaihe ja lanseeraus on siis rajattu pois tästä tutkimuksesta. Tutkimuksen näkökulma on yrityskeskeinen ja vaikka tutkimuskohteena onkin kuluttajien osallistaminen, tarkastellaan sitä yrityksestä käsin. Tutkimus sivuaa myös kuluttajakäyttäytymisen kenttää, mutta kuluttajien motiivit ovat tämän tutkimuksen kannalta toisarvoisia.

Tutkimuksessa käytetään termiä osallistaminen, vaikka samasta käsitteestä on suomen kielessä käytössä myös muun muassa termit joukkoistaminen, joukottaminen ja talkoistaminen. Osallistamista on jossain muodossa ilmennyt jo 1700-luvulta saakka, mutta termiä crowdsourcing käytettiin ensimmäisen kerran alle kymmenen vuotta sitten, mikä vuoksi suomenkielinen vastine ei ole vielä vakiintunut (Sulava 2012). Tutkimuksessa tahdotaan kuitenkin korostaa kuluttajien ottamista osaksi fuzzy front end -vaihetta ja siinä tapahtuvaa innovointia. Tätä tarkoitusta termi osallistaminen kuvaa hyvin. Osallistamista sivutaan myös termin co-creation kautta. Markkinoinnin kentällä pohditaan, mikä oikeastaan on crowdsourcingin ja co-creationin ero. Rothin (2012) mukaan ero on siinä, että co-creation-innovointi ja -ideointi on tuotettu yhdessä osallistujien ja yrityksen pitkäaikaisessa ja syvässä suhteessa, kun taas crowdsourcing-innovoinnin taka-

na on joukko, jonka itsenäisesti tuottamaa ideaa yritys lähtee mahdollisesti työstämään. Williamsin (2013) mielestä co-creation on uusi ja päivitetty versio crowdsourcingista. Hänen mukaansa crowdsourcing on sitä, että joukko ihmisiä luo yritykselle loistavan idean ja co-creation sitä, että joukko ihmisiä työskentelee yritykselle tehdäkseen hyvästä ideasta loistavan (Williams 2013). Tässä tutkimuksessa näitä kahta käsitettä nimitetään kuitenkin yhteisellä termillä osallistaminen.

### 1.3. Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus rakentuu viidestä pääluvusta. Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa pohjustetaan tutkimuksen teoriakenttää, eli fuzzy front end -vaihetta ja osallistamista, sekä hieman tutkimuksen tapausta. Lisäksi ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen tarkoitus ja siihen liittyvät tavoitteet sekä tutkimuksen rajaukset ja rakenne.

Tutkimuksen toisessa luvussa luodaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Luku rakentaa ymmärrystä fuzzy front end -vaiheesta ja osallistamisesta. Luvussa kerrotaan yleisesti tutkimuksen kannalta tärkeitä teorioista ja pyritään tuomaan ilmi, miksi osallistamisen käyttäminen fuzzy front end -vaiheen työkaluna on kannattavaa, ja miten se käytännössä voidaan toteuttaa. Luvun lopussa luodaan teoreettinen malli kuluttajien osallistamisesta fuzzy front end -vaiheeseen. Toisen luvun tarkoituksena on antaa vastaus ensimmäiseen tavoitteeseen.

Tutkimuksen kolmas luku käsittelee tutkimuksen metodologisia valintoja. Luvun alussa perustellaan pragmatismien valinta tutkimuksen tieteenfilosofiseksi otteeksi. Tämän jälkeen luvussa kerrotaan tapaustutkimuksesta lähestymistapana ja esitellään tämän tutkimuksen tapaus ja sen konteksti. Seuraavaksi tuodaan ilmi aineistonkeräysmenetelmät sekä avataan tutkimuksen analyysia ja tulkintaa. Lopuksi pohditaan tutkimuksen luotavuutta.

Tutkimuksen neljännessä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset ja niiden tulkinnat. Luvussa kerrotaan, kuinka kuluttajat osallistettiin Atrian leikkelemakkaraprojektin fuzzy front end -vaiheen eri elementteihin sekä tunnistetaan siihen liittyviä haasteita ja esitetään niiden pohjalta kehitysehdotuksia. Neljännen luvun avulla on tarkoituksena saada vastaus toiseen ja kolmanteen tavoitteeseen.

Tutkimuksen viidennessä luvussa kerrotaan johtopäätökset. Tässä luvussa täsmennetään tavoitteiden kautta, millaisia tuloksia ja johtopäätöksiä tutkimuksessa syntyi. Lisäksi luvussa kerrotaan tutkimuksen avulla aikaansaatuja vastauksia sen tarkoitukseen.

## 2. KULUTTAJIEN OSALLISTAMINEN FUZZY FRONT END -VAIHEESSA

Tässä luvussa pyritään saamaan vastaus ensimmäiseen tavoitteeseen määrittelemällä, mitä mahdollisuuksia kuluttajien osallistamisen toteuttamiseen on front end -vaiheessa. Luvussa kerrotaan tuotekehityksen fuzzy front end -vaiheesta ja siitä, kuinka kuluttajien osallistamista voidaan käyttää vaiheen työkaluna. Luku jakautuu kolmeen alalukuun, joista kaksi ensimmäistä jakautuu edelleen alempiin lukuihin. Ensimmäisessä alaluvussa selitetään fuzzy front end -termin tarkoitus, kerrotaan siinä onnistumisen haasteista ja edellytyksistä sekä verrataan sitä perinteiseen näkemykseen tuotekehityksestä. Luvun lopussa esitellään fuzzy front end -vaihetta mallintava the new product development model eli NCD-malli. Toinen alaluku kertoo kuluttajien osallistamisesta ja sen hyödyntämisestä fuzzy front end -vaiheessa. Siinä esitellään osallistamisen tasoon liittyvät tekijät ja parhaat osallistujaryhmät. Kolmannessa alaluvussa luodaan teoreettinen malli kuluttajien osallistamisesta fuzzy front end -vaiheeseen NCD-mallin pohjalta.

### 2.1. Fuzzy front end -vaihe osana tuotekehitystä

Fuzzy front end on tuotekehityksen vaihe, joka pitkälti määrittää, onnistuuko vai epäonnistuuko projekti (Cooper 2011: 25). Tuotekehitysprojektin menestymistekijät sijaitsevat niissä toimenpiteissä, jotka tehdään ennen kuin yritys päättää, kehittääkö se tuotteen vai ei (Khurana & Rosenthal 1998: 57). Fuzzy front end -vaiheessa on tarkoitus määrittellä, mitkä ehdotukset ja mahdollisuudet ovat sopivia tuotekehitystä varten (Rainey 2005: 111). Usein fuzzy front end -vaiheen nähdään koostuvan ideoiden luomisesta, uusien tuotemahdollisuuksien tutkimisesta, konseptien kehittämisestä, vaihtoehtojen valinnasta ja projektin tarkemmasta määrittelystä (Rainey 2005: 112). Kim ja Wilemon (2002: 269) määrittelevät fuzzy front end -vaiheen alkavan siitä hetkestä, kun tuotekehitysmahdollisuutta ensimmäisen kerran harkitaan ja päättyvän siihen, kun kehitysidea on päätetty toteuttaa tai lakkauttaa.

Fuzzy front end -vaiheesta on hieman näkemyksellisiä eroavaisuuksia. Ulrich ja Eppinger (2008) näkevät sen konseptin kehittämisen vaiheena, jossa identifioidaan asiakkaiden tarpeet, päätetään tuotekehityksen kohde, analysoidaan kilpailevia tuotteita, luodaan konsepteja, valitaan niistä yksi ja jatkojalostetaan sitä, tehdään taloudellinen analyysi sekä suunnitellaan projektin eteneminen. Khuranan ja Rosenthalin (1997: 106) mielestä



fuzzy front end -vaihe on huomattavasti laajempi osa tuotekehitystä, joka sisältää niin sanottujen perustusten luomisen ja projektikohtaisen suunnittelun. Näiden toteuttaminen vaatii monipuolisesti taitoja ja vaivannäköä. Perustusten luomisessa paneudutaan tuotestrategian muodostamiseen, tuoteportfolion kehittämiseen ja tuotekehityksen organisatorisen rakenteen luomiseen. Projektikohtaisten elementtien suunnittelussa määritellään tuotekonsepti ja arvoketju sekä suunnitellaan fuzzy front end -projekti kokonaisuudessaan. (Khurana & Rosenthal 1997: 104, 106.) Tässä tutkimuksessa fuzzy front end -vaihe nähdään Ulrichin ja Eppingerin tapaan projektikohtaisena konseptin kehittämisen vaiheena. Khuranan ja Rosenthalin näkemys fuzzy front end -vaiheesta liittyy kokonaisvaltaisesti tuotekehitykseen. Tässä tutkimuksessa keskitytään projektikohtaiseen tuotekehitykseen sen sijaan, että tuotekehitystä tutkittaisiin yleisesti.

### 2.1.1. Fuzzy front end -vaiheen onnistumisen haasteet ja edellytykset

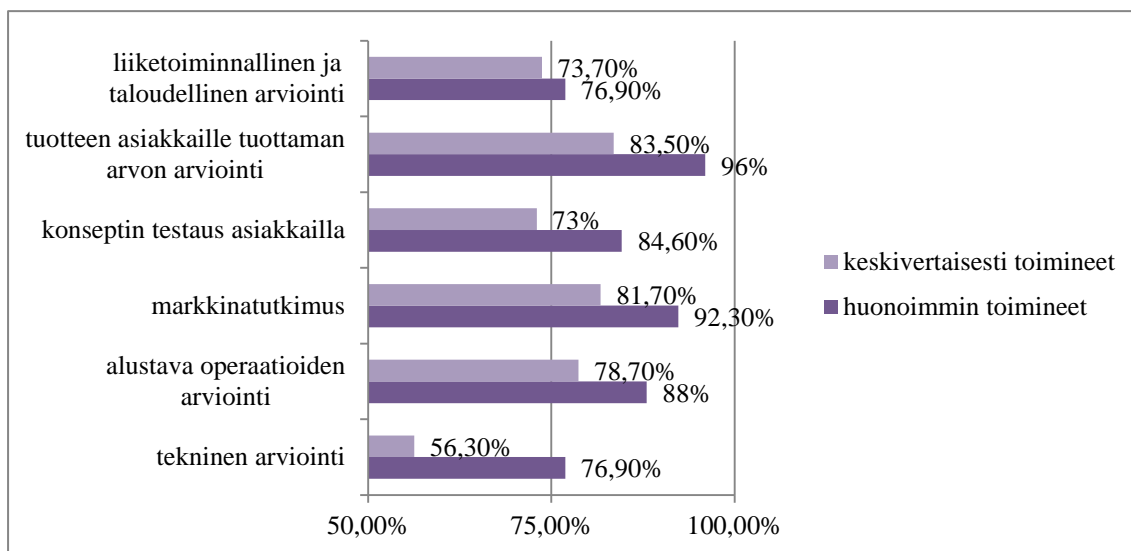
Fuzzy front end luo pohjan koko tuotekehitykselle (Rainey 2005: 112). Sen onnistunut toteuttaminen onkin yksi tuotekehitysprosessin tärkeimmistä ja vaikeimmista haasteista. Hyvin suunniteltu ja täysin toteutettu fuzzy front end -vaihe auttaa koko tuotekehitysjärjestelmän onnistumaan ja lisää uuden tuotteen menestymismahdollisuuksia (Kim & Wilemon 2002: 269; Rainey 2005: 112). Tuotekehityksen toteuttamislukemat eivät ole kehumisen arvoisia, sillä EFO Ltd:n mukaan vain kahdeksan prosenttia ehdotetuista tuotekonsepteista pääsee seulan läpi markkinoille. Yritykset ympäri maailman käyttävät valtavia summia sellaisten tuotekonseptien kehittämiseen, jotka eivät koskaan pääse markkinoille saakka. (Blackwell, Miniard & Engel 2006: 27, 37.) Lanseerausseulan läpäissemistäkin tuotteista kolmasosa epäonnistuu (Cooper 2011: 27). Nämä lukemat voisivat näyttää huomattavasti paremmilta, mikäli yritykset paneutuisivat huolellisemmin fuzzy front end -vaiheeseen. Ilman riittävän tarkasti toteutettua innovointia, konseptin kehittämistä ja valintaa sekä tuotekehitysjärjestelmän jatkon suunnittelua koko tuotekehitysjärjestelmä saattaa olla pelkkää resurssien tuhlaamista. (Rainey 2005: 112.)

Fuzzy front end -vaiheen onnistumisen kannalta on tärkeää, että yritys sitoutuu siihen kokonaisvaltaisesti eikä tuotekehitystä pidetä yrityksen muusta toiminnasta erillisenä osana. Strategisen yhdenmukaisuuden takaamiseksi koko yrityksen, tai ainakin strategisen johdon, on sitouduttava tuotekehitykseen (Rainey 2005: 112). Khuranan ja Rosenthalin (1998: 57) tapaustutkimuksessa käy ilmi, että parhaiten tuotekehityksessä menestyvät sellaiset yritykset, jotka ottavat fuzzy front end -vaiheeseen holistisen lähestymistavan. Tällöin yritysstrategia, tuotestrategia ja tuotekohtaiset päätökset linkittyvät keskenään. Onnistunut fuzzy front end -vaihe on yhteneväinen yrityksen olemassa olevien

tuotteiden, markkinoiden ja organisatorisen kontekstin kanssa. (Khurana & Rosenthal 1998: 57.) Fuzzy front end on selvästi epäonnistunut, jos uusien tuotteiden kehitys lopetetaan yhtäkkiä sen vuoksi, etteivät ne sovellukaan yrityksen strategiaan. Tällöin tuotekehitystä ei ole sisäistetty osaksi koko yrityksen toimintaa. (Khurana & Rosenthal 1997: 269.)

Fuzzy front end -vaiheen onnistumiseksi yrityksen on osattava tarttua oikeaan mahdollisuuteen ja tuotekonsepti on suunniteltava huolellisesti varsinaista uuden tuotteen kehittämistä varten (Kim & Wilemon 2002: 271). Fuzzy front end -vaihe on työläs, sillä sitä varten on tehtävä markkinatutkimuksia, teknisiä arviointoja ja taloudellisia analyysejä. Konseptuaalisesta näkökulmasta tarkasteltuna se vaatii mahdollisuuksien analysointia, uusien tuotekandidaattien päättämistä ja tuotekehitysprojektin laajuuden määrittelyä (Rainey 2005: 112). Usein nämä toimenpiteet tehdään huonosti jos lainkaan. Kuten taulukosta (Taulukko 1) voi havaita, huonosti toteutettu fuzzy front end -vaihe on enemmän sääntö kuin poikkeus. Kun otetaan huomioon fuzzy front end -vaiheen tärkeys tuotekehitysprojektin onnistumisen kannalta, yritysten panostus siihen on hämmästyttävän huono. Etenkään uuden tuotteen arvoa yritykset eivät usein vaivaudu arvioimaan lainkaan. Syynä tähän on todennäköisesti se, että arvon mittaaminen on haastavaa, absoluuttista mittaria ei ole ja arvon määrittäminen on subjektiivista. Keskivertaiset fuzzy front end -vaiheen toteuttajat panostavat eniten tekniseen arviointiin, mikä onkin ymmärrettävää, sillä teknisen kyvykkyyden mittaaminen on näistä toiminnoista yksinkertaisin. Voidaan myös sanoa, että kun asiakasta ei kuunnella, fuzzy front end -vaihe epäonnistuu.

**Taulukko 1.** Fuzzy front end -vaiheen toimintojen laiminlyöntiprosentit huonoimmin ja keskiarvoisesti toimineilla yrityksillä. (Cooper 2011: 29.)

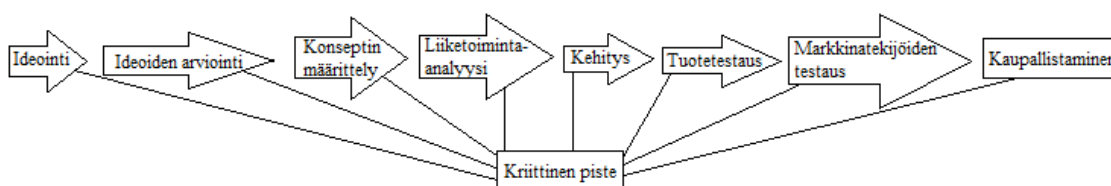


Tuotekonseptin kehittäminen on haastavaa ja useat yritykset epäonnistuvat selkeän ja vakaan tuotemääritelmän luomisessa (Khurana & Rosenthal 1997: 108). Fuzzy front end -vaihe on dynaaminen ja usein strukturoimaton eikä sen toteuttamisessa ole tarkkaa vakiintuneisuutta. Mikäli projektitiimi jatkaa tuotekehitysvaiheeseen ilman tarvittavia valmisteluja, epäonnistumisen mahdollisuus kasvaa. Kun tuotekehitysvaiheeseen siirrytään ilman tarvittavia alkutoimenpiteitä, se voi aiheuttaa useita ongelmia, kuten projektin viivästymistä, budjettiongelmia ja lukuisia suoritusongelmia. (Kim & Wilemon 2002: 269, 271.) Huonosti toteutettu fuzzy front end -vaihe vaikeuttaa päätöstä tuotekehitysprojehtin mahdollisesta jatkamisesta. Tällöin päätöksen taustalla ei ole riittävästi tutkimuksiin perustuvaa faktatietoa, mikä johtaa helposti vääriin ja perustelemattomiin valintoihin. (Cooper 2011: 28.)

Huonosti toteutettu fuzzy front end -vaihe johtuu usein ajanpuutteesta ja siitä että, sen toteuttajilla on samanaikaisesti paljon muutakin tehtävää. Tuotekehityksen avainhenkilöt ovat liian kiireisiä keskittymään riittävästi fuzzy front end -vaiheeseen. Tämä johtaa monesti siihen, että uusi tuote esitellään markkinoille suunniteltua myöhemmin. (Khurana & Rosenthal 1997: 269.) Yrityksellä voi olla myös niin kova kiire saada tuote markkinoille, että se laiminlyö fuzzy front end -vaiheen. Todellisuudessa mahdollisimman nopeasti toteutettu fuzzy front end -vaihe yleensä epäonnistuu huolimattomuuden vuoksi, jolloin se ei nopeuta vaan hidastaa kiertonopeutta ja vahingoittaa uusien tuotteiden menestymismahdollisuuksia. (Cooper 2011: 28.)

### 2.1.2. Fuzzy front end -vaihe verrattuna perinteiseen näkemykseen tuotekehityksestä

Perinteisesti tuotekehityksestä vastaa tutkimus- ja tuotekehitysyksikkö, ja sen johtamisen taustalla ovat tutkimus- ja kehitysstrategia. Tuotekehitys toteutetaan yleensä määritellyksi ajaksi perustettuna projektina, ”jolla on selkeät tavoitteet, menestyksellisyyden mittarit valituissa ajallisissa tarkastuspisteissä ja resursointi sekä nimetty johtaja tai johdotiimi”. (Tikkanen 2005: 76.) Perinteisen tuotekehitysnäkemyksen vaiheista on olemassa lukuisia versioita, mutta jokainen niistä alkaa jonkinlaisesta innovointi- tai ideointiprosessista päätyen tuotteen toteuttamiseen ja myymiseen. Kuviossa (Kuvio 1) esitellään perinteisen tuotekehitysprojektin vaiheet. Koska aika ja raha ovat rajallisia, yrityksillä on usein paineita suorittaa tuotekehitysprojekti nopeasti, minkä vuoksi jotkin projektin vaiheet käydään läpi erittäin nopeasti tai jätetään kokonaan välistä (Capon & Hulbert 343). Tämä on kuitenkin todella riskialtista, sillä se saattaa pahimmillaan aiheuttaa koko tuotekehitysprojektin epäonnistumisen.



**Kuvio 1.** Perinteisen tuotekehityksen komponentit. (Capon & Hulbert 2001: 343.)

Jokainen tuotekehityksen vaihe on kriittinen, ja tuotekehityksestä vastaavat voivat tehdä kahdenlaisia virheitä. Joko he antavat lopulta epäonnistuvan projektin edetä tai sitten lakkauttavat projektin, joka olisi loppuun vietyinä kuitenkin onnistunut (Capon & Hulbert 2001: 343). Vaikka tuotekehitysprojekti kuvataankin lineaarisena vaihe vaiheelta etenevänä prosessina, ei se sellainen käytännössä aina ole (Rainey 2005: 11). Johonkin aiempaan vaiheeseen palaaminen tai koko projektin lopettaminen voi tapahtua missä tahansa tuotekehitysprojektin vaiheessa. Tällainen ei-lineaarinen eteneminen tuotekehityksessä nähdään kuitenkin negatiivisena asiana, sillä se tarkoittaa projektin viivästyistä ja kustannusten kasvamista sekä on merkki huonosti johdetusta projektista (Koen, Ajamian, Burkart, Clamen, Davidson, D’Amore, Elkins, Herald, Incorvian, Johnson, Karol, Seibert, Slavejkov & Wagner 2001: 49).

Kuten taulukosta (Taulukko 2) on havaittavissa, fuzzy front end -vaihe on huomattavasti riskittämpi kuin perinteinen tuotekehitys. Sen aikana luoduista ideoista on helppo

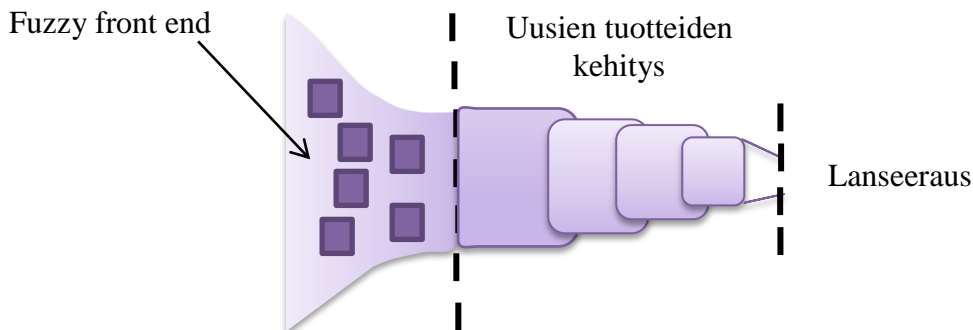
perääntyä, mikäli ne eivät osoittaudukaan toteuttamisen arvoisiksi eikä ideasta luopuminen tuota yritykselle suurta tappiota. Perinteisessä tuotekehityksessä tuoteidea on jo päätetty toteuttaa eikä tuotekehityksen pysäyttäminen onnistu helposti. Lisäksi siinä tarvitaan useiden ihmisten työpanosta ja suurta rahallista budjettia toisin kuin fuzzy front end -vaiheessa, joka sitouttaa vain yhden työntekijän tai pienen työryhmän ja joka vaatii vain vähän taloudellisia panostuksia jos lainkaan. Toimitusjohtajan työpanos fuzzy front end -vaiheeseen on Kimin ja Wilemonin (2002: 270) mukaan pieni, mutta tätä väitettä voidaan myös kritisoida. Raineyn (2005: 112) mukaan koko yrityksen tai ainakin strategisen johdon tulisi sitoutua siihen.

**Taulukko 2.** Fuzzy front end -vaiheen ja perinteisen tuotekehityksen vertailu. (Kim & Wilemon 2002: 270.)

	Fuzzy front end -vaihe	Perinteinen tuotekehitys
Idea	Mahdollinen, epätarkka, helppo muuttaa	Päätetty toteuttaa, selkeä, tarkka, vaikea muuttaa
Päätöksenteon pohjalla oleva tieto	Kvalitatiivista, epämuodollista ja likimääräistä	Kvantitatiivista, muodollista ja tarkkaa
Tulos (/teko)	Suunnitelma (/pohditaan, toteutetaanko vai ei)	Tuote (/toteutetaan)
Fokuksen syvyys ja leveys	Leveä ja kapea	Ohut ja yksityiskohtainen
Idean torjumisen helppous	Helppoa	Vaikeampaa
Virallistamisen taso	Matala	Korkea
Henkilökunnan sitoutuminen	Yksilö tai pieni projekti-ryhmä	Kokonainen tuotekehitystiimi
Budjetti	Matala/ei lainkaan	Suuri
Johtamismetodit	Strukturoimaton, kokeilu, luovuus	Strukturoitu, systemaattinen
Näkyvät vahingot, mikäli idea hylätään	Yleensä pieni	Huomattava
Toimitusjohtajan työpanos	Pieni tai ei lainkaan	Yleensä korkea

Menestyksekkäät projektitiimit kykenevät vähentämään fuzzy front end -vaiheeseen liittyvää epätietoisuutta ja epävarmuutta suunnittelun aikana. Kun epävarmuus on laskenut tietyn tason alle, alkaa yleensä varsinainen uuden tuotteen kehitys yrityksen hy-

väksyessä tehdyt suunnitelmat. Kuviossa (Kuvio 2) on nähtävillä, kuinka epävarman ja sumean fuzzy front end -vaiheen jälkeen siirrytään uuden tuotteen kehittämiseen ja myöhemmin lanseeraukseen. Yrityksen hyväksymisvaiheeseen vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tekijät, kuten riskinsietokyky, strategia, teknologinen valmius, tuotekehitystä varten tarvittavien teknologioiden olemassaolo, kulttuuri ja tuotekehityksen aikataulullinen paine. Yleensä hyväksymispäätös fuzzy front end -vaiheen lopussa on koko tuotekehitysprojektin ensimmäinen virallinen kyllä- tai ei-päätös. (Kim & Wilemon 2002: 270–271.)

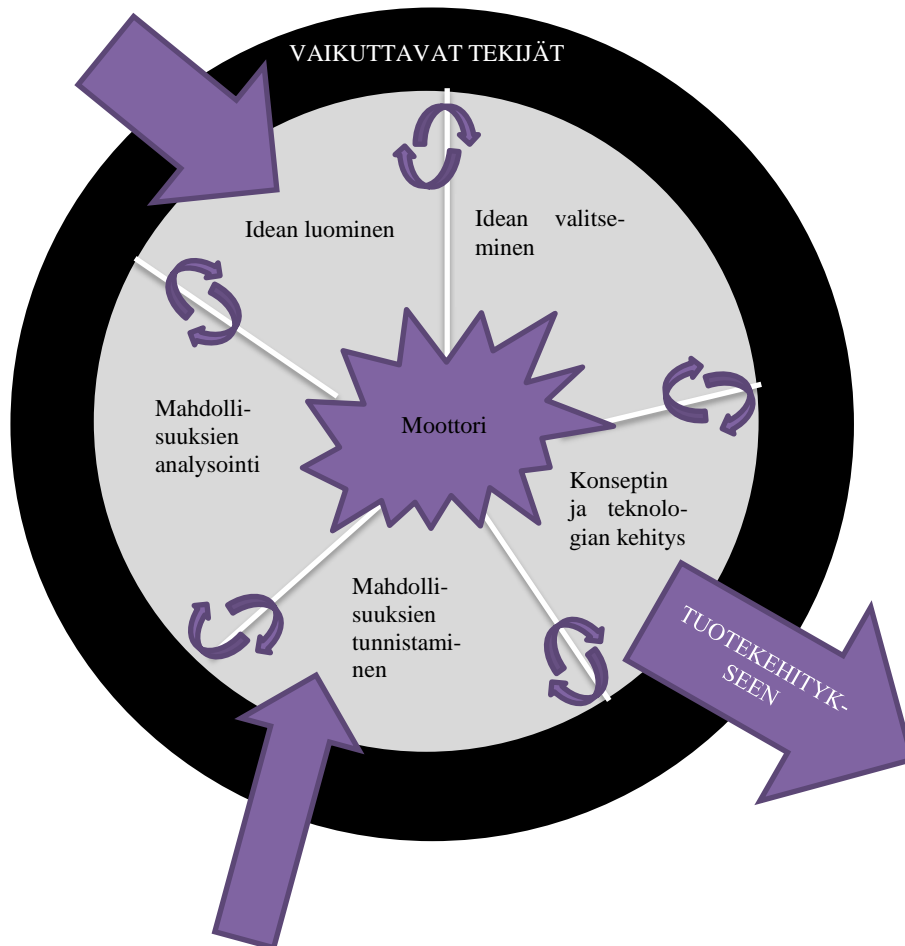


**Kuvio 2.** Fuzzy front end -vaiheesta lanseeraukseen. (Koen, Ajamian, Boyce, Clamen, Fisher, Fountoulakis, Johnson, Puri & Seibert 2002: 6.)

### 2.1.3. Fuzzy front end -vaiheen eteneminen

Kuviossa (Kuvio 3) esitelly Koenin ja hänen kollegoidensa (2001) kehittämä *NCD-malli*, eli the new concept development model, kertoo fuzzy front end -vaiheen toteuttamisesta ja sen etenemisestä. Vaiheen aikana tehdään ratkaisevia päätöksiä markkina-alueen, kohdeasiakkaiden, yritysstrategian kohdentamisen sekä saatavilla olevien teknologioiden ja resurssien suhteen. Kuvion sisäosa koostuu fuzzy front end -vaiheen pääkomponenteista eli elementeistä. Vaikka fuzzy front end -elementit on sijoitettu NCD-mallissa tiettyyn järjestykseen, ympyrämuoto korostaa sitä, että ideoiden on tarkoitus virrata, kierrellä ja lennellä edestakaisin viiden elementin välillä missä tahansa järjestyksessä. Jotkin elementit voivat olla käsittelyssä useammin kuin toiset. Niiden ja vaikuttavien tekijöiden välillä odotetaan olevan vuorovaikutusta, minkä vuoksi ne on mallissa sijoitettu sisäkkäin. Sisäosat on tarkoitettu elementeiksi prosessien sijaan, sillä pro-

sessit vaativat järjestelmällisyyttä, joka ei välttämättä toimi fuzzy front end -vaiheessa. (Koen ym. 2001: 49.)



**Kuvio 3.** NCD-malli fuzzy front end -vaiheen kuvaajana. (Koen ym. 2001: 47.)

*Moottorina* toimivat johtajuus ja organisaation kulttuuri tukevat innovointia saaden fuzzy front end -elementit käynnistymään. Erittäin innovatiivisten yritysten johtajat näyttävät esimerkillään, että innovaatiot ovat yritykselle tärkeitä. Työntekijöitä myös kannustetaan kokeilemaan uusia asioita ja luomaan läheisiä suhteita asiakkaisiin. Yrityksessä painotetaan, että innovaatioiden avulla yritys tuottaa arvoa asiakkaille. Innovatiivinen ilmapiiri syntyy, kun tuotekehityksellinen haaste on riittävän kiinnostava sitouttaakseen ihmiset siihen emotionaalisesti. Yrityskulttuuri sallii riskienoton ja eriävät mielipiteet. Yrityksellä on varaa rahoittaa uusien tuotteiden toteutus, ja ihmiset saavat käyttää aikaa ideointiin ennen niiden toteuttamista. (Koen ym. 2002: 12–13).

*Vaikuttavat tekijät* koostuvat organisatorisista kyvykkyyksistä, yritysstrategiasta, ulkopuolisesta maailmasta sekä hyödynnettävästä tieteestä ja tekniikasta. Nämä samat tekijät vaikuttavat koko innovaatioprosessiin alkuhetkestä kaupallistamiseen. (Koen ym. 2001: 49; Kim & Wilemon 2002: 271.) Vaikuttaviin tekijöihin lasketaan ympäristö, johon yritys ei paljon pysty vaikuttamaan. Ympäristöön kuuluvat esimerkiksi lainsäädäntö ja sosioekonomiset trendit. (Koen ym. 2001: 49.) Tuotekehityksen kannalta suotuisa ympäristö parantaa ymmärrettävästi menestymismahdollisuuksia. Tuotekehityksessä epäonnistuminen johtuu varsinaisessa tuotteessa olevien vikojen lisäksi huonosti toteutetusta vaikuttaviin tekijöihin liittyvästä taustatyöstä (Kim & Wilemon 2002: 271). Koko innovaatioprosessin on oltava sidottu yritysstrategiaan sen takaamiseksi, että uudet tuotteet tuottavat arvoa yritykselle (Khurana & Rosenthal 1997: 104). Tuotekehitys kyetään toteuttamaan menestyksekkäästi ainoastaan silloin, kun siinä pystytään hyödyntämään organisatorisia kapasiteetteja. Ne määrittävät, kuinka mahdollisuus tunnistetaan ja analysoidaan, kuinka idea valitaan ja kehitetään sekä kuinka konseptit ja teknologiat kehitetään. Käytettävissä olevien teknologioiden ymmärtäminen on ensisijaisen tärkeää, sillä tuotekehitys rakentuu usein lopulta teknologisen osaamisen varaan. Teknologisesti taitavat yritykset pystyvät käyttämään samaa teknologiaa usean tuotteen kehityksessä. (Koen ym. 2001: 49.) Ketterä ja taitava yritys kykenee reagoimaan vaikuttavien tekijöiden muutoksiin toteuttamalla strategian tai suunnitelman nopeasti ja tehokkaasti esimerkiksi uusien allianssien tai yhteistyön avulla (Koen ym. 2002: 11–12).

*Mahdollisuuksien tunnistaminen* on nimensä mukaisesti hetki, jolloin organisaatio tunnistaa mahdollisuuden, jonka se tahtoo käyttää hyväkseen. Tämän elementin lähtökohdiana on yleensä pyrkimys parempaan, tehokkaampaan ja edistyneempään liiketoimintaan. Se voi olla esimerkiksi vastaus kilpailijoiden toimiin tai kilpailuedun tavoittelu. Mahdollisuus voi liittyä liiketoiminnan viemiseen täysin uuteen suuntaan tai olemassa olevien tuotteiden pieniin parannuksiin. Se voi liittyä myös uuteen tuotealustaan, valmistusprosessiin, palvelutarjontaan tai uusiin markkina- tai myyntipaikkoihin. Mahdollisuuksien tunnistamiseen käytetyt lähteet ja metodit ovat erittäin tärkeitä tässä elementissä. Mahdollisuuksien tunnistaminen voi olla yhteydessä vaikuttaviin tekijöihin, luoviin työkaluihin, tekniikoihin ja ongelmanratkaisutekniikoihin. (Koen ym. 2001: 49–50.) Ensisijaisen tärkeää on kyetä näkemään, millaiset mahdollisuudet voidaan tulevaisuudessa muuttaa menestykseksi. Epävarman tulevaisuuden kannalta tärkeitä työkaluja ovat roadmap, teknologiatrendianalyysi, asiakastrendianalyysi, kilpailukykyanalyysi, markkinatutkimus ja skenaariosuunnittelu. Nämä työkalut auttavat mahdollisuuksien tunnistamisessa. (Koen ym. 2002: 15–17.)



*Mahdollisuuksien analysointi* on tärkeää lisäinformaation hankkimista, jonka avulla mahdollisuuksien tunnistaminen -elementti muutetaan yritystoiminta- ja teknologiamahdollisuuksiksi (Koen ym. 2001: 50). Mahdollisuuksia analysoitaessa pyritään varmistamaan, että mahdollisuus on tavoittelemisen arvoinen. Apuna käytetään samoja työkaluja kuin mahdollisuuksien tunnistaminen -elementissä, mutta niitä käytetään yksityiskohtaisemmin. Yleisimmin käytössä on varhaisia ja usein epävarmoja markkina- ja teknologia-arviointeja. (Koen ym. 2002: 17.) Myös kohderyhmä- ja markkinatutkimuksia sekä tieteellisiä kokeita voidaan syventää ja laajentaa (Cooper & Kleinschmidt 1986: 76–78). Mahdollisuuksien analysointiin sijoitettujen resurssien määrä riippuu siitä, kuinka hyvänä mahdollisuutta pidetään, kuinka hyvin se sopii yrityskulttuuriin ja strategiaan sekä päätöksentekijöiden riskinsietokyvystä. Kovia kvantitatiivisia menetelmiä, joita usein suositaan perinteisessä tuotekehitysprojektissa, ei tässä elementissä käytetä. (Koen ym. 2001: 50.) Mahdollisuuksien analysointi estää tekemästä kalliita ja liian vähäiseen tietoon nojaavia päätöksiä, vaikka kaikesta vaivannäöstä huolimatta jonkin verran teknologiaan ja markkinoihin liittyvää epävarmuutta jääkin jäljelle (Kim & Wilemon 2002: 271; Koen ym. 2002: 17).

*Idean luominen* tarkoittaa mahdollisuuksien muuttamista ja kehittämistä konkreettiseksi ideaksi (Koen ym. 2001: 273). Idean luominen sisältää konkreettisen idean syntymisen, kehittämisen ja kypsymisen (Koen ym. 2002: 19). Se on evolutiivinen prosessi, jossa ideat rakentuvat, niistä luovutaan ja niitä yhdistellään, muokataan sekä parannellaan. Idea voidaan ottaa käsittelyyn ja sitä voidaan muuttaa useita kertoja tutkimisen, keskustelun ja kehittämisen aikana. Idean luominen voi taas ruokkia mahdollisuuksien tunnistaminen -elementtiä, sillä kuten aiemmin mainittiin, NCD-malli ei ole lineaarinen prosessi. Idean luominen -elementin tuloksena on yleensä kuvaus ideasta tai tuotekonseptista. (Koen ym. 2001: 51.) Idean luominen -elementin aikana voi olla vaikeaa päätellä, missä ideassa on eniten potentiaalia. Tämän vuoksi tässä elementissä ollaan usein suorassa yhteydessä käyttäjiin ja kuluttajiin sekä muihin yrityksiin ja instituutioihin idean parantamiseksi (Kim & Wilemon 2002: 273; Koen ym. 2001: 273). Kuluttajien tarpeita selvitetään erilaisten etnografiaa ja edelläkävijäkäyttäjiä hyödyntävien työkalujen avulla. Myös uusien teknisten innovaatioiden identifiointi ja työntekijöiden innovaatiotyön tukeminen on tärkeää. (Koen ym. 2002: 21.)

*Idean valitseminen* on useiden tuotekehitysprosessien kohdalla kriittinen vaihe, sillä eniten arvoa tuottavan tuote- tai prosessi-idean valitseminen on niiden runsauden vuoksi haastavaa. (Koen ym. 2001: 51; Kim & Wilemon 2002: 273). Yleensä suurin fuzzy front end -vaiheessa epäonnistumisen syy ei ole ideoiden puute, vaan vaikeus valita

eniten arvoa tuottava idea (Koen ym. 2002: 22). Liian monen tuotevaihtoehdon mukana pitäminen liian pitkään fuzzy front end -vaiheessa tulee kalliiksi ja tuhlaa aikaa (Kim & Wilemon 2002: 273). Valitseminen voi olla yksinkertaista, jolloin henkilö valitsee itse luomistaan vaihtoehdoista jonkin. Se voi olla myös formaali prosessi, kuten päätöksen tekeminen portfoliomethodin avulla. Mikäli idean valitseminen tahdotaan tehdä formaalisti, se vaatii paljon informaatiota ja ymmärrystä eri vaihtoehdoista. Tietoa tarvitaan muun muassa markkina- ja teknologiariskeistä, sijoitusasteesta, kilpailutekijöistä, organisatorisista kyvykkyyksistä ja taloudellisesta tilanteesta. (Koen ym. 2001: 51.) Formaali idean valitseminen on vaikeaa tuotekehityksen alkuvaiheen ymmärryksen ja tietojen rajallisuuden vuoksi (Koen ym. 2002: 22). Idean valitseminen -elementin tulisikin olla vähemmän täsmällinen kuin perinteisessä tuotekehitysprojektissa, sillä ideoiden tulee saada kasvaa ja kehittyä suhteellisen vapaasti. (Koen ym. 2001: 51.) Yksi keino valita idea on poimia muutamia lupaavia vaihtoehtoja ja kilpailuttaa niitä, kunnes paras tuotekonsepti erottuu joukosta (Kim & Wilemon 2002: 274). Yksikään idean valitsemisessa käytetty työkalu ei kuitenkaan takaa, että valituksi tulee oikea idea (Koen ym. 2002: 22).

*Konseptin ja teknologian kehitys* on fuzzy front end -vaiheen viimeinen elementti. Se sisältää liiketoimintamallin kehittämisen, joka perustuu markkinapotentiaaliin, kuluttajatarpeisiin, sijoitusvaatimuksiin, kilpailutekijöihin, teknologiaan ja projektiriskiin. Joskus tätä pidetään perinteisen tuotekehitysprojektin alkuvaiheena. (Koen ym. 2001: 51.)

## 2.2. Kuluttajien osallistaminen

Suuri osa yrityksistä epäonnistuu uusien tuotteiden lanseeraamisessa. Uusien tuotteiden pitäisi tyydyttää kuluttajien tarpeet, halut ja odotukset jo olemassa olevia tuotteita paremmin. Usein yritykset kehittävät kuitenkin epähuomiossa tuotteita, joiden fokusryhmänä on kuluttajien sijaan johtoryhmä. (Blackwell ym. 2006: 26–27.) Suurin osa uusista tuotteista epäonnistuu kuluttajien innostamisessa, sillä tuotteet yksinkertaisesti muistuttavat liikaa kilpailijoiden tuotteita. Syitä tähän on kaksi. Ensinnäkin johto ei vaadi projektiryhmää nousemaan kilpailijoiden tarjooman yläpuolelle, jolloin tuotekehitys jää matkimisen tai pelkän varioinnin tasolle. Toinen syy on, että yrityksessä ei ole sisäistetty kunnolla tuotekehityksen etenemistä ideasta lanseeraukseen, jolloin differentiaalia arvontuotannon ainutlaatuisuutta ei ole korostettu riittävästi. (Cooper 2011: 27.)

Ylivoimaisesti muita parempi ja kilpailijoihin nähden differoitu tuote, joka saa kuluttajan kokemaan ainutlaatuista hyötyä ja suurta arvoa, on onnistuneen tuotekehitysprojektin lopputulos (Rosenau ym. 1996: 4). Ylivoimaisten tuotteiden menestymisen markkinoilla on laskettu olevan viisi kertaa todennäköisempää ja markkinaosuuden sekä tuotavuuden olevan nelinkertainen verrattuna sellaisiin tuotteisiin, joilta tämä ylivoimaisuus puuttuu. (Cooper 2011: 35.) Nämä markkinoilla menestyneet tuotteet antavat kuluttajan rahoille vastinetta, ne ovat laadukkaita, niissä on ainutlaatuisia ominaisuuksia, jotka vastaavat paremmin kuluttajien tarpeisiin tai ratkaisevat kuluttajan ongelman kilpailijatuotteita paremmin sekä luovat kuluttajalle näkyviä hyötyjä (Rosenau ym. 1996: 4–5). Ylivoimaisuus voidaan saavuttaa designilla, ominaisuuksilla, attribuuteilla, spesifikaatioilla ja jopa positioinnilla. Koska tuotteen ylivoimaisuuden kokevat kuluttajat, heidät kannattaa osallistaa sen suunnitteluun. (Cooper 2011: 32, 35).

Nykyaikaisessa kuluttajakeskeisessä maailmassa kuluttajilla on paljon valtaa. He päättävät, mitä ostavat mieltymystensä, tulojensa, tarpeidensa ja vaatimustensa mukaan. Usein kuluttajien hedonistiset halut voivat olla myös ristiriidassa heidän tarpeidensa tai varallisuutensa kanssa. (Fuller 2005: 11.) Ympäri maailman eri kielille käännetty ilmaus ”kuningaskuluttaja” kertoo kuluttajien merkityksestä ja vallasta nykypäivän liiketoiminnassa. Kuluttaja päättää, mitkä tuotteet menestyvät ja mitkä eivät. Jos asiakas on aina oikeassa, hänen mielipiteitään ja näkemyksiään kannattaa hyödyntää tuotekehityksessä (Howe 2008: 229). Markkinoijan on helpompi ymmärtää, kuinka parantaa olemassa olevia tuotteita, millaisille tuotteille markkinapaikalla on kysyntää ja kuinka houkutella asiakkaita ostamaan tuotteita, kun hän käsittää, miksi ja miten kuluttajat käyttävät tuotteita (Blackwell ym. 2006: 7–8). Tämä onnistuu ottamalla kuluttajat osallistamisen avulla osaksi tuotekehitystä fuzzy front end -vaiheesta saakka.

Nykypäivän kuluttajat haluavat ja odottavat tulevansa kuulluiksi. Kuluttajien osallistaminen on yksi yrityksen keino mahdollistaa tämä ja samalla hyötyä siitä itse (Socialmedia-forum 2013). Onnistuneen tuoteinnovoinnin kannalta tärkeää on ymmärtää kuluttajia syvällisesti (Blackwell ym. 2006: 37). Kuluttajien tarpeiden ymmärtäminen ja sellaisten tuoteominaisuuksien kehittäminen, jotka tyydyttävät nuo tarpeet, johtaa kiistattomasti onnistuneeseen tuotekehitykseen. Tämä on kuitenkin haasteellista, sillä tarpeet ovat usein komplekseja eikä niitä aina saada selville perinteisen markkinatutkimuksen avulla. Kuluttajien osallistaminen aktiivisesti fuzzy front end -vaiheeseen auttaa luomaan tuotteita, jotka tuottavat arvoa asiakkaille ja tämän seurauksena menestyvät markkinoilla. Lisäksi kuluttajien osallistaminen voi parantaa tuotteen laatua, vähentää riskiä

ja valmistaa markkinat tuotetta varten. (Hoyer, Chandy, Dorotic, Krafft & Singh 2010: 283.)

### 2.2.1. Osallistaminen ilmiönä

Osallistaminen- eli crowdsourcing-termin kehittänyt Jeff Howe (2006) määrittelee sen työksi, jonka perinteisesti on tehnyt joku tarkoin määritelty toimija, kuten työntekijä, mutta joka ulkoistetaan suurelle joukolle ihmisiä. Koska toimintoa ei ulkoisteta yhdelle tietylle palveluntarjoajalle, yrityksen riippuvuus ulkopuolisesta toimijasta vähenee (Schenk & Guittard 2009: 24). Osallistamista voidaan soveltaa lähes mihin tahansa liiketoimintaosa-alueeseen. Sitä voidaan käyttää esimerkiksi tutkimuksen ja tuotekehityksen, tuotannon, myynnin ja markkinoinnin, asiakaspalvelun, johtamisen ja organisoimisen sekä rahoituksen työkaluna. (Hintikka 2008: 36.) Osallistamista voidaan hyödyntää jo olemassa olevien ongelmien ratkaisuun tai se voidaan toteuttaa eräänlaisena ideapajana, jonka avulla pyritään löytämään ratkaisuja ongelmiin, joita ei vielä ole (Howe 2008: 159). Osallistamisen kasvavan suosion syynä ovat sen tuottamat hyödyt, joita on useita perinteiseen työnantaja-työntekijä-projekti -suhteeseen nähden. Lähes minkä tahansa työn suorittamiseen löytyy osallistamisen avulla tekijöitä monipuolisesti, tehokkaasti ja edullisesti. (Howe 2006.) Osallistaminen myös mahdollistaa innovaation nopeamman käyttöönoton (Hintikka 2008: 35).

Globalisaatio ja internetin kehitys ovat mahdollistaneet osallistamisen yleistymisen, sillä nykyään verkkoyhteyden ulottuvilla olevat ihmiset eivät ole sidottuja aikaan tai paikkaan (Howe 2006). Internet ei kuitenkaan varsinaisesti ole synnyttänyt osallistamista, vaan sen ansiosta osallistamisesta on tullut tehokkaampaa (Howe 2008: 159). Teknologiset edistysaskeleet esimerkiksi tuotekehitysohjelmien ja videokameroiden suhteen ovat laskeneet tuotteiden hintoja, jotka ennen erottivat ammattilaisen amatööristä. Harrastelijoiden ja osa-aikatyöskentelijöiden vaivannäölle on nykyään markkinat, kun rohkeat ja viisaat yritykset löytävät tapoja hyödyntää joukon piileviä kykyjä. (Howe 2006.)

Osallistamisen vahvuutena on osallistujien älyllisesti monimuotoinen tausta, joka tarjoaa diversiteettia eli hajontaa ja useita näkemyksiä siitä, kuinka jokin asia kannattaisi ratkaista tai toteuttaa. Usein sellaiset ihmiset, jotka eivät ole alan varsinaisia asiantuntijoita, kykenevät tarkastelemaan yritysten ongelmia uudesta näkökulmasta ja näin ratkaisemaan niitä. Tehokkaimpia osallistujajoukkoja ovat sellaiset, joiden informaatio, tieto ja kokemus ovat mahdollisimman laaja-alaisia. (Howe 2006.) Osallistetun joukon vahvuus ei ole ainoastaan mahdollisuus ideoiden yhteistuottamiseen vaan osallistamalla

syntynyt ideoiden yhdistelmä ja kokonaisuus (Brabham 2010: 1125). Surowiecki (2004: xiii) on todennut, että oikeissa olosuhteissa joukot ovat hyvin älykkäitä ja jopa älykkäämpiä kuin joukon viisain yksilö. Tätä nimitetään *joukkoälyksi*, the wisdom of crowds tai crowd wisdom, tai *kollektiiviseksi älykkyydeksi*, collective intelligence (Surowiecki 2004: xiv; Howe 2008: 280).

Howen mukaan osallistamisessa on neljä pääkategoriaa, joista joukkoäly on ensimmäinen. Joukkoa varten tulee luoda sellaiset olot, joissa se kykenee ilmaisemaan älykkyytään. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi kehitysyhteisöalustan avulla. Toinen osallistamiskategoria on *joukkoluominen*, crowd creation. Joukossa on paljon luovaa energiaa, jota voidaan käyttää muun muassa televisiomainosten kuvaamiseen ja kielikäännöksiin. Kolmas osallistamiskategoria on *joukkoäänestys*, crowd voting, jonka avulla haetaan kvantitatiivista informaatiota. Joukkoäänestyksellä ei välttämättä tarkoiteta konkreettista äänestämistä, vaikka sekin on toki keino kerätä tutkimusdataa. Joukkoäänestystä on myös esimerkiksi uutisten tai tuotteiden klikkaaminen internetissä, joita sitten analysoidaan tarkoitusta varten kehitettyjen ohjelmien avulla joukon preferenssien selvittämiseksi. Neljäs osallistamiskategoria on *joukkorahoitus*, crowdfunding, joka on keino kerätä varoja esimerkiksi jollekin järjestölle, tapahtumalle tai yhtyeelle. (Howe 2008: 280–281.)

Hintikka (2008) näkee osallistamisen hieman toisin. Hänen mielestään osallistamista käytetään hyväksi kolmella eri markkinapaikalla, joista ensimmäinen on markkinapaikka ongelmille ja ratkaisuille, toinen markkinapaikka suorittavalle työlle ja kolmas markkinapaikka joukkohankkeille. Ongelmantarjonnalla tarkoitetaan aivomarkkinoita, jota varten perustetuille sivustoille yritys voi kertoa ongelmansa ja johon kaikki halukkaat sitten saavat ehdottaa ratkaisua. Hinnoittelusta päättävät ongelman esittäjä ja ratkaisija yhdessä. Ratkaisunetsinnässä yritykset voivat tarjota patentejaan lisensoitavaksi tai vaihdettavaksi, kun taas ratkaisuntarjonnassa osallistujat voivat tarjota osaamistaan, näkemyksiään ja työtään halukkaille. Ongelman- ja ratkaisunetsinnässä ja -tarjonnassa tahdotaan löytää optimaalinen ratkaisu vaihtoehtoiseen. Tällä hetkellä aivomarkkinoilla on vielä kuitenkin niin vähän toimijoita, ettei täysin toimivia markkinapaikkoja ole syntynyt. Suorittavan työn markkinoilla tarkoitetaan yksittäisten ja yksinkertaisen työsuoritteiden tarjoamista kelle tahansa halukkaalle. Työtehtävät voivat olla esimerkiksi puhtaaksikirjoittamista tai laskentaa. Suorittava työ tahdotaan saada mahdollisimman edullisesti. Joukkohankkeiden tarkoituksena on osallistaa ihmisiä rahankeräykseen. (Hintikka 2008: 35–41.)

Ongelmien ja ratkaisujen markkinapaikalla osallistaminen voidaan käytännössä toteuttaa kolmella tavalla. Osallistujilta voidaan ottaa vastaan ehdotuksia ja ideoita vapaasti, kategorioittain tai jotain tiettyä projektia varten. Vapaiden ehdotusten ja ideoiden tapauksessa kuka tahansa voi kertoa oman ehdotuksensa tai kommentoida muiden ideoita niitä varten luodulla internetalustalla. Kategorisessa osallistumisessa yritys on ennalta määritellyt tietyt aihekokonaisuudet, joiden kehittämiseen se toivoo ulkopuolisten osallistuvan. Näitä voivat olla esimerkiksi tuotteisiin, mainoksiin tai kokemuksellisuuteen liittyvät ideat. Tiettyyn projektiin osallistuttaessa yrityksellä on rajattu ongelma tai haaste, johon se toivoo ulkopuolista apua. (Russo-Spena & Mele 2012: 537–538.)

Osallistaminen ei aina ole ilmaista, mutta se maksaa huomattavasti vähemmän kuin mitä pitäisi maksaa perinteisille työntekijöille. Uusien ideoiden, ratkaisujen ja näkemyksien hinta on osallistamisessa pieni tai jopa olematon (Howe 2006). Osallistamisen onnistumisen perusedellytyksenä onkin osallistujien kunnioittaminen ja arvostuksen osoittaminen viimeistään projektin päätyttyä palkintojen tai kannustimien avulla (Hintikka 2008: 43). Osallistetut eivät yleensä anna tietotaitoaan pelkästään yleisen hyvän tai suuren kiinnostuksensa vuoksi, vaan he haluavat vaivannäöstään jonkinlaisen korvauksen (Brabham 2010: 1127). Tällä ei tarkoiteta kuitenkaan välttämättä rahaa, mutta korvauksen pitäisi suhteutua osallistujien innovatiivisuuteen ja vaivannäköön. (Hintikka 2008: 43.) Hukkaan heitettyjen rahallisten panostusten riski on osallistamisessa huomattavasti pienempi kuin perinteisessä ulkoistamisessa, sillä osallistajat saavat korvauksen työnsä tulosten perusteella (Schenk & Guittard 2009: 25). Osallistujilla on usein sekä ulkoisia että sisäisiä motivaatioita, jotka saavat heidät lähtemään mukaan osallistamisprojekteihin. Työstä maksettavan korvauksen lisäksi he esimerkiksi nauttivat ongelmaratkaisemisesta tai tahtovat olla osa joukkoa. (Brabham 2004: 43.)

Osallistaminen onnistuu todennäköisemmin, jos sen toteuttamisessa otetaan huomioon neljä asiaa. Ensinnäkin osallistaminen täytyy fokusoida, jolloin kysymyksenasettelu ja toimintaympäristö on tarkasti mietitty ja kohdistettu. Toiseksi suodattimet on rakennettava oikein, jolloin esimerkiksi osallistujien määrä ja aikataulut on projektin kannalta suotuisia. Kolmanneksi on etsittävä oikeat joukot. Jos kysymys tai ongelma on hyvin spesifi ja tieteellinen, se kannattaa kohdistaa henkilöille, joilla on kyvykkyyttä sen ratkaisemiseen. Vastaavasti yleisluontoisen arkielämän kysymyksen tai ongelman ratkaisijajoukon kannattaa etsiä mahdollisimman heterogeeninen ja monimuotoinen joukko. Neljänneksi yhteisössä kannattaa rakentaa ja hyödyntää sosiaalisia verkostoja. Usein osallistaminen, jonka joukon jäsenet verkottuvat keskenään, tuottaa kaikista parhaimman lopputuloksen. (Hintikka 2008: 43–44.)

Vaikka osallistamisessa on useita hyviä puolia, myös siihen sisältyy ongelmia ja riskejä. Osallistamista ei voida johtaa, sitä voidaan vain yrittää ohjata. Yrityksen täytyy siis kyetä luopumaan vallastaan. Yrityksen on myös hyväksyttävä, että osallistujat saattavat tahtoa keskustella ainoastaan toisilleen, eivät yrityksen kanssa. Osallistamista varten luodulla alustalla täytyy tätä varten olla ominaisuus, joka antaa osallistujille mahdollisuuden olla kanssakäymisessä keskenään. (Howe 2008: 182, 215.) Usein osallistamisalusta hankitaan ulkopuoliselta toimijalta, minkä vuoksi osallistava yritys on riippuvainen alustan omistajasta (Schenk & Guittard 2009: 25). Osallistettua joukkoa ei pidä myöskään aliarvioida, sillä mikäli se tuntee olonsa hyväksikäytetyksi tai sillä on täysin eri intressit tai motivaatio osallistajan kanssa, joukko voi tietoisesti sabotoida osallistamisprojektia (Hintikka 2008: 41). Aina on lisäksi se mahdollisuus, että osallistujat eivät onnistukaan tuottamaan toteuttamis- tai hyödyntämiskelpoista tietoa ja koko projekti on tältä osin hyödytön (Howe 2008). Myös aivovuodon riski on olemassa, ja ratkaisun tai innovaation keksijä voi kertoa keksinnöstään kilpaileville yrityksille (Schenk & Guittard 2009: 25).

### 2.2.2. Kuluttajien fuzzy front end -vaiheeseen osallistamisen toteuttaminen

Vaikka yritys päättää uudistaa tuotekehitysprosessiaan, se päätyy useimmiten turvautumaan ihmisiin ja yrityksiin, jotka se tuntee jo ennakkoon. Tämän vuoksi uusien ja poikkeuksellisten ratkaisujen keksiminen on haastavaa. (Howe 2008: 180.) Osallistamalla kuluttajat fuzzy front end -vaiheeseen yritys kykenee hyödyntämään tuotekehityksessä heidän kokemuksiaan, näkemyksiään ja ideoitaan, joiden pohjalta se pystyy luomaan jotain uutta ja raikasta.

Kuluttajien osallistaminen fuzzy front end -vaiheeseen toteutetaan ongelmien ja ratkaisujen markkinapaikalla. Se voidaan toteuttaa joko kategorisesti, jolloin kuluttajat osallistetaan yleisesti tuotteiden kehittämiseen, tai tiettyä projektia varten, jolloin tuotekehityksen kohde on jo päätetty yrityksessä ennakkoon. Perinteisesti fuzzy front end -vaiheen alussa kuluttajat pyritään sitouttamaan projektiin, jonka jälkeen heidän odotetaan ehdottavan ideoita, kommentoivan ehdotuksia ja keskustelevan niistä keskenään (Russo-Spena & Mele 2012: 537). Yleistä on, että kuluttajien kanssa pohditaan tuotteita, suunnitteluratkaisuja, yksityiskohtia ja tuoteominaisuuksia. Yksinkertaisimmillaan tuotekehitykseen osallistaminen tarkoittaa sitä, että kuluttajien kanssa keskustellaan tuotekehityksen ongelmista. (Hyysalo 2009: 55, 94.) Osallistamisen päätarkoituksena on selvittää, mitä ja millaisia tuotteita ja ratkaisuja kuluttajat haluavat. Kuluttajat

voidaan osallistaa ideoiden kehitykseen, niistä äänestämiseen ja niiden jatkokehittämiseen. (Russo-Spena & Mele 2012: 535, 538–539.)

Kuluttajien osallistaminen ei ole synonyymi käyttäjä- tai kuluttajakeskeisyydelle, mutta usein osallistamiseen liittyy pyrkimys toimia kuluttajakeskeisesti (Howe 2008: 176). Kuluttajakeskeinen yritys hyödyntää tuotekehityksessä kuluttajien näkemyksiä, sillä he voivat tuntea tuotteen heikkoudet ja vahvuudet yritystä itseään paremmin (Mooij, Kortesmäki, Lammi, Lautamäki, Pekkala & Sinkkonen 2005: 15). Suorassa kuluttajayhteistyössä kuluttajilla on aktiivinen tuotekehitysrooli (Hyysalo 2006: 87). Kontakti asiakkaisiin ja kuluttajiin sallii myös esteettömän ja nopean palautteen, minkä ansiosta tuotteet voidaan kehittää nopeammin ja edullisemmin kuin aiemmin. Osallistamalla kuluttajat fuzzy front end -vaiheeseen yritys näkee myös heidän tyytymättömyytensä ennen kuin se tuottaa vahinkoa eli ennen markkinoille lanseeraamista. (Socialmedia-forum 2013.)

Osallistaminen voidaan toteuttaa joko aktiivisesti tai passiivisesti. Aktiivisessa osallistamisessa kuluttajille esitetään kysymyksiä, kun taas passiivisessa osallistamisessa seurataan esimerkiksi saatua palautetta tai järjestetään äänestyksiä mieluisimmasta tuotteesta tai väri vaihtoehdosta. (Socialmedia-forum 2013.) Usein äänestäessä on myös mahdollista kommentoida äänestysratkaisua ja ehdottaa parannuksia. Äänestäminen auttaa määrittämään, mitkä ideat ovat suosituimpia osallistetun joukon keskuudessa. Äänestyksen jälkeen yritys ottaa parhaiten menestyneet ideat jatkokehittelyyn, jolloin pohditaan niiden liiketoiminnallisia mahdollisuuksia, kustannuksia ja hyötyjä. Hyvinkään menestyneet tuoteideat eivät siis välttämättä etene fuzzy front end -vaiheesta eteenpäin. (Russo-Spena & Mele 2012: 539–540.) Osallistamisessa onnistuminen riippuu siitä, millaisia ehdotuksia on tehty ja kuinka ne vastaavat kuluttajien toiveita ja odotuksia (Schenk & Guittard 2009: 24).

Internetin mahdollistama aika- ja paikkarajoitusten hälveneminen on suuri osallistavan tuotekehityksen etu perinteiseen verrattuna. (Russo-Spena & Mele 2012: 535, 537–539). Internetiä hyödyntävä tuotekehitysyhteisö onkin perinteinen keino osallistaa kuluttajat kohderyhmäkeskusteluihin (Clow & Baack 2010: 120; Mooij ym. 2004: 25). Tällöin tuotteen kohderyhmää pidetään asiantuntijajoukkona, joka auttaa suunnittelemaan mahdollisimman hyvän ja tarpeitaan vastaavan tuotteen (Li & Bernoff 2008: 193). Osallistujajoukon ei välttämättä tarvitse olla minkäänlaisessa kanssakäymisessä keskenään osallistamisen onnistumiseksi. Yleensä luova ja kehittävä osallistaminen vaatii kuitenkin tehtävänsä ja toisiinsa sitoutuneen yhteisön, joka kommunikoi keskenään ja

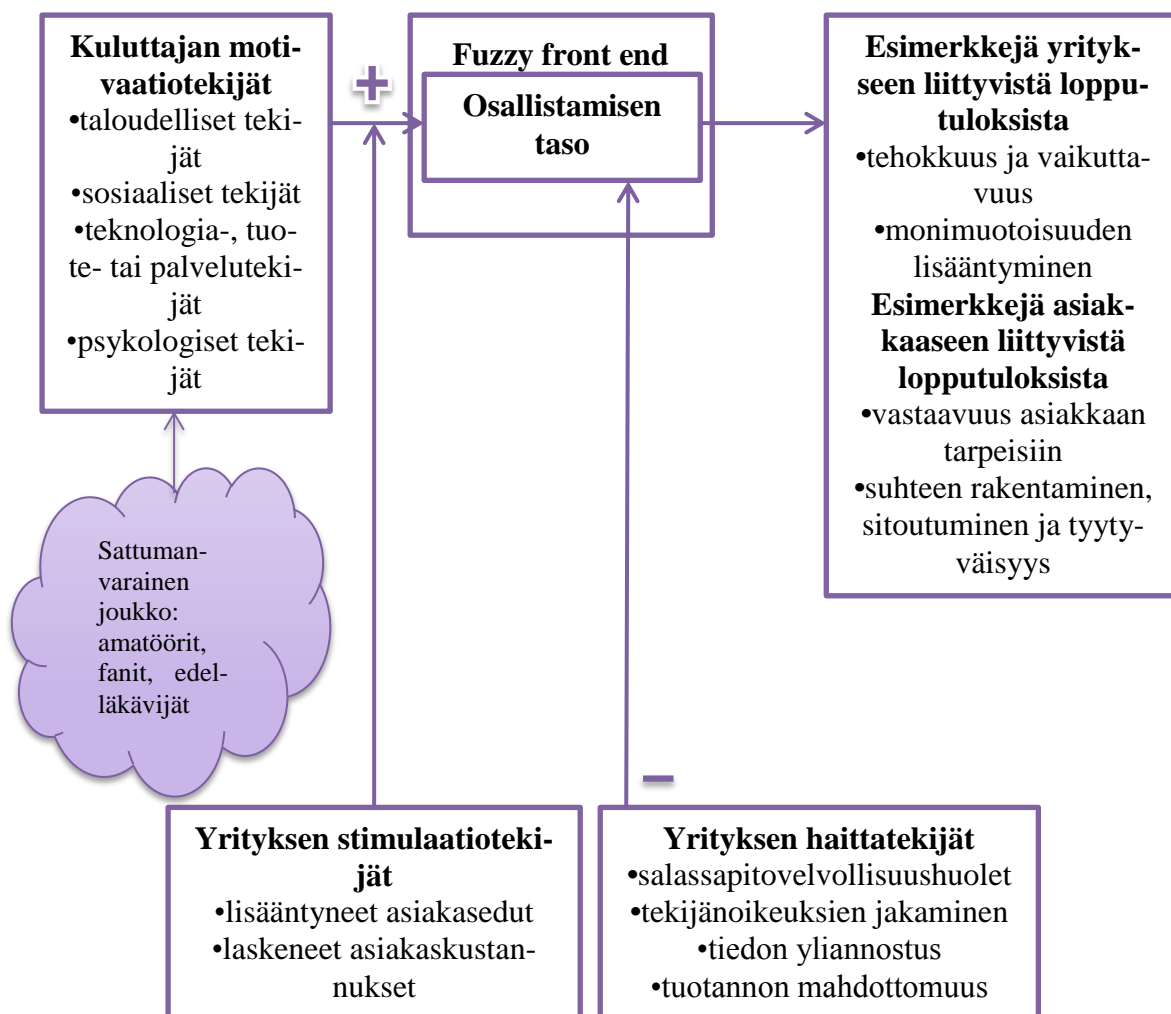


jakaa ideoitaan ja näkemyksiään yrityksen kanssa. (Howe 2008: 153; Russo-Spena & Mele 2012: 537–539.)

Osallistaminen paitsi täydentää ja korvaa perinteistä tutkimus- ja kehitystyötä, myös auttaa löytämään partnereita ja luomaan sidoksia, joiden avulla rakentaa uutta liiketoimintaa (Russo-Spena & Mele 2012: 538). Sen lisäksi, että kuluttajien osallistamisesta on konkreettista hyötyä tuotekehityksen kannalta, kuluttajat voidaan näin saada myös sitoutettua yritykseen (Socialmedia-forum 2013). Asiakkaiden ja kuluttajien osallistaminen tuotteen suunnitteluun ja tuotteen personoiminen tällä tavoin heidän halujensa mukaan on eräs tehokkaimmista tavoista synnyttää tuotesitoutuneisuutta (Solomon, Bamossy, Askegaard & Hogg 2010: 191). Kun kuluttajan näkemyksiä ja mielipiteitä arvostetaan, kuluttajan ja yrityksen välille syntyy usein side. Osallistujista tulee eräänlaisia brändi- tai tuotesuurlähettiläitä, jotka mainostavat tuotetta. (Socialmedia-forum 2013.)

### 2.2.3. Kuluttajien osallistamiseen liittyvät tekijät ja osallistetut

Kuluttajien osallistamiseen liittyy useita tekijöitä, jotka voivat lisätä tai vähentää osallistamisen tasoa fuzzy front end -vaiheessa. Myös sillä on merkitystä, millaisia kuluttajia vaiheeseen osallistetaan. Kuluttajien motivaatiotekijät sekä yrityksen stimulaatio- ja häirtatekijät vaikuttavat fuzzy front end -vaiheeseen, mikä on nähtävissä kuviossa (Kuvio 4). Osallistamisen tasolla tarkoitetaan sekä osallistamisen laajuutta että sen intensiivisyyttä. Laajuudessa huomioidaan yrityksen halu tehdä yhteistyötä kuluttajien kanssa, ja intensiteetillä viitataan siihen, kuinka paljon yritys luottaa osallistamiseen. (Hoyer ym. 2010: 284.)



**Kuvio 4.** Fuzzy front end -vaiheeseen osallistajat, osallistamistekijät ja lopputulos. (Mukaiillen: Hoyer ym. 2010: 284.)

Osallistaessaan kuluttajia fuzzy front end -vaiheeseen yritys antaa keskeisen roolin joukolle, eli yksilöille tai yhteisöille, joka ei kuulu yrityksen palkkalistoille. Etsiessään osallistujia yritys tavoittelee tuntemattomien yksilöiden moniulotteista osaamista avoimen haun kautta. Tämä tarkoittaa, ettei potentiaalisia osallistujia, heidän ominaisuuksiinsa tai kyvykkyyksiään ole valittu ennakkoon. Valinta tehdään vasta jälkikäteen tai sitä ei tehdä lainkaan. Fuzzy front end -vaiheeseen osallistamisen tarkoituksena ei monen muun osallistamisprojektin tapaan ole varsinaisesti ongelmanratkaisu, vaan jonkin uuden idean luominen. (Schenk & Guittard 2009: 10–13, 19.) Fuzzy front end -vaiheeseen kannattaa osallistaa *sattumanvarainen joukko*. Joukko määritellään ryhmäksi ihmisiä, jotka toimivat yksikkönä ja jolla on jokin yhteinen ominaisuus. Joukko ei saa kuiten-

kaan olla liian samanlainen, sillä joukkoäly kukoistaa eniten silloin, kun ihmisryhmässä on jonkin verran hajontaa ja yksilöt kykenevät ilmaisemaan henkilökohtaisia näkemyksiään. Joukolla, joka fuzzy front end -vaiheeseen osallistetaan, täytyy olla jonkinlaisia edellytyksiä ideointiin ja innovointiin. Yleensä ihmiset osallistuvat luontaisesti mieluiten sellaisiin tuotekehitysyhteisöihin, joiden aihe heitä kiinnostaa tai josta heillä on tietoa. Osallistujat täytyy kuitenkin poimia riittävän laajasta perusjoukosta monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden takaamiseksi. (Howe 2008: 141–145, 217.)

Kuluttajilla on sisäisiä ja ulkoisia motivaatioita osallistua fuzzy front end -vaiheeseen. Tuoteinnovointiin kannattaa valita esimerkiksi asiakkaita, edelläkävijöitä, faneja, kuluttajia, partnereita, ammattilaisia ja välikäsiä, jotka haluavat aktiivisesti osallistua ideointiin ja ideoiden muokkaamiseen (Russo-Spena & Mele 2012). Mooij'n ja hänen kollegoidensa (2004: 25) mielestä tuotekehitykseen tulisi osallistaa sellaisia kuluttajia, joilla on kokemusta tuotteen käytöstä ja tietoa itse tuotteesta. Tuotekehityksen tarpeisiin saa tietoa nykyisten asiakkaiden lisäksi kuitenkin myös ei-asiakkailta. Ei-asiakkaita ovat potentiaaliset asiakkaat ja kielteisesti suhtautuvat kuluttajat, joiden ajatusten tunteminen on tärkeää, sillä on hyvä tietää, ”miksi joku ei halua käyttää tuotetta tai millaisia esteitä tuotteen ostamiselle on”. Ei-asiakkaiden tunteminen voi antaa yritykselle parempia tuotekehitysideoita kuin tyytyväisten asiakkaiden tunteminen. (Mooij ym. 2005: 17.)

Kuluttajat, joita ajavat taloudelliset motivaatiotekijät, odottavat hyötyvänsä työstään rahallisesti. Sosiaalista hyötyä tavoittelevat uskovat osallistumisen tuovan korkeamman statuksen, hyväksyntää, tunteen mallikansalaisuudesta ja vahvistavan siteitä tärkeisiin henkilöihin. Toisia kuluttajia motivoi halu saavuttaa teknologia-, tuote- tai palvelutietoa osallistumisen avulla (Hoyer ym. 2010: 288). Nämä kolme ensimmäistä tekijää ovat ulkoisia motivaatioita (Füller 2006: 670). Vaikka osallistujiksi kannattaa valita niin sanotussa asiantuntija-asemassa olevia henkilöitä, asiantuntijat ovat usein urautuneita omiin näkemyksiinsä ja ajatuksiinsa. Tämän vuoksi fuzzy front end -vaiheeseen kannattaa osallistaa myös *amatöörejä*, joita ohjaavat usein ulkoiset motivaatiot. Ulkopuoliset osallistujat, joilla ei ole paljoa ennakkokokemuksia ja -näkemyksiä tekevät mahdolliseksi suuret kognitiiviset harppaukset tuotekehityksen saralla. Sanotaankin, että todennäköisimmin tuotekehityksellisen ongelman ratkaisee se, jolta sitä vähiten odotetaan. (Howe 2008: 145, 151.)

Joidenkin kuluttajien osallistuminen johtuu pelkästään psykologisista tekijöistä, joita voidaan kutsua myös sisäisiksi tekijöiksi, jolloin he yksinkertaisesti nauttivat saadessaan ilmaista itseään ja kokevat ylpeyttä saadessaan olla osa tuotekehitystä. He voivat

olla vahvasti sitoutuneita tai hyvin pettyneitä yritykseen tai sen tuotteisiin. Osa kuluttajista osallistuu myös puhtaasta altruismista. (Hoyer ym. 2010: 289; Fuller 2006: 670.) Intohimoisesti yritykseen tai tuotteeseen suhtautuvat *fanit* osallistuvat ilomielin tuotekehitysyhteisöihin ja haluavat vaikuttaa tuotekehitykseen (Li & Bernoff 2008: 187). Amatöörien lisäksi fanien osallistaminen onkin kannattavaa. Faniuden pohjalla on kiintymys, joka voidaan jakaa neljään kategoriaan. Ensimmäinen kategoria on minuuteen liittyvä kiintymys, jolloin tuote auttaa ilmaisemaan käyttäjän identiteettiä. Toinen kategoria on nostalginen kiintymys, jolloin tuote tarjoaa mahdollisuuden muistella entistä minuutta. Kolmas kategoria on keskinäinen riippuvuus, jolloin tuote on osa käyttäjän päivittäisiä rutiineja. Neljäs kategoria on rakkaus, jolloin tuote tuo esiin lämpimiä, intohimoisia tai muita vahvoja tunteita. (Solomon ym. 2010: 37.) Faneilla on aito halu auttaa yritystä kehittymään ja henkilökohtaisen kokemuksensa valossa heillä on usein hyviä ideoita, joiden jakaminen auttaa yritystä.

Erityisen hyviä fuzzy front end -vaiheen innovaattoreita ovat toimialan *edelläkävijät*, lead users (Mooij ym. 2005: 25). Edelläkävijöitä motivoivat niin ulkoiset kuin sisäiset tekijät. Edelläkävijöillä on kaksi ominaisuutta, minkä vuoksi heidän innovointikykynsä on parempi kuin muilla kuluttajilla. Ensinnäkin he tunnistavat yleiset tarpeet kuukausia tai vuosia ennen muita markkinapaikan toimijoita, ja toiseksi he uskovat hyötyvänsä merkittävästi siitä, että keksivät ratkaisun näihin tarpeisiin (Herstatt & Von Hippel 1992: 214). Edelläkävijät omaksuvat ja hyväksyvät ensimmäisinä tärkeät trendit markkinoilla ja heillä on voimakas tarve löytää ratkaisuja kohtaamiinsa ongelmiin (Leaduser 2006). He ovat kiinnostuneempia ja uteliaampia tarpeet tyydyttävien ratkaisujen suhteen, ja lisäksi he huomaavat uusien innovaatioiden hyödyt muita kuluttajia aiemmin, sillä he tuntevat toimialan. Edelläkävijäkäyttäjien tarpeet ja ongelmat ovat samanlaisia, mutta paljon vahvempia kuin keskivertokäyttäjillä, sillä he elävät tulevaisuudessa muiden käyttäjien elässä nykyisyydessä. Edelläkävijäkäyttäjät nopeuttavat tuotekehitysprojektiä, alentavat kehityskustannuksia ja aikaansaavat innovatiivisia ja tulevaisuuteen suuntautuneita tuotteita (Mooij ym. 2005: 25.)

Kehittäessään haluamiaan tuotteita edelläkävijäkäyttäjistä tulee käyttäjäinnovaattoreita. Edelläkävijöiden luovuus ja innovatiivisuus tekee heistä epätavallisen hyviä lähteitä uusille tuoteideoille ja konsepteille. (Leaduser 2006.) Edelläkävijöiden kyky tunnistaa tarpeet muita kuluttajia paremmin on tärkeä, koska ongelmanratkaisututkimukset ovat osoittaneet, että käyttäjät joilla on tosielämän kokemusta tarpeesta, kykenevät tarjoamaan siitä kaikkein tarkimpia tietoja. Kun tarpeet kehittyvät nopeasti, kuten nykypäivän markkinapaikoilla usein tapahtuu, ainoastaan eturivin trendien edelläkävijäkäyttäjät

tunnistavat seuraavan päivän tarpeet jo tänään. Edelläkävijöiden halu hyötyä itse keksimistään ratkaisuksista on tärkeä, koska teollisten tuotteiden ja prosessien tutkimuksissa on havaittu, että käyttäjät jotka odottavat hyötyvänsä ongelman ratkaisemisesta, yrittävät ratkaista sitä omin päin tarjoten samalla rikasta tarve- ja ratkaisutietoa markkinatutkijoille. (Herstatt & Von Hippel 1992: 214–215.)

Osallistamisen taso vaihtelee yritysten välillä kahdesta syystä. Ensimmäkin jotkut yritykset ovat luontaisesti halukkaampia osallistamaan kuluttajia toimintaansa kuin toiset, ja näkevät osallistamisessa syntyvät hyödyt suurempina kuin haitat. Toiseksi joillain yrityksillä on käytössään parempia työkaluja ja prosesseja stimuloimaan kuluttajia osallistamisprojektiin kuin toisilla. Osallistaminen vaatii yritykseltä avoimuutta, johon liittyy tuoteideoiden ja -innovaatioiden paljastamista kuluttajille, ja sitä myötä mahdollisesti kilpaileville yrityksille. (Hoyer 2010: 289; Gassman, Kausch & Enkel 2010: 56.) Yritykset ovat siis riippuvaisia kuluttajista ja heidän rehellisyydestään. Yritykset, jotka pelkäävät todella paljon oman tuotekehitysprojektinsa vuotamista ulos ennen aikojaan, käyttävät epätodennäköisemmin fuzzy front end -vaiheen työkalunaan laaja-alaista ja intensiivistä osallistamista. Myös tekijänoikeuksien jakaminen voi synnyttää hankaluuksia. (Hoyer 2010: 289.) Vaikka jotkut kuluttajat voivat mielellään ojentaa mielikuvituksensa hedelmiä yrityksen käyttöön, toiset olettavat tekijänoikeuksien olevan itsellään. Yritykset, jotka pelkäävät liikaa konflikteja kuluttajien kanssa, eivät mielellään osallista heitä fuzzy front end -vaiheeseen.

Joskus osallistaminen voi johtaa tiedon yliannostukseen. Liasta tiedosta voi tulla taakka, sillä suuren ideamäärän seulonta ei ole helppoa, ja se voi hidastaa prosessia. Kuluttajat voivat keskittyä ainoastaan tuttujen tuotteiden pieniin parannuksiin sen sijaan, että loisivat täysin uusia ratkaisuja (Gassman ym. 2010: 54, 55). Toisaalta myös liian luovat ideat saattavat olla teknisesti mahdottomia toteuttaa. Osa syntyneistä ideoista voi olla toteutuskelvottomia. Liian suuren tietomäärän tai toteutuskelvottomien ideoiden riski estää joitain yrityksiä osallistamasta kuluttajia lainkaan. (Hoyer 2010: 289–290.)

On hyvä muistaa, että useimpien osallistujien aika on rajallista, minkä vuoksi heille annettujen tehtävien ei tule olla liian aikaavieviä (Howe 2008: 217–218; Schenk & Guitard 2009: 17). Kuluttajat odottavat osallistumisen olevan palkitsevaa, jolloin koettu hyöty on suurempi kuin kustannukset tai menetykset (Füller 2006: 639). Kun kuluttaja kokee osallistumisen hyödyt liian pieniksi tai kustannukset ja menetykset liian suuriksi ja korkeiksi, hän alkaa epäröidä (Hoyer 2010: 290). Fuzzy front end -vaiheeseen osallistuvan henkilön on itse hyödyttävä osallistamisprojektista paitsi rahallisesti myös entistä

parempien tuotteiden muodossa (Mooij ym. 2004: 25). Koska rahalliset korvaukset ovat yleensä nimellisiä, tuotekehitysyhteisön työn täytyy itsessään olla merkityksellistä (Howe 2008: 181). Tuotekehityksen osallistamisprojektit houkuttelevat puoleensa usein laajan kuluttajajoukon, joka innovoi uusia tuotteita todellisten halujensa pohjalta yrityksen omien arvailujen sijaan. (Socialmedia-forum 2013.)

Yrityksillä on kaksi keinoa stimuloida kuluttajien aiemmin mainittuja motivaatiotekijöitä. Ensinnäkin yritys voi lisätä hyötyjä, joita kuluttaja osallistuessaan saa. Suurin osaa kuluttajista osallistuu projektiin motivaatiotekijöiden yhdistelmän vuoksi, minkä takia monitahoinen stimulointi on yrityksen kannalta kannattavinta. Tällöin kuluttajan kokemat taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset ja psykologiset motivaatiotekijät lisääntyvät. Toiseksi yritys voi pienentää osallistumisen kustannuksia ajan, vaivan ja menetettyjen mahdollisuuksien muodossa. Käyttäjille voidaan luoda työkaluja, jotka helpottavat uusien ideoiden ja tuotteiden luomisessa. Toinen tapa on jakaa projekti osiin, jolloin kuluttajat voivat osallistua yhteen vaiheeseen kerrallaan. (Hoyer 2010: 290.)

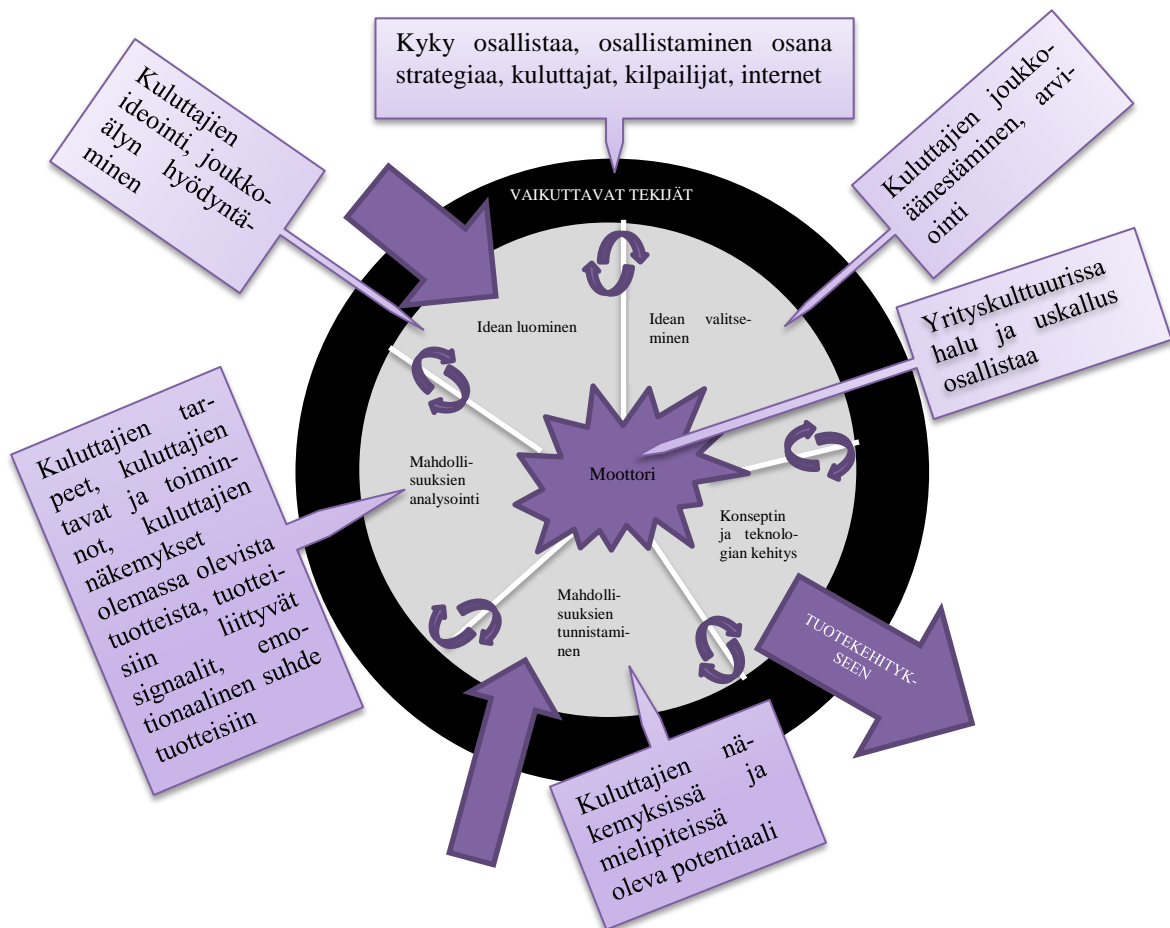
### 2.3. Teoreettinen malli kuluttajien osallistamisesta fuzzy front end -vaiheeseen

Kuluttajien osallistamista voidaan hyödyntää laajasti fuzzy front end -vaiheessa. Kuviossa (Kuvio 5) on esitelty kuluttajien osallistaminen fuzzy front end -vaiheen työkaluna NCD-mallin muodossa. Sitä voidaan hyödyntää kaikissa muissa elementeissä paitsi konseptin ja teknologian kehityksessä, jonka taustalla toki on aiemmin osallistamisen aikana esiin tulleita asioita.

Fuzzy front end -vaiheen *moottorissa* täytyy olla yrityksen halu ja uskallus toimia innovatiivisesti, mikäli ne hyödyntävät osallistamista sen työkaluna. Yrityksessä halutaan kokeilla uusia asioita ja luoda läheisiä suhteita kuluttajiin. Yrityskulttuurissa on hyväksytty kuluttajien valtaistuminen, ja heidät nähdään mahdollisuutena auttaa innovoinnissa ja arvon tuottamisessa asiakkaille. Kuluttajien avulla voidaan kehittää ja parantaa yritystoimintaa. Yritys on avoin osallistamiselle ja valmis antamaan valtaa myös kuluttajille. Yritys pitää osallistamalla aikaansaatuja hyötyjä suurempina kuin haittatekijöitä, ja se on valmis ottamaan riskin käyttämällä suhteellisen uutta työkalua tuotekehityksessä.

*Vaikuttavat tekijät* nimensä mukaisesti vaikuttavat ihmisten ajatuksiin ja tekoihin, joiden avulla uudet ideat syntyvät (Koen ym. 2001: 49). Parhaat yritykset kykenevät reagoimaan vaikuttavien tekijöiden muutoksiin esimerkiksi kuluttajien osallistamista hyödyntämällä. Etenkin sosioekonomiset muutokset ja kilpailijoiden toimet ovat vaikuttavia

tekijöitä, joihin on kyettävä reagoimaan nopeasti, ja jotka ajavat yritystä hyödyntämään fuzzy front end -vaiheessa monipuolisia kyvykkyyksiä, kuten kuluttajia. Kuluttajien moninaistuneet halut ja tarpeet ovat tärkeä syy kehittää uusia tuotteita ja hyödyntää heidän omia näkemyksiään. Organisatoriset kyvykkyydet ovat vaikuttava tekijä, joka määrittää kuinka fuzzy front end -vaiheen eri elementit toteutetaan. Organisatorisena kyvykkyytenä voi olla taito ja uskallus osallistaa kuluttajat fuzzy front end -vaiheen elementteihin laajasti. Kyvykkäät yritykset näkevät tuotekehityksen osana kokonaisvaltaista strategiaa. Osallistamisen näkökulmasta käytettävissä oleva teknologia, etenkin internet, on keskeinen vaikuttava tekijä, jonka ansiosta kuluttajien osallistaminen fuzzy front end -vaiheeseen on ylipäätään mahdollista.



**Kuvio 5.** Kuluttajien osallistaminen fuzzy front end -vaiheeseen NCD-mallia hyödyntäen. (Mukaillen: Koen ym. 2001: 47.)

*Mahdollisuuksien tunnistaminen* -elementissä hyödynnetään usein luovia työkaluja ja ongelmanratkaisutekniikoita, kuten osallistamista. Osallistamista käytetään keinona pyrkiä parempaan ja tehokkaampaan liiketoimintaan. Se voi korvata muita työkaluja, kuten asiakastrendianalyysin ja markkinatutkimuksen, joita mahdollisuuksien tunnistamisessa voidaan hyödyntää. Kuluttajien osallistamisen hyödyntäminen mahdollisuuksien tunnistamisessa vaatii yritykseltä mielenkiintoa kuluttajien ajatuksia kohtaan. Sitä varten täytyy olla myös alusta, jossa kuluttajat voivat viestiä kategorioittain, eli tässä tapauksessa tuotteisiin liittyen. Yritys näkee jossain kuluttajien mainitsemisissa asioissa, mielipiteissä ja näkemyksissä potentiaalia, jota kannattaa tarkastella lähemmin.

*Mahdollisuuksien analysointi* -elementin aikana on hyvä pohtia, herättääkö tunnistettu mahdollisuus riittävästi kiinnostusta, jotta sen myynti riittäisi kattamaan kustannukset. Useilta yrityksiltä puuttuu ymmärrys siitä, kuinka kohdekuluttajat todennäköisesti reagoivat uuteen tuotteeseen (Blackwell ym. 2006: 37). Reaktioiden ennakointi helpottuu, mikäli ne ymmärtävät kuluttajia ja markkinapaikkaa syvällisesti. Liian usein projekti-tiimi kehittää konseptin, joka kuvaa mitä tuotteen pitäisi olla ja tehdä unohtaen tosielämän markkinapaikan. Tällöin yritys ei ole sisäistänyt asiakkaiden mielipiteitä eikä ole yleensä keskustellut käyttäjien kanssa selvittääkseen kuluttajien todellisia tarpeita ja ongelmia. Kun tällaisen tuotteen kehitysprojekti sitten etenee kuluttajatestaukseen tai jopa lanseeraukseen saakka, se ei usein ole tervetullut markkinapaikalle. (Cooper 2011: 28–29.) Jos yritys vain osaa kysyä oikeita kysymyksiä, osallistamisen avulla saadaan määriteltyä kuluttajien tarpeet, halut, ongelmat, mieltymykset ja se, mistä he eivät pidä. Kuluttajien kannattaa antaa auttaa tuotteen suunnittelussa. (Cooper 2011: 36.)

Kuluttajien osallistaminen mahdollisuuksien analysointiin auttaa syvällisen ymmärryksen saavuttamisessa mahdollistaen tuotteiden menestysmahdollisuuksien paremman arvioinnin (Rosenau ym. 1996: 38). Kuluttajan syvällinen ymmärtäminen voidaan määrittellä yrityksen kyvykkyudeksi ymmärtää kuluttajan sanallisia ja sanattomia tarpeita ja realiteetteja, jotka vaikuttavat siihen, kuinka hän tekee brändi-, tuote- ja jopa koko elämää koskevia valintoja (Blackwell ym. 2006: 37). Tällaisen ymmärryksen rakentamisessa yhdistyvät faktat, eli tutkimustulokset, myyntitiedot ja asiakastieto, sekä intuitio.

Tärkeitä tekijöitä kuluttajien tuntemisen ja ymmärtämisen kannalta on useita. Ensinnäkin on tärkeää ymmärtää, mitä tarpeita kuluttajilla on ja miten tarpeiden hierarkia muodostuu (Rosenau ym. 1996: 38). Näitä tekijöitä onkin hyvä tarkastella mahdollisuuksien analysointi -elementin alussa. Tällöin tulee selvittää, mitkä tarpeet ovat ensi- ja mitkä toissijaisia ja kuinka hyvin ne on tällä hetkellä tyydytetty. Halut ovat yleensä melko



ilmiselviä ja niistä kuluttajien on helppo keskustella. Sen sijaan etenkin tunnistamattomien ja ääneen lausumattomien tarpeiden selvittäminen on haastavaa, mutta onnistuessaan se on keino tehdä läpimurto uuden tuotteen kehityskentällä. Vaikka osallistaminen onkin hyvä keino selvittää kuluttajien tarpeita, yrityksen ei pidä luottaa siihen, että asiakkaat kertovat suoraan, kuinka heidän tarpeensa tulee parhaiten tyydytetyksi. Useimmiten asiakkaat eivät edes tunnista tarvettaan, ennen kuin heille on kerrottu siitä. Kuluttajat osaavat yleensä kuvitella vain hyvin pieniä parannuksia jo olemassa oleviin tuotteisiin, joita he aktiivisesti käyttävät sen sijaan, että kykenisivät innovoimaan jotain täysin uutta. Suuret innovaatiot täyttävät tarpeita tai haluja, joita kuluttaja ei vielä ole havainnut, mutta joita he pitävät tärkeinä ne tunnistettuaan. Tämä prosessi vaatii todellista luovuutta eikä sen toteuttamiseen, saati siinä onnistumiseen, ole yleispäteviä ohjeita. (Rosenau ym. 1996.)

Toiseksi kuluttajien tapojen ja toiminnan ymmärtäminen on toinen tärkeä seikka kuluttajien ja markkinapaikan syvälliseksi ymmärtämiseksi. Näiden asioiden selvittämiseksi on tiedettävä, kuka tuotetta käyttää, kuinka ja millaisissa olosuhteissa, mitä muita tuotteita on läsnä käyttötilanteessa sekä mitkä muut kaupassa olevat tuotteet vaikuttavat ostopäätökseen. Kolmas kuluttajien tuntemusta ja ymmärtämistä lisäävä asia ovat kuluttajan oletukset tuotteista. Tärkeää on tietää, kuinka kuluttaja kokee jo olemassa olevien tuotteiden tyydyttävän tarpeensa. Jos yritys kykenee paikallistamaan kilpailevan tuotteen heikkoudet, sillä on hyvät edellytykset niiden voittamiseen. Tuotekehityksen tavoitteena on kehittää ylivoimainen tuote, joten sen täytyy olla parempi kuin olemassa olevat ja tulevat tuotteet. Yrityksen onkin hyvä osallistaa kuluttajia selvittääkseen kilpailevien tuotteiden vahvuuksia ja heikkouksia. Tällöin on tärkeää muistaa, ettei kilpaileva tuote välttämättä ole enää markkinoilla uuden tuotteen lanseeraushetkellä. (Cooper 2011: 36.)

Tuotteisiin ja tuotesegmentteihin liittyvät signaalit ovat neljäs tekijä kohti kuluttajien tuntemista ja ymmärrystä. Tällöin selvitetään, kuinka kuluttaja tietää tai arvelee tuotteen tai tuotesegmentin toimivan ja millaisia ominaisuuksia sillä olevan. Viidenneksi on hyvä tietää kuluttajan mahdollisesta emotionaalisesta suhteesta tuotteeseen eli tiedostaa, käyttääkö kuluttaja tuotetta tai tuotesegmenttiä emotionaalisista vai käytännöllisistä syistä. (Rosenau ym. 1996: 38–39.) Näiden viiden tekijän selvittäminen mahdollisuuksien analysointi -elementin aikana auttaa saavuttamaan syvällisen ymmärryksen kuluttajista ja markkinapaikasta. Kuluttajien osallistamisen avulla saadaan esimerkiksi selville, tahtovatko kuluttajat todella tuotteita, joihin liittyvä mahdollisuus aiemmin on tunnistettu, vai pikemminkin jotain siihen liittyvää. Kuluttajat voivat myös määritellä, mistä he

ovat valmiita luopumaan saadakseen tuotteeseen haluamansa ominaisuuden. Syvälinen ymmärrys auttaa yritystä näkemään, onko tunnistetun mahdollisuuden eteenpäin työstäminen kannattavaa.

*Idean luominen* on innovaation lähde (Russo-Spena & Mele 2012: 535). Osallistamisen avulla yritys saa käyttöönsä enemmän erilaisia ideoita kuin mitä pelkkä tuotekehitysyksikkö kykenisi luomaan (Socialmedia-forum 2013). Osallistamisen ansiosta yritys voi intoutua tekemään asioita, joita se normaalisti ei tee sekä saa tuotekehitykseen uusia, tuoreita ja jopa vallankumouksellisia näkökulmia. Kuuntelemalla osallistettuja kuluttajia yritys voi oppia paljon (Socialmedia-forum 2013). Ideat, jotka on tuotettu osallistamalla kuluttajia innovointiin, peilautuvat todennäköisimmin kuluttajien tarpeista (Hoyer ym. 2010: 283). Mahdollisuuksien tunnistamisessa hyödynnetään joukkoälyä, jonka mukaan monet aivot ovat paremmat kuin yhden saaden aikaan parhaan lopputuloksen. Jossain tapauksissa idea voi olla myös yksittäinen kuluttajan ehdotus sellaisenaan (Koen ym. 2002: 19).

*Idean valitseminen* -elementissä kannattaa hyödyntää kuluttajien osallistamista, vaikka lopullisen päätöksen tekeekin yritys. Kun kuluttajien syvälinen ymmärrykseen perustuva idea ja siihen liittyvät yksityiskohdat on luotu, kuluttajat on hyvä osallistaa idean valitsemiseen esimerkiksi joukkoäänestystä hyväksikäyttäen. Kuluttajat päättävät, mitkä tuotteet menestyvät, joten heidän mielipiteitään ideoista kannattaa kuunnella. Ennen varsinaisen kehitystyön alkua on tarpeellista varmistaa, että tuoteidea on kuluttajien mielestä hyvä ja pyytää heitä arvioimaan sitä (Cooper 2011: 37).

*Konseptin ja teknologian kehittäminen* tehdään yrityksessä itsenäisesti mahdollisten sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden avulla. Kuluttajien osallistaminen tähän viimeiseen fuzzy front end -vaiheen elementtiin ei tuo lisäarvoa, sillä esimerkiksi sijoitusvaatimusten määrittely, teknologisten ratkaisujen tekeminen ja projektiriskin arvioiminen eivät ole yleensä heidän tietojensa, taitojensa ja osaamisensa rajoissa.

Kuluttajien osallistamista voidaan käyttää laajasti fuzzy front end -vaiheen elementtien työkaluna. Kuluttajien tietoja, taitoja ja näkemyksiä voidaan hyödyntää mahdollisuuksien tunnistamisessa ja analysoinnissa sekä idean luomisessa ja valitsemisessa. Lähes vielä tärkeämpää kuin osallistaa kuluttajat mahdollisuuksien tunnistamiseen, idean luomiseen ja kehittämiseen, on heidän osallistamisensa mahdollisuuksien analysointiin. Osallistaminen mahdollisuuksien analysointi -elementtiin auttaa yritystä ymmärtämään kuluttajia syvälinen. Yksittäisten mahdollisuuksien tunnistaminen sekä ideoiden luo-

minen ja valitseminen liittyvät pelkästään kyseiseen tuotekehitysprojektiin, mutta kuluttajista saavutettua ymmärrystä voidaan hyödyntää jatkossa myös muissa tuotekehitykseen, viestintään tai markkinointiin liittyvissä projekteissa.

### 3. METODOLOGISET VALINNAT

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen metodologisista valinnoista. Koska tutkijalla on valittavanaan lähes rajattomat mahdollisuudet toteuttaa tutkimuksensa, on valinnat perusteltava (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007: 186). Aineistoa kerätessä ja analysoitaessa metodinen ja teoreettinen yhdistyvät. Metodologinen perustelu on tärkeää, sillä se kytkee teoreettisen ja empiirisen osion toisiinsa. Metodinen keskustelu antaa myös lukijalle mahdollisuuden arvioida tutkimustuloksia itsenäisesti validiteetin osoittamiseksi. (Grönfors 2007: 153, 166.) Tämä luku jakautuu neljään alalukuun. Ensimmäisessä alaluvussa kerrotaan pragmatismien valikoitumisesta tutkimuksen tieteenfilosofiseksi lähtökohdaksi. Toisessa alaluvussa käsitellään tapaustutkimusta tutkimuslähestymistapana ja kerrotaan tarkemmin tutkimuksen tapauksesta. Kolmannessa alaluvussa esitellään ja perustellaan aineiston keräys- ja analyysimenetelmät. Neljäs alaluku keskittyy tutkimuksen luotettavuuden arviointiin.

#### 3.1. Pragmatismi tieteenfilosofiana

Pragmatistisen näkemyksen mukaan tutkimuksen lähtökohtana on aina ratkaista ongelmatilanne, joka on noussut esiin kokemuksessa (Pihlström 2013). Näin on myös tämän tutkimuksen tapauksessa. Pragmatismi korostaa tieteenfilosofiana tiedon käytännöllisyyttä. Pragmatismille on ominaista toiminnan ja käytännöllisyyden painottaminen niin tutkimusta tehtäessä kuin tietoa tuotettaessa. (Koppa 2013.) Pragmatistisen näkemyksen mukaan tieto ja taito lomittuvat keskenään, minkä takia se soveltuu hyvin tämän tutkimuksen käytännöllisen tutkimusongelman taustafilosofiaksi. Oppiminen tapahtuu käytäntöjen ja taitojen kontekstissa. (Pihlström 2013.) Näin ollen teoria ja käytäntö eivät ole toistensa vastakohtia, vaan saman asian kaksi eri puolta (New World Encyclopedia 2008). Teorian ja käytännön välimaastossa tapahtuu tutkimus (Sosiaaliportti 2012). Pragmatistit ajattelevat, että uuden tiedon lähtökohtana ovat aiemmat näkemykset sekä edeltävä tietämys ja tutkimus (Pihlström 2013). Tämänkin tutkimuksen pohjalla on näkemys siitä, että uusi tieto ja tutkimus rakentuvat vanhan päälle. Aiemmat fuzzy front end -vaihetta ja osallistamista koskevat tutkimukset muodostavat vahvan pohjan tälle tutkimukselle auttaen empiirisen painopisteen luomisessa.

Pragmatismissa hyväksytään fallibilismi, eli inhimillinen erehtyväisyys, jonka mukaan uskomukset voivat osoittautua vääriksi ja näin ollen vaatia uutta tutkimusta ja sen avulla

saavutettua korjausta (Pihlström 2013). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan aiempien tutkimusten esiin nostamia seikkoja ja selvitetään, vaativatko ne mahdollisesti korjaamista. Myös tutkijan oma erehtyväisyys tunnustetaan. Pragmatistisen perinteen mukaan kaikki tieto on taitoa, koska tiedolla tarkoitetaan käytäntöön sidotun tutkimusprosessin kautta muodostettuja uskomuksia, jotka muotoutuvat uusien ongelmien ja niiden tutkimuksen myötä. Pragmatismi on luovuuden filosofiaa, koska ajattelu on tuotava osaksi toimintaa ja ideat ja käsitteet ovat osa työtä niiden varsinaisen merkityksen selvittämiseksi. (Pihlström 2013.) Tutkimus käsittelee fuzzy front end -vaiheessa ilmenevää innovatiivisuutta, joka myöhemmin rakentuu konkreettiseksi tuotteeksi, minkä valossa luovuutta korostava pragmatismi soveltuu tutkimusfilosofiaksi.

### 3.2. Tapaustutkimus tutkimuslähestymistapana

Tämän tutkielman tutkimuslähestymistapana käytetään tapaus- eli case-tutkimusta. Tapaustutkimusta tehdään usealla eri tieteenalalla, erilaisin menetelmin ja erilaisista lähtökohdista, mutta tapaustutkimuksia yhdistää nimenmukaisesti yhden tai usean tapauksen tutkiminen (Eriksson & Kovalainen 2008: 115). Liiketaloustieteissä tapaustutkimus on yleisimpiä käytetyistä laadullisista menetelmistä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 154). Tyypillisesti tapaustutkimuksella tavoitellaan jonkin ilmiön kuvailua (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007: 185). Eriksson ja Koistinen (2005: 5) sanovat, että tapaustutkimus on hyvä lähestymistapa, kun keskeisellä sijalla ovat mitä-, miten- ja miksi-kysymykset, tutkijalla on vähän kontrollia tapahtumiin, aiheesta ei ole tehty paljoa empiiristä tutkimusta ja tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö. Tämän tutkimuksen suhteen kaikki neljä kohtaa täyttyvät, joten tapaustutkimus on melko itsestään selvä ja looginen valinta ratkaisemaan tarkasti rajattua ja kontekstisidonnaista tutkimusongelmaa.

Tapaustutkimuksen riskinä on, että tutkimuskysymys jää liian yleiselle tasolle, jolloin se ei tuota minkäänlaista uutuusarvoa. Tapaustutkimusta kritisoidaan joskus myös sen vuoksi, että sen avulla saavutetut tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä. (Eriksson & Koistinen 2005: 43.) Nämä ovat toki huomionarvoisia seikkoja, mutta tässä tutkimuksessa tavoitellaan kokonaisvaltaista ymmärrystä tästä tietystä tapauksesta tilastollisen yleistettävyyden sijaan. Virheettömän totuuden selvittäminen olisi ristiriidassa jo pragmatistisen tieteenfilosofian kanssa. Jos tapaustutkimuksella pyritään yleistettävyyteen, tavoitellaan yleensä analyttistä yleistämistä eli teorioiden yleistämistä ja laajentamista (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007: 189).

Tutkittava tapaus voi olla muun muassa yksilö, ryhmä, instituutti, yhteisö tai ilmiö (Gillham 2000: 1). Tässä tutkielmassa tutkitaan vain yhtä tapausta syvän kuvauksen saamiseksi. Kuten luvussa yksi jo mainittiin, tämän tutkimuksen tapauksena on Atria Suomi Oy:n leikkelemakkaroiden tuotekehitysprojekti. Tämä tutkimus toteutetaan intensiivisenä tapaustutkimuksena, sillä tapauksesta halutaan saada vahva holistinen ja syvä kuvaus, tulkinta ja ymmärrys. Intensiivisessä tapaustutkimuksessa konteksti on tärkeässä roolissa sen selvittämiseksi, mikä on mielenkiintoista ja huomionarvoista juuri tässä tapauksessa. (Eriksson & Kovalainen 2008: 121). Konteksti muodostuu tapaukseen läheisesti liittyvistä toiminnoista. Kontekstin määrittely on tapaustutkimuksessa tärkeää, sillä myös konteksti selittää omalta osaltaan tapausta. (Eriksson & Koistinen 2005: 44.) Tämän tutkimuksen kontekstin muodostavat Atria Suomi, leikkelemakkaroiden ilmiökenttä ja ajankohtaiset ruokatrendit.

Tässä tutkimuksessa on kuvailevan tapaustutkimuksen piirteitä, sillä intensiivisen tapaustutkimuksen tavoin myös kuvailevassa tapaustutkimuksessa tavoitellaan tarkkaa ja yksityiskohtaista kuvausta tapauksesta. Tapausta ja tutkimusaineistoa kuvaillaan sellaisina kuin ne ovat. (Tobin 2013.) Tässä tutkimuksessa pyritään tarkkaan ja havainnollistamaan kuvaukseen. Tapaustutkimus on hyvä keino tutkia, kuinka teoriassa esitetyt oletukset toteutuvat käytännössä (Shuttleworth 2008), ja myös tässä tutkimuksessa teoria ja empiria nivoutuvat lomittain. Teoriaa pidetään kuvailevassa tapaustutkimuksessa hyödyllisenä, mikäli se pystyy selittämään havaittuja käytäntöjä. Muuten teoriaa on kehitettävä tai tuotettava itse. (Eriksson & Koistinen 2005: 12.) Kuvailevan tapaustutkimuksen mukaisesti tämän tutkimuksen teoriaosuus on tarkasti mietitty ja eri teorioista muodostavan kokonaisuuden tarkoituksena on pohjustaa empiiristä tutkimusta.

Tapaustutkimuksen toteuttamiselle ominaista on triangulaatio (Gillham 2000: 29). Triangulaatio voi ilmetä monina menetelminä, tutkijoina, aineistoina tai teorioina (Hirsjärvi & Hurme 2001: 39). Tässä tutkimuksessa hyödynnetään monia menetelmiä ja aineistoja, sillä tapaustutkimusta pidetään rikkaampana, vakuuttavampana, virheettömämpänä ja monimuotoisempana, kun empiiristä aineistoa on kerätty useista lähteistä (Eriksson & Kovalainen 2008: 126). Tapaustutkimuksen yleisimpiä aineistolähteitä ovat erilaiset dokumentit ja arkistot, haastattelut, osallistuva tai passiivinen havainnointi sekä artefaktit (Yin 2009: 114). Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty havainnoimalla ja teemahaastatteleamalla projektissa mukana olleita henkilöitä. Tutkimuksessa hyödynnetään myös internetaineistoa. Vaikka tapaustutkimuksessa on mahdollista käyttää sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusaineistoa (Eriksson & Kovalainen 2008: 127), tämä tutkimus toteutetaan kvalitatiivisin aineistonkeruu- ja analyysimenetelmin.

Kvalitatiiviset menetelmät sopivat parhaiten tutkimukseen, jonka tarkoituksena on kuvata, ymmärtää, selittää ja tulkita (Henttonen 2008: 1), kuten tässä tutkimuksessa.

Tapauksen synnyn selvittäminen on tärkeä osa tutkimusprosessia (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007: 187). Tämän tutkimuksen kohteeksi valittiin Atria Suomen leikkelemakkaroiden tuotekehitysprojekti, koska osallistamisen käyttäminen projektin fuzzy front end -vaiheessa ei ole ainakaan toistaiseksi perinteisin tapa aloittaa tuotekehitys. Tapaus on siis melko ainutlaatuinen ja tutkimuksen avulla saatujen tuloksien on tarkoitus olla siirrettävissä muihinkin vastaavanlaisiin tutkimuksiin. Lisäksi tutkijalle tarjoutui mahdollisuus tehdä tutkimus Atrialle.

### 3.2.1. Tapauksen esittely

Atria Oyj on suomalainen kasvava ja kansainvälinen elintarvikeyritys, jolla on toimintaa myös Pohjoismaissa, Venäjällä ja Baltiassa (Atria Oyj 2013a). Tämä tutkimus ja leikkelemakkaroiden tuotekehitysprojekti koskevat ainoastaan Atria Suomea, johon tutkielmassa viitataan tästä eteenpäin pelkästään nimellä Atria. Kilpailuedun saavuttamiseksi Atria on päättänyt uudistaa leikkelemakkarasegmenttiään. Tällä hetkellä myynnissä olevia Atrian leikkelemakkaroita ovat erilaiset Gotlerit, Metsästäjänmakkara, erilaiset Balkanit, Jahtimakkara, Lauantaimakkara, Kaiser, Viherpippurileike ja Valkosipulileike (Atria 2013c). Leikkelemakkaroiden tuotekehitysprojektin fuzzy front end -vaiheen työkaluna käytetään kuluttajien osallistamista. Projektin tavoitteena ei ollut niinkään keittää yhtä uutta leikkelemakkaratuotetta, vaan luoda konsepteja ja parannuksia koko segmenttiä ajatellen.

Atrialta fuzzy front end -vaiheessa mukana oli aktiivisesti mukana viisi henkilöä, joista yksi jäi pois projektin edetessä. Merkittävässä roolissa oli myös eräs suomalainen konseptitoimisto, jolle kuluttajien osallistamisen toteuttaminen oli ulkoistettu. Fuzzy front end -vaiheeseen osallistujat rekrytoitiin erään eurooppalaisen tiedonkeruuyrityksen sähköpostilistan kautta. Tavoitteena oli saada mukaan kuluttajia ympäri Suomen. Sähköposti lähetettiin 400 kuluttajille, joista osalliseksi haluttiin 40 henkilöä, joista puolet oli alle 35- ja puolet yli 35-vuotiaita. Osallistujien ilmoittautumisen jälkeen heihin oltiin yhteydessä puhelimen välityksellä osallistumisen varmistamiseksi. Loppujen lopuksi osallistujia oli 42. Osallistujien haluttiin olevan erilaisista elämäntilanteista niin, että mukana oli niin yksineläjiä, pariskuntia kuin perheellisiäkin. Rekrytointivaiheessa kuluttajille kerrottiin, että projekti koskee leikkelemakkaroita, mutta Atriaa heille ei mainittu. Osallistumisen kriteerinä pidettiin sitä, ostavatko kuluttajat leikkelemakkaroita tai

ovatko he valmiita ostamaan niitä. Tärkeää oli myös kyky ilmaista itseä kirjallisesti ja halu jakaa omia mielipiteitä muiden kanssa. Osallistujat saivat palkkioksi 40 euron lahjakortin ja tutkimustuotteet.

Fuzzy front end -vaiheeseen osallistujia varten perustettiin internetiin tuotekehitysyhteisö, jossa heille esitettiin kysymyksiä ja jossa he pystyivät kommunikoimaan keskenään. Konseptitoimisto vastasi tuotekehitysyhteisöstä, sen tuottaman aineiston jatkokäsittelyä ja insight- sekä konsepti-workshopeista, joissa kuluttajien ideoiden pohjalta luotuja insighteja työstettiin eteenpäin konsepteiksi. Fuzzy front end -vaiheen tuotekehitysyhteisö alkoi vuonna 2013 viikolla 44 ja päättyi saman vuoden viikolla 51.

### 3.2.2. Tapauksen kontekstin esittely

Syksyllä 2013 Atria uudisti strategiansa, jonka mukaan se rakentaa kilpailuedun tuotejohtajuuden varaan. Leivänpäälliset ovat strategian mukaan tärkeä yksittäinen painopiste (Korteila 2013). Leivänpäällisillä tarkoitetaan leikkelemakkaroita, makkaratankoja, kinkkuja ja muita porsaanlihaleikkeleitä, kalkkuna- ja broilerileikkeleitä, muita kokoli-haleikkeleitä, maksamakkaraa ja -pateita sekä meetvursteja (Atria Oyj 2013c). Tässä projektissa Atria keskittyi pelkästään leikkelemakkaroiden segmenttiin. Kontekstin muodostavat Atrian ja sen uuden strategian lisäksi leivänpäällisten vähentynyt kulutus ja muuttuneet ruokatrendit. Uuden ylivoimaisen ja kuluttajien haluihin ja tarpeisiin vastaavan tuotteen kehittäminen on keino parantaa markkinatilannetta.

Kuten taulukosta (Taulukko 3) voidaan havaita, leivänpäällisten kulutus on kilomääräisesti laskenut vuodesta 2007 vuoteen 2012. Viime vuosien suurimmat notkahdukset leikkelemakkaroiden kilomääräisessä kulutuksessa ovat tapahtuneet edellisvuoteen verrattuna vuonna 2008 ja vuonna 2010. Kestomakkaroiden, kuten meetvurstin, kulutus on vaihdellut jonkin verran vuosittain, mutta trendi on laskusuuntainen. Täyslihaleikkeleitä yksi henkilö söi vuonna 2012 lähes kaksi kilogrammaa vähemmän kuin vuonna 2007. Parhaiten leivänpäällisryhmässä ovat suosionsa pitäneet muutenkin marginaaliset erikoisleikkeleet, joiden kulutus on tänä aikana laskenut 0,7 kilogrammasta 0,6 kilogrammaan. RISC Monitor (2013) -tutkimuksen mukaan leivänpäällisiä kuluttavat eniten 45–54-vuotiaat henkilöt sekä lapsiperheet. Miehet syövät leivänpäällisiä enemmän kuin naiset ja vanhemmat ihmiset enemmän kuin nuoremmat (TNS Gallup 2013).



**Taulukko 3.** Lihavalmisteiden kulutus Suomessa kg/hlö. (Lihatiedotus 2013.)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Ruokamakkarat</b>	13,89	13,3	14	13,7	11,4	11,5
<b>Leikkelemakkarat</b>	4,24	3,8	3,8	3,5	3,8	3,6
<b>Kestomakkarat</b>	1,26	1,3	1,1	1,3	0,9	0,9
<b>Täyslihaleikkeleet</b>	6,14	5,7	5,3	5,5	4,3	4,2
<b>Erikoisleikkeleet</b>	0,7	0,7	0,7	0,7	0,5	0,6

Tällä hetkellä merkittävä ruokatrendi Suomessa on kotimaisuuden ja lähiruoan kasvava suosio sekä tuotteiden jäljitettävyyys aina kotitiloille saakka. Tämä saattaa olla seurausta siitä, että ruokaan liittyvät pelot ja huolet ovat lisääntyneet. Suomalaisia huolettavat tuotannon puhtaus, torjunta-ainejäämät ja ruokaan liittyvät skandaalit, kuten helmikuun 2013 hevosenlihakohu. Tämän vuoksi lähiruokaringit, itse kasvattaminen ja kerääminen ovat lisääntyneet. (TNS Consumer Insight 2013.)

Hiilihydraattikeskustelu ja karppausbuumi ovat jättäneet jälkensä ruokailutottumuksiin, sillä joka neljäs suomalainen suosii ruokavaliossaan hitaita hiilihydraatteja ja asennetasolla asiaan kiinnittää huomiota jopa 42 prosenttia kuluttajista. Sen sijaan voin suosiminen kevyempien rasvojen sijaan ei ole lisääntynyt yhtä nopeasti kuin aiemmin (TNS Consumer Insight 2013). Kaksi kolmesta suomalaisesta tahtoi syödä vuonna 2012 terveellisiä välipaloja ja karppauksen suosioista huolimatta mieluusti leipää. Vaikka leipä onkin edelleen mieluisa välipalavaihtoehto, sen syöminen on tasaisesti vähentynyt vuodesta 2008 lähtien. Syitä tähän ovat uusien välipalatuotteiden ja makeiden välipalojen suosio. (Ristiluoma ym. 2012.) Proteiinipitoinen dieetti on yksi ruokakäyttäytymisen selvistä muutoksista (TNS Consumer Insight 2013).

Uudet ruokatuotteet herättävät edelleen kuluttajien mielenkiinnon. Kuluttajat ovat vastaanottavaisia niin uusien makujen, olomuotojen kuin ulkomuotojenkin suhteen, ja pakkauskokoa pidetään yhtenä ostoperusteena. Ruokaan liittyvissä asenneilmioissa on kuitenkin havaittavissa muutoksia, sillä niin sanottu ruokahifistely ja uusien reseptien kokeilunhalu ovat vähentyneet ja kuluttajat ovat palaamassa perinteisen kotiruoan pariin. (TNS Consumer Insight 2013.) Tämä saattaa olla seurausta siitä, että kuluttajat ovat entistä hintatietoisempia ruokaostostensa suhteen (Ristiluoma ym. 2012). Alle 35-vuotiaat naiset kokevat viestivänsä ruokakorillaan olen mitä syön -hengessä (TNS Consumer Insight 2013). Laadukkaan lihan ja lähiruoan ostamista pidetään arvossa, kun taas valmis- ja pikaruoan ostaminen hävettää (Ristiluoma ym. 2012).

Hedelmien ja kasvien syönni on lisääntynyt mahdollisesti aihetta käsittelevien ruokakeskusteluiden vuoksi (Ristiluoma ym. 2012). Sen sijaan valmisruokien ja lihan syönni on vähentynyt viime vuodesta. Samanaikaisesti etenkin nuorten miesten keskuudessa lisääntyy kuitenkin helppoutta ja huolettomuutta hakeva asennesuuntaus. (TNS Consumer Insight 2013.) Suurin osa suomalaisista syö säännöllisesti aamiaisen. Hieman alle neljäsosa kuluttajista korvaa lounaan välipalalla. Aamupalat, iltapäivät ja ilta-ateriat syödään edelleen enimmäkseen kotona. (Ristiluoma ym. 2012.)

Leivänpäällisten vähentyneen myynnin parantamiseksi kuluttajat on saatava kiinnostumaan niiden ostamisesta. Leivänpäällisten tilanne ei ole toivoton, sillä kotimaisuus, lähiruoka ja jäljitettävyyden ovat kasvavia ruokatreendejä. Kaikki Atria (2013b) tuotteet tulevat suomalaisilta tiloilta ja koska tuotanto sijaitsee pääosin Seinäjoella, Etelä-Pohjanmaan alueella Atria on lähiruokaa. Atria on myös vastannut ensimmäisenä suomalaisena lihanjalostajana kuluttajien jäljitettävyyden vaatimukseen ilmoittamalla pakkauksessa usean lihatuotteen alkuperän aina kotitalolle saakka (Atria Oyj 2013d). Vaikka leivän kulutus on vähentynyt, ei se ole kuitenkaan loppunut, joten leikkelemakkaroiden on edelleen olemassa markkinat perinteisessä tehtävässään. Myös proteiinipitoisen ruokavalion suosio ja kuluttajien kiinnostus uusien tuotteiden kohtaan mahdollistavat markkinat uusille leivänpäällistuotteille. Lisäksi lounaan korvaaminen välipalalla ja kotona nautitut aamu- ja ilta-ateriat antavat toivoa leikkelemakkaroiden tulevaisuudessa kasvavalle kysynnälle.

### 3.3. Aineisto

Aineiston tehtävänä on toimia tutkijan apuna rakennettaessa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tarkoitus ei ole vain kertoa aineistosta, vaan pyrkiä rakentamaan sen pohjalta teoreettisesti kestäviä näkökulmia. (Eskola & Suoranta 2000: 62.) Tapaustutkimukselle uskollisesti tässä tutkimuksessa käytettiin useaa tutkimusmetodia empiirisen aineiston keräämiseksi. Monipuolisuuden takaamiseksi tutkimuksessa hyödynnettiin sekä kuluttaja- että manageriaalista aineistoa. Joskus usean tutkimusmetodin käyttämistä yhdessä tutkimuksessa kritisoidaan siitä, että eri menetelmät antavat erilaisia tuloksia. Samalla eri menetelmät kuitenkin myös vahvistavat saatujen tulosten todenmukaisuutta. (Eskola & Suoranta 2000: 63.) Tässä tutkimuksessa kuluttaja-aineistona hyödynnettiin tuotekehitystehtävien tuotettua internetaineistoa ja manageriaalisena aineistona teemahaastattelun ja havainnoinnin avulla kerättyä aineistoa.

### 3.3.1. Internetaineisto

Liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa käytetään usein hyödyksi valmiita kirjallisia aineistoja (Koskinen ym. 2005: 130). Tämä voi nopeuttaa tutkijan työtä, sillä hänen ei tarvitse käyttää aikaa empiirisen tutkimuksen aineiston keräämiseen. Monesti valmiin aineiston käyttäminen on järkevää uuden aineiston keräämisen sijaan. Valmiit aineistot voivat olla aikaisempien tutkimusten aineistoja, erilaisia tilastoja, henkilökohtaisia dokumentteja, organisaatioiden asiakirjoja ja joukkotiedotuksen ja kulttuurin tuotteita. (Eskola & Suoranta 2000: 117–118.) Tässä tutkimuksessa aineistona käytettiin fuzzy front end -vaiheeseen osallistuneiden kuluttajien tuotekehitysyhteisössä tuottamaa internetaineistoa. Tämä on kuluttaja-aineistoa, jonka avulla pystyttiin tutkimaan, miten kuluttajat fuzzy front end -vaiheeseen osallistettiin ja millaisia asioita osallistamisella kyettiin saamaan aikaan.

Tuotekehitysyhteisöön osallistui 42 kuluttajaa ympäri Suomen ja yhteisö keskusteli internetiin perustetussa tuotekehitysyhteisössä yhdeksän viikon ajan syksyllä 2013. Osallistujat pystyivät kertomaan tuotekehitysyhteisössä omia näkemyksiään, kommentoimaan muiden viestejä ja lähettämään kuvia. Yhteisössä pystyi myös ideoimaan ja äänestämään ideoita. Näiden yhdeksän viikon aikana osallistujille esitettiin 12 kysymystä, joista kahdeksaan sai vastata avoimesti ja joista neljä oli äänestyksiä tiettyjen vaihtoehtojen kesken. Liitteessä (Liite 2) on nähtävillä kuluttajille esitetyt kysymykset. Makuvaihtoehtoihin viitataan salassapitovollisuuden vuoksi koodeilla M1–M27 ja projektin aikana tuotettuihin konsepteihin koodeilla K1–K9. Yhteensä näihin 12 kysymykseen tuli 704 vastausta. Projektin loputtua internetaineisto tulostettiin analyysin helpottamiseksi. Sivuja tuli yhteensä 212.

### 3.3.2. Teemahaastattelu aineistonkeräysmenetelmänä

Kysyminen eli haastattelemineen on yksinkertainen keino, kun halutaan kuulla ihmisten mielipiteitä, kerätä tietoa, käsityksiä ja uskomuksia tai kun tahdotaan ymmärtää, miksi ihmiset toimivat tietyllä tavalla tai miten he arvottavat tapahtumia (Hirsjärvi & Hurme 2011: 11). Nykyaikana haastattelu enää harvoin on jäykkä ja muodollinen kysymysvastaus -tyyppinen kuulustelu, vaan eräänlainen keskustelu, joka tosin yleensä tapahtuu tutkijan aloitteesta ja ehdoilla (Eskola & Suoranta 2000: 85). Haastattelutyyppinä on useita, mutta tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna.

Tutkimusta varten haastateltiin leikkelemakkaraprojektissa mukana ollutta Atrian henkilökuntaa, sillä haluttiin tietoa heidän näkemyksiään kuluttajien osallistamisesta ja sen vaikutuksesta fuzzy front end -vaiheeseen. Haastateltavaksi pyydettiin kaikki leikkelemakkaraprojektissa mukana olleet neljä henkilöä, jotka kaikki haastateltiin tammi- ja maaliskuun aikana vuonna 2014. Mukana haastatteluissa oli kuluttajatutkimuksesta vastaava markkinatutkimuspäällikkö, lihavalmisteista vastaava tuoteryhmäjohtaja, markkinatiedosta vastaava markkinatutkimuspäällikkö ja lihavalmisteiden tuotekehittäjä. Tuotekehitystyöstä haastatelluilla oli kokemusta 1–13 vuotta.

Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teema-alueet on etukäteen määritetty. Kysymyksiä ei kuitenkaan ole muotoiltu ja järjestelty tarkasti eikä vastaajille ole annettu tiettyjä vastausvaihtoehtoja. (Eskola & Vastamäki 2007: 27.) Haastattelussa käsiteltäviä teemoja miettiessään tutkijan ei kannata olla liian kriittinen. Hyvässä tutkimuksessa teemoja keksitään oman intuition perusteella, alan kirjallisuutta apua käyttäen ja teorian pohjalta. Olennainen asia teemoja mietittäessä on peilata niitä tutkimusongelmaan, johon vastauksia ollaan hakemassa. Näin tutkimusongelma sitoo kokonaisuuden yhteen. (Eskola & Vastamäki 2007: 34; Hirsjärvi & Hurme 2001: 66.) Tämän tutkimuksen haastatteluteemojen taustalla oli ensisijaisesti tutkimuksen tarkoitus ja sitä tukevat tavoitteet, joita teorioissa korostuneet asiat edelleen ohjasivat. Haastattelu toteutettiin kolmen teema-alueen avulla, jotka olivat kuluttajat mukana tuotekehityksessä, oma innovointi kuluttajien ideoiden pohjalta sekä kuluttajien näkemyksien ja ideoiden todellinen hyöty (ks. Liite 1).

Teemahaastattelun aikana haastattelijalla varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään läpi haastattelun aikana, mutta järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelujen välillä. Haastattelijalla on yleensä valmiiden kysymysten sijaan tukilista käsiteltävistä asioista. (Eskola & Vastamäki 27–28.) Joskus haastattelu etenee helposti eikä kysymyksiä tarvitse paljon edes esittää, kunhan haastattelijalla varmistaa, että kaikki teemat käsitellään. Toisinaan haastattelu ei etene millään ja haastateltavia täytyy kannustaa vastausten saamiseksi. Tällaista tilannetta varten on hyvä olla mietittynä valmiita kysymyksiä, vaikka tavoitteena ensisijaisesti onkin keskustelu. Haastattelutilanteessa haastattelijalla voi olla mukanaan esimerkiksi ennalta laadittu temaarunko tai -miellekartta, joka on hyvä rakentaa kolmitasoiseksi. Ylimmällä tasolla ovat laajat teemat, toisella sitä tarkentavat apukysymykset ja kolmannella yksityiskohtaiset pikkukysymykset. Haastattelun kulku riippuu vastaajasta ja siitä, mihin kysymyksiin hän kykenee vastaamaan. Analyysivaiheessa on hyvä osata luopua teemoista, joista ei ole saatu kunnon aineistoa. (Eskola & Vastamäki 2007: 35–37.) Tässä tutkimuksessa teemojen lisäksi haastatteluja

varten hahmoteltiin myös kysymyksiä haastattelijan kokemattomuuden vuoksi. Kysymykset on nähtävissä liitteessä (Liite 1).

Tutkittavat on yleensä helppo saada suostumaan huolellisesti suunniteltuun ja toteutettuun teemahaastatteluun, sillä heille aiheutuva vaiva on suhteellisen pieni. (Koskinen ym. 2005: 105.) Tämän tutkimuksen haastateltavat tavoitettiin helposti sähköpostin avulla, ja koska haastattelu koski heidän työtään, kaikki suostuivat empimättä haastatteluun. Ennen varsinaista haastattelua on hyvä kokeilla esihaastattelua haastattelurungon ja nauhurin testaamiseksi. Tässä tutkimuksessa ei ollut henkilöä, jota esihaastatella, joten tutkija arvioi haastattelurunkoa ja testasi nauhuria itsenäisesti. Esihaastattelun puutteesta huolimatta haastattelut saatiin toteutettua sujuvasti ilman vaikeuksia. Haastattelut etenivät pääosin keskustelunuomaisesti, vaikka välillä haastatelluille esitettiin suoria kysymyksiä. Kaikki haastateltavat puhuivat vapaasti ja innokkaasti.

Haastattelupaikan valitsemiseen kannattaa kiinnittää huomiota, sillä liian muodollisessa tai virallisessa paikassa haastateltava voi tuntea olonsa epämukavaksi ja liian meluisa ja vilkas paikka voi herpaannuttaa keskittymiskyvyn. Haastattelu voidaan suorittaa esimerkiksi haastateltavan kotona, työpaikalla, koulussa tai vapaamuotoisessa paikassa, kuten kahvilassa. Haastattelutilanteen olisi hyvä olla kuitenkin mahdollisimman rauhallinen. (Eskola & Vastamäki 2007: 28.) Tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin käytännön seikkojen vuoksi ja haastateltavien tilanteen helpottamiseksi heidän työpaikallaan. Tämä sopi hyvin haastattelupaikaksi myös sen vuoksi, että haastattelu koski heidän työtään. Haastattelupaikat olivat häiriöttömiä ja kaikki haastattelut saatiin toteutettua ilman keskeytyksiä.

Ennen haastattelua on vaikea arvata, kuinka haastattelijan ja haastateltavan persoonat sopivat yhteen. Esimerkiksi kulttuurierot voivat vaikeuttaa haastattelua. Näin ollen haastattelijan on hyvä miettiä etukäteen, kuinka vaikuttaa sosiaalisen tilanteen onnistumiseen esimerkiksi pukeutumisen, kielenkäytön ja puhetyylin avulla. (Koskinen ym. 2005: 112.) Tämän tutkimuksen tutkija on ollut kesätoisissa neljänä kesänä tutkittavassa yrityksessä, joten hän tunsi jonkin verran yrityskulttuuria ja osan tutkimuksessa mukana olevista henkilöistä. Opiskelija- ja kesätyöntekijästatuksesta huolimatta tutkijalla ei uskota olleen uskottavuusongelmia eikä hänen suhteensa haastateltaviin ole niin syvä, että se olisi haitannut haastatteluja. Haastattelut kestivät 15–30 minuuttia sen mukaan, kuinka paljon haastatelluilla henkilöillä oli sanottavaa aiheesta ja millainen heidän tapansa vastata kysymyksiin on. Haastatteluissa kerätty aineisto litteroitiin haastattelurungon teemojen mukaisesti heti haastattelujen jälkeen, ja litteroitua aineistoa syntyi 23 sivua.

### 3.3.3. Osallistuva havainnointi aineistonkeräysmenetelmänä

Tässä tutkimuksessa havainnoitiin insight-workshopia ja sen toimintaa. Insight-workshop toteutettiin 11. marraskuuta tuotekehitysprojektissa mukana olleen tuote- ja konseptitoimiston tiloissa Helsingissä. Toinen workshop olisi ollut 2. joulukuuta, ja sen teemana olisivat olleet konseptit, mutta sinne tutkija ei päässyt henkilökohtaisista syistä. Tutkija sai kuitenkin käyttöönsä konseptitoimiston workshopista koostaman Power-Point-esityksen. Workshop-tilaisuuteen osallistui tutkijan lisäksi kahdeksan henkilöä, joista viisi oli Atrian henkilöstöä ja kolme konseptinkehitysyrityksestä. Havainnointi aloitettiin hieman ennen kymmentä aamulla ja se päättyi noin kello 14 iltapäivällä. Havainnoinnin tarkoituksena oli selvittää, kuinka kuluttajien osallistamisen avulla tuotettua sisältöä todella hyödynnettiin fuzzy front end -vaiheen ideapajoissa. Havainnoinnin avulla kerätyn aineiston tarkoituksena oli lisäksi tukea kahta muuta aineistoa ja auttaa tutkijaa ymmärtämään fuzzy front end -vaiheen etenemistä.

Etenkin osallistuva havainnointi vaatii tutkittavien luvan, ja usein ryhmää päästään tutkimaan avainhenkilön avulla (Gröhnfors 2007: 154), kuten tämänkin tutkimuksen tapauksessa. Tämä ei vaatinut suostuttelua, sillä tutkimuksen on tarkoitus hyödyttää tutkittavaa yritystä. Havainnointi voidaan toteuttaa osallistuvana havainnointina, jossa tutkija toimii osallistuvana yksilönä aidoissa kenttätilanteissa, tai passiivisena havainnointina, jossa tutkijan osallisuus ei ole merkittävä ja hän tekee havainnot ulkopuolisena henkilönä. Usein tutkijan toiminta on näiden kahden ääripään välillä. (Eskola & Suoranta 2000: 99.) Tässä tutkimuksessa tutkija havainnoi workshopia osallistujana eli tarkkaili tutkimuskysymystä ja -ilmiötä oman roolinsa kautta. Tällöin tutkijan ja tutkittavan suhde on vuorovaikutuksellinen, ja tutkittavan sanoissa ja teoissa heijastuu tutkijan läsnäolo. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on kaksoisroolissa, sillä hän on samanaikaisesti sekä osallistuja että tutkija (Grönfors 2007: 152). Koska tämän tutkimuksen tutkija oli osa havainnoitavaa ryhmää, kokonaisvaltainen havaintojen tekeminen saattoi hieman kärsiä. Samalla täysin osallistuva havainnointi auttoi kuitenkin pääsemään ryhmän sisälle ja näkemään siinä tehdyt toiminnot mahdollisimman autenttisina.

Laadullisessa tutkimuksessa havainnointitutkimus toteutetaan yleensä tutkimalla luonnollisia tilanteita erilaisissa ympäristöissä (Koskinen ym. 2005: 77). Havainnointi on hyvä aineistonkeruumenetelmä, kun tutkittavasta tai tutkittavista ilmiöistä tiedetään hyvin vähän tai ei lainkaan. Havainnoinnissa saatu tieto kytkeytyy myös kontekstiin, jolloin asiat nähdään niiden todellisissa yhteyksissä. Kontekstisidonnaisuuden vuoksi havainnointi soveltuu erinomaisesti tapaustutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi.

Kun halutaan monipuolista tietoa tarkkoine yksityiskohtineen, ei sitä ole aina mahdollista kartoittaa muuten kuin havainnoimalla. (Grönfors 2007: 154–156.) Näistä syistä havainnointi valittiin yhdeksi aineistonkeruumenetelmäksi. Havainnoimalla tutkija sai ensikäden tietoa, kuinka osallistamisen avulla tuotettua tietoa jatkoehdydynnettiin.

Jokapäiväisestä arkielämän tarkkailusta osallistuva havainnointi poikkeaa siten, että havainnoija toimii itselleen oudossa yhteisössä. Aina tämä ei kuitenkaan päde, sillä havainnointia on tehty myös tutussa jäsenryhmässä. (Eskola & Suoranta 2000: 99.) Tässä tutkimuksessa kaikki ryhmän jäsenet eivät olleet tutkijalle täysin tuntemattomia, mutta jotkut ryhmäläisistä tutkija tapasi havainnointitilanteessa ensimmäistä kertaa. Koska tutkija tunsi osan jäsenryhmäläisistä jo ennakoon, havainnointitilanne saattoi olla hie-man erilainen kuin täysin vieraan tutkijan toteuttamana.

Havainnointitutkimuksessa tutkija havainnoi ja tallettaa keräämänsä tiedot. Muistiinpanojen tekeminen on tärkeä apuväline havainnoinnissa. Tutkijan on päätettävä, missä ja miten usein hän muistiinpanoja tekee. Toisaalta muistiinpanojen tekeminen voi haitata asioiden luonnollista kulkua, minkä vuoksi niille on hyvä varata sopiva tilanne. Muistiinpanoihin on hyvä merkitä, keitä on mukana, mitä he tekevät ja sanovat sekä kuinka muut reagoivat. On hyvä myös laittaa ylös, millaisessa tilanteessa tämä vuorovaikutus tapahtui. (Grönfors 1982: 129–135.) Tässä tutkimuksessa paikan päällä kirjoitettiin kenttämuistiinpanoja, jotka kirjoitettiin puhtaaksi ja laajennettiin kenttätutkimuksen päätyttyä. Havainnointiaineistoa syntyi viisi sivua.

#### 3.3.4. Aineiston analyysi ja tulkinta

Aineiston analyysin tarkoituksena on selkeyttää aineistoa ja tuottaa sen avulla uutta tietoa tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä (Eskola & Suoranta 2000: 137). Tapaustutkimuksen aineiston analysoimiseksi ei ole vakiintuneita käytäntöjä ja sääntöjä, vaan tutkija saa itse päättää, kuinka analysoi laadullisen aineistonsa. Myös aiempi teoreettinen kirjallisuus voi ohjata analyysia. (Yin 2009: 18 & 127.) Laadullisen tutkimuksen analyysi aloitetaan usein jo tutkimustilanteessa ja se toteutetaan yleensä lähellä aineistoa ja sen kontekstia (Hirsjärvi & Hurme 2011: 136). Tässäkin tutkimuksessa aineistoa purettiin ja tarkasteltiin jo keruuvaiheessa. Myös aiempi teoreettinen kirjallisuus oli vahvasti mukana analyysia tehtäessä, sillä se tarjosi tutkimukselle teoreettisen viitekehyksen ja auttoi poimimaan aineistosta keskeisiä luokkia ja teemoja. Tutkimus vietiin loppuun sisällönanalyysina, jossa etsitään tekstistä merkityksiä (Tuomi & Sarajärvi 2002: 106). Teksti-

keskeisyydestä huolimatta sisällönanalyysi soveltuu tähänkin tutkimukseen haastattelujen litteroinnin ja havaintomuistiinpanojen ansiosta.

Analyttinen päättely voi olla induktiivista, deduktiivista tai abduktiivista ja aineistoa voidaan analysoida monella eri tavalla (Hirsjärvi & Hurme 2011: 136). Tämän tutkimuksen sekä itse kerätty että valmis internetaineisto analysoitiin teoriasidonnaisena analyysinä, jolloin analyysi sisältää teoreettisia kytkeitä, mutta se ei suoraan pohjautu teoriaan tai nouse siitä (Eskola 2007: 162). Päättely oli siis abduktiivista, sillä teoria toimi apuna analyysin etenemisessä. Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa on sekä analyttisiä että synteettisiä piirteitä. Analyttisyyttä edustaa aineiston luokittelu ja jäsentäminen systemaattisesti eri tema-alueisiin eli koodaaminen helppotulkintaisempiin osiin. Synteettisyys ilmenee lopullisen muodon syntyessä vähitellen useiden eri analyysivaiheiden jälkeen. (Kiviniemi 2007: 80.) Hyvä tutkimus johtaa analyysin kautta selkeään tulkintaan, joka erottaa tutkimuksen arkijärjestä (Koskinen ym. 2005: 230).

Tutkijan on itse aktiivisesti työstettävä aineistosta analyysi ja tulkinta (Eskola 2007: 160). Analyysi tuottaa ikään kuin raaka-aineet teoreettista pohdintaa varten, mutta itse pohdinta tapahtuu tutkijan järjellisen ajattelun avulla (Grönfors 1982: 161). Aineiston analysoinnin tarkoituksena on löytää keskeiset ydinkategoriat, joiden avulla kuvataan tutkittavaa kohdetta ja joiden varaan tutkimustulosten tulkinta voidaan rakentaa. Tutkijan tulkinnat värittävät selvästi tutkimustuotosta, joten aineiston analyysia ja tutkimusraporttia voidaan pitää tutkijan henkilökohtaisena konstruktiona tutkittavasta ilmiöstä. (Kiviniemi 2007: 80.) Tässä tutkimuksessa analyysi on toteutettu luokkien ja teemojen avulla. Aineistosta esiin nousseet luokat ja teemat ovat näin ollen tutkijan omia näkemyksiä, jotka nousevat teorian pohjalta.

#### 3.4. Luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen suurin luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja luotettavuuden arvio liittyy koko tutkimusprosessiin (Eskola & Suoranta 2000: 210). Koska tutkija itse on aineistonkeruunstrumentti, hänen näkemyksensä ja tulkintansa kehittyminen prosessin myötä on luonnollista. (Kiviniemi 2007: 81.) Tutkimuksen varmuutta lisätään ottamalla huomioon tutkijan ennako-odotukset (Eskola & Suoranta 2000: 212). Tässä tutkimuksessa tutkijalla ei ollut suuria ennako-odotuksia Atrial leikkelemakkaroiden tuotekehitysprojektista, vaan hän tarkasteli sitä suurella mielenkiinnolla. Koska hän on aiemmin työskennellyt Atrialla, suhtautuminen oli positiivinen.



Tutkijan on kyettävä argumentoimaan sen puolesta, että hänen aineistonsa on analysoimisen arvoinen. Perusteita voidaan löytää esimerkiksi yhteiskunnallisesta tai kulttuurisesta tärkeydestä. (Mäkelä 1992: 48.) Tämän tutkimuksen aihe on tutkimisen arvoinen, sillä kuluttajien osallistamisella ja fuzzy front end -vaiheella on kummallakin uutuusarvoa. Tuotekehityksen avulla yritys voi saada merkittävää kilpailuetua, minkä vuoksi siihen liittyviä toimintoja on hyvä kehittää. Kuluttajien osallistamisen hyödyntäminen fuzzy front end -vaiheen työkaluna on yksi keino parantaa tuotekehitystä entistä parempien tuotteiden luomiseksi. Tutkimuksen tärkeyttä perustellaan lisää johdantoluvussa sekä metodologialuvussa tapaustutkimusta esiteltäessä. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää pitää tutkimusasetelma avoimena ja korostaa sen prosessiluonnetta. Prosessin esiintuominen tutkimusraportissa ei ole välttämätöntä, vaikka sen kuvaaminen voikin olla tutkimuksen luotettavuuden kannalta keskeinen valinta, sillä näin voidaan tehdä tutkimuksen suuntautuminen sekä teoreettiset ja aineiston analysointia koskevat painotukset lukijalle ymmärrettävämmäksi. (Kiviniemi 2007: 81–82.) Tätä tutkimusprosessia on kuvattu metodologialuvussa.

Tutkimusraportti on keskeinen luotettavuuden osa-alue. Tutkijan on hahmoteltava mahdollisimman johdonmukaisesti omat tulkintansa ja perusteet, joiden pohjalta tulkintoihin on päädytty. Käsitteellistämisen ja tulkintojen todenperäisyyttä voi olla mahdoton osoittaa, mutta tutkija voi raportoinnissaan antaa lukijalle välineet arvioida, onko tutkijan muodostama käsitys tutkittavasta ilmiöstä lukijan kannalta uskottava. (Kiviniemi 2007: 83.) Analyysin on oltava arvioitavissa, eli lukijan on kyettävä seuraamaan tutkijan päätelyä saadakseen edellytyksen riitauttaa tai hyväksyä tutkijan tulkinnat (Mäkelä 1992: 53). Tässä tutkimuksessa on esitetty suoria lainauksia sekä haastatteluista että internetaineistosta, mitkä auttavat lukijaa arvioimaan tutkijan päätelmien todenmukaisuutta. Luotettavuuden kriteerinä uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkijan on tarkastettava, vastaavatko hänen käsityksensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä (Eskola & Suoranta 2000: 211). Tämä tutkimus annettiin Atrian luettavaksi, joten tutkittavat kykenivät arvioimaan tulkintojen totuudenmukaisuutta. Luotettava tutkimus on myös toistettavissa eli luokittelu ja tulkintasäännöt on esitetty niin yksiselitteisesti, että toinen tutkija pääsisi niiden avulla samoihin tuloksiin (Mäkelä 1992: 53). Tätä kutsutaan siirrettävyydeksi (Eskola & Suoranta 2000: 211). Kun tehdyt tulkinnat saavat tukea muista vastaavan ilmiön tutkimuksista, sen luotettavuus vahvistuu. Tässä tutkimuksessa tulkinta on pyritty esittämään mahdollisimman perustellusti ja seikkaperäisesti.

Yin (2014: 45–46) esittelee neljä tapaa parantaa tapaustutkimuksen laatua. Nämä keinot ovat rakennevaliditeetti, sisäinen validiteetti, ulkoinen validiteetti ja reliabiliteetti. Ra-

kennevaliditeetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimusaihetta tai -ilmiötä tutkitaan oikeilla operationaalisilla keinoilla (Yin 2014: 46). Tässä tutkimuksessa rakennevaliditeettia on parannettu aineistotriangulaatiolla eli käyttämällä analyysissä ja tulkinnassa useita eri aineistoja. Myös tulkintaan johtanut analyysi on pyritty esittämään mahdollisimman selkeänä ketjuna ja Atrian markkinatutkimuspäällikköä pyydettiin arvioimaan raportin paikkansapitävyyttä. Sisäinen validiteetti liittyy kausaalisten johtopäätösten oikeellisuuteen (Yin 2014: 46). Tätä on parannettu arvioimalla mahdollisia muita selityksiä ja poikkeuksia. Ulkoisella validiteetilla tarkoitettiin löydösten yleistettävyyttä (Yin 2014: 46). Koska tämä tutkimus on toteutettu yksittäistapaustutkimuksena, yleistettävyyttä on pyritty parantamaan käyttämällä aiempaa teoriaa pohjana ja vertailukohtana. Reliabiliteetin arvioinnissa keskitytään siihen, saataisiinko tutkimuksessa samat tulokset, jos se toistettaisiin (Yin 2014: 46). Reliabiliteetin laadukkuuteen on panostettu dokumentoimalla tutkimus ja sen eteneminen tarkasti. Tutkimuksen haastattelunauhat, litteroinnit ja kenttämuistiinpanot ovat kuitenkin ainoastaan tutkijan hallussa.

#### **4. KULUTTAJIEN OSALLISTAMINEN ATRIAN LEIKKELEMAKKAROIDEN TUOTEKEHITYSPROJEKTIN FUZZY FRONT END -VAIHEESSA**

Tässä luvussa pyritään saamaan vastaus toiseen ja kolmanteen tavoitteeseen tutkimalla, miten osallistaminen toimi Atrian tuotekehitysprojektin fuzzy front end -vaiheen elementeissä sekä luomalla siihen sisältyvien haasteiden pohjalta kehitysehdotuksia. Luvussa rakennetaan ymmärrystä peilaamalla empiirisen aineiston avulla saatuja tuloksia teoreettiseen viitekehukseen. Ensimmäisessä alaluvussa arvioidaan kuluttajien osallistamista NCD-mallin kautta. Siinä tutkitaan, kuinka kuluttajien osallistamista käytettiin fuzzy front end -vaiheen elementtien työkaluna ja millaisia asioita tuotekehitysyhteisö missäkin elementissä tuotti. Luvun lopussa tehdään yhteenveto eri elementtien aikana korostuneista mahdollisuus- ja ideateemoista ja arvioidaan, kuinka onnistunut osallistaminen kussakin elementissä oli. Toisessa alaluvussa tunnistetaan leikkelemakkaroiden fuzzy front end -vaiheessa ilmenneitä osallistamisen haasteita ja pyritään luomaan kehitysehdotuksia. Siinä käydään läpi seikkoja, jotka teorian valossa edesauttavat vaiheen onnistumista ja verrataan niitä leikkelemakkaraprojektin toteutukseen ja toteutumiseen. Luvun lopussa on yhteenveto kuluttajien osallistamisen haasteista ja kehitysehdotuksista.

##### **4.1. Kuluttajien osallistaminen fuzzy front end -vaiheen elementteihin**

Atrian leikkelemakkaraprojektissa kuluttajat osallistettiin mahdollisuuksien analysointi, idean luominen ja idean valitseminen -elementteihin (ks. Kuvio 3). Fuzzy front end -vaiheen moottorina oli Atrian halu toimia innovatiivisesti ja hyödyntää kuluttajien näkemyksiä tuotekehityksessä. Koska osallistamista päätettiin käyttää fuzzy front end -vaiheen työkaluna, sen hyödyt koettiin suuremmaksi kuin sen haitat. Merkittävimpiä vaikuttavia tekijöitä olivat sosioekonomiset muutokset, joiden vuoksi leikkelemakkaroiden kulutus on vähentynyt. Myös kova kilpailu ajoi Atriaa kehittämään entistä parempia ja laadukkaampia tuotteita, ja muokkaamaan leikkelemakkarasegmenttiä kuluttajien mieltymysten mukaan. Vaikuttavista tekijöistä kerrotaan tarkemmin jo tapauksen kontekstia käsittelevässä luvussa 3.2.2. Leikkelemakkaroihin sisältyvät mahdollisuudet oli tunnistettu Atrialla jo aiemmin, sillä ne ovat osa uutta strategiaa. Tunnistetut mahdollisuudet liittyivät haluun uudistaa koko leikkelemakkarasegmenttiä myynnin lisäämiseksi ja menestyäkseen paremmin markkinoilla. Leikkelemakkaroiden tuotekehitysprojektin tavoitteena ei ollut luoda vain yksittäistä tuotetta, vaan kehittää koko segmenttiä

sellaiseksi, joka tyydyttää sekä nykyisten että tulevien kuluttajien tarpeita entistä paremmin.

#### 4.1.1. Leikkelemakkaroiden mahdollisuuksien analysointi

Atrian leikkelemakkaroiden tuotekehitysprojektissa kuluttajat osallistettiin mahdollisuuksien analysointiin ohjaamalla heidät vastaamaan kolmeen kysymykseen. Nämä olivat sinä, ruoka ja leikkelemakkarat, mitä hyvää ja mitä huonoa leikkelemakkaroiden sekä muutama kysymys leikkelemakkaroiden (ks. Liite 2). Kysymykset leikkelemakkaroiden hyvistä ja huonoista puolista sekä pyydytetyt perustelut mieluisimman leikkelemakkaramerkin ominaisuuksista ohjasivat osallistujia analysoimaan nykyisiin leikkelemakkaroihin liittyviä mahdollisuuksia. Koska tuotekehitysyhteisöön oli osallistettu aktiivinen joukko, he analysoivat itsenäisesti myös neljä muuta mahdollisuusteemaa. Osallistujien vastausten perusteella saatiin siis tunnistettua myös leikkelemakkaroihin liittyviä tarpeita, tapoja ja toimintoja, tuotteisiin liitettyjä signaaleja sekä emotionaalisia suhteita (ks. Kuvio 5).

Kuluttajat analysoivat leikkelemakkaroiden mahdollisuuksia sekä aktiivisen että passiivisen osallistamisen avulla (ks. Socialmedia-forum 2013). Osallistujille esitettiin enimmäkseen avoimia kysymyksiä, joihin he vastasivat vapaasti. Muutama kysymys leikkelemakkaroiden -kysymyskokonaisuuteen kuului kuitenkin myös joukkoäänestys mieluisista leikkelemakkaramerkeistä. Joukkoäänestyksestä huolimatta mahdollisuuksien analysoinnissa hyödynnettiin pääasiassa osallistujien joukkoälyä, sillä passiivisen äänestyksen jälkeen osallistajat saivat aktiivisella osallistumisella perustella valintaansa. (Ks. Howe 2008: 280.) Osallistajat olivat liha-alan ulkopuolelta tulevia kuluttajia, joten heillä oli raikas suhtautuminen leikkelemakkaroiden mahdollisuuksiin. Kuluttajien osallistaminen mahdollisuuksien analyysiin tuottikin paljon hyvää aineistoa, jota voitiin hyödyntää myöhemmin ideoiden luominen -elementissä.

Leikkelemakkaroiden **tunnettuus** on internetaineiston perusteella yksi niiden suuri mahdollisuus. Leikkelemakkarat ovat kuuluneet vahvasti usean osallistujan elämään koko heidän elämänsä ajan. ”Olen 36-vuotias perheenisä. – – Lapsuudenkodista löytyi aina Gotleria, Lauantaita, Sipuliteetää jne.” Osallistajat tunsivat leikkelemakkaraita melko laajasti, mutta selvästi tunnetuin oli lauantaimakkara. Jotkut osallistajat jopa puhuivat leikkelemakkarasegmentin sijaan lauantaimakkarasta. Lauantaimakkaran vankka asema kuluttajien mielessä on hyvä asia, sillä se kertoo tuotteen vahvasta imagosta. Samalla täytyy kuitenkin muistaa, että leikkelemakkarasegmenttiin kuuluu myös monia

muita leikkelemakkaraita, jotka olisi kyettävä nostamaan lauantaimakkaran rinnalle. Leikkelemakkaroitten, ja etenkin lauantaimakkaran, suuri mahdollisuus kuluttajien näkemysten perusteella on niiden **nostalgisuus**. ”Lapsuudenkodissani oli aina lauantaimakkaraa (ja sen kanssa ranskanleipää)... mieleeni on jäänyt kun sitä haettiin lihastiskiltä jossa se siivutettiin pötköstä.” Monilla osallistujalla oli emotionaalinen suhde leikkelemakkarioihin, sillä useat heistä yhdistävät leikkelemakkarat lapsuuteensa hyviin muistoihin. Leikkelemakkaroitten tunnettuus ja etenkin lauantaimakkaraan liittyvät voimakkaat tunteet olivat mahdollisuuksia, jotka pystyivät antamaan idean luomiselle hyvän ja vankan pohjan.

Osallistujien vastauksissa nousivat esiin kuluttajien asenteisiin liittyvät mahdollisuudet, jotka liittyvät heidän tarpeisiinsa. Osallistujien kommenttien taustalla oli nähtävillä suuria koko elämään liittyviä asenteita. Osallistujien mielestä **kotimaisuus** ja sen suosiminen oli tärkeä tekijä myös leikkelemakkaroitten valinnassa. ”Tuo kotimaisuus on minulle itsestään selvä asia. Ei tule ulkomaisia edes vilkuiltua.” **Epäterveellisyys** oli toinen teema, joka korostui useiden osallistujien vastauksista. ”Leikkelemakkarat jäävät usein itselle ostamatta juuri tuon epäterveellisyyden, lisä-säilöntä ja arominvahvenneaineiden vuoksi. En syö mielellään ’lihaan verrattavia aineita’.” Leikkelemakkaraita pidettiin lihottavina ja vähälihaisina lisäainepommeina, joita ei kannata syödä jatkuvasti. Tämä uhka olisi käännettävä mahdollisuudeksi kehittämällä leikkelemakkaroitten imagoa positiivisemmaksi. ”Se mikä ’mättää’ on mielikuva siitä että kyseessä ei ole erityisen terveellinen tuote. Tämän testin aikana tosin olen tajunnut, että kyse on nimenomaan mielikuvasta, tarkemmin en ole tuoteselostuksia makkarapaketin kyljestä tihrustanut.” **Ekologisuus** oli kolmas osallistujien vastauksissa vahvasti ilmenevä teema. Liian suuret pakkauskoot aiheuttavat ruokahävikkiä, mikä on vastoin osallistujien halua elää ekologisesti. ”Paketit ovat tosiaan liian isoja kolmihenkiselle perheelle. Puoli pakettia menee heittämällä, mutta loppurasia meinaa jäädä jääkaappiin pyörimään.” Samalla kun osa osallistujista näki lihan vähyden ja lihaan verrattavien aineiden käytämisen epäterveellisenä asiana, toisen pitivät sitä ekologisena ratkaisuna, jonka avulla eläimen ruhon osat saadaan hyödynnettyä tehokkaasti. ”Lihaan verrattavat ainesosat, mitä leikemakkaroissakin on, ovat erinomainen tapa käyttää pois kaikki käytettävissä oleva mitä eläimestä jää jäljelle.” Osallistujilla oli vahva tarve suosia kotimaista, terveellistä ja ekologista ruokaa.

**Monipuolisuus** oli neljäs internetaineistossa korostunut teema, jonka mahdollisuuksia kuluttajat analysoivat. Monipuolisuus liittyi kuluttajien tapoihin käyttää leikkelemakkaraita ja niihin yleisesti liitettyihin signaaleihin. Leikkelemakkaroitten mahdollisuus on

niiden monipuolisuus jo valikoimista lähtien. *”Tällä hetkellä useimmiten ostoskoriin tulee laitettua Atriaa monipuolisen valikoiman mukaan.”* Kuluttajat arvostivat sitä, että valikoimissa on erilaisia ja erilaisiin tilanteisiin soveltuvia leikkelemakkaroita. Ne sopivat syötäväksi sellaisenaan, leikkeleeksi leivän päälle ja ruoanlaittoon. *”Pidän leikkelemakkaroiden – – monipuolisuudesta. Ne kelpäävät sellaisenaan, kylmänä, lämpimänä, salaattissa, kiusauksissa.”* Osallistujien mukaan niillä on paikkansa sekä arjessa että juhlassa. Osallistajat kertoivat, kuinka leikkelemakkarat ovat läsnä jokapäiväisessä elämässä, sillä ne ovat suhteellisen edullista, helppoa ja nopeaa ruokaa. *”Ruokavalioni on monipuolinen. Leikkelemakkarat kuuluvat jokapäiväiseen ruokavaliooni.”* *”Todella kiireen iskiessä päälle esim. ylityöt on illalla kaikista helpoin tehdä voileipiä jossa päällä leikkelemakkaraa ja juustoa.”* Samalla kuitenkin myös napostelu ja herkuttelu liittyvät vahvasti leikkelemakkaroiden syömiseen. *”Ostan itselleni herkutteluun sekä muuten vain välillä leikkelemakkaroita, – – on kiva kun on kaapissa jotain, joka ei heti hupene muihin suihin.”* Leikkelemakkarat sopivat kaiken ikäisille ja erilaisista mauista pitävälle, sillä mukana on niin voimakkaampia kuin miedompiakin makuja. Useat osallistajat tahtoivat kuitenkin leikkelemakkarasegmenttiin vielä voimakkaammin maustettuja tuotteita. Leikkelemakkaroiden monipuolisuus on jo olemassa olevien tuotteiden aikaansaama mielikuva, jota voi hyödyntää ja korostaa myös tuotekehityksessä.

Leikkelemakkaroiden **laatu** nousi esiin kuluttajien analysoimissa mahdollisuuksissa. Laadun suoranaيسissa parantamisessa tai sen imagon kehittämisessä piili osallistujien mukaan iso mahdollisuus. *”Snellman on minulle mieluinen merkki. Heillä on hyvät leikkelemakkarat, hinta on ehkä hieman kalliimpi kuin muilla, mutta se antaa jotenkin laadun takuun.”* *”Arvostan suomalaisuutta ja luotan suomalaiseen laadukkuuteen.”* *”Huonoa puolia/syitä jättää ostamatta/jättää syömättä: huono hinta/laatusuhde.”* Laatu tai laaduttomuus on sekä olemassa olevien tuotteiden heikkous että signaali, jonka kuluttajat yhdistivät leikkelemakkarioihin. Samalla kun osallistajat kertoivat pitävänsä leikkelemakkaroiden monipuolisesta makuskaalasta, osan mielestä ne maistuvat suoraan pahalta tai mitäänsanomattomilta. *”Nykyisin koittaa välttää, kun pelkää jauhon makua.”* Monen osallistujan mielestä kokolihaleikkeleet ovat huomattavasti parempia kuin leikkelemakkarat, sillä leikkelemakkaroiden koostumus on jauhoinen eikä niissä ole suutuntumaa. Vaikka leikkelemakkarat ovat edullisia, myös niiltä odotettiin laatua.

Kuluttajien osallistamisen avulla tuotettua aineistoa hyödynnettiin syvällisesti. Kuluttajien analysoimien mahdollisuuksien työstämistä jatkettiin insight-workshopissa, jossa käytiin läpi tuotekehitysyhteisössä esiin tulleita seikkoja ja ryhdyttiin niiden pohjalta rakentamaan insighteja eli oivalluksia kohderyhmästä. Insighteja tehtiin totuus, tarve ja

kitka -ajattelun kautta, jolloin eräsikin insight oli tällainen: ”Pakkaukset ovat leikkelemakkaroissa erityisen tärkeitä, koska viipaleiden täytyy olla helposti otettavissa ja rasia suljettavissa, mutta useimmiten rasiat ovat melko huonoja”. (Tolvanen 2013.) Tällöin totuutta ilmaisee teesi ”pakkaukset ovat leikkelemakkaroissa erityisen tärkeitä”, tarvetta ”koska viipaleiden täytyy olla helposti otettavissa ja rasia suljettavissa” ja kitkaa ”mutta useimmiten rasiat ovat melko huonoja”. Tässä tutkimuksessa insightit nähtiin mahdollisuuksien analysointina, sillä niihin ei sisälly konkreettista kehitysehdotusta, vaan ne auttavat myöhemmin idean luomisessa.

Kuluttajien osallistaminen mahdollisuuksien analysointiin tuotti paljon kehityskelpoisia näkökulmia idean luomista varten. Samalla on kuitenkin todettava, että hyvin samankaltaisia näkemyksiä olisi voinut olla saavutettavissa ilman tuotekehitysyhteisön hyödyntämistäkin. Luvussa kolme käsitellyssä tapauksen kontekstissa on mainittu useita ruokatrendejä, jotka nousivat esiin myös mahdollisuuksia analysoitaessa. Aiemmat markkinatutkimukset olivat siis jo tuottaneet hyvin samankaltaisia analyysyjä kuin mitä osallistamisen avulla saatiin selville. Osallistaminen mahdollisuuksien analysointiin ei siis tuottanut varsinaisesti uutta tietoa, vaan pikemminkin varmisti aiempien tietojen paikansäilyvyyttä. Keskeisimmät analysoidut mahdollisuudet olivat leikkelemakkaroitten tunnettuus, lauantaimakkaraan liittyvä nostalgisuus, kotimaisuuteen, epäterveellisyyteen ja ekologisuuteen liittyvät asenteet, leikkelemakkaroitten monipuolisuus sekä niiden laatu.

#### 4.1.2. Leikkelemakkaraideiden luominen

Kuluttajat osallistettiin idean luomiseen yhdellä kysymyksellä, kun heiltä kysyttiin suoraan ideoita ja parannusehdotuksia leikkelemakkaroihin (ks. Liite 2). Kuluttajien luomista ideoissa oli havaittavissa kolme eri teemaa, jotka olivat tuotteeseen eli itse leikkelemakkaroihin ja sen pakkaukseen liittyvät ideat, sen käyttöön liittyvät ideat sekä sen saatavuuteen liittyvät ideat.

##### *Tuotteeseen liittyvät ideat*

Osallistujien luomissa ideoissa korostuivat **makuun liittyvät tuoteideat**. Makua tulisi parantaa mausteiden ja uusien raaka-aineiden avulla. Osallistajat halusivat leikkelemakkaroihin voimakkaampia mausteita, jotka saisivat myös tuntua ja näkyä makkaramassan joukossa. ”9-v poikani ehdotti viherpippurileikkelettä, joka olisi balkanin tyylistä, seassa kokonaisia viherpippureita ja reunoilla viherpippurirouhetta.” ”Kaikki hyvä yhteen

*makkaraan. Toivoisin, että chilipaprikan palaset näkyisivät makkarassa. Chilileikkeletä ehdotettiin jo ja tämä olisi optio kaksi valkosipulillisällä.” Leikkelemakkaroiden makuu toivottiin myös muutettavan aina sesongin mukaan. ”Leikkeleissä tulisi olla kausimakuja, kuten jogurteissa ja makkaroidessa.” Leikkelemakkarasegmenttiin haluttiin siis enemmän vaihtelua ja uutuustuotteita nopeammalla syklillä. Sikaa ja nautaa sisältävien leikkelemakkaroiden rinnalle tuli osallistujien mielestä saada uusia tuotteita. Etenkin riistan, hevosen, erilaisen siipikarjan ja omaperäisten aineiden käyttäminen leikkelemakkaroidessa kiinnosti osallistujia. ”Villisikaa olisi kiva maistaa makkarassa.” ”Olen mustamakkaran ystävä. – – Mitenkä onnistuisi leikkelemakkarana...sisältäähän mustamakkara riisiä/ohjaryynejä..kun sen maun saisi leikkelemakkaraan.”*

Leikkelemakkaroiden **ulkonäkö** oli toinen itse tuotteeseen liittyvä ideointikohde. Osallistajat olivat sitä mieltä, että *”mieluummin ohut kuin paksu siivu. Niin kuin Snellmannin kinkkuleikkeissä on ohuen ohuita siivuja, toimisi varmaan leikemakkaroidessakin.”* He toivoivat myös vaihtelevuutta leikkelemakkaroiden muotoon. *”Miksei makkarat voisi olla esim. tähden, sydämen tms. muotoisia?”* Leikkelemakkaroiden muodon muuttaminen kiinnostaisi osallistujien mielestä etenkin lapsia ja herättäisi heidän mielenkiintonsa leikkelemakkaroiden kohtaan.

Osallistujien luomista ideoista suurin osa liittyi **leikkelemakkarapakkauksiin**. He toivoivat pakkauksien ulkonäköä muutettavan, sillä *”olisi kiva ostaa leikkelemakkaraa pakkauksessa, joka heti erottuisi kaupan hyllyltä esim. värinsä ja kuvansa perusteella”.* *”Pakkaukset voisivat olla vaikka vuodenaikateemoittain.”* *”Kotimaisuus näkyviin pakkauksiin.”* Mahdollisuuksien analysointi -elementin aikana esiin noussut ekologisuus innosti osallistujia luomaan pakkauksen kokoon, materiaaliin ja muotoiluun liittyviä ideoita, jotka vähentäisivät ruokahävikkiä. *”Nykyisten pakkausten rinnalla voisi olla tarjolla pienempiä pakkauskojoja.”* *”Kamppanja missä vaikka jokusen tuotteen ostajalle kesto säilytysrasia minkä voi heittää ilman kantta pöytään ja taas ruokailun jälkeen kannen kanssa kaappiin.”* *”Usean erilaisen (esim. 2–4) leikkeleen yhteispakkaus, jonka kokonaispaino on enint. 200–250 g.”* Pakkauksien käyttömukavuutta olisi parannettava. *”Pakkaukset todellakin helpommin avattavasi tällaiselle nakkisormellekin.”* Konkreettisia ehdotuksia, kuinka nämä ideat toteutettaisiin, tuli vain vähän.

#### *Käyttöön liittyvät ideat*

Osallistajat loivat leikkelemakkaraidoita, jotka monipuolistivat tuotteen käyttöä. Yksi idea oli laajentaa leikkelemakkaroiden käyttötarkoitusta leivänpäällisistä paremmin **na-**



**posteluun** sopivaksi. *”Pitääkö leikkeleiden olla aina leivän päälle tarkoitettuja leikkeleitä. Vai sopisiko lauantaimakkaran tyyppinen tuote napostelupalasina.”* Osallistujat ideoivat myös **eineksiä**, joissa hyödynnettiin leikkelemakkaraa. *”Lhiapiirakka laadukkaalla paksuhkolla leikkelemakkaralla. Esim. gotler. Optiota juustolla, sinapilla, paistettulla sipulilla ja esim chilimausteisella leikkeleellä.”* Käyttöön liittyvissä ideoissa korostui osallistujien analysoima leikkelemakkaroiden monipuolisuuteen liittyvä mahdollisuus. Jotkut kuluttajat ovat jo huomanneet, että leikkelemakkaraa voi käyttää erilaisissa tilanteissa muulloinkin kuin leivän lisukkeena. Tätä havaintoa voisi hyödyntää myös tuotekehityksessä.

#### *Saatavuuteen liittyvät ideat*

Monet osallistujat sekoittivat kaupan ja valmistajan vastuun keskenään ideoita luodessaan. He halusivat monipuolista leikkelemakkaroiden saatavuutta niin, että niitä myytäisiin enemmän **irtotiskistä**. Kauppojen tulisi ottaa valikoimiinsa paikallisten **pienten valmistajien tuotteita**. *”Jokainen suuri ja/tai pienempikin valmistaja vuorotellen myisi tuotteitaan marketeissa irtomyynnissä, jolloin voisi ostaa herkullisia leikkeleitä ilman muovipakkauksia esim. se 50 g.”* *”Ainakin S-ryhmän kaupoissa Hangosta Utsjoelle samat Atrian ja HK:n makkarapaketit löytyvät hyllyltä. Toivottavaa olisi, että myymälät saisivat luvan suosia paikallisia tai lähialueen tuottajia.”* Osa kuluttajista toivoi myös enemmän **maistatuksia** kauppoihin, sillä *”leikkelemakkaramaistajaisiin törmään kaupoissa todella harvoin.”* Saatavuuteen liittyvät ideat ovat Atrian kannalta toisarvoisia, sillä ne ovat pääosin vähittäiskauppojen päätettävissä.

Kuluttajien luomien ideoiden uutuusarvo oli vähäinen. Ne noudattivat pitkälti tuttuja tuoteideakaavoja, joita Atrian tuotekehityksyksikössä oli jo aiemmin pohdittu. Toisaalta haastatellut uskoivat, että pienistä ideoista voi hiomisen jälkeen saada aikaan hyviä tuotteita, joiden avulla menestyä markkinoilla.

*H2: ”Aivan valtavasti aivan uudenlaisia ideoita sieltä ei kuitenkaan tullut. Että selasta sinisen meren strategiaan verrattavaa asiaa tämä ei oo, mutta siellä voi olla asioita, jotka tuntuu pieniltä ja yksittäisiltä, mutta jotka onkin sellaisia asioita, että kun sitä polkua lähdetään purkamaan, niin sininen meri onkin siellä päässä. Suoraan sinistä merta ei löytynyt.”*

Insight-workshop oli mahdollisuuksien analysoinnin lisäksi idean luomista. Sen jälkeen, kun mahdollisuuksia oli analysoitu insightien muodossa, workshopissa keskityttiin nii-

den ja kuluttajien luomien ideoiden pohjalta omaan ideointiin. Workshopissa luotuja ideoita nimitettiin konsepteiksi, mutta fuzzy front end -vaiheen NCD-malliin peilattuna nämä ”konseptit” olivat vasta ideoita, sillä ne eivät sisältäneet tarkkaa tietoa markkina-potentiaalista, sijoitusvaatimuksista, kilpailutekijöistä, teknologisista seikoista ja riskeistä. Workshopissa luodut ideat vastasivat samoja teemoja kuin mitä kuluttajatkin loivat tuotekehitysyhteisössä. Ideat liittyivät itse tuotteeseen eli leikkelemakkaroiden makuun ja muotoon sekä pakkaukseen ja tuotteen käyttöön. Osallistujien luomat ideat tuotteiden saatavuudesta jätettiin workshopissa pois, kun taas leikkelemakkaroiden käyttöön liittyviä ideoita laajennettiin ja luotiin lisää. Kuluttajien luomien ideoiden lisäksi workshopin ideoinnissa hyödynnettiin etenkin mahdollisuuksia, jotka liittyivät leikkelemakkaroihin kohdistuviin asenteisiin.

#### 4.1.3. Leikkelemakkaraiden valitseminen

Leikkelemakkaraprojektin idean valitsemisessa hyödynnettiin joukkoäänestystä ja joukkoälyä, vaikka lopullisen idean tai ideat valitsivatkin fuzzy front end -vaiheessa mukana olleet Atrian työntekijät yhdessä konseptitoimiston kanssa (ks. Liite 2). Kuluttajat saivat joukkoäänestystä hyödyntämällä äänestää, mikä makuvaihtoehto heitä eniten miellytti. Tämän jälkeen he saivat kertoa näkemyksiään eri ideoista. Näin heidän mielipiteensä tukivat idean valitsemista. Sanallisen ideoiden arvioinnin jälkeen kuluttajat äänestivät, mitkä insight-workshopissa luoduista ideoista olivat eniten heidän mieleensä.

Kuluttajien kommentit ideoista mukailivat heidän **analysoimiaan mahdollisuuksia**. Heidän mielestään parhaissa tuotteissa hyödynnetään suomalaisuutta ja monipuolisia makuja. ”K1 tuo uusia voimakkaita makuja, eksotiikkaa ja kansainvälisyyttä, K2 taas perinteistä suomalaista metsää, retkeilyä reppu selässä, Lappia ja nuotiotulia pimeyden keskellä, savuista ja suolaista, luonnon makua, mikä edustaa eksotiikkaa muille kuin suomalaisille.” Kuluttajien kommentit olivat lähes pelkästään **positiivisia** ja niiden anti idean valitsemisen helpottamiseksi oli pieni. On toki hyvä, että ideat ovat kuluttajien mielestä hyviä, mutta jonkinlainen hajonta olisi ollut hyväksi helpottaen idean valintaa. Jatkon kannalta olisi ollut hyvä, jos osallistujat olisivat kertoneet tarkemmin, mikä missäkin ideassa oli hyvää sen sijaan, että totesivat ”ideat vaikuttavat todella uusilta ja mukavilta tuskin voisi olla ostamatta.” Silloinkin kun osallistujat kritisoiivat jotakin ideaa, parannusehdotusten sijaan he yleensä vain sanoivat ”en kyllä ostaisi” tai ”nämä ideat ei sytyttäneet” huolellisen perustelun sijaan. **Rakentava kritiikki puuttui** kuluttajien idean valitseminen -elementtiin osallistamisesta lähes täysin. Usein kuluttajat myös

pyörsivät vastauksensa ja päätyivät kehumään sitä alun kriittisestä sävystä huolimatta: *”Itse en ole kovinkaan paljon [erään maun] ystävä. Ajatus tosin on hyvä.”*

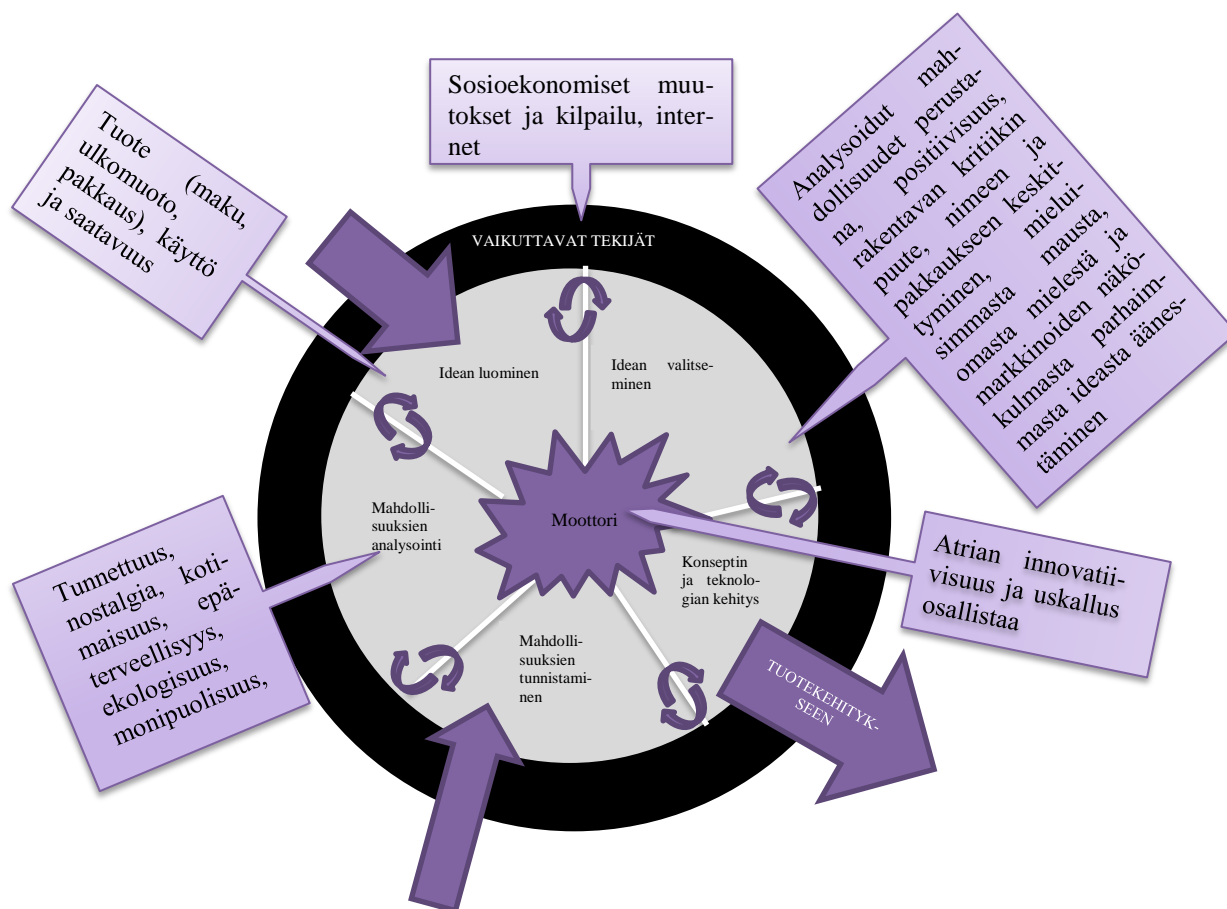
Kuluttajat keskittyivät ideoita arvioidessa paljon asioihin, jotka eivät fuzzy front end -vaiheessa ole vielä ratkaisevan tärkeitä. Ehkäpä tuotekehitysyhteisölle esitettyjen kysymysten yhteyteen liitetyt kuvat ohjasivat osallistujia keskittymään leikkelemakkaroiden makua, muotoa, koostumusta tai käyttötarkoitusta enemmän **pakkaukseen**. Osallistujat kommentoivat huomattavasti enemmän graafikon näkemystä pakkauksesta kuin tuotetta itseään. *”K4... Idea on varmaan ihan hyvä, tosin itse pakkaus voi hukkaa esim. Xtra:n vastaaviin tuplapakkauksiin.”* On toki tärkeää, että pakkaus on käyttäjäystävällinen ja herättää kuluttajien mielenkiinnon, mutta upeinkaan pakkaus ei pelasta huonoa tai mitäänsanomattomaa tuotetta. Kuten eräs osallistujista sanoi *”maut eivät meinaan vaikuta mitenkään erikoisilta niin mietin onko kaunis paketti riittävä saamaan kuluttajat vaihtamaan lempileikkeleensä toiseen”*. Pakkaukset saivat osallistujat myös pelkäämään hinnannousua: *”Ainoa mikä tästä tulee mieleen on ett tuleeko nyt pakkauksesta todella kallis sillä paketti vaikuttaa monimutkaiselta.”* Kuluttajille kerrottiin ainoastaan idean työnimi ja näytettiin piirroskuva pakkauksesta, jonka yhteydessä oli kyllä kerrottu itse leikkelemakkarankin ominaisuuksista. He kuitenkin arvioivat paljon tuotteen **nimeä** sen ydinominaisuuksien sijaan. *”K6 on nimenä outo, mutta pakkaus näyttää houkuttelevalta.”*

Ideoiden arviointien jälkeen kuluttajat saivat vielä äänestää parhaita ideoita, josta saatiin kvantitatiivista dataa idean valitsemisen tueksi. Kuluttajat vastasivat kysymykseen, mikä ideoista vetoaa eniten juuri häneen ja kysymykseen, minkä leikkelemakkaraiden he uskovat menestyvän parhaiten markkinoilla. Joukkoäänestäminen oli idean valitsemisen kannalta hyödyllisintä, sillä siitä saatiin tarkkaa tietoa, millä tuotteella on kuluttajien mielestä suurimmat mahdollisuudet menestyä ja minkä tuotteen he mieluiten ostaisivat. Arvoitukseksi tosin tällöinkin jää, johtaako mieluisimmankaan tuoteidean kauppojen hyllylle päätyminen ostoon.

Sen jälkeen, kun kuluttajat oli osallistettu idean valitsemiseen, järjestettiin konseptiworkshop, jossa jatkettiin idean valitsemista konseptitoimiston ja Atrian työntekijöiden kesken. Workshopissa käytiin yhdessä läpi kuluttajien arvioita ja palattiin takaisin luominen -elementtiin, jolloin Atrian henkilöstö ja konseptitoimisto yhdessä loivat kuluttajien näkemysten avustamana vielä viimeisen idean. Tämän idean luomiseen kuluttajia ei enää osallistettu, vaan heitä pyydettiin ainoastaan arvioimaan sitä idean valitseminen -hengessä.

#### 4.1.4. Yhteenveto kuluttajien osallistamisesta fuzzy front end -vaiheen elementteihin

Atrian leikkelemakkaraprojektin fuzzy front end -vaiheen elementeissä korostuneet teemat on nähtävissä kuviossa (Kuvio 6). Kuluttajat osallistettiin mahdollisuuksien analysointiin, idean luomiseen ja idean valitsemiseen. Osallistaminen tuotti paljon näkemyksiä, ehdotuksia ja ideoita, vaikka varsinaista läpimurtoa sen avulla ei saatukaan tehtyä.



**Kuvio 6.** Kuluttajien osallistaminen leikkelemakkaroiden tuotekehitysprojektin fuzzy front end -vaiheeseen NCD-mallia hyödyntäen. (Mukaillen: Koen ym. 2001: 47.)

Kuluttajien osallistaminen toimi parhaiten mahdollisuuksien analysointi -elementissä. Tässä elementissä osallistajat kykenivät mahdollisuuksia analysoidessaan tuomaan hyvin esiin suuria ja abstrakteja linjoja, joiden pohjalta myöhemmin voitiin luoda ideoita. Ensimmäinen leikkelemakkaroiden mahdollisuus liittyi niiden tunnettuuteen, sillä kuluttajat tiesivät monia leikkelemakkaratuotteita jo ennakoon. Atria voisi muistuttaa kulut-

tajia tuotteiden olemassa olosta. Sen lisäksi, että kuluttajat tunsivat leikkelemakkaroita, he kokivat myös nostalgisia tunteita niitä kohtaan. Etenkin lauantaimakkara on ollut tärkeä osa usean kuluttajien elämää lapsuudesta saakka, ja he yhdistivät siihen monia mukavia muistoja. Toinen uusien tuotteiden kehityksessä hyödynnettävä mahdollisuus onkin nostalgisuus, jota voisi korostaa emotionaalisiin siteisiin vetoamalla.

Kuluttajien analysoimista mahdollisuuksista kolme liittyi leikkelemakkaroihin kohdistuviin asenteisiin. Nämä ovat kotimaisuus, epäterveellisyys ja ekologisuus. Kotimaisuus ja ekologisuus ovat leikkelemakkaroiden kannalta positiivisia asenteita, joita kannattaisi korostaa ja epäterveellisyys negatiivinen asenne, jolloin Atrian tulisi pyrkiä muuttamaan asenteeseen liittyvää imagoa. Kuudes leikkelemakkaroiden mahdollisuus oli niiden monipuolisuus. Segmentissä on useita erilaisia tuotteita, jotka vastaavat erilaisten kuluttajien mieltymyksiin. Leikkelemakkarat myös sopivat moneen erilaiseen hetkeen arjesta juhlaan. Tämä mahdollisuus on tarttumisen arvoinen, joten olisi hyvä kehittää tuotteita tai luoda esimerkiksi mainoskampanja, joka korostaa tuotteiden kattavuutta. Seitsemäs mahdollisuusteema oli leikkelemakkaroiden laatu. Osa kuluttajista piti niitä kokoliha-leikkeleitä laaduttomimpana, ja tämä ajatus Atrian olisi hyvä pyrkiä muuttamaan esimerkiksi mainonnan avulla. Samalla kuluttajat kuitenkin arvostivat ja luottivat suomalaisen elintarviketeollisuuden takaamaan laatuun. Myös hintaa pidettiin laadun takeena.

Vaikka kuluttajat kykenivät analysoimaan mahdollisuuksia hyvin ja laajasti, osallistaminen ei olisi ollut välttämätöntä. Samat mahdollisuudet olisi kyetty analysoimaan esimerkiksi markkinatutkimusta ja brainstormingia yhdistämällä. Haastatteluissa nousi kuitenkin esiin osallistamisteorioista tuttu näkemys, jonka mukaan osallistamisella voidaan korvata monen työkalun hyödyntäminen kerralla.

*H1: No siinä on, siinä on semmonen ideologia takana, että pyritään niin ku oikasemaan semmosia vaiheita, joita tuotekehityksessä on aiemmin alistettu tutkimukselle useissa eri vaiheissa. Niin pyritään ikään kuin käyttämään tutkimuksellisia metodeita, mutta silti ajamaan monta eri metodilähestymistä yhteen ja samaan nippuun ja samalla hyväksytään se, ettei se oo tutkimuksellisesti niin tarkka ajatus.*

Atrian työntekijät näkivät osallistamisen idean luomisen kannalta hyödyllisenä asiana. Kuluttajien luomien ideoiden pohjalta ammattilaisten oli helppo alkaa parannella ja syventää niitä, sillä ne antoivat haastateltujen mielestä omalle ideoinnille hyvän lähtökohdan. Olisi ollut myös hieman naiivia edes toivoa, että jokin kuluttajien luomista ideoista

olisi ollut toteuttamiskelpoinen sellaisenaan, sillä ideat vaativat aina työstämistä ennen kuin ne voidaan toteuttaa tuotteeksi.

*H1: ”Idea on saada niin paljon ajatuksia herättävää materiaalia, että niistä niinku koostamalla syntyy semmosia näkemyksiä, joiden päälle voidaan luoda insigteja ja siitä eteenpäin tuotekonsepteja. – – Se ei oo koskaan missään nimessä suoraviivasta missään kuluttajatutkimuksessa sillä tavalla, että joku sanoo että ’hei, tää on hyvä idea’ ja sit se menee semmosenaan eteenpäin. Mä en muista urani aikana yhtään sellasta keissii missään tuotekehitysprojektissa. Ne on aina synteeseja. Ideoiden jatkokehittelyjä. Mut jos monesta lähteestä tulee sellasta että ’hei tää on hyvä, tässä on jotain’, se alkaa tiivistyä yhdeksi ajatukseksi.”*

*H2: ”Ne [kuluttajien ideat] autto jo ihan senki takia, että mä oon vahvimmillani enemmän, kun mulla on joku alusta, josta lähteä liikkeelle, kun sillon, että mä luon niinku tyhjään tilaan jonkin esineen.”*

Kuluttajien luomat ideateemat olivat itse tuote eli leikkelemakkarat, niiden käyttö ja saatavuus. Tuoteideoissa korostuivat maku, ulkomuoto ja pakkaus. Kuluttajat keskittyivät etenkin pakkauksen ideointiin, jolloin ideoita syntyi sen kokoon, ulkomuotoon ja käytettävyyteen liittyen. Kuluttajat loivat ideoita myös leikkelemakkaroiden saatavuudesta, mutta siihen vaikuttavat Atriaa enemmän vähittäiskaupat, joten nämä ideat olivat Atrian näkökulmasta tarpeettomia. Haastateltujen mielestä kuluttajien ideoiden joukossa ei ollut mitään erityisen poikkeuksellista tai vallankumouksellista. Toisaalta osallistaminen toi esiin yksittäisiä pieniä asioita, joiden avulla on mahdollista luoda uusia menestyviä tuotteita. Kuluttajien luomat ideat myös vakuuttivat haastatellut siitä, että tuotekehitysprojektin suunta on oikea.

*H1: ” Siellä oli ehkä sellasia, ettei tullu ihan kauheen yllättäviä lähtökohtatilanteita. Mutta toisaalta kaikessa, mihin otetaan kuluttajia ja kuluttajatutkimusta, niin tulee tosi usein sellanen tilanne, ettei tuu mitään hirveen, hirveen yllättävää. Eli jälkikäteen jos ajatellaan, niin ”joo, näinhän tää menee”, mutta sitte jos sitä ei tee sitä kuluttajien mukaan ottoa tai tutkimusta siihen, niin niitä on silti hirveen vaikee luoda sitä sellasta täydellistä listaa, että miten ne näkee tämän tuotealueen.”*

*H3: ”Se mitä me ollaan täällä [Atrialla] juteltu, niin kuluttajat vahvistaa, ettei oo itekään millään väärällä polulla.”*

Idean valitseminen -elementissä kuluttajat saivat äänestää mieluisimmista makuvaihtoehtoista, arvioida leikkelemakkaraidoita ja äänestää niistä. Heidän näkemyksensä loivat pohjan Atrian ja konseptitoimiston idean valitsemiselle. Parhaiten kuluttajien ajatukset onnistuttiin vangitsemaan joukkoäänestystä hyödyntävillä kysymyksillä, joista saatiin kvantitatiivista dataa tuoteideoiden menestymismahdollisuuksista. Arvioidessaan ideoita kuluttajien mielestä monien ideoiden pohjalla olivat heidän aiemmin analysoimansa mahdollisuudet. Tämä oli hyvä asia, sillä uusien tuotteiden tarkoituksena on olla ylivertaisia ja vastata entistä paremmin kuluttajien haluihin ja tarpeisiin. Kuluttajat kuitenkin keskittyivät korostuneen paljon graafikon piirtämien pakkausten arviointiin ja ideoiden työnimiin. Lisäksi he tuntuivat pitävän lähes jokaisesta tuoteideasta eivätkä kyenneet perustelemaan, miksi jokin tuote tai sen ominaisuudet eivät miellyttäneet heitä.

#### 4.2. Kuluttajien fuzzy front end -vaiheeseen osallistamiseen liittyvien haasteiden tunnistaminen

Atria hyödynsi osallistamista ongelmien ja ratkaisujen markkinapaikalla, jossa osallistujilta tahdottiin ehdotuksia ja ideoita tiettyä projektia varten eli leikkelemakkaroiden kehittämiseen. Osallistaminen toteutettiin ongelmantarjonnan kautta, jolloin kuluttajien apua kaivattiin juuri leikkelemakkaroiden fuzzy front end -vaiheeseen. (Ks. Hintikka 2008: 35–36.) Tämä oli oikea markkinapaikka leikkelemakkaroiden tuotekehitysprojektille, sillä tavoitteena oli osallistaa kuluttajat ideoimaan, kuinka leikkelemakkarasegmentistä saadaan kiinnostavampi ja parempi leikkelemakkaroiden myynnin lisäämiseksi. Vapaat tai kategoriset ehdotukset ja ideat eivät olisi näin tarkasti määritellyssä tuotekehityskohteessa tuottaneet toivottua lopputulosta. Atrian leikkelemakkaroiden tuotekehitysprojektin fuzzy front end -vaiheessa jouduttiin kuitenkin kohtaamaan useita osallistamiseen liittyviä haasteita.

##### 4.2.1. Internet

Kuten osallistamisessa yleensäkin, myös Atrian leikkelemakkaraprojektin toteuttamisessa hyödynnettiin internetiä. Se helpotti osallistujien löytämistä ja joukon välistä kanssakäymistä. Kuluttajat saatiin sen ansiosta myös osallistettua ympäri Suomen. Osallistamisympäristönä käytettiin internetissä olevaa tuotekehitysyhteisöalustaa, johon rekisteröityminen ja jonka käyttäminen oli yksinkertaista ja selkeää. Tämä auttoi osallistujien joukkoälyn hyödyntämisessä. Internetin mahdollistama aika- ja paikkarajoitteiden

murtuminen salli kuluttajien osallistumisen silloin, kun heille parhaiten sopi. Haasteen kuitenkin muodosti se, että **ne, joilla ei ole halua tai taitoja käyttää tietokonetta ja internetiä, karsiutuivat pois osallistettujen joukosta**. Tämä rajasi pois yhden kuluttajaryhmän, jolla olisi voinut olla annettavaa fuzzy front end -vaiheeseen. Mikäli tämä kuluttajaryhmä olisi nähty fuzzy front end -vaiheen kannalta tärkeänä, heidän näkemyksiään olisi voitu kuulla esimerkiksi ryhmähaastattelun avulla.

Sosiaalisia verkostoja olisi hyvä pyrkiä tukemaan ja hyödyntämään osallistamisyhteisössä (ks. Hintikka 2008: 43), mikä muodostaa toisen internetiin liittyvän haasteen. Internetin välityksellä kuluttajat **eivät ole suorassa kanssakäymisessä keskenään, joten heidän välilleen ei välttämättä synny lainkaan vuorovaikutuksellisuutta**. Atrian leikkelemakkaraprojekti oli lyhytaikainen eikä osallistujia ollut poimittu esimerkiksi valmiista brändiyhteisöstä. Tämän vuoksi sosiaalisen verkoston syntyminen ei ollut varmaa, vaikka heitä yhdistikin kiinnostus osallistua tuotekehitykseen. Internetissä toimiva kehitysyhteisöalusta antoi kuitenkin mahdollisuuden kommentoida muiden kokemuksia, näkemyksiä ja ideoita, mitä osallistujat tekivätkin aktiivisesti. Alustan suomien mahdollisuuksien ansiosta heidän keskuudessaan oli havaittavissa jonkin verran verkottumista. Kuluttajat eivät ainoastaan vastanneet kysymyksiin, vaan olivat selvästi kiinnostuneita myös muiden näkemyksistä ja kommentoivat niitä.

*H3: ”Siellä oli hienoo se, se ryhmän, jotenki ku joku sano jonkun nostalgisen jutun ja kaikki heti säntäs siihen kommentoimaan sitä samaa. Että semmonen – – jännä hyvä fiilis siel oli.”*

Internet mahdollisti sen, että kaikki leikkelemakkaroiden fuzzy front end -vaiheessa mukana olleet Atrian ja konseptitoimiston työntekijät pystyivät halutessaan näkemään, mitä kuluttajilta on kysytty, mistä he ovat keskustelleet ja millaisia leikkelemakkaroihin liittyviä tekijöitä keskusteluissa on noussut esiin. Tätä mahdollisuutta Atrian työntekijät eivät kuitenkaan hyödyntäneet aktiivisesti. Kolmas haaste onkin se, että internet tekee mahdolliseksi myös sen, että **fuzzy front end -vaiheessa mukana olevat työntekijät eivät tarkastele kuluttajien osallistamisella aikaansaatuja mahdollisuuksia ja ideoita välttämättä lainkaan**.

*H4: ” Kyllä mä siellä kävin muutaman kerran kattomassa. Ne [konseptitoimiston] yhteenvedot.”*



*H1: ”Yksittäisten kuluttajien ehdotukset, mä en oo niitä ees pahemmin katsonut, koska mä luotin siihen että se tekevä toimisto kokoaa niitä yhteen, et se ei oo tavallaan edes idea, että yksittäisen kuluttajan ehdotus olis sellasenaan niinku toimenpidekele-poinen.”*

#### 4.2.2. Toteuttaminen

Atrian leikkelemakkaraprojektissa kuluttajille esitettiin kysymyksiä yhdeksän viikon ajan. Ensimmäinen toteuttamiseen liittyvä haaste oli, **onko osallistamiseen käytetty aika sopivan mittainen** (ks. Hintikka 2008: 43). Yhdeksän viikkoa oli tämän projektin kannalta riittävän lyhyt aika, etteivät osallistujat kyllästyneet ja jättäytyneet kaikessa hiljaisuudessa pois tuotekehitysyhteisöstä, kuten liian pitkäaikaisessa projektissa on haasteena käydä. Ensimmäinen osallistamisvaihe toteutettiin ennen insight-workshopia, jolloin kysymykset esitettiin kuluttajille muutaman päivän välein lokakuun lopussa. Insight-workshopin pohjalta luotuihin ideoihin liittyvät kysymykset esitettiin muutaman päivän välein marraskuun lopussa ennen konsepti-workshopia. Joulukuun lopussa osallistujille esitettiin vielä viimeinen kysymys, jossa pyydettiin kommentteja viimeisistä ideoista. Osallistujilla oli aikaa vastata jokaiseen kysymykseen viikon ajan sen esittämisestä, mikä vastausmäärien perusteella näytti sopivalta pituudelta. Kuluttajat vastasivat yhtä innokkaasti kysymyksiin niin tuotekehityksen alku- kuin loppuvaiheessakin. Joko kuluttajien osallistumismotivaatioon vaikuttivat muutkin tekijät kuin pelkkä palkkio tai he pitivät yhteensä 40 euron arvoisia tuotelahjakortteja riittävänä kiitoksena tekemästään työstä. Toinen osallistumiseen liittyvä haaste olikin varmistaa, että **kuluttajat eivät kokeneet oloaan hyväksikäytetyksi**. Ainakaan vastausinnon perustella näin ei Atrian leikkelemakkaraprojektissa käynyt.

**Kiire** oli kolmas kuluttajien osallistamisessa ilmennyt toteuttamiseen liittyvä haaste. Atrian työntekijät kokivat jäävänsä tuotekehitysyhteisön ulkopuolelle ja kuluttajat koettiin kaukaisiksi, sillä heidän osallistamisensa oli ulkoistettu konseptitoimistolle, joka piti yllä tuotekehitysyhteisöä. Tällaista tilannetta ei olisi tullut, mikäli fuzzy front end -vaiheeseen osallistunut työryhmä olisi kyennyt viemään fuzzy front end -vaiheen läpi ulkoistamatta sitä konseptitoimistolle. Käytännön kiireiden vuoksi tämä ei kuitenkaan aina ole mahdollista.

*H1: ”Joo, joo kyllä se realismi on sitä, että vaikka ite tahtois olla kauheen osallisena tuohon, niin se vie sen verran aikaa että tässä esimerkiksi viime syksynä keskimääräiset tuntityömäärät taisi olla jotain 60 ja 70 välissä, että se ois ollu sitte se keskiyö*

*se yhteisöön osallistumisen aika, joten kyllä se jäi käytännössä olemattomaksi se oma osallistuminen siihen. Pieniä lukasuja sillon tällön mitä siellä tapahtuu, muuten mentiin systemaattisesti workshopien kautta.”*

*H2: ”Jotenki ittestä tuntu, että kuluttajat oli hyvin kaukana, koska se on, ne on yhteisössä ja yhteisö pyörittää, yhteisöä pyöritti [konseptitoimisto]. – – Me päästiin sinne yhteisöön, mutta kiistatta se käyminen yhteisössä jäi omalta osalta aika vähäiseksi. – – Että sitte ku sieltä [konseptitoimistosta] ammattilaiset veti kasaan kuluttajilta saadut tiedot, niin se toi ymmärrettäväs muodos sitten oikein jäsenneltynä sen tiedon meille. Et sitä kautta kuluttaja kaukana, tieto lähellä.”*

*H3: ”Kerkesin sillon ennen just noita ideointeja, niin just edellisenä päivänä kävin lukee sitä sen aikasta keskustelua ja siitä taaksepäin. Eli kyllä mä niitä siellä seurasin, mutta en vaan jatkuvasti, vaan valmistauduin sitten niihin ideointeihin.”*

Atrian leikkelemakkaroiden tuotekehitysprojektissa se oli suunniteltu tarkasti etukäteen, ja kysymykset olivat selkeitä, kuten liitteessä (Liite 2) näkyy. Osallistujille esitettiin tarkkoja kysymyksiä, joihin saatiin täsmällisiä vastauksia. Joissain osallistamisprojekteissa täysin avoin keskustelu voi tuottaa hyödyllistä aineistoa, jonka avulla pystytään ongelmanratkaisuun, mutta tällaisessa tiettyyn projektiin liittyvässä osallistamisessa ennalta mietityt ja ohjatut kysymykset auttavat kuluttajia keskittymään oikeisiin seikkoihin. Koska etenkin idean luominen ja idean valitseminen -elementtien vastaukset jäivät melko yksipuolisiksi, kuluttajia olisi kuitenkin voitu ohjata hieman tarkemmilla kysymyksillä. Kuluttajien osallistamisen neljäntenä toteutukseen liittyvänä haasteena onkin **esittää kysymykset niin, että ne tuottavat fuzzy front end -vaiheen kannalta hyödyllistä tietoa**. Kuluttajia olisi voitu rohkaista ja kannustaa luovuuteen jakamalla ainoa ideoiden luomiseen liittyvä kysymys useaksi eri aihepiirejä käsitteleviksi kysymyksiksi, jolloin kuluttajilta olisi erikseen pyydetty ehdotuksia ydintuotteeseen, eli leikkelemakkaroiden makuun, koostumukseen ja muotoon, pakkaukseen, eli sen muotoiluun ja ulkonäköön sekä käyttöön ja käyttötilanteisiin liittyen. Näin heidän ajatustuloksaan olisi mahdollisesti saatu ohjattua ydintuotetta ja pakkausta laajemmalle.

Kuluttajien ideoiden kommentointi jäi melko yleiselle tasolle eivätkä he perustelleen näkemyksiään, joten heitä olisi ollut hyvä myös kehottaa perustelemaan tarkemmin, minkä vuoksi jokin idea on heidän mielestään hyvä tai huono. Koska kuluttajat keskittyivät korostuneen paljon leikkelemakkaroiden pakkauksen ja niiden työnimien arviointiin, heille olisi voitu aluksi kertoa ainoastaan tuoteidean nimi ja esitellä sen ominaisuu-

det arviointia varten. Vasta tämän jälkeen heille olisi ollut hyvä esittää kuva pakkauksesta ja pyytää näkemyksiä siitä. Tällöin kuva ei olisi ohjannut liikaa heidän kommentointiaan ja he olisivat arvioineet ideoita monipuolisemmin. Atrian henkilökunta olisi toivonut kuluttajien keskittyvät pakkausta enemmän maun ja rakenteen arviointiin, sillä pelkkä pakkaus ei riitä menestystekijäksi.

H4: *”Onhan se kokonaisuuden kannalta hyvä, mutta ei tullu siihen makuun tai rakenteeseen semmosia, miks sitä makkaraa syödä. Vaik se pakkaus on kuinka hieno, jos se tuote siellä sisällä ei, niin mitä hyötyä siitä on.”*

#### 4.2.3. Osallistujat

Atrian leikkelemakkaroiden fuzzy front end -vaiheeseen oli tärkeä löytää oikea osallistujajoukko, jolla oli mahdollisuus kehittää uusia luovia tuoteideoita (ks. Howe 2008: 141–145). **Oikean joukon löytäminen** olikin ensimmäinen osallistujiin liittyvä haaste. Haastatteluissa ilmeni, että osallistujien tahdottiin olevan luovuuden suhteen homogeeninen, mutta muiden ominaisuuksien perusteella heterogeeninen joukko, joka yhdessä kykenisi mahdollisimman laaja-alaiseen innovointityöhön. Osallistujajoukon haluttiin muodostuvan sekä leikkelemakkarafaneista että -amatööreistä toisistaan eroavien näkemysten toivossa (ks. Howe 2008: 141; Li & Bernoff 2008: 187). Osallistujien tuli olla innovatiivisia ja sosiaalisia edelläkävijäkuluttajia, jotka kykenevät tuomaan ajatuksensa ilmi kirjallisesti. Tämän varmistamiseksi heidät oli valittu sellaisten kuluttajien joukosta, jotka olivat jo aiemmin osallistuneet tiedonkeruuprojekteihin. Heidän oli havaittu olevan myös luovia.

H2: *”Tärkein asia mun mielestä oli se, että siellä oli kuluttajia jotka a syö näitä leikkelemakkaraita ja vähintään yhtä tärkeenä b niitä ketkä ei niin tykkää niistä. Eli saa sitä vastakkain - saa syitä miksi syödään ja miksi ei syödä. Et sai sen ongelmakentän kiinni, koska sitä me nimenomaan tästä haluttiin saada irti.”*

H1: *”Kyllähän – – se niiden kriteeristöissäkin on se sellanen pieni luovuuden vaatimus, joka sitten niinku tietyillä haastatteluilla tai pienillä lähtökohtatetestauksilla niin testaillaan. Eli ei haeta keskivertokuluttajaa, se on ero perinteiseen tutkimukseen. – – Tarttis vähän niinku korvien välissä juosta jotakin ja sitten se pitäis vielä saada ulos suusta tai näppäimistölle tällä kertaa, et niinku semmonen, joka niinku seurailee kauheen passiivisesti toisten keskusteluja ja sanoo parhaimmassa tapauksessa hyvä tai huono, niin ne, ne ei tällaseen tutkimukseen sitten kelpaa.”*

Iso osa tuotekehitysyhteisöön osallistuneista oli leikkelemakkaroihin kiintyneitä faneja, jotka eivät osaa kuvitella elämää ilman leikkelemakkaroita. *”Minä en oikein löydä syytä, miksen söisi leikkelemakkaroita. Täytyy olla jotenkin sairas.”* Monet osallistujat kokivat leikkelemakkaroita kohtaan nostalgista kiintymystä, joka vie heidät muistoissaan lapsuuteen. Eräskin osallistuja sanoi: *”Leikkele makkaroista tulee mieleeni lapsuuteni, koska isäni rakasti niitä.”* Osallistujien ja leikkelemakkaroiden välillä oli havaittavissa myös keskinäisen riippuvuuden aikaansaamaa faniutta, sillä useat osallistujat kertoivat syöneensä leikkelemakkaroita koko ikänsä, jolloin leikkelemakkarat ovat tärkeä osa heidän päivittäisiä rutiinejaan. *”Leipää tulee syötyä päivittäin, ja tuskin osaisin kuvitella leipää ilman leikkelettä sen päällä, leikkele korvaa mielestäni levitteenkin mainiosti.”* (Ks. Solomon ym. 2010: 37.)

Mukana oli myös muutamia amatööriosallistujia, jotka eivät leikkelemakkaroista pidä. *”Leikkelemakkarat eivät ole minun juttuni. En saa niistä mitään kiksejä. Mielenkiintoista pohdiskella tällä foorumilla, miksi näin on.”* Leikkelemakkara-amatöörejä olisi ollut hyvä osallistaa enemmän, sillä heiltä olisi ollut mahdollista saada täysin uudenlaisia näkemyksiä ja ideoita. Kuluttajien osallistamisen haasteena olikin **kaikkien kuluttajaryhmien tasapuolinen osallistaminen**, mikä Atrian leikkelemakkara-projektissa ei onnistunut. Amatöörien vähäisen määrän vuoksi Atrian työntekijät kokivat heidän kommenttinsa jääneen kovaäänisten fanien näkemysten alle. Yksi keino saada amatöörien ääni paremmin kuuluville olisi jakaa osallistujat faneihin ja amatööreihin, jotka sitten keskustelisivat kaltaistensa kanssa. Amatöörienkin vähäisyyttä pahempi asia oli kuitenkin se, ettei kuluttajien joukossa kuitenkaan ollut suuria edelläkävijöitä, jotka olisivat kyenneet uuden ja mullistavat idean luomiseen.

*H4: ”Siinä yhteisössä niinku jonkun, sen joka sano sen ensimmäisenä, niin se tavallaan jyräs [amatöörit] kaikki siitä allensa. Et kaikki oli sitte samaa mieltä.”*

*H3: ”Ehkä tavallaan odotti, et niiltä ois tullu joku uus [idea], sellanen vou, mutta eihän sieltä sitte silleen tavallaan tullu mitään uutta.”*

Demografisilta ominaisuuksiltaan osallistujien toivottiin olevan erilaisia, mikä toteutui hyvin, sillä osallistujat olivat eri-ikäisiä ja heillä oli keskenään erilaiset taustat. Mukana oli muun muassa perheenäitejä, jotka vastasivat koko perheen ruokaostoksista, yksineläjiä, nuoria pariskuntia ja keski-ikäni ylittäneitä henkilöitä, joiden lapset olivat itsenäistyneet. Demografisten eroavaisuuksien vuoksi keskustelussa oli havaittavissa

jonkin verran diversiteettia, jonka ansiosta tuotekehitysyhteisön olisi ollut mahdollista ideoida jotain täysin uutta leikkelemakkarasegmenttiin.

*H3: ”Mun mielestä siinä oli ihan oikeenlaisia [kuluttajia]. Siinä oli hyvin erityyppisiä. Mun mielestä siellä oli naisia ja miehiä, siellä oli eri-ikäisiä ja mun mielestä siellä oli mun mielestä lapsiperheellisiä ja siellä oli tämmösiä äijiä ja siellä oli niin ku, mikäli mä oikein niitä tulkitsin, niitä keskusteluita, niin siellä oli kaikista ihmisryhmistä et se ei painotu vaan johonkin tiettyyn porukkaan.”*

Osallistujien määrä oli projektin kannalta hyvä, sillä he tuottivat paljon aineistoa kehitysyhteisössä. Aineistoa ei kuitenkaan syntynyt niin paljon, että ideoiden seulominen olisi ollut vaikeaa tai hidastanut fuzzy front end -vaiheen etenemistä. Osallistaminen pohjautuu kuitenkin ajatukseen, että osallistujien määrän suhteen ”enemmän on parempi”. Osallistujiin liittyvä haaste olikin osallistaa fuzzy front end -vaiheeseen **oikea määrä kuluttajia**. Suuremman joukon osallistaminen olisi tuonut mukaan kuluttajia, joiden tiedot ja kokemukset olisivat olleet entistä laaja-alaisempia, mikä olisi joukkoälyn kannalta ollut hyväksi synnyttäen todennäköisesti entistä parempia ja luovempia ratkaisuja ja ideoita. Osallistujien määrää pohdittaessa on kuitenkin hyvä pitää mielessä, että suurempi joukko aiheuttaisi myös sen, että osallistujien tuottaman aineiston käsittelyyn menisi huomattavasti pitempi aika.

#### 4.2.4. Hyöty

Työkalujen avulla tuotettuun tietoon liittyy usein haaste, että **yritykset eivät todellisuudessa hyödynnä aineistoa myöhemmin**. Atrian leikkelemakkaraprojektin fuzzy front end -vaiheen lähtökohtana sen sijaan todella käytettiin kuluttajien osallistamisella aikaansaatuja näkemyksiä ja ideoita. Workshopeissa käsiteltiin kuluttajien analysoimia mahdollisuuksia ja heidän luomiaan ideoita. Ne muodostivat vankan pohjan workshopeissa tapahtuvalle ideoinnille ja idean valitsemiselle. Haastattelujen perusteella kuluttajien osallistamista pidettiin erittäin tarpeellisena, koska kuluttajien uudet ja raikkaat näkemykset auttavat parhaimmillaan muokkaamaan segmenttiä täysin uuteen suuntaan.

*H1: ”Tämän tyyppisessä ajattelussa [kuluttajien osallistaminen on] niin ku mun mielestä jopa välttämätöntä. Tai siis voidaan tehdä ideointia ihan omalla ammattiporukalla ja hakea suuntaviivoja erilaisille asioille, mutta silloin – – ne on kaikki sen oman näkemyksensä sokaisemia ihmisiä. Tällanen ammattimaisuus toimii sekä positiivisena asiana niin myös negatiivisena asiana sen takia, että niille omille hommille*

*sokeutuu. Ja ennen kaikkea tän sokeutumisen estämisenä se kuluttajien rooli on tärkeä, koska ne tulee tässä tapauksessa tähän leikkelemakkaramailmaan ekaa kertaa elämässään miettimään, että hei, millasia nää oikeesti on ja millasia nää vois olla, minkä näkösiä niiden pitäis olla.”*

Toinen haaste oli se, että Atrian työntekijöillä oli **erilaisia näkemyksiä siitä, millaisia hyötyjä kuluttajien osallistamisella olisi pitänyt saada aikaan**. Suurin osa Atrian henkilökunnasta toivoi fuzzy front end -vaiheen aikana syntyvän suoraan suuria tuotteita, joiden menestyksestä voitaisiin olla varmoja. He eivät olleet sisäistäneet fuzzy front end -vaiheeseen liittyvää sumentta (ks. Kuvio 2). ”Itse näen FFE -vaiheen päättyvän siihen, että on olemassa aihioita, joiden soveltuvuutta varsinaisiksi tuotteiksi sitten vasta aletaan jatkokehityksen jälkeen harkita muilla toimenpiteillä (stage-gate -mallin mukaisella tuotekehityksellä, johon sisältyy mm konsepti- ja tuotetestaus)”, kertoi sen sijaan Atrian tuotekehityspäällikkö. Henkilökunnalle olisi siis hyvä selvittää fuzzy front end -vaiheen tarkoitusta.

Haastatteluissa nousi esiin Atrian työntekijöiden epävarmuus kuluttajien osallistamisen todellista hyötyä kohtaan. **Osallistamisen lopputulos** olikin kolmas hyötyyn liittyvä haaste. Atrian työntekijät eivät vielä osanneet sanoa, saavutettiin osallistamisella sellaisia tuloksia kuin haluttiin. Ikinä ei voi myöskään olla varma, ostavatko kuluttajat todellisuudessa tuotteita, vaikka he tuotekehitysyhteisössä niistä innostuivatkin. Lopullisesti kuluttajien osallistamisen tuotekehityksen fuzzy front end -vaiheeseen aikaansaamat hyödyt paljastuvat vasta lanseerauksen jälkeen.

*H2: ” Rehellisesti sellanen pieni epävarmuus on, että kuinka massiiviseen johtopäätökseen ja tulokseen tää johtaa.”*

*H3: ” Ainut huoli siinä on mulla se, kun siellä sanotaan, että ’joo, mä haluisin tommosen ja tommosen tuotteen’, niin se että ostaako ne sitten oikeesti. Että, et tämä sama laumailmiö, mikä siellä just, että innostutaan ja sitten ku ne kaikki ihmiset on yksinään siellä kaupassa, niin se ei enää päde.”*

#### 4.2.5. Yhteenveto kuluttajien fuzzy front end -vaiheeseen osallistamisen haasteista

Kuluttajien fuzzy front end -vaiheeseen osallistamisessa ilmeni useita haasteita, jotka voitiin jakaa internetiin, toteutukseen, osallistujiin ja hyötyyn liittyviin haasteisiin (ks. Taulukko 4).

**Taulukko 4.** Kuluttajien fuzzy front end -vaiheeseen osallistamiseen liittyvät haasteet.

Internet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internetin ulottumattomissa olevan kuluttajaryhmän puute</li> <li>• Sosiaalisten verkostojen syntyminen</li> <li>• Tuotekehitysyhteisön seuraaminen</li> </ul>
Toteutus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sopiva ajanjakso</li> <li>• Kuluttajien oikeudenmukainen palkitseminen</li> <li>• Kiire</li> <li>• Kysymysten muotoilu</li> </ul>
Osallistujat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oikean joukon osallistaminen</li> <li>• Kuluttajaryhmien tasapainoisuus</li> <li>• Määrä</li> </ul>
Hyöty	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tietojen hyödyntäminen</li> <li>• Eroavat näkemykset</li> <li>• Arviointi</li> </ul>

Atrian leikkelemakkaroiden tuotekehitysprojektin fuzzy front end -vaiheen osallistamisympäristönä oli internetissä toimiva tuotekehitysyhteisö, joka toimi hyvin. Internet auttoi kuluttajien rekrytoinnissa ja mahdollisti kuluttajien osallistumisen ympäri Suomen. Internetin ansiosta kuluttajat kykenivät osallistumaan tuotekehitysyhteisön keskusteluihin mihin vuorokauden aikaan tahansa. Ensimmäinen internetin hyödyntämisen aikaansaama haaste oli kuitenkin se, että se jätti verkkoyhteyden ulkopuolella olevat ihmiset myös osallistamisen ulkopuolelle. Mikäli tämä ryhmä olisi tuotekehityksen kannalta tärkeässä roolissa, heidän näkemyksiään kannattaisi hyödyntää fuzzy front end -vaiheessa esimerkiksi ryhmäkeskustelun avulla. Toinen internetiin liittyvä haaste oli verkottuminen, mitä teorian valossa pidetään yhtenä tekijänä osallistamisen onnistumiseen. Koska osallistujat eivät olleet suorassa kanssakäymisessä keskenään, heidän välilleen ei välttämättä olisi syntynyt sosiaalisia verkostoja. Atrian leikkelemakkaraprojektin tuotekehitysyhteisöalusta kuitenkin mahdollisti sen, että kuluttajat kommentoivat toistensa näkemyksiä, ehdotuksia ja ideoita, joten heidän välillään oli havaittavissa verkottumista. Kolmas haaste koski fuzzy front end -vaiheessa mukana ollutta henkilökuntaa. Koska osallistaminen tapahtui internetissä, Atrian työntekijöiden ei ollut välttämätöntä seurata kuluttajien käymää keskustelua lainkaan. Yleensä he kävivätkin tuotekehitysyhteisössä vain ennen workshopeja. He olisivat todennäköisesti kyenneet hyödyntämään

osallistamalla saatuja tietoja paremmin, jos he olisivat olleet aktiivisemmin mukana tuotekehitysyhteisössä.

Ensimmäinen toteutukseen liittyvä haaste oli osallistamisen mitoittaminen sopivan pituiseksi ajanjaksoksi. Tämän suhteen Atrian leikkelemakkaroiden tuotekehitysprojekti onnistui hyvin, sillä kuluttajilla oli riittävästi aikaa vastata heille esitettyihin kysymyksiin, mutta osallistaminen ei kestänyt kuitenkaan liian kauaa, että kuluttajat olisivat jättäytyneet siitä kyllästymisen vuoksi pois. Toinen toteutukseen liittyvä haaste on kuluttajien oikeudenmukainen palkitseminen. Atria palkitsi kuluttajat 40 euron arvoisilla tuotelahjakorteilla, mitä voidaan pitää sopivana määränä, sillä kuluttajat olivat valmiit antamaan osallistamispanoksensa projektiin. Heillä saattoi olla myös muita motivaatiotekijöitä, jotka pitivät yllä heidän osallistamisintoaan. Kolmas toteutukseen liittyvä haaste oli kiire. Atrian työntekijät eivät ehtineet paneutua ainoastaan leikkelemakkaroiden tuotekehitysprojektin fuzzy front end -vaiheeseen, vaan he tekivät samanaikaisesti paljon muutakin. Tämän vuoksi osallistamisen toteuttaminen oli ulkoistettu konseptitoimistolle, mikä oli välttämätöntä fuzzy front end -vaiheen onnistumisen kannalta. Neljäs toteutukseen liittyvä haaste oli kysymyksenasettelu, joka oli suunniteltu ennakkoon. Kysymykset olisi voitu kuitenkin jakaa pienempiin ja tarkempiin osiin, jolloin kuluttajien luovuus olisi voinut päästä paremmin valloilleen eivätkä he olisi keskittyneet liian paljon yksittäisiin seikkoihin, kuten tuoteidean pakkaukseen.

Ensimmäinen osallistujiin liittyvä haaste oli oikean joukon osallistaminen. Leikkelemakkaroiden fuzzy front end -vaiheeseen olisi haluttu osallistaa demografisesti monimuotoinen joukko, joka koostuu sekä leikkelemakkarafaneista että -amatööreistä. Suurena haluna oli myös, että joukossa olisi mukana edelläkävijäkuluttajia, jotka kykenisivät keksimään uusia ja innovatiivisia tuoteratkaisuja. Demografisesti osallistajat olivat erilaisista elämäntilanteista ja lähtökohdista. Mukaan oli myös saatu niin leikkelemakkarafaneja kuin -amatöörejäkin. Amatöörejä mukana oli kuitenkin hyvin vähän, ja heidän vastauksena hukkuivat kovaäänisten fanien näkemysten alle. Toinen osallistujiin liittyvä haaste olikin kuluttajaryhmien tasapainoisuus niin, ettei yksi kuluttajaryhmä painotu liikaa muihin nähden. Amatöörit olisi saatu osallistettua projektiin todennäköisesti paremmin, mikäli pelkästään heitä varten olisi perustettu kokonaan oma tuotekehitysyhteisö. Atrian leikkelemakkaraprojektin osallistujajoukon suurin ongelma oli, että vaikka mukana saattoikin olla edelläkävijäkuluttajia, he eivät kyenneet innovatiivisten tuoteideoiden luomiseen. Kolmas haaste oli osallistujien määrän valitseminen. Osallistujia oli mukana 42, mikä oli projektia ajatellen hyvä määrä. Ehdotuksia ja ideoita saatiin melko paljon, muttei liikaa, että niiden käsittely olisi vienyt tarpeettoman paljon ai-



kaa. Suuremman joukon osallistaminen olisi kuitenkin lisännyt mahdollisuutta saada mukaan edelläkävijäkuluttajia ainutlaatuisine ideoineen. Samalla tämä olisi kuitenkin hidastanut kuluttajien tuottaman tiedon käsittelyä.

Hyötyyn havaittiin liittyvän kolme haastetta. Ensimmäinen haaste oli osallistamisen hyödyntäminen. Aina eri työkaluilla kerätyjä tietoja ei pystytä tai halutakaan hyödyntää käytännössä. Atrian leikkelemakkaraprojektissa näin ei kuitenkaan käynyt, vaan workshopien perustana olivat aina kuluttajien osallistamisella aikaansaadut tiedot. Toisen hyötyyn liittyvän haasteen muodostivat Atrian henkilökunnan toisistaan eroavat näkemykset siitä, millaisia tuloksia osallistamisessa olisi täytynyt saada aikaan. Osa työntekijöistä ei ollut sisäistänyt fuzzy front end -vaiheeseen olennaisesti kuuluvaa sumeutta, vaan odotti kuluttajien osallistamisella päädyttävän valmiiseen ideaan. Heille olisi hyvä selventää fuzzy front end -vaiheen perimmäistä tarkoitusta, jonka mukaan osallistamisesta ei ole tarkoituskaan siirtyä suoraan uuden tuotteen kehitysvaiheeseen. Kolmas haaste oli osallistamisen lopputuloksen arvioinnin vaikeus. Atrian henkilökunta ei ollut vielä varma, saadaanko osallistamisen avulla luotua tuotesegmenttiä varten niin ylivoimaisia ideoita kuin haluttiin. Myös kuluttajien todellinen innostus tuotteita kohtaan on vielä arvoitus, sillä heidän sanansa ja tekonsa voivat olla ristiriidassa, eivätkä kuluttajat välttämättä osta konkreettista tuotetta, vaikka he tuotekehitysyhteisössä siitä olisivatkin innostuneet. Osallistamisen lopullinen hyöty selviää vasta, kun tuote on jo markkinoilla.

Tuotekehitykseen liittyy fuzzy front end -vaiheeseen osallistamisesta huolimatta suuri epäonnistumisen riski ja useita haasteita. Kuluttajien toimintatapoja ja kykyä tuottaa uusia ideoita ei voida koskaan tietää ennakkoon. Haasteista huolimatta kuluttajien osallistaminen Atrian leikkelemakkaroiden tuotekehitysprojektin fuzzy front end -vaiheeseen ei missään nimessä ollut turhaa, ja suuri osa haasteista onnistuttiin selvittämään onnistuneesti.

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten kuluttajien osallistamista voidaan käyttää tuotekehitysprojektin fuzzy front end -vaiheen työkaluna. Fuzzy front end on tuotekehityksen alkuvaihe, joka alkaa siitä, kun yritys tunnistaa tuotekehityksellisen mahdollisuuden, johon sen kannattaa tarttua. Vaihe jatkuu mahdollisuuksien analysoinnilla, idean luomisella ja idean valitsemisella huipentuen konseptin ja teknologian luomiseen, jota joidenkin näkemysten mukaan pidetään varsinaisen uuden tuotteen kehittämisen ensimmäisenä vaiheena. (Koen ym. 2001: 47.) Fuzzy front end -vaiheeseen panostaminen on tärkeää, koska se estää yritystä tekemästä ratkaisevia virheitä siirtyesään liian nopeasti ja ilman tarvittavaa suunnittelua tuotekehitykseen ja lanseeraukseen. Huolellisesti toteutettuna se parantaa yrityksen mahdollisuuksia kyetä luomaan uudenlainen ja entistä paremmin kuluttajien tarpeita tyydyttävä tuote. (Kim & Wilemon 2002: 269; Rainey 2005: 112.) Tällaisen tuotteen kehittämistä varten on hyvä osallistaa joukko kuluttajia fuzzy front end -vaiheeseen.

Kuluttajia on osallistettu jollain tavalla liiketoimintaan lähes niin kauan kuin kauppaa on käyty. Osallistamisen teoria on luotu kuitenkin vasta vuonna 2006, kun Jeff Howe keksi termin crowdsourcing, jolla tarkoitetaan jonkin työn ulkoistamista joukolle ihmisiä, jotka eivät perinteisesti aiheen parissa työskentele eivätkä he ole yrityksen palkkistoilla. Internetin yleistyminen on ollut osallistamisen kannalta keskeinen tekijä, sillä se on mahdollistanut eri puolilta maailmaa ja erilaisista lähtökohdista olevien ihmisten työpanoksen hyödyntämisen. Kuluttajien osallistaminen on hyödyllinen työkalu fuzzy front end -vaiheen toteuttamiseen, sillä kuluttajat kykenevät omien kokemustensa ja näkemystensä pohjalta auttamaan sellaisen tuotteen suunnittelussa, joka todella vastaa heidän halujaan ja tarpeitaan.

Tutkimuksen tarkoitus pyrittiin saavuttamaan kolmen tavoitteen avulla. Ensimmäisenä tavoitteena oli määritellä, mitä mahdollisuuksia kuluttajien osallistamisen toteuttamiseen on fuzzy front end -vaiheessa. Tavoitetta lähestyttiin akateemisen kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten avulla. Kun yritys päättää osallistaa kuluttajia fuzzy front end -vaiheeseen, osallistaminen on hyvä fokusoida, eli pohtia, kuinka kysymykset muotoillaan ja millainen osallistamisympäristö luodaan (Hintikka 2008: 43). Kuluttajien osallistaminen fuzzy front end -vaiheeseen voidaan tehdä aktiivisena tai passiivisena osallistamisena. Aktiivisessa osallistamisessa hyödynnetään kuluttajien joukkoälyä. Osallistamisteorian mukaan joukot ovat erittäin älykkäitä ja oikeissa olosuhteissa jopa älyk-

käämpiä kuin joukon viisain jäsen. Aktiivisessa osallistamisessa kuluttajille esitetään kysymys tai kerrotaan yrityksen kohtaamasta haasteesta, johon he saavat esittää vastauksia ja ratkaisuja. Passiivisessa osallistamisessa hyödynnetään joukkoäänestystä, jonka avulla saadaan kerättyä joukon näkemyksistä kvantitatiivista informaatiota. Nykyaikana osallistamisympäristönä toimii usein internet, joka mahdollistaa suuren ja maantieteellisesti monimuotoisen joukon osallistumisen. (Howe 2006; Socialmedia-forum 2013.)

Kuluttajien osallistamista hyödyntävän yrityksen kannattaa rakentaa suodattimet oikein, jolloin osallistujien määrä ja projektin aikataulu on jo ennakkoon mietitty (Hintikka 2008: 43). Lisäksi on tärkeää, että fuzzy front end -vaiheeseen saadaan osallistettua oikea, sattumanvarainen joukko kuluttajia. Sattumanvaraisuus on tärkeää, koska joukkoäly ilmenee parhaiten silloin, kun osallistujien joukossa on hajontaa. Osallistetuilla täytyy kuitenkin olla edellytyksiä kyetä ideoimaan ja innovoimaan, joten heidän on oltava luovia ja kiinnostuneita tuotteesta, jota pyrkivät kehittämään. Kuluttajajoukon on hyvä koostua amatööreistä, faneista ja edelläkävijöistä. Amatööreillä ei ole tuotteesta paljoa ennakkokokemuksia ja -näkemyksiä, minkä vuoksi heillä on hyvät mahdollisuudet täysin uudenlaisen tuotteen innovointiin. (Howe 2008: 141–142.) Tuote-, yritys- tai brändifanit tahtovat aidosti auttaa yritystä kehittymään ja kehittämään hyvän uuden tuotteen (Li & Bernoff 2008: 187). Koska he tuntevat tuotteen, yrityksen tai brändin jo ennakkoon, heiltä saadaan usein hyviä ideoita. Edelläkävijät sen sijaan tunnistavat yleiset tarpeet ennen muita kuluttajia ja uskovat hyötyvänsä pystyessään keksimään ratkaisun tarpeisiin. Edelläkävijät pystyvät nopeuttamaan tuotekehitysprojektia, alentavat kehityskustannuksia ja luovat innovatiivisia ja tulevaisuuteen suuntautuneita tuoteideoita. (Mooij ym. 2005: 25.) Fuzzy front end -vaiheen onnistumisen kannalta olisi hyvä tukea ja hyödyntää sosiaalisia verkostoja, jolloin kuluttajien yhteisöllisyyden avulla pystytään saavuttamaan juuri haluttuja tuloksia. (Hintikka 2008: 44.)

Kuluttajat voidaan osallistaa fuzzy front end -vaiheeseen kategorioittain, jolloin heidän ehdotuksensa liittyvät yleisesti tuotekehitykseen (Russo-Spena & Mele 2012: 537–538). Tällöin kuluttajat osallistetaan fuzzy front end -vaiheen mahdollisuuksien tunnistaminen-elementtiin, jonka tarkoituksena on nimensä mukaisesti tunnistaa jokin tuotekehityksellinen mahdollisuus, joka johtaa parempaan ja tehokkaampaan liiketoimintaan. Kuluttajat voidaan osallistaa fuzzy front end -vaiheeseen myös jotain tiettyä projektia varten (Russo-Spena & Mele 2012: 537–538). Tällöin heidän tietojaan, taitojaan ja näkemyksiään voidaan hyödyntää mahdollisuuksien analysoinnissa, idean luomisessa ja idean valitsemisessa. Mahdollisuuksien analysoinnin aikana pyritään kuluttajien osallistamisen avulla tunnistamaan ja ymmärtämään kuluttajien tarpeita, tapoja ja toimintoja, hei-

dän näkemyksiään olemassa olevista tuotteista, tuotteisiin liittyviä signaaleja ja emotionaalisia suhteita tuotteisiin. Mahdollisuuksien analysoinnin tarkoituksena on selvittää, herättääkö tunnistettu mahdollisuus riittävästi kiinnostusta, että sen muuttaminen konkreettiseksi tuotteeksi olisi kannattavaa niin, että myynti kattaisi kustannukset. Kun kuluttajat osallistetaan idean luomiseen, yritys tahtoo käyttöönsä enemmän monimuotoisia ideoita kuin mitä pelkkä tuotekehitysyksikkö kykenisi luomaan. Näin kyetään luomaan mahdollisesti täysin uudenlainen idea, joka peilautuu kuluttajien tarpeista. Idean valitsee lopulta yritys, mutta kuluttajia kannattaa osallistaa myös valintaan. Kuluttajien on hyvä arvioida ideoita, mutta siinä kannattaa hyödyntää myös joukkoäänestystä. (Ks. Kuvio 5.)

Kuluttajien osallistamisella fuzzy front end -vaiheeseen voidaan parhaimmillaan saavuttaa suuria innovaatioita pienen rahallisen panoksen ja riskin avulla. Kuluttajien tietoja, taitoja ja kokemuksia tuotekehityksessä hyödyntävän yrityksen on hyväksyttävä kuluttajien valtaistuminen ja heidän kykynsä toimia innovaattoreina. Osallistamisen toteutus on kuitenkin suunniteltava huolellisesti, eivätkä samat ratkaisut toimi kaikissa tuotekehitysprojekteissa.

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli tutkia, miten osallistaminen toimi Atrian leikkelemakkaroiden tuotekehitysprojektin fuzzy front end -vaiheen eri elementeissä. Tämä tavoite oli saavutettavissa ensisijaisesti empiirisen aineiston avulla, vaikka sen taustalla olikin teoreettinen viitekehys. Aineistona käytettiin kuluttajien osallistamisella syntyneitä internetaineistoa ja fuzzy front end -vaiheessa mukana olleiden Atrian työntekijöiden haastatteluja. Tutkimuksen tukena oli myös insight-workshopin havainnoinnin avulla saatu aineisto sekä PowerPoint-esitys konsepti-workshopista. Atria käytti osallistamista mahdollisuuksien analysoinnin, idean luomisen ja idean valitsemisen työkaluna. *Mahdollisuuksien analysointi* -elementtiin kuluttajat osallistettiin kolmen kysymyksen avulla, ja kuluttajat analysoivatkin mahdollisuuksia laaja-alaisesti. Leikkelemakkaroiden mahdollisuudet ovat niiden tunnettuus, nostalgisuus, kotimaisuus, terveellisyys ja ekologisuus, monipuolisuus ja laatu. Vaikka kysymykset ohjasivat kuluttajia kertomaan näkemyksiään olemassa olevista tuotteista, osallistamisen avulla kasvatettiin ymmärrystä myös kuluttajien leikkelemakkaroihin kohdistuvista tarpeista, tavoista ja toiminnoista, niihin liittyvistä signaaleista sekä emotionaalisisista suhteista (ks. Kuvio 5). Osallistamisella saatiin **paljon informaatiota, mutta samat tulokset olisi ollut saatavilla myös muiden menetelmien avulla, kuten markkinatutkimuksella**. Kuluttajien analysoimia mahdollisuuksia työstettiin eteenpäin Atrian työntekijöiden ja konseptitoimiston kesken insight-workshopissa.

*Leikkelemakkarasideoiden luomiseen* kuluttajat osallistettiin kysymällä, millaisia ideoita ja parannusehdotuksia heillä on leikkelemakkaroihin. Kuluttajien ideat liittyivät tuotteen, käyttöön ja saatavuuteen. Kuluttajien osallistaminen idean luomiseen **ei tuottanut suurta leikkelemakkaroihin liittyvää läpimurtoa**, vaan ne olivat hyvin samankaltaisia kuin Atrian tuotekehitysyksikössä oli jo aiemmin pohdittu. Kuluttajien luomien ideoiden joukossa uskottiin kuitenkin olevan **pieniä hyödyllisiä idea-aihoita**, joiden avulla leikkelemakkaroiden tuotesegmenttiä kyetään kehittämään paremmaksi.

*Leikkelemakkarasidean valitsivat* fuzzy front end -vaiheessa mukana olevat Atrian työntekijät yhdessä konseptitoimiston kanssa, mutta valitsemiseen osallistettiin myös kuluttajia joukkoäänestystä ja -älyä hyödyntäen. Kuluttajat äänestivät erilaisista makuvaihtoehdoista, mitkä eniten heitä miellyttävät. Tämän jälkeen he arvioivat sanallisesti heille esiteltyjä tuoteideoita ja lopulta äänestivät, mikä tuote oli heidän mielestään paras ja millä tuotteella he uskoivat olevan eniten potentiaalia markkinoilla. Kuluttajien arviot tuotteista mukailivat heidän analysoimiaan mahdollisuuksia, ja he arvostivat etenkin kotimaisuutta ja monipuolisia makuja. Kuluttajien kommentit olivat lähes yksinomaan positiivisia, eivätkä he kritisoineet ideoita rakentavasti, vaan ilmaisivat mielipiteensä perustelematta. Kuluttajien **sanallinen arviointi oli melko yksipuolista**, mutta **äänestyksen avulla saatiin hyvää yksiselitteistä dataa idean valitsemisen tueksi**. Suurin osa sanallisista arvioista keskittyi leikkelemakkarasideoiden pakkaukseen tai sen nimeen.

Kuluttajien osallistamista käytettiin hyödyksi Atrian leikkelemakkaraprojektin fuzzy front end -vaiheen eri elementeissä. Siinä käytettiin hyväksi laajasti myös erilaisia keinoja toteuttaa osallistaminen. Parhaiten aineistoa saatiin mahdollisuuksien analysointi -elementin tueksi, sillä idean luomisessa ja idean valitsemisessa kuluttajat keskittyivät liikaa yksittäisiin asioihin. Etenkin idean valitseminen -elementissä kuluttajat keskittyivät liikaa tuotteen ulkoisiin ominaisuuksiin sen sijaan, että olisivat arvioineet tuotetta kokonaisvaltaisesti. Osallistamisessa aikaansaadut hyödyt riippuvat täysin siitä, kuinka Atrian työntekijät ja konseptitoimisto kykenevät työstämään kuluttajien analysoimia mahdollisuuksia, luomia ideoita ja arviointeja idean valitsemista varten.

Kun yritys ryhtyy osallistamiseen, kuluttajien tietotaitoa kannattaa käyttää hyväksi mahdollisimman monipuolisesti fuzzy front end -vaiheen eri elementeissä. Toisissa elementeissä osallistaminen tuottaa parempia tuloksia kuin toisissa, ja onnistuminen riippuu paljon kuluttajien innovatiivisuudesta ja kyvystä kehittää uutta. Kuluttajat ajautuvat helposti keskittymään vain tiettyihin tuotekehityksellisiin seikkoihin, ja heitä tulisikin kannustaa laaja-alaiseen ajatteluun. On kuitenkin hyvä muistaa, että osallistami-

sen onnistuminen ei riipu ainoastaan kuluttajien työpanoksesta, vaan myös siitä, kuinka yritys kykenee hyödyntämään osallistamisessa aikaansaattua materiaalia.

Tutkimuksen kolmantena tavoitteena oli tunnistaa, millaisia haasteita osallistamiseen liittyi Atrian leikkelemakkaroiden tuotekehitysprojektin fuzzy front end -vaiheessa ja luoda niiden pohjalta kehitysehdotuksia. Kuluttajien osallistamisella voidaan parhaimmillaan kyetä täysin uudenlaisen ja innovatiivisen tuotteen valmistamiseen, mutta siihen liittyy myös suuria haasteita. Atrian leikkelemakkaroiden tuotekehitysprojektissa tunnistetut haasteet liittyvät internetiin, toteuttamiseen, osallistujiin ja hyötyihin. Internet on hyvä paikka osallistamisen toteuttamiseen, sillä se mahdollistaa erilaisten ihmisten tietojen ja taitojen hyödyntämisen maantieteellisesti monimuotoisista paikoista. Internetin ensimmäisenä haasteena kuitenkin oli, että internetin ulottumattomissa olevat kuluttajat eivät kyenneet antamaan omaa panostaan osallistamiseen. Tällaisten **internetiä käyttämättömien ihmisten panosta voitaisiin fuzzy front end -vaiheessa hyödyntää ryhmähaastattelujen avulla**. Toinen tunnistettu haaste olivat sosiaaliset verkostot, joiden syntyminen ei internetpohjaisessa osallistamisessa ole varmaa. Atrian leikkelemakkaraprojektin tuotekehitysalusta kuitenkin salli muiden viestien kommentoinnin, ja kehitysyhteisössä tapahtuikin verkottumista. **Alustan tuleekin tukea osallistujien kanssakäymistä**. Kolmas haaste oli tuotekehitysyhteisön seuraaminen. Atrian työntekijät eivät seuranneet aktiivisesti, mitä tuotekehitysyhteisössä tapahtui, vaan he silmäilivät sitä lähinnä vain ennen workshoppeja. **Työntekijöiden aktiivinen tuotekehitysyhteisön seuraaminen** olisi todennäköisesti auttanut kuluttajien tuottaman tiedon hyödyntämisessä.

Toteutukseen liittyvistä haasteista ensimmäinen oli osallistamisen aikataulutuksen sopivaksi. Tässä Atria onnistui, sillä kuluttajat osallistuivat yhtä aktiivisesti niin projektin alussa kuin lopussakin. **Aikataulu tulee siis suunnitella ennakkoon eikä projektia kannata mitoittaa liian pitkäaikaiseksi**. Toinen haaste oli kuluttajien oikeudenmukainen palkitseminen, missä Atrian leikkelemakkaraprojektissa onnistuttiin. Kuluttajat olivat koko tuotekehitysprojektin ajan hyvällä mielellä ja osallistumisaktiivisuudesta voi päätellä heidän olleen tyytyväisiä saamaansa palkkioon. Kolmas haaste oli työntekijöiden kiire. Koska heillä oli paljon muitakin töitä ja tehtäviä, he eivät kerinneet paneutua täysin fuzzy front end -vaiheeseen tai kuluttajien osallistamiseen siihen. Tämän vuoksi osallistamisen toteuttaminen oli ulkoistettu konseptitoimistolle, jolla oli suuri vastuu osallistamisen toteuttamisesta ja siinä syntyneen tiedon käsittelystä. Se hoiti osuutensa erittäin pätevästi, mutta tämän vuoksi Atrian työntekijät kokivat jäävänsä hieman ulkopuoliseksi. **Osallistamisen ulkoistaminen** on kuitenkin hyvä keino ratkaista kiireeseen liittyvä

haaste. Neljäs toteutukseen liittyvä haaste oli kysymyksenasettelu. Enemmän ja monipuolisempia ideoita olisi varmasti saatu, jos kuluttajille olisi esitetty useampia kysymyksiä. **Kysymykset olisi voitu jakaa kategorioihin**, kuten leikkelemakkaroiden maakuun, ulkonäköön, pakkaukseen ja käyttötilanteisiin.

Osallistujiin liittyvistä haasteista ensimmäinen oli oikean joukon osallistaminen. Joukon tahdottiin koostuvan leikkelemakkarafaneista, -amatööreistä ja -edelläkävijöistä. Heidän tuli olla luovia ja demografisilta ominaisuuksiltaan vaihtelevia. Toive osallistujien demografisesta monimuotoisuudesta täyttyi, mutta korostuneen suuri osa heistä oli leikkelemakkarafaneja. Toinen haaste olikin kuluttajajoukon tasapainoisuus. Amatöörejä oli mukana muutama, mutta heidän vähäisen määränsä vuoksi heidän mahdollisesti poikkeukselliset ideansa ja näkemyksensä eivät päässeet näkyviin innokkaiden fanien ajatusjoukosta. Tämän ratkaisemiseksi **kuluttajat olisi ollut hyvä jakaa omiin fani- ja amatööriryhtiinsä, joissa kuluttajat olisivat käyneet keskustelua kaltaistensa kanssa**. Kuluttajien joukossa ei ollut suuria edelläkävijöitä, jotka olisivat pystyneet uuden ja mullistavan idean luomiseen. Tämä oli yksi Atrian leikkelemakkaroiden fuzzy front end -vaiheen suurimmista ongelmista, sillä projektin tarkoituksena oli kehittää leikkelemakkarasegmenttiä kuluttajien ideoiden pohjalta. Kolmas osallistujiin liittyvä haaste oli heidän määränsä. Osallistujia fuzzy front end -vaiheessa oli 42, mikä oli sopiva määrä, sillä he tuottivat aineistoa sen työstämisen kannalta sopivan verran. Liian suuri datamäärä olisi hidastanut projektin etenemistä. Samalla kuitenkin on huomioitava, että perinteisesti osallistamisessa suositaan isoa joukkoa, jolla on parhaat mahdollisuudet läpimurtoidean luomiseen. **Suurempi määrä osallistujia** olisi lisännyt myös mahdollisuutta saada joukkoon enemmän edelläkävijäkuluttajia. Poikkeuksellista tuoteideaa ei 42 hengen joukolla saatu luotua, joten isompi joukko olisi parantanut onnistumismahdollisuuksia.

Hyötyihin liittyvät haasteet olivat kaikkein merkittävimpiä. Mikäli osallistuminen osoittautuisi hyödyttömäksi, siihen olisi panostettu aikaa ja rahaa turhaan. Hyötyihin liittyvistä haasteista ensimmäinen oli tietojen hyödyntäminen. Joskus yritykset keräävät tietoa erilaisten työkalujen avulla, mutta sitä ei koskaan hyödynnetä käytännössä. Atrian tuotekehitysprojektissa näin ei käynyt, vaan kuluttajien osallistamalla aikaansaadut näkemykset, kokemukset, mielipiteet ja ideat olivat workshopien pohjalla. Osallistamista työkalunaan käyttävän yrityksen on siis **suunniteltava, kuinka osallistamisessa tuotettua tietoa hyödynnetään**. Toinen haaste oli Atrian henkilökunnan toisistaan eroavat näkemykset siitä, millaisia tuloksia osallistamisella tulisi saada aikaan. Työntekijöille tulisi **koulutuksen** kautta selventää, että kuluttajien ei ollut tarkoituskaan fuzzy front

end -vaiheessa luoda suoraan lanseerauskelpoista tuotetta. Kolmas vielä suurempi haaste oli osallistamisen hyödyn arviointi. Fuzzy front end -vaiheen päätyttyä oli hankala arvioida, millaisia hyötyjä kuluttajien osallistamisesta todellisuudessa oli. Heidän osallistamisensa idean luomiseen ja idean valitsemiseen ei ainakaan suoraan synnyttänyt tuotekehityskelpoista tuotetta. Ei voida myöskään olla varmoja, ostavatko kuluttajat todellisuudessa tuotteita, joista he osallistamisen aikana innostuivat. Usein sanat ja teot ovat ristiriidassa keskenään. Osallistamisen onnistuminen jää fuzzy front end -vaiheessa mukana olleiden Atrian työntekijöiden ja konseptitoimiston vastuulle. Mielenkiintoista on, millaisia tuotteita kyetään kehittämään kuluttajien näkemysten pohjalta.

Kuluttajien osallistamiseen liittyi haasteita, ja jotkin asiat olisi jälkikäteen tarkasteltuna voitu tehdä toisin. Pääosin se toteutui kuitenkin hyvin, sillä kuluttajat olivat aktiivisia ja innokkaasti mukana. Osallistamista oli suunniteltu ja pohdittu paljon etukäteen, sitä hyödynnettiin laajasti fuzzy front end -vaiheessa ja sen aikana tuotettua tietoa todella hyödynnettiin myöhemmin. Osallistamisen avulla saavutettavia hyötyjä ei voi koskaan tietää ennakkoon, vaan työkalun käyttämiseen liittyy aina riski. Kuluttajien osallistamisen lopullisia haasteita ja hyötyjä on vaikea arvioida, sillä projekti ei ole edennyt vielä uuden tuotteen kehitysvaiheeseen saati lanseeraukseen saakka. Kuluttajien osallistaminen front end -vaiheeseen koko tuotekehitysprojektin onnistumisen kannalta voisikin olla hyvä jatkotutkimuksen aihe.

Kuluttajien osallistaminen ei ole helppo työkalu, sillä se vaatii samalla lailla taustatyötä, suunnittelua ja tiedon työstämistä kuin mikä tahansa muukin työkalu. Kuluttajien osallistamisen hyötynä on kuitenkin se, että sen avulla fuzzy front end -vaiheen aikana päästään tutustumaan tuotteen todellisten käyttäjien ajatusmaailmaan. Osallistamisella voidaan myös korvata muiden fuzzy front end -vaiheen aikana vaihtoehtoisten työkalujen käyttöä, sillä sen avulla päästään suoraan kosketukseen kuluttajien kanssa. Kuluttajien osallistaminen tuo uusia näkökulmia usein urautuneeseen tuotekehitykseen, ja parhaimmillaan sen avulla voidaan tuottaa jotain täysin uutta ja innovatiivista.



## LÄHDELUETTELO

Atria Oyj (2013a). *Atria-konserni* [online] [siteerattu 24.10.2013]. Saatavana World Wide Webistä: < <http://www.atriagroup.com/atria-konserni/Sivut/default.aspx>>.

Atria Oyj (2013b). *Atria-lihan alkuperä ja kotimaisuus* [online] [siteerattu 24.10.2013]. Saatavana World Wide Webistä: < <http://www.atria.fi/kotimaisuus/Sivut/default.aspx>>.

Atria Oyj (2013c). *Tuotteet* [online] [siteerattu 24.10.2013]. Saatavana World Wide Webistä: < <http://www.atria.fi/tuotteet/Sivut/default.aspx>>.

Atria Oyj (2013d). *Atrialainen ruokaketju jatkaa avoimuuden tiellä: Sianlihan alkuperä selväksi tilalle asti* [online] [siteerattu 24.10.2013]. Saatavana World Wide Webistä: <<http://www.atriagroup.com/media/lehdistotiedotteet/Sivut/Sianlihanalkuperaselv%C3%A4ksitilalleasti.aspx>>.

Blackwell, Roger D., Paul W. Miniard & James F. Engel (2006). *Consumer Behavior*. 10. painos. Australia etc.: Thomson South-Western.

Brabham, Daren C. (2010). Moving the Croad at Threadless. *Information, Communication & Society* 13:8, 1122–1145.

Brand Genetics (2014). *Front End Innovation (FEI) Defined* [online] [siteerattu 6.1.2014]. Saatavana World Wide Webistä: <<http://brandgenetics.com/front-end-innovation-fei-defined/>>.

Brentani, Ulrike de & Susan E. Reid (2011). The Fuzzy Front-End of Discontinuous Innovation: Insights for Research and Management. *Journal of Product Innovation Management* 1:29, 70–87.

Capon, Noel & James M. Hulbert (2001). *Marketing Management in the 21st Century*. New Jersey: Prentice Hall.

- Clow, Kenneth E. & Donald Baack (2010). *Marketing Management: A Customer-Oriented Approach*. Los Angeles ym.: Sage.
- Cooper, Rober G. & Elko J. Kleinschmidt (1987). New Products: What Separates Winners from Losers? *Journal of Product Innovation Management* 4:3, 169–184.
- Cooper, Robert G. (2011). *Winning at New Products: Creating Value through Innovation*. 4. painos. New York: Basic Books.
- Daily Crowdsourc (2014). *What is Crowdsourcing* [online] [siteerattu 6.1.2014]? Saatavana World Wide Webistä: <<http://dailycrowdsourc.com/crowdsourcing-basics/what-is-crowdsourcing>>.
- Eriksson, Päivi & Katri Koistinen (2005). *Monenlainen tapaustutkimus* [online] [siteerattu 7.1.2014]. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Saatavana World Wide Webistä:  
<[http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/4957/2005\\_04\\_verkkojulkaisu\\_tapaustutkimus.pdf](http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/4957/2005_04_verkkojulkaisu_tapaustutkimus.pdf)>.
- Eriksson, Päivi & Anne Kovalainen (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Lontoo ym.: Sage Publications.
- Eskola, Jari (2007). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*, 159–183. Toim. Juhani Aaltola & Raine Valli. Juva: PS-Kustannus.
- Eskola, Jari & Jaana Vastamäki (2007). Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*, 25–43. Toim. Juhani Aaltola & Raine Valli. Juva: PS-Kustannus.
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Füller, Johann (2006). Why Consumer Engage in Virtual New Product Developments Initiated by Producers. *Advances in Consumer Research* 33, 639–646.

- Gassman, Oliver, Cristoph Kausch & Ellen Enkel. Negative side effects of customer integration. *International Journal of Technology Management* 50:1, 43–62.
- Gillham, Bill (2000). *Case Study Research Methods*. Lontoo etc.: Continuum.
- Grönfors, Martti (1982). *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. Juva: WSOY.
- Grönfors, Martti (2007). Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*, 151–167. Toim. Juhani Aaltola & Raine Valli. Juva: PS-Kustannus.
- Hammond, James (2008). *Branding Your Business*. Lontoo etc.: Kogan Page.
- Herstatt, Cornelius & Eric von Hippel (1992). From Experience: Developing New Product Concepts Via the Lead User Method: A Case Study in a "Low Tech" Field. *Journal of Product Innovation Management* 9:3, 213–221.
- Hintikka, Kari A. (2008). Johdatus osallistamistalouteen - internetin uusia taloudellisia toimintaympäristöjä [online] [siteerattu 8.1.2014]. Saatavana World Wide Webistä:  
<[http://www.tieke.fi/download/attachments/20218187/julkaisu\\_32.pdf?version=1&modificationDate=1346757088000](http://www.tieke.fi/download/attachments/20218187/julkaisu_32.pdf?version=1&modificationDate=1346757088000)>.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2011). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Howe, Jeff (2006). *The Rise of Crowdsourcing*. Wired. Saatavana World Wide Webistä:  
<[http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds\\_pr.html](http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds_pr.html)>.
- Howe, Jeff (2008). *Crowdsourcing: How the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*. Lontoo etc.: Random House Business Books.
- Hoyer, Wayne D., Rajesh Chandy, Matilda Dorotic, Manfred Krafft, Siddhart S. Singh (2010). Consumer Cocreation in New Product Development. *Journal of Service Research* 13:3, 283–296.

- Hyysalo, Sampsa (2006). *Käyttäjätieto ja käyttäjätutkimuksen menetelmät*. Helsinki: Edita.
- Hyysalo, Sampsa (2009). *Käyttäjä tuotekehityksessä: Tieto, tutkimus, menetelmät*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Joki, Leena (2010). *Joukkoölyä ja joukkoölyttämistä* [online]. Helsinki: Kotimaisten kielten keskus [siteerattu 8.1.2014]. Saatavana World Wide Webistä: <<http://www.kotus.fi/index.phtml?s=3651>>.
- Khurana, Anil & Stephen R. Rosenthal (1997). Integrating the Fuzzy Front End of New Product Development. *Sloan Management Review* 15:1, 103–120.
- Khurana, Anil & Stephen R. Rosenthal (1998). Towards Holistic "Front Ends" In New Product Development. *Journal of Product Innovation Management* 15:1, 57–74.
- Kim, Jongbae & David Wilemon (2002). Focusing the fuzzy front-end in new product development. *R&D Management* 32:4, 269–279.
- Kiviniemi, Kari (2007). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*, 70–85. Toim. Juhani Aaltola & Raine Valli. Juva: PS-Kustannus.
- Koen, Peter, Greg Ajamian, Robert Burkart, Allen Clamen, Jeffrey Davidson, Robb D'Amore, Claudia Elkins, Kathy Herald, Michael Incorvia, Albert Johnson, Robin Karol, Rebecca Seibert, Aleksander Slavejkov & Klaus Wagner (2001). Providing clarity and common language to the "fuzzy front end". *Research Technology Management* 44:2, 46–55.
- Koen, Peter A., Greg M. Ajamian, Scott Boyce, Allen Clamen, Eden Fisher, Stavros Fountoulakis, Albert Johnson, Pushpinder Puri & Rebecca Seibert (2002). Fuzzy Front End: Effective Methods, Tools and Techniques. Teoksessa: *The PDMA Toolbook 1 for New Product Development*, 5-35. Toim. Belliveau, Paul, Griffin Abbie, Somermeyer Stephen. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Koppa (2013). *Pragmatismi* [online] [siteerattu 1.1.2014]. Saatavana World Wide Webistä:

<<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset/pragmatismi>>.

Korteila, Maria (2013). *Atria uudisti strategiansa - leivänpäälliset painopisteenä* [online]. Arvopaperi [siteerattu 24.10.2013]. Saatavana World Wide Webistä: <<http://www.arvopaperi.fi/uutisarkisto/atria+uudisti+strategiansa++leivanpaalliset+painopisteenä/a509348?service=mobile&page=3>>.

Koskinen, Ilpo, Pertti Alasuutari & Tuomo Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Lihatiedotus (2013). *Lihavalmisteiden kulutus Suomessa* [online] [siteerattu 23.10.2013]. Saatavana World Wide Webistä: <[http://www.lihatiedotus.fi/www/fi/tilastot/lihavalmisteiden\\_kulutus\\_suomessa.php](http://www.lihatiedotus.fi/www/fi/tilastot/lihavalmisteiden_kulutus_suomessa.php)>. Lihatiedotusyhdistys Ry.

Li, Carlene & Josh Bernoff (2008). *Groundswell: winning in a world transformed by social technologies*. Boston & Massachusetts: Harvard Business Press.

Leaduser (2006). *What is lead user* [online] [siteerattu 6.1.2014]? Saatavana World Wide Webistä: <<http://www.leaduser.com/>>.

Mooij, Marieke de (2004). *Consumer Behavior and Culture: Consequences for Global Marketing and Advertising*. Thousand Oaks etc.: Sage Publications.

Mooij, Marieke de, Terhi Kortesmäki, Miia Lammi, Satu Lautamäki, Janne Pekkala & Irmeli Sinkkonen (2005). *Kompassina asiakas: Näkemyksiä ja kokemuksia käyttäjälähtöisyydestä*. Tampere: Tammer-paino.

Mäkelä, Klaus (1992). Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksesta: *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*, 42–61. Toim. Klaus Mäkelä. Helsinki: Gummerus.

New World Encyclopedia (2008). Pragmatism [online] [siteerattu 1.1.2014]. Saatavana World Wide Webistä: <[http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Pragmatism#Central\\_Pragmatist\\_Tenets](http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Pragmatism#Central_Pragmatist_Tenets)>.

- Norgan, Susan (1994). *Marketing Management: A European Perspective*. Wokingham etc.: Addison-Wesley Publishing Company.
- Nurmi, Timo, Ilkka Rekiaro, Päivi Rekiaro & Timo Sorjanen (2004). *Gummeruksen suuri sivistyssanakirja*. 6. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Pihlström, Sami (2014). *Pragmatismi* [online] [siteerattu 6.1.2014]. Saatavan World Wid Webistä: <<http://filosofia.fi/node/2409>>.
- Rainey, David (2005). *Product Innovation: Leading Change through Integrated Product Development*. Cambridge ym.: Cambridge University Press.
- Ristiluoma, Riitta, Marko Mäkinen & Tuomas Virtanen (2012). *Suomi syö 2012: Aseenteet ja muutokset*. Julkaisematon. Taloustutkimus oy.
- Rosenau, Milton D. Jr., Abbie Griffin, George A. Castellion & Ned F. Anshuetz (1996). *The PDMA Handbook of New Product Development*. New York etc.: John Wiley & Sons, Inc.
- Roth, Yannig (2012). *Crowdsourcing and co-creation are complementary* [online] [siteerattu 10.1.2014]. Saatavana World Wide Webistä: <<http://www.innovationexcellence.com/blog/2012/05/31/crowdsourcing-and-co-creation-are-complementary/>>.
- Russo-Spena, Tiziana & Christina Male (2012). ”Five Co-s” in innovating: a practice-based view. *Journal of Service Management* 23:4, 527–553.
- Saarela-Kinnunen, Maria & Jari Eskola (2007). Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*, 184–195. Toim. Juhani Aaltola & Raine Valli. Juva: PS-Kustannus.
- Schenk, Eric & Claude Guittard (2009). *Crowdsourcing: What can be Outsourced to the Crowd and Why* [online] [siteerattu 14.1.2014]? Saatavana World Wide Webistä: <[http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/43/92/56/PDF/Crowdsourcing\\_eng.pdf](http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/43/92/56/PDF/Crowdsourcing_eng.pdf)>.

- Shuttleworth, Martin (2008). *Case Study Research Design* [online] [siteerattu 7.1.2014]. Saatavana World Wide Webistä: <<http://explorable.com/case-study-research-design>>.
- Socialmedia-forum (2013). *Ten ways in which crowdsourcing helps new product development #tescosocialwine* [online] [siteerattu 7.1.2014]. Saatavana World Wide Webistä: <<http://www.socialmedia-forum.com/blog/2013/07/social-media/ten-ways-in-which-crowdsourcing-helps-new-product-development-tescosocialwine/>>.
- Solomon, Michael R., Gary Bamossy, Søren Askegaard & Margaret K. Hogg (2010). *Consumer Behaviour: A European Perspective*. 4. painos. Harlow etc.: Financial Times/Prentice Hall.
- Sosiaaliportti (2012). *Pragmatismi* [online] [siteerattu 9.1.2014]. Saatavana World Wide Webistä: <<http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/hyvakaytanto/lahtokohtia/tutkimus/pragmatismi/>>.
- Sulava (2012). *Joukkoistaminen* [online] [siteerattu 6.1.2014]. Saatavana World Wide Webistä: <<http://www.slideshare.net/Sulava/joukkoistaminen-ilmin-11561145>>.
- Surowiecki, James (2004). *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations*. New York: Doubleday.
- Tikkanen, Henrikki (2005). *Markkinoinnin johtamisen perusteet*. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- TNS Consumer Insight (2013). *Ruoka 2013. Suomi ja suomalaiset 2013*. Julkaisematon. TNS Gallup Oy.
- TNS Gallup (2013). *RISC Monitor*. Leivänpäälliset. Julkaisematon. TNS Gallup Oy.
- Tobin, Ruthanne (2013). *Descriptive case study* [online] [siteerattu 19.10.2013]. Saatavana World Wide Webistä: <<http://knowledge.sagepub.com/view/casestudy/n108.xml>>.

- Tolvanen, Jukka (2013). *Leikkelemakkaran kehitys insight-workshop 11.11.2013*. Julkaisematon.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Ulrich, Karl T. & Steven D. Eppinger (2008). *Product Design and Development*. 4. painos. Boston: McGraw-Hill.
- Williams, John (2013). 'Co-creation' is the new crowdsourcing [online] [siteerattu 10.1.2014]. Saatavana World Wide Webistä: < <http://www.theguardian.com/best-awards/co-creation-is-the-new-crowdsourcing>>.
- Yin, Robert K. (2009). *Case Study Research Design and Methods*. 4. painos. Los Angeles ym.: Sage Publications.
- Yin, Robert K. (2014). *Case Study Research Design and Methods*. 5. painos. Los Angeles ym.: Sage Publications.



**LIITE 1.** Teemahaastattelun runko.

Aihe: Kuluttajien osallistaminen ideointiin ja innovointiin

Haastateltava:

Asema:

Kuinka kauan olet ollut tuotekehityksessä:

Aika:

Paikka:

**Kuluttajat mukana tuotekehityksessä**

Kerro kuluttajien osallistamisesta tähän projektiin. Miltä kuluttajien mukana oleminen tuntui? Oliko tuotekehityksen alkuvaihe erilainen, kun kuluttajia varten oli perustettu kehitysyhteisö? Millaisia kuluttajia mielestäsi tuotekehitysprojektissa olisi pitänyt olla mukana?

**Oma innovointi kuluttajien ideoiden pohjalta**

Kerro kuluttajien ideoiden vaikutuksesta omaan innovointiisi. Miten kuluttajien osallistaminen vaikutti omaan innovointiisi? Auttoivatko vai rajoittivatko kuluttajien näkemykset ja ideat omaa innovointia? Oliko innovointi helpompaa kehitysyhteisön ansiosta?

**Kuluttajien näkemyksien ja ideoiden todellinen hyöty**

Mitä hyötyä kuluttajien osallistamisesta mielestäsi oli? Mikä osallistamisessa toimi? Mikä ei toiminut? Toimivatko jotkin kysymykset mielestäsi paremmin kuin toiset? Jaksoitko paneutua kehitysyhteisön käymiin keskusteluihin? Olisiko tuotekehityksen alkuvaihe edennyt nopeammin tai hitaammin ilman kehitysyhteisöä? Kuinka erilaiset kuluttajat vaikuttivat lopputulokseen? Saatiinko osallistamisella aikaan sellaisia asioita kuin haluttiin? Valitsivatko atrialaiset vai kuluttajat mielestäsi lopullisen tuotekehitykseen menevän konseptin? Olivatko kuluttajien ehdotukset toteuttamiskelpoisia?

**LIITE 2.** Tuotekehitysyhteisölle esitetyt kysymykset.*Sinä, ruoka ja leikkelemakkarat*

Kerro hieman itsestäsi, suhteestasi ruokaan ja erityisesti leikkelemakkarioihin.

*Mitä hyvää ja mitä huonoa leikkelemakkarioissa?*

Mikä leikkelemakkarioissa innostaa, mikä niissä ”mättää”? Mitä syitä ostaa ja syödä leikkelemakkarioita? Miksi voi jäädä ostamatta ja syömättä?

*Muutama kysymys leikkelemakkarioista*

Mitkä ovat sinulle mieluisia leikkelemakkaramerkkejä?

Mikä on sinulle kaikkein mieluisin leikkelemakkaramerkki ja miksi?

*Ideoita ja parannusehdotuksia leikkelemakkarioihin!*

Nyt toivomme kehitysehdotuksia leikkelemakkarioihin. Olemme kiinnostuneita kaikista ehdotuksista, isoista ja pienistä. Anna tulla vaan: miten leikkelemakkarioista saataisiin kiinnostavampia?

Kehitä ideoita ja käy myös arvioimassa muiden ideoita. Voit myös kommentoida ja kehittää toisten ideoita lisää. Jalostamalla ideat voivat parantua.

Käy myöhemmin katsomassa, millaisia ketjuja ideoista muodostuu, ja kommentoi lisää jos siltä tuntuu.

**TÄRKEÄÄ: JOS SINULLA ON MONTA IDEAA, KIRJAA NIISTÄ JOKAINEN ERIKSEEN. NÄIN ON HELPOMPI KOMMENTOIDA YKSITTÄISTÄ IDEAA.**

Ole konkreettinen: esim. jos toivot lisää makua, kerro millaista makua. Anna rohkeasti plussia ja miinuksia.

*Miten kiinnostavia seuraavat ideat ovat?*

Seuraavassa on lueteltu erilaisia leikkelemakkaran MAKUUN liittyviä ideoita. Lue ne läpi ja rastita niistä kiinnostavat.

Maku1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M10, M11, M12, M13, M14, M15, M16, M17, M18, M19, M20, M21, M22, M23, M24, M25, M26, M27

*Lisää ideoita arvioitavaksi*

Seuraavassa luettelossa on lisää ideoita, rastita niistä itseäsi kiinnostavat.

Mitkä seuraavista ideoista herättävät sinussa vastakaikua? Rastita itseäsi kiinnostavat, älä mieti liikaa vaan vastaa intuitiolla.

Idea1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I8, I9, I10

*Kaksi ideaa arvioitavaksi*

Olemme kehittäneet ideoita eteenpäin ja luoneet niihin sisältöä. Lähetämme aina kaksi ideaa kerrallaan arvioitavaksi. Näiden ideoiden työnimet ovat:

1. Konsepti1

(kuva)

2. K2

(kuva)

Kerro, mitä ajatuksia nämä ideat sinussa herättävät! Muista, että nämä ovat luonnoksia. Yritä ennen kaikkea arvioida ideaa kokonaisuutena, älä anna pienten yksityiskohtien häiritä. Voit toki kommentoida yksityiskohtiakin, mutta tärkeintä on, että sisäistät idean ja arvioit ennen kaikkea sitä.

*Kaksi uutta ideaa arvioitavaksi*

Tässä kaksi uutta ideaa. Niiden työnimet ovat

1. K3

(kuva)

2. K4

(kuva)

Kerro ajatuksesi! Muista että nämä ovat luonnoksia, joten älä anna yksityiskohtien häiritä. Voit toki myös kommentoida yksityiskohtia, mutta ennen kaikkea on tärkeää että sisäistät idean ja kommentoit sitä.

*Lisää ideoita: K5 ja K6*

Hei tässä taas kaksi uutta ideaa, kerrothan kommenttisi!

(kuvat)

*Keskiviikon ideat arvioitavaksi: K7 ja K8*

Tässä tulevat kaksi viimeistä ideaa arvioitavaksi. Anna kommenttisi!

Myöhemmin tällä viikolla pyydän sitten laittamaan nämä kaikki kuvitetut ideat paremmuusjärjestykseen, vielä sinun ei tarvitse sitä tehdä.

(kuvat)

*Mikä ideoista vetoaa sinuun?*

Mikä ideoista vetoaa sinuun? Valitse 2-3 parasta ideaa omalta kannaltasi.

Konsepti1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8

Mihin ideoista uskot eniten, minkä uskoisit menestyvät parhaiten markkinoilla?

Konsepti1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8

*Viimeinen idea arvioitavaksi*

Tässä sinulle vielä yksi idea arvioitavaksi. Kerro mitä mieltä olet. Anna idealle kouluarvosana 4-10 ja mieti, kuinka todennäköisesti itse ostaisit tällaista tuotetta. Perustele vastauksesi. Voit myös esittää parannusehdotuksia, jos haluat.

Tämän jälkeen kehitysyhteisön työ päättyy. Postitamme kaikille aktiivisille vastaajille lahjakortin viimeistään tammikuussa. Kiitos osallistumisestasi!

(kuva)