



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

ASIAKAS IDEOIDEN LÄHTEENÄ – JOUKKOISTAMINEN TUOTEKEHITYKSESSÄ

Case: Eirikuva Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2013
Annika Lehtinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

LEHTINEN, ANNIKA:

Asiakas ideoiden lähteenä –
Joukkoistaminen tuotekehityksessä
Case: Eirikuva Oy

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 69 sivua

Kevät 2013

TIIVISTELMÄ

Internetin ja yhteisöllisen median käytön yleistymisen on mahdollistanut asiakkaan uudenlaisen aktivoitumisen. Nykyasiakas on halukas osallistumaan ja olemaan mukana kehittämässä paremmin tarpeitaan vastaavia tuotteita. Asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus on hyvin ratkaiseva tekijä onnistuneessa tuotekehitysprosessissa. Joukkoistamista hyödyntämällä asiakas voidaan osallistaa laaja-alaisesti yrityksen liiketoimintaan, myös tuotekehitykseen.

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö käsittelee joukkoistamisen toteuttamista osana yrityksen tuotekehitysprosessia ja erityisesti sen ideointivaihetta. Työn toimeksiantajana toimi Eirikuva Oy, joka on lahtelainen valokuva-alan yritys. Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa ja löytää ne keinot, joilla asiakas voitaisiin joukkoistamista hyödyntäen yhdistää osaksi kohdeyrityksen tuotekehitysprosessin alkupäätä.

Tutkimuksen teoreettinen osuus jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa tarkastellaan tuotekehitystä, sen prosessivaiheita sekä tuotteen ja asiakkaan suhdetta tuotekehityksen näkökulmasta. Toisessa osassa perehdytään puolestaan joukkoistamiseen ilmiönä ja sen sovellettavuuteen tuotekehitystoimintaan.

Empiirisessä osuudessa tarkastellaan ja analysoidaan kolmen eri yrityksen tapoja käyttää ja hyödyntää joukkoistamista liiketoiminnassaan. Analyysin tavoitteena oli saada käytännön näkökulmaa kehitysehdotuksien tueksi. Lopuksi esitetyt kehitysehdotukset perustuvat sekä tähän analyysiin että teoreettiseen viitekehitykseen. Lisäksi kohdeyrityksen edustajaa haastateltiin nykyisen tuotekehitysprosessin kartoittamiseksi.

Yritysten joukkoistamissivustojen tarkastelu osoitti, että vuorovaikutteisuuden tulee kiinnittää erityistä huomiota joukkoistamisalustan toteutuksessa. Tunne yhteisöön kuulumisesta voi olla tärkeämpi kannustin osallistumiselle kuin siitä saatavat palkkiot tai palkinnot. Resursseistaan riippuen Eirikuva Oy voisi hyödyntää joukkoistamista joko hankemuotoisena tai integroida sen pysyvämmäksi osaksi tuotekehitystään. Oikein toteutettuna joukkoistaminen tarjoaa tehokkaan keinon saada asiakkaat mukaan yrityksen toimintaan.

Asiasanat: joukkoistaminen, tuotekehitys, tuotekehitysprosessi, joukkoistamisalusta

Lahti University of Applied Sciences

Degree Programme in International Trade

LEHTINEN, ANNIKA:

Customer as a Source of Ideas –
Crowdsourcing in Product Development
Case: Eirikuva Oy

Bachelor's Thesis in International Trade 69 pages

Spring 2013

ABSTRACT

Internet and social media have made it possible for customers to become active in new ways. The modern customer wants to participate and be part of developing products that better match his needs. Interaction between a customer and a company is a crucial factor in successful product development process. Crowdsourcing enables connecting the customer to a company's business operations and it can be applied to product development as well.

This functional thesis deals with implementing crowdsourcing as a part of a product development process and especially its ideation stage. The study was commissioned by Eirikuva Oy, which operates in the field of photography and printed photo products. The aim of this study was to discover tools for engaging the customer in the front end of the case company's product development process.

The theoretical part of the thesis is divided into two parts. The first part examines product development and its process. The relationship between the customer and a product is also assessed from the viewpoint of product development. The second part discusses crowdsourcing as a phenomenon and its applicability to product development.

The empirical part of the thesis reviews and analyses the approaches of three companies using crowdsourcing as part of their business strategy. The purpose of the analysis was to offer a practical point of view to support the improvement ideas proposed in this thesis. Also an interview with the case company's representative was conducted to determine the current product development process.

The study results indicate that interactivity is a very important factor in a crowdsourcing platform. The feeling of being part of a community can be a much more powerful incentive for participating than any rewards. Depending on their resources, Eirikuva Oy could implement crowdsourcing either as a project or integrate it to be a more permanent part of their product development. When executed properly crowdsourcing offers an efficient way to engage the customer in a company's operations.

Key words: crowdsourcing, product development, product development process, crowdsourcing platform

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys	2
1.3	Tutkimuksen tavoite ja menetelmät	3
2	TUOTEKEHITYS	5
2.1	Tuotekehitys yleisesti	5
2.2	Tuotekehitysprosessi	9
2.3	Tuote ja asiakas	14
2.3.1	Asiakastarpeiden tunnistaminen STT-tekijöiden avulla	16
2.3.2	VoC -menetelmät ideoinnissa	18
3	JOUKKOISTAMINEN – ASIAKASNÄKÖKULMA TUOTEKEHITYKSEEN	22
3.1	Joukkoistaminen	22
3.2	Joukkoistaminen tuotekehityksessä	28
3.2.1	Lainsäädäntö	32
3.2.2	Osallistuva asiakas – motiivit ja joukon palkitseminen	34
4	JOUKKOISTAMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ – TAPAUSESIMERKKEJÄ	37
4.1	Tutkimuksen toteutus	37
4.2	Lego Cuusoo	38
4.3	My Starbucks Idea	42
4.4	Silja Linen ”1000 tuotekehittäjää” -kampanja	46
4.5	Yhteenvedo analyysistä ja johtopäätökset	50
5	CASE: EIRIKUVA OY	55
5.1	Eirikuvan nykyinen tuotekehitysprosessi	55
5.2	Kehitysehdotukset Eirikuvan tuotekehitysprosessille	58
6	YHTEENVETO	60
	LÄHTEET	63

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Internetin ja sosiaalisen median arkipäiväistyminen on mullistanut ihmisten välisen viestinnän ja tiedon hankinnan. Tieto ja tuotteet ovat nykyään kenen tahansa ulottuvilla kotisohvalta käsin kellon ympäri. Verkossa yritykset kohtaavat myös uudenlaisen asiakkaan. Asiakkaan, joka haluaa vertailla ja jakaa kokemuksiaan ja myös osallistua ostettavan tuotteen tai palvelun muokkaamiseen juuri itselle sopivaksi. Asiakkaista on muovautumassa tuottaja-kuluttajia, jotka passiivisuuden sijaan haluavat olla aktiivisia (Tapscott 2010, 205).

Crowdsourcing eli joukkoistaminen on myös yksi tämän tietoyhteiskunnan muutoksen synnyttämistä ilmiöistä. Ilmiönä se on edelleen sen verran nuori, ettei sanalle ole vielä täysin vakiintunutta suomenkielistä käännöstä. Yritykset ovat kuitenkin havahtuneet sen tarjoamiin mahdollisuuksiin. Hyödyntämällä Internetiä ja sen yhteisöjä yritys voi kehittää liiketoimintaansa ja valjastaa suuren massan tiedon ja mielikuvituksen omaan käyttöönsä. Joukkoistamista on mahdollista soveltaa lähes mihin tahansa yrityksen toimintaan, myös tuotekehitykseen. (Hintikka 2008, 7.)

Tuotekehitys on yrityksen tärkeimpiä toimintoja. Sillä, mitä ja miten yritys myy, on merkitystä asiakkaan kannalta. Jos tuote pystyy vastaamaan asiakkaan tarpeisiin, haluaa asiakas myös ostaa sen. Tuote on parhaimmillaan, kun se vastaa kysyntää eli tyydyttää asiakkaan tarpeen ja ratkaisee jonkin asiakkaan ongelman. Sisällyttämällä asiakkaan tuotekehitysprosessiinsa yrityksen on mahdollista luoda paremmin asiakastarpeita vastaavia tuotteita. Samalla saadaan asiakas myös kiinnostumaan yrityksen tuotteista aivan uudella tavalla. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 32; Libert & Spector 2008, 23.)

Tutkimuksen taustalla on kiinnostus asiakkaan hyödyntämismahdollisuuksiin tuotekehitysprosessin alkupäässä. Kiinnostus keskittyy erityisesti tuotekehitysprosessin ideointivaiheeseen, ja siihen miten juuri joukkoistamista voitaisiin hyödyntää asiakkaan osallistamisen keinona. Kiinnostuksen kohteena on

myös joukkoistamisen soveltuvuus tuotekehitystoiminnan kehittämiseen yrityksessä.

Kovin moni suomalaisyritys ei ole vielä hyödyntänyt joukkoistamista tuotekehitystoiminnassaan. Verkkoyhteisöjä hyödynnetään jo tyypillisesti yrityksen markkinoinnissa, mutta muiden toimintojen suhteen sitä ei ole vielä vakiinnutettu osaksi yrityksen toimintaa. Suuremmat yritykset vaikuttavat olevan kuitenkin joukkoistamisen hyödyntämisen edelläkävijöitä. Esimerkiksi Hartwall ja Finnair ovat hyödyntäneet joukkoistamista tuotekehityksessään (MTL ry 2012).

Asiakaslähtöinen tuotekehitys ei ole tutkimusaiheena kovin uusi, aiheesta on tehty Suomessakin useita tutkimuksia. Joukkoistaminen ilmiönä on kuitenkin sen verran tuore, ettei sen liittämistä nimenomaan tuotekehitykseen löydy vielä paljoa kotimaista tutkimustietoa. Joukkoistamista on aiemmissa tutkimuksissa tyypillisesti lähestytty koko yritystoiminnan kehittämisen näkökulmasta.

Kiinnostusta tuotekehitysnäkökulmaan on kuitenkin jo osoitettu muutaman pro gradu- tutkielman ja opinnäytetyön muodossa. Esimerkiksi Jani Multasuo on kirjoittanut kandidaatintyön joukkoistamisen hyödyntämisestä B2B-yritysten innovaatiotoiminnassa osana Tampereen yliopiston (2012) SOITA-hanketta. Teemu Poikela Aalto-yliopistosta (2011) taas tutki kandidaatintyössään asiakkaan valjastamista tuotekehitykseen joukkoistamisen avulla yleisellä tasolla.

Opinnäytetyön case-yritykselle, Eirikuva Oy:lle, on puolestaan aiemmin tehty vain yksi opinnäytetyö toimeksiantona. Hannu-Pekka Laaksonen tutki aihetta ”Verkkokaupan toimivuus ja asiakastyytyväisyys” (Lahden Ammattikorkeakoulu 2011).

1.2 Tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmaksi on määritelty se, miten asiakas voitaisiin osallistaa tuotekehitysprosessiin ja erityisesti tuotteiden ideointivaiheeseen joukkoistamista hyödyntämällä. Tutkimuksesta rajataan pois tuotekehitysprosessin ideointivaiheen jälkeiset toimenpiteet ja niiden toteuttaminen yrityksessä. Tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan

kuluttaja-asiakkaisiin eikä joukkoistamista tai asiakkaan osallistamista tuotekehitykseen tarkastella yritysasiakkaiden näkökulmasta.

Tutkimuksen teoreettinen osuus jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa tarkastellaan tuotekehitystä, sen prosessivaiheita sekä tuotteen ja asiakkaan suhdetta tuotekehityksen näkökulmasta. Toisessa osassa perehdytään puolestaan joukkoistamiseen ilmiönä ja sen sovellettavuuteen tuotekehitystoimintaan.

Teoriaosuudessa hyödynnetään monipuolisesti sekä suomen- että englanninkielistä kirjallisuutta ja tuoreimpia sähköisiä lähteitä.

Tuotekehitystä käsittelevässä luvussa hyödynnetään muun muassa Paul Trottin ja Robert G. Cooperin kirjallisuutta. Puhtaasti tuotekehitys- ja innovaatiotoimintaa koskevien lähteiden lisäksi tarkastelun apuna käytetään myös markkinoinnin kirjallisuutta, kuten Philip Kotlerin ja Gary Armstrongin päivitettyä teosta, joka tarjoaa oman näkökulmansa tuotekehittelyyn. Koska joukkoistaminen käsitteenä liittyy hyvin läheisesti muihin osallistumistalouden ilmiöihin, hyödynnetään sen tarkastelussa myös käyttäjäinnovaatiota ja yhteiskehittelyä sivuavia lähteitä. Joukkoistamista käsittelevässä luvussa on käytetty pääasiassa sähköisiä lähteitä, sillä aiheesta on vasta hyvin vähän kirjallisuutta saatavilla. Monen muun lähteen ohella joukkoistamista käsitellään esimerkiksi Jeff Howen, James Surowieckin ja Sami Viitamäen julkaisujen pohjalta.

1.3 Tutkimuksen tavoite ja menetelmät

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen. Työssä etsitään ja lopuksi esitetään kehitysehdotuksia koskien case-yrityksen tuotekehitystä. Tavoitteena on löytää ne keinot, joilla asiakas voitaisiin joukkoistamista hyödyntäen yhdistää yrityksen tuotekehitysprosessiin ja sen ideointivaiheeseen. Työn lopuksi esitettävät kehitysideat ja ehdotukset joukkoistamisen toteuttamiseen pohjautuvat sekä tutkimuksen teoreettiseen viitekehitykseen että empiirisessä osuudessa toteutettavaan analyysiin. Lisäksi case-yrityksen edustajaa haastatellaan nykyisen tuotekehitysprosessin kartoittamiseksi.

Tutkimuksellisessa osiossa tarkastellaan ja vertaillaan kolmen eri yrityksen tapoja käyttää ja hyödyntää joukkoistamista liiketoiminnassaan. Tämän osion tehtävänä

on toimia kehitysideoiden pohjana käytännön näkökulmasta katsottuna. Tarkasteltavat yritykset on valittu oman kiinnostuksen ja saatavilla olevan tiedon perusteella. Yksi tärkeä valintakriteeri on myös harjoitetun joukkoistamisen liittyminen nimenomaan tuotekehitystoimintaan. Pohdinta perustuu pitkälti opinnäytetyön tekijän omiin subjektiivisiin tulkintoihin, vaikkakin tukea analyysiin haetaan myös teorian puolelta.

Tutkimusmenetelmä lainaa omalla tavallaan benchmarkingin periaatetta, koska vertailun ja analyysin tarkoituksena on tunnistaa muiden yritysten menestyksekkäästi käyttämiä ja case-yrityksen toimintaan sovellettavissa olevia ratkaisuja (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2009, 163). Toisaalta tiedonhankintamenetelmä puolestaan muistuttaa dokumenttianalyysia, sillä päätelmiä pyritään tekemään kirjalliseen muotoon muutetuista verbaalisista, symbolisista tai kommunikatiivisista aineistoista, joihin myös verkkosivustot lukeutuvat (Moilanen ym. 2009, 121). Menetelmä on valittu erityisesti siksi, että se soveltuu joukkoistamisen tarkasteluun sille ominaisessa verkkoympäristössä.

Tutkimusta voidaan pitää tyypiltään kvalitatiivisena, sillä toteutuksessa korostuu opinnäytetyön tekijän oma havainnointi ja tulkinta. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on lisäksi ominaista, että tarkasteltava kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja että tiedonhankinnassa käytetään laadullisia metodeja, kuten teemahaastattelua ja erilaisten dokumenttien analyysia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

2 TUOTEKEHITYS

Tuotekehitys ja innovointi ovat yrityksen liiketoiminnan kannalta välttämättömiä toimintoja. Jotta yritys pystyisi vastaamaan alati muuttuviin markkinoihin ja tekniseen kehitykseen, tulee sen pysyä itse myös mukana muutoksessa. Jatkuva innovointi yrityksen kaikilla tasoilla ja uusien tuotteiden kehittäminen ovat avainasemassa tässä muutoksessa. Tuotekehitys ei kuitenkaan ole mikään yksinkertainen tapahtuma vaan monivaiheinen prosessi, jossa tulee ottaa huomioon niin asiakas kuin myös muut yrityksen sidosryhmät. Tässä luvussa perehdytään juuri näihin tekijöihin ja tarkastellaan sitä, mitä tuotekehitys oikeastaan on ja mitä sen onnistuminen edellyttää yritykseltä.

2.1 Tuotekehitys yleisesti

Tuotekehitys on yrityksessä tehtävää uusien tuotteiden, tuoteparannusten, tuotemuunnelmien sekä uusien brändien kehittämistä. Jatkuvaa uusiutumista tarvitaan, jotta yritys pysyy kilpailukykyisenä ja elinvoimaisena. Oman tutkimus- ja kehitystoiminnan lisäksi yritys voi hankkia uusia tuotteita myös ostamalla esimerkiksi patenteja tai lisenssejä toisilta yrityksiltä. Uudet tuotteet ovat tärkeitä sekä itse yrityksen että sen asiakkaiden kannalta: Ne ovat monesti yrityksen kasvun ja etenemisen lähde. Asiakkaalle ne tarjoavat puolestaan uusia ratkaisuja ja vaihtelua. (Ahmed & Shepherd 2010, 4; Armstrong & Kotler 2012, 284.)

Tuotteen uutuudelle on mahdollista erottaa useita tasoja sen mukaan, missä kontekstissa sitä tarkastellaan. Ahmed ja Shepherd (2010, 6) erottavat tuotteen uutuudelle viisi eri tasoa:

1. uusi maailmalle
2. uusi yritykselle
3. tuoteryhmän laajennus
4. tuoteparannukset
5. tuotteen uudelleen asemointi.

Tuotteen ollessa uusi maailmalle kyseessä on täysin uusi keksintö, jotain mitä ei ole koskaan aiemmin nähty. Kun tuote on uusi yritykselle, tarkoitetaan esimerkiksi tuotetta, joka synnyttää yritykselle uuden tuotekategorian. Tuoteryhmän laajennuksella tarkoitetaan puolestaan tuotteita, jotka kuuluvat samaan tuotekategoriaan, mutta niistä kehitetään esimerkiksi uusi koko, maku tai muu variaatio. Tuoteparannus taas tarkoittaa jo olemassa olevien tuotteiden ominaisuuksien parantamista ja tuotteen uudelleen asemointi uuden kohderyhmän, -segmentin tai käyttötavan etsimistä. (Ahmed & Shepherd 2010, 6.)

Yritysten jatkuva uusiutumispaine on monen tekijän summa. Tuotekehitystä voidaan harjoittaa yrityksissä useista eri lähtökohdista. Kilpailu yhdessä asiakkaiden muuttuvien tarpeiden kanssa aiheuttaa lienee suurimman uusiutumispaineen yrityksille. Esimerkiksi tuotteiden vanheneminen ja kilpailun lisääntyminen voivat edellyttää tuotteen uudistamista tai yrityksen tuotevalikoiman täydentämistä. Muita perusteita tuotekehitystoiminnalle ovat muun muassa toiminnan laajentaminen, yrityskuvan uudistaminen, vapaan kapasiteetin käyttö ja uuden tekniikan tai osaamisen tuominen yritykseen. (Rissanen 2006, 224.)

Tuotekehitys edellyttää yritykseltä monenlaista osaamista ja resursseja. Lisäksi prosessiluontoisuutensa vuoksi se vaatii aikaa. Tuotekehitystä ei voidakaan pitää vain yhden osaston tehtävänä yrityksessä. Prosessivaiheiden limittäisyys ja poikkifunktionaalisuus eli yrityksen eri toimintojen ja tasojen osallistuminen tuotekehitykseen ovat menestyneen tuotekehitysprosessin edellytyksiä. Poikkifunktionaalisuus lisää prosessin tehokkuutta ja vähentää suunnitelmien ja tuotteen muutostarpeita prosessin myöhäisemmissä vaiheissa. Siksi huollon, tuotannon, myynnin, markkinoinnin, logistiikan ja johdon on hyvä olla mukana ja kommunikoida keskenään tuotekehitysprosessin alusta alkaen. (Apilo, Salkari & Taskinen 2007, 19, 108, 160.)

Vaikka tuotekehitystoiminta onkin yrityksen menestymisen kannalta välttämätöntä, ei sen harjoittaminen ole ongelmaton. Yritys saattaa kohdata monenlaisia haasteita, joihin voi olla vaikeaa varautua etukäteen. Nopeasti muuttuvat markkinat ja kilpailu voivat tehdä kysynnän epävarmaksi. Jotta

tuotekehitysprosessi voisi onnistua, yritys tarvitsee riittävästi niin henkisiä kuin taloudellisia resursseja. Osaavan henkilöstön ja resurssien puute voivat vaikeuttaa tuotekehitystoimintaa. Myös ideoiden vähyys ja tiedon saannin vaikeus markkinoilta voivat estää sitä. Yrityksen tehokkuuden ja riskien pienentämisen kannalta on kuitenkin tärkeää tarjota markkinoille laajempaa tuotevalikoimaa yhteen tuotteeseen nojautumisen sijaan. (Bergström & Leppänen 2009, 207.)

Tuotekehitystoiminta edellyttää yritykseltä myös sen ulkoisten sidosryhmien huomioon ottamista ja jatkuvaa seuranta. Menestyäkseen yrityksen täytyy ymmärtää kuluttajia, markkinoita ja kilpailijoita ja luoda tuotteita, jotka tarjoavat huomattavaa hyötyä asiakkaille. Yrityksen tulee markkinoiden ja kilpailijoidensa lisäksi myös analysoida omat resurssinsa ja tuntea taloudellisen, kulttuurisen, lainsäädännöllisen ja teknologisen kehityksen suunta. (Bergström & Leppänen 2009, 210–211; Armstrong & Kotler 2012, 285.)

Tuotekehitystoiminnan menestyksekkyyttä voidaan Eppingerin ja Ulrichin (2012, 2-3) mukaan arvioida viidellä ulottuvuudella:

1. tuotteen laatu
2. tuotteen kulut
3. kehitysaika
4. kehityskulut
5. kehittämiskyky.

Tuotteen laadulla on merkitystä, sillä se heijastuu suoraan tuotteen markkinaosuuteen ja hintaan, joka siitä ollaan valmiita maksamaan. Tuotteen valmistuskulut vaikuttavat yritykselle mahdolliseen voittomarginaaliin, matalat kustannukset mahdollistavat suuremmat tuotot. Kehitysaajan pituudella on puolestaan merkitystä sen kannalta, miten nopeasti yritys pystyy reagoimaan kilpailijoiden liikkeisiin ja teknologiseen kehitykseen. Kehityskulut ovat myös yhteydessä mahdolliseen menestykseen, mitä suuremmat investoinnit ovat kyseessä, sitä isompina voidaan nähdä myös riskit. Kehittämiskyvyllä puolestaan

viitataan yrityksen mahdollisuuksiin kehittää tuotteita tehokkaasti ja taloudellisesti. (Eppinger & Ulrich 2012, 2-3.)

Tuotekehitys on toimintaa, joka vaatii siis oman strategiansa. Yrityksillä voi olla monenlaisia lähtökohtia suunnitellessaan tuotekehitystoimintaansa. Kasvun tavoittelu on kuitenkin yksi yleisimmistä motiiveista tuotekehityksessä. Ansoffin matriisi (kuvio 1) on käytetyimpiä malleja tarkasteltaessa yrityksen liiketoiminnan kasvumahdollisuuksia suhteessa yrityksen tuotteisiin ja markkinoihin. Markkina- ja tuotemahdollisuuksien lisääminen ovat matriisin avainmuuttujia. (Trott 2012, 422.)

	Nykyiset tuotteet	Uudet tuotteet
Nykyiset markkinat	Markkinaosuus strategia (penetraatio)	Tuotekehitys strategia
Uudet markkinat	Markkinoiden kehittämisstrategia	Erilaistumisstrategia (monipuolistuminen)

Kuvio 1. Ansoffin matriisi (Trott 2012, 422.)

Ansoffin matriisi ehdottaa yritykselle neljää erilaista strategiaa liiketoiminnan kasvattamiseksi. Tuotekehitys on yksi näistä keinoista. Yritys voi kasvattaa liiketoimintaansa tarjoamalla uusia tai paranneltuja tuotteita jo olemassa olevilla markkinoilla. Tämän lisäksi matriisi kuvailee kolme muuta kasvustrategiaa: markkinaosuuden kasvattaminen, markkinoilla kehittyminen ja monipuolistuminen. Nykyisten tuotteiden markkinaosuuden kasvattaminen voidaan toteuttaa hyödyntämällä markkinointi-mixin eri keinoja, esimerkiksi brändin kehittämistä. Markkinoilla kehittyminen on mahdollista asemoimalla tuotteet uusille markkinoille ja segmenteille. Monipuolistuminen puolestaan on tuotekehityksen lisäksi uusia tuotemahdollisuuksia koskeva strategia. Tässä

vaihtoehdossa uudet tuotteet yhdistyvät kuitenkin myös uusiin markkinoihin, mikä suurentaa myös strategiaan liittyviä riskejä. (Trott 2012, 422–423.)

2.2 Tuotekehitysprosessi

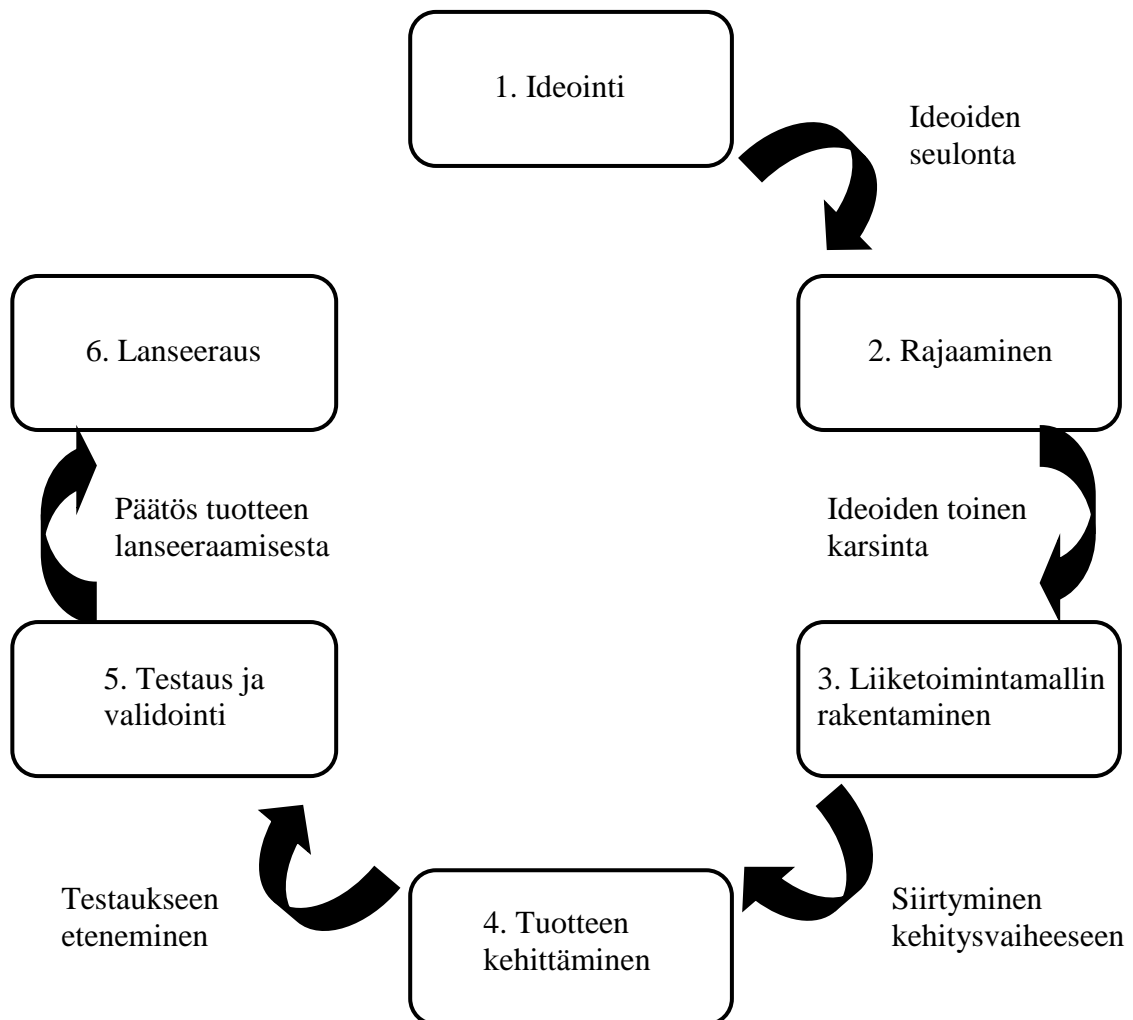
Tuotekehitys on monivaiheinen prosessi, jonka ydin lähtökohtana pitäisi olla itse asiakas. Tuotekehitysprosessin kulusta on olemassa useampia malleja. Nykyään on tyypillistä nähdä tuotekehitys ennemminkin limittäisenä prosessina kuin vaihe vaiheelta suoraviivaisesti etenevänä tapahtumasarjana. Eri vaiheet on kuitenkin mahdollista jakaa osiin.

Innovaatioajattelun pioneeri Robert G. Cooper (2011, 100–101) jakaa tuotekehitysprosessin kuuteen osaan kehittämässään Stage-Gate® mallissa (kuvio 2):

1. ideointi
2. rajaaminen
3. liiketoimintamallin rakentaminen
4. tuotteen kehittäminen
5. testaus ja validointi
6. lanseeraus.

Stage-Gate® on käsitteellinen ja toiminnallinen malli tuotekehitysprojehtin läpiviemiselle ideointivaiheesta aina lanseeraamiseen asti. Prosessimallin avulla on mahdollista parantaa tehokkuutta ja suorituskykyä. Suunnitelmallisuus ja jäsennehty johtaminen auttavat onnistumaan tuotekehityksessä ja pysymään aikatauluissa. Mallia on mahdollista käyttää yrityksen oman tuotekehitysprosessin pohjana, sitä soveltamalla voidaan luoda systemaattinen toteutustapa tuotekehitysprosessille. (Cooper 2011, 83–84.) Siksi malli on mielestäni myös hyvä kuvaamaan koko tuotekehitysprosessia ja sen eri vaiheita. Mallin idea perustuu prosessivaiheisiin (lueteltu yllä) ja niiden välillä oleviin väliportteihin, jotka edeltävät seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Kunkin väliportin tehtävänä on

toimia tarkistus, arviointi ja päätöksenteko pisteenä seuraavaan vaiheeseen siirtymistä varten. (Cooper 2011, 101–102.)



Kuvio 2. Tuotekehitysprosessin kuusi vaihetta ja väliportit (mukailtu Cooper 2011, 102.)

Tuotekehitysprosessi lähtee liikkeelle uusien tuotteiden ideoinnista. Tässä vaiheessa tehdään myös kaikki alustavat toimenpiteet uusien mahdollisuuksien löytämiseksi ja ideoiden tuottamiseksi. Yritys voi esimerkiksi etsiä uusia teknologisia mahdollisuuksia, analysoida kilpailijoitaan tai pyrkiä selvittämään asiakastarpeita erilaisin menetelmin. (Cooper 2011, 100,103.) Yrityksillä on useimmiten tuotekehityksestä vastaavat omat yksikkönsä, mutta sen lisäksi ideat voivat syntyä myös ulkoisissa lähteissä. Ulkoisia lähteitä ovat esimerkiksi

yrityksen jälleenmyyjät, tavarantoimittajat, kilpailijat ja asiakkaat. Ulkoiset sidosryhmät voivat tarjota oman panoksensa ja ainutlaatuisen näkökulmansa tuotteiden ideointivaiheeseen. Esimerkiksi asiakasrajapintaa lähellä olevat jälleenmyyjät pystyvät havaitsemaan asiakkaan mahdollisia ongelmia ja näin löytämään ideoita uusille tuotemahdollisuuksille. (Armstrong & Kotler 2012, 285–286.)

Ideoiden seulonta on tuotekehitysprosessin ensimmäinen väliportti. Ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä massasta on karsittava pois suuri joukko ideoita, joita ei nähdä kehityskelpoisina. Seulonnan tavoitteena on tunnistaa ja valita vain ne ideat, joita kannattaa lähteä kehittämään eteenpäin, sillä prosessin edetessä myös kustannukset nousevat koko ajan. Yritys arvioi ideoita suhteessa niille asettamiinsa kriteereihin, jotka liittyvät strategisiin linjauksiin, projektin toteutettavuuteen, resursseihin ja yrityksen toimintaperiaatteisiin. Mikäli idea täyttää kaikki välttämättömät kriteerit, voidaan prosessissa siirtyä eteenpäin. (Cooper 2011, 104–105; Armstrong & Kotler 2012, 288.)

Tuotekehitysprosessin toisessa vaiheessa suoritetaan projektin nopea, alustava rajaaminen, mukaan lukien taustatutkimus. Markkinoista ja teknisistä edellytyksistä tehdään alustavat arviot. Markkinoita tutkitaan hyödyntäen Internetiä, kirjallisia lähteitä, avainkäyttäjiä ja kohderyhmiä. Tekniset edellykset ja toteutettavuus puolestaan selvitetään yrityksen sisäisesti. Nyt tuoteideat kehitetään edelleen myös alustaviksi tuotekonsepteiksi, joita sen jälkeen testataan muutamilla potentiaalisilla asiakkailla. Tavoitteena on määrittää markkinoiden koko, markkinapotentiaali ja markkinoille hyväksynnän mahdollisuus sekä tekniset edellytykset ja resurssit tuotteen toteuttamiselle. (Cooper 2011, 105.)

Tuotekehitysprosessin toisella väliportilla ideoille tehdään toinen karsinta peilaten prosessin rajausvaiheesta saatuun uuteen informaatioon. Seulonta tapahtuu hyvin samalla tavalla kuin ensimmäisellä väliportilla, mutta nyt ideoita karsitaan yhä rankemmalla kädellä, koska seuraavassa vaiheessa siirrytään jo korkeampia kustannuksia edellyttäviin toimenpiteisiin. Ennen etenemispäätöstä yritys pohtii jälleen tuoteidean strategista sopivuutta ja tärkeyttä, tuotteen tuomaa mahdollista kilpailuetua, houkuttelevuutta markkinoilla, ydinosaamisen

hyödyntämismahdollisuuksia, teknistä toteutettavuutta ja taloudellista kannattavuutta. (Cooper 2011, 106–107.)

Kolmannessa vaiheessa syvennyttään liiketoimintamallin rakentamiseen, nyt yritys tekee perusteelliset selvitykset koskien markkinoita ja tarvittavaa tekniikkaa. Tekniset arviot keskittyvät tuotteen toteutusmahdollisuuksiin, kun taas markkinoilta tarkastellaan erityisesti kilpailijoita ja asiakkaiden käyttäytymistä. Tässä vaiheessa tuotekonsepti määritellään jo yksityiskohtaisella tasolla ja sitä testataan potentiaalisilla asiakkailta. Tuotteelle laaditaan myös markkinointisuunnitelma. (Cooper 2011, 100, 107–108.) Suunnitteilla olevaa tuotetta arvioidaan suhteessa yrityksen tavoitteisiin. Yritys laatii liiketoiminta-analyysin, jonka tavoitteena on arvioida potentiaalisen tuotteen kannattavuutta ja tuoteidean houkuttelevuutta. Analyysi sisältää myynnin, kustannusten ja tuoton laskelmat. (Armstrong & Kotler 2012, 290.)

Tuotekonsepti luodaan perustuen tuotteen kohderyhmään ja siinä määritellään tuotemielikuva eli se millaisena tuotteen halutaan näyttävätyvän kuluttajan silmissä. Konseptin testaus voidaan tehdä joko mielikuvatasolla tai konkreettisesti. Tuotteet voidaan esittää kohderyhmälle kuvailemalla niitä sanallisesti tai esittämällä piirrustuksia suunnitteilla olevasta tuotteesta, minkä jälkeen testaajille esitetään kysymyksiä tuotteeseen ja sen konseptiin liittyen. Testauksen tavoitteena on tunnistaa parhaiten jalostukseen sopivat tuoteideat ja karsia sen perusteella osa konsepteista pois seuraavassa väliportissa. (Armstrong & Kotler 2012, 288–289)

Alustava markkinointistrategia perustuu tuotekonseptiin. Suunnitelma voidaan jakaa kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa määritellään tuotteen kohdemarkkinat ja tuotteen positiointi markkinoille. Lisäksi laaditaan suunnitelmat ensimmäisten vuosien tavoitteista koskien myyntiä, markkinaosuutta ja tuottoa. Toisessa osassa hahmotellaan tuotteen hinta, jakelukanavat ja ensimmäisen vuoden markkinointibudjetti. Kolmas osa sisältää puolestaan pitkántähtäimen myynti- ja tuottotavoitteet sekä markkinointi-mix suunnitelman. (Armstrong & Kotler 2012, 289–290.)

Kolmannella väliportilla päätetään tuoteidean siirtymisestä varsinaisen tuotteen kehitysvaiheeseen. Laskelma-arvioita verrataan yrityksen tavoitteisiin ja konseptin testauksen, markkinatutkimuksen ja teknisen selvityksen tuloksia arvioidaan. Myös markkinointisuunnitelman toteutuksen laatu varmistetaan ja suunnitelma hyväksytään ennen etenemispäätöstä. Mikäli arviot vastaavat tavoitteita ja tuloksiin ollaan tyytyväisiä, voidaan tuote kehittää konkreettisella tasolla. (Cooper 2011, 109; Armstrong & Kotler 2012, 290.)

Neljännessä vaiheessa siirrytään varsinaisen tuotteen kehittämiseen – nyt tuotekonseptista kehitetään fyysinen tuote. Tämä vaihe edellyttää entistä enemmän investointeja, sillä tuotteesta joudutaan normaalisti tekemään useita tuoteversioita. Prototyypit käyvät läpi monenlaisia testejä ja esimerkiksi niiden turvallisuus ja toiminta halutaan selvittää tarkasti. Vaikka neljännen vaiheen painotus onkin teknisessä puolessa, myös markkinointi ja muut toiminnot etenevät samanaikaisesti. On yleistä, että tuotetta testataan tässä vaiheessa sen loppukäyttäjillä. Käytännön testaus antaa paljon tietoa tuotteen kyvystä vastata asiakkaan tarpeisiin. On tärkeää, että uusi tuote tarjoaa kaikki tarvittavat toiminnalliset ominaisuudet ja vastaa kysyntään myös mielikuvatasolla. (Cooper 2011, 109–110; Armstrong & Kotler 2012, 290–291.)

Neljännellä väliportilla arvioidaan prosessin etenemistä ja varmistetaan, että tuote ja projekti ovat edelleen toteutuskelpoisia ja houkuttelevia. Konkreettisen tuotteen kehitystyötä arvioidaan ja toteutuksen laatu tarkistetaan. Myös tuotteen vastaavuus sen alkuperäiseen kuvaukseen ja tavoitteisiin varmistetaan. Lopuksi testaukselle ja validoinnille laadittu suunnitelma hyväksytään toteutettavaksi ja markkinointi- ja toimintasuunnitelmat tarkistetaan mahdollista tulevaa toimeenpanoa ajatellen. (Cooper 2011, 110.)

Kun tuote on kehitetty fyysisesti ja etenemispäätös on väliportilla tehty, siirrytään tuotekehitysprosessin viidenteen vaiheeseen eli testaukseen ja validointiin. Tässä vaiheessa suoritetaan useita toimintoja sekä koskien tuotteen valmistusprosessia että sen houkuttelevuutta markkinoilla. Yrityksen tuotantoketjua yleensä kokeillaan ja sille tehdään testiajoja mahdollisten virheiden ja korjaustarpeiden

löytämiseksi. Yritys tarkistaa myös liiketoiminta-analyysinsä varmistaakseen projektin elinkelpoisuuden ja kannattavuuden. (Cooper 2011, 110.)

Tässä vaiheessa tuotetta ja alustavaa markkinointisuunnitelmaa testataan oikeilla markkinoilla tai sen kaltaisissa olosuhteissa. Testimarkkinointi mahdollistaa kokemustiedonkeräämisen pienemmässä mittakaavassa ja ilman täysiä kustannuksia ja riskejä. Tarvittavan testimarkkinoinnin määrä riippuu tuotteesta – joskus sitä voidaan tehdä vain vähän tai ei ollenkaan. Esimerkiksi yksinkertaisia tuotevalikoimalisäyksiä tai kopioita jo menestyneistä kilpailijoiden tuotteista ei usein testimarkkinoida. Jos tuotteen riskit ja kustannukset ovat puolestaan suuret, voidaan testimarkkinointia tehdä paljonkin. (Armstrong & Kotler 2012, 291.)

Viidennellä väliportilla tehdään päätös tuotekehitysprosessin viimeiseen vaiheeseen etenemisestä eli tuotteen lanseeraamisesta. Jos testaukseen ja validointiin ollaan tyytyväisiä ja tuote arvioidaan kannattavaksi, tuotteen valmistus voidaan aloittaa. (Cooper 2011, 111.) Valmistuksen aloittaminen ja ensimmäisen vuoden markkinointi aiheuttavat yritykselle korkeat kustannukset. Siksi lanseerauksen toteuttamisessa onkin erityisen tärkeää miettiä tarkkaan sen ajoitusta sekä paikkaa. Molemmat ovat kriittisiä valintoja koko vaiheen onnistumisen kannalta. Oikealla ajoituksella ja sen suhteuttamisella esimerkiksi kilpailijoiden tuotteisiin ja toimintaan on mahdollista luoda yritykselle kilpailuetua. Oikea paikan valinta ja asteittain eteneminen kotimaanmarkkinoilla ja siitä eteenpäin kansainvälisille markkinoille tasoittavat puolestaan yritykselle koituvia kustannuksia. (Armstrong & Kotler 2012, 292–293.)

2.3 Tuote ja asiakas

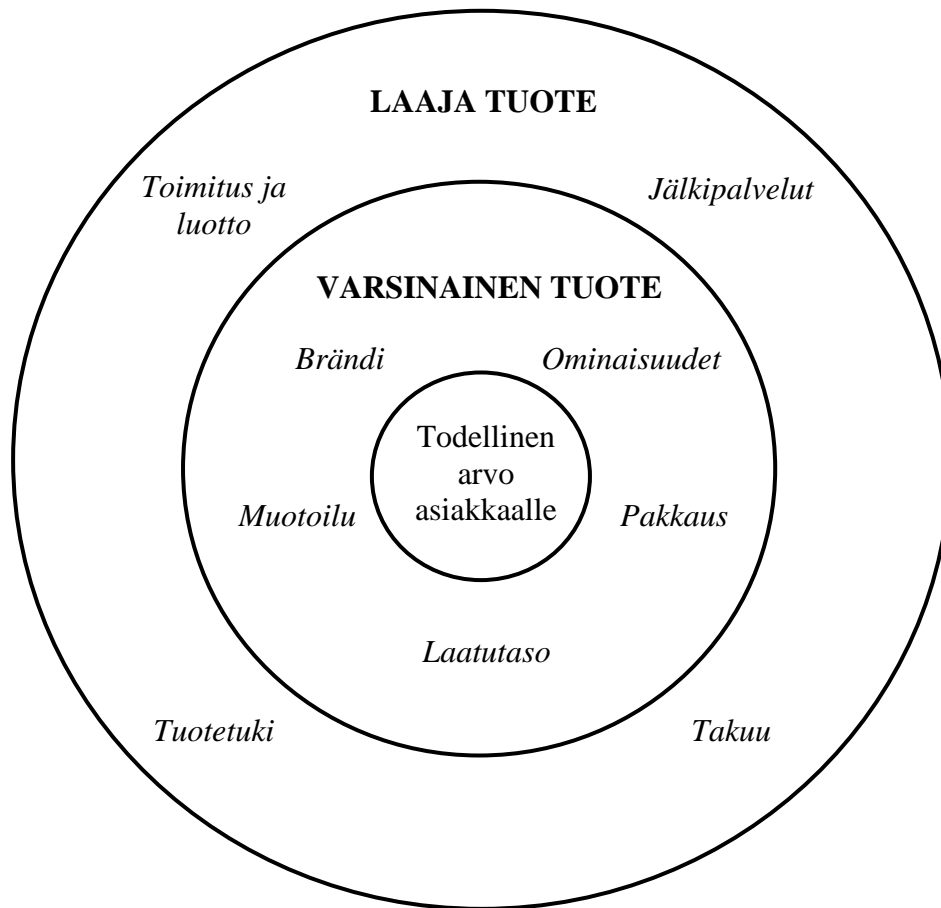
Tuotteen ydintehtävänä on tuottaa hyötyä asiakkaalle. Kehittäessään tuotteita yrityksen on tärkeää ymmärtää, ettei asiakkaalle myytävä tuote ole pelkkä aineellinen esine. Nykyasiakkaat odottavat tuotteilta yhä enemmän, pelkän tuotteen sijaan halutaan elämyksiä ja ratkaisuja. Yrityksen onkin osattava kiinnittää erityistä huomiota tuotteen asiakkaalle synnyttämiin hyötyihin ja kokemuksiin. Yksilöllisen kokemuksen luominen on tärkeää, sillä monien tuotteiden arvo on käyttäjälleen paljon enemmän kuin esimerkiksi tuotteen

toiminnalliset ominaisuudet. Monet tuotteet muodostuvat käyttäjilleen hyvinkin merkityksellisiksi ja niihin saatetaan liittää myös paljon tunteita ja mielikuvia. (Armstrong & Kotler 2012, 31, 248–249.)

Asiakkaan hyödyntämisestä tuotekehitysprosessissa on olemassa risteäviä mielipiteitä. Toisaalta yhteistyö nähdään houkuttelevana, koska tällöin on mahdollista kehittää paremmin asiakastarpeita vastaavia tuotteita. Asiakkaan mukanaolo nähdään toisaalta myös haasteellisena, koska asiakkaat eivät usein osaa kommunikoida ideoitaan valmiilla tuotetasolla. Sen sijaan asiakas pystyy kuitenkin kertomaan tarpeistaan ja mahdollisista ongelmistaan. Ratkaisevaksi tekijäksi muodostuukin siis se, että asiakkaalle osataan esittää oikeita kysymyksiä. (Apilo ym. 2007, 142.)

Armstrongin ja Kotlerin (2012, 249–250) mukaan tuotesuunnittelussa tulee ajatella tuotteita kolmella tasolla (kuvio 3). Tuotteen ensimmäisellä tasolla määritellään se, mihin ongelmaan asiakas tarvitsee ratkaisun eli mikä on se aineeton hyöty, jota asiakas tavoittelee ostaessaan tuotteen. Toisella tasolla ensimmäisen tason ydinhyöty muutetaan varsinaiseksi tuotteeksi, johon kuuluu tuotteen ominaisuudet, muotoilu, laatutaso, brändi ja pakkaus. Näiden tekijöiden suunnittelu on tärkeää, jotta saadaan luotua asiakkaalle tunne yhteydestä. Viimeisellä tasolla määritellään puolestaan tuotteeseen liittyvät muut palvelut ja edut, joilla on mahdollista luoda asiakkaalle lisäarvoa. Näitä ovat esimerkiksi tuotetakuu, maksuehdot ja toimituspalvelut.

Mikäli tuote pystyy ratkaisemaan asiakkaan ongelman, haluaa asiakas myös ostaa sen. Jotta yrityksen on mahdollista kehittää asiakkaita tyydyttäviä tuotteita, tulee yrityksen ymmärtää siis asiakkaan tarpeita ja ostomotiiveja. Sen lisäksi, että yritys voi käyttää erilaisia analyysimenetelmiä asiakastarpeiden tunnistamiseen, olisi yrityksen hyvä sisällyttää asiakas myös tuotekehitysprosessiin. Seuraavaksi tarkastellaan näihin soveltuvia keinoja.



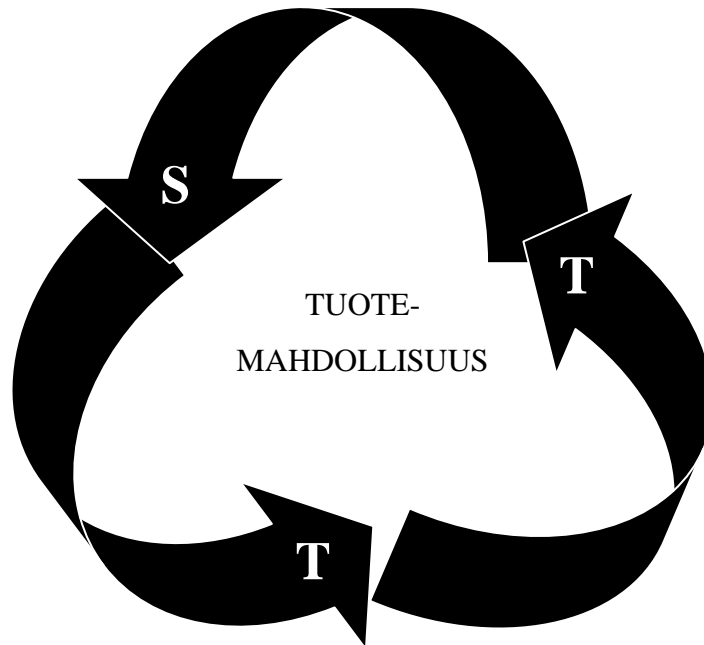
Kuvio 3. Tuotteen kerrokset (Armstrong & Kotler 2012, 250.)

2.3.1 Asiakstarpeiden tunnistaminen STT-tekijöiden avulla

Tuotemahdollisuuksien havaitsemisen tulisi Caganin ja Vogelien (2003, 41–42) mukaan olla tuotekehitystä harjoittavan yrityksen toiminnan lähtökohtana. Siinä onnistuakseen yrityksen on ymmärrettävä asiakkaiden elämässä vaikuttavien trendien vaihtelut ja seurattava asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden muutoksia. Jos yritys onnistuu havaitsemaan markkinoiden tarjonnassa olevan aukon, on sen mahdollista myös kehittää kysyntää ja trendien synnyttämiä mahdollisuuksia vastaavia tuotteita. Tunnistaakseen tuotemahdollisuudet tehokkaasti yrityksen tulee seurata markkinoilla vaikuttavia kolmea muuttujaa (kuvio 4): sosiaalisia suuntauksia (S), taloudellisia voimia (T) ja teknisiä kehitysaskleita (T).

SOSIAALISET TEKIJÄT

Sosiaaliset ja kulttuuriset trendit
ja taustavoimat, aikaisempien
trendien paluu



TALOUDELLISET TEKIJÄT

Talouden tila, rahankäyttökohteiden
muutokset, käytettävissä olevien
tulojen taso

TEKNIikka

Uusi ja kehitteillä oleva
tekniikka, nykYTEKNIikan
uudelleenarviointi

Kuvio 4. STT-tekijöiden selvittäminen luo tuotemahdollisuuksia (Cagan & Vogel 2003, 42.)

Sosiaaliset tekijät jakautuvat pääasiassa kulttuurillisiin ja vuorovaikutuksellisiin tekijöihin. Elämäntyyli, perhe-elämän tavat ja työtilanne vaikuttavat siihen, millaisia kiinnostuksen kohteita tai mahdollisuuksia yksilöllä elämässään on. Myös viihde eri muodoissaan vaikuttaa markkinoihin sosiaalisella tasolla. Kirjat, aikakauslehdet, tv-sarjat, elokuvat, Internet ja kulloinkin pinnalla oleva musiikkityyli vaikuttavat suuresti yksilöiden sosiaaliseen ympäristöön.

Sosiaalisiin tekijöihin kuuluvat myös terveyteen liittyvät seikat, kuten liikunnan harrastaminen ja eliniän piteneminen. (Cagan & Vogel 2003, 42–43.)

Taloudelliset tekijät ovat yksilön ostovoimaan vaikuttavia tekijöitä. Kun yksilöllä on riittävästi ostovoimaa, on hänen mahdollista ostaa myös elämänlaatuun parantavia tuotteita ja palveluja. Ostovoimaan vaikuttavia tekijöitä ovat taloustilanteen vahvuus ja tulevaisuuden näkymät, lainakorot, polttoainehinta, raaka-ainekustannukset, osakemarkkinoiden tilanne ja käytettävissä olevat reaalitytulot. Elinkeinoelämää koskevat seikat ovat siis suurelta osin taloudellisten tekijöiden taustavaikuttimina. Taloudelliset tekijät liittyvät läheisesti myös sosiaalisiin tekijöihin, sosiaalisten tekijöiden muuttuessa myös kulutuskohteet voivat muuttua. (Cagan & Vogel 2003, 43–44.)

Tekniset tekijät liittyvät yritysten ja muiden tahojen, kuten yliopistojen, tieteellisiin keksintöihin ja tutkimuksiin. Tekniikan kehittyminen vaikuttaa yritysten mahdollisuuksiin tuottaa uudenlaisia tuotteita ja sitä kautta myös asiakkaiden mahdollisuuksiin saada niitä käyttöönsä. Uusien tekniikoiden keksiminen mahdollistaa esimerkiksi uusien raaka-aineiden ja valmistustapojen kehittämisen ja hyödyntämisen yrityksessä. (Cagan & Vogel 2003, 44.)

STT-tekijöitä tulee hyödyntää aina tiettyä kohderyhmää koskevien tuotemahdollisuuksien löytämiseksi. Selvittämällä kohdeasiakasryhmään liittyvät STT-tekijät on mahdollista kehittää uusia tai paranneltuja tuotteita, jotka sopivat juuri kohdeasiakkaiden elämäntyyliin ja kulloisiinkin mieltymyksiin. Olemassa olevien suuntausten tunnistaminen, asiakkaiden ostokäyttäytymisen ymmärtäminen ja oikeanlaisen tekniikan hyödyntäminen antavat näin pohjan asiakkaan tarpeita vastaavien tuotteiden kehittämiseksi. (Cagan & Vogel 2003, 44–46.)

2.3.2 VoC -menetelmät ideoinnissa

VoC -menetelmiä (*engl. Voice-of-Customer methods*) voidaan käyttää sekä asiakastarpeiden tunnistamiseen että tuotteiden ideoinnin apuna. Tyypillistä lähestymistavalle on se, että tarpeet ilmaistaan nimeomaan asiakkaan näkökulmasta ja asiakkaan ”omalla kielellä”. Asiakkaan oma ajattelu, tuotteiden

käyttötapa ja tapa olla vuorovaikutuksessa tuotteiden kanssa ovat keskiössä yrityksen subjektiivisten tulkintojen ja oletuksien sijaan. Kiinnostuksen kohteina ovat asiakkaan tarpeet, mieltymykset ja ostokriteerit sekä tyytyväisyys nykyisiin tuotteisiin ja arviot niiden suorituskyvystä, käytettävyydestä ja hyödyllisyydestä. (Cooper 2011, 91; Katz 2011, 1.)

VoC -menetelmät ovat erityisen hyödyllisiä tuotekehityksen ideointivaiheessa. Ideoinnin onnistuminen on ensisijaisen tärkeää, koska se luo pohjan prosessin muille vaiheille. Menetelmien avulla voidaan selvittää asiakkaan toiveita ja tarpeita laaja-alaisesti ja ottaa asiakas mukaan myös tuotekehitysprosessiin. Erilaisia VoC -menetelmiä ovat esimerkiksi etnografinen tutkimus, kohderyhmätyöskentely, johtavien käyttäjien analysointi, asiakasvierailutiimit, asiakasyhteisöjen muodostaminen ja asiakkaiden käyttö tuotesuunnittelussa. Yritykset, joilla on kokemusta VoC -menetelmistä, pitävät niitä hyvin tehokkaina. Menetelmistä suosituimpia ja yleisimmin käytettyjä ovat asiakasvierailutiimit, kohderyhmien hyödyntäminen ja johtavien käyttäjien analysointi. (Cooper & Dreher 2010, 40–41; Katz 2011, 1.)

Yrityksen asiakasvierailutiimi tapaa asiakkaita ja käyttäjiä ja haastattelee heitä yksitellen tarkasti laaditun haastattelurungon mukaisesti. Haastattelurungon on oltava hyvin jäsennelty, jotta tuloksia voidaan verrata toisiinsa. Tavoitteena on selvittää käyttäjien ongelmia ja tarpeita sekä toiveita koskien mahdollisia uusia tuotteita. Haastattelut kestävät tyypillisesti tunnista kahteen tuntiin ja ne suoritetaan yleensä asiakkaan omassa ympäristössä. Haastattelijoina toimiva tiimi on poikkifunktionaalinen. Markkinointi, myynti ja tekninen suunnittelu osallistuvat tyypillisimmin haastatteluun. Haastattelun yhteydessä tuotteiden käyttöä saatetaan monesti myös seurata. Tuotteen käyttötavat sekä mahdollinen väärinkäyttö antavat arvokasta tietoa asiakkaan tarpeista. (Cooper 2011, 163–164; Eppinger & Ulrich 2012, 76.)

Vaikka kohderyhmätyöskentelyä käytetäänkin usein miten tuotekonseptin testaukseen, on se hyödyllistä myös tuotteiden ideoinnissa ja asiakastarpeiden selvittämisessä. Useinmiten ryhmä koostuu noin kahdestatoista henkilöstä. Keskustelunohjaajan tehtävänä on ohjata keskustelua mahdollisiin ongelmiin ja

toiveisiin ja auttaa käyttäjiä käymään läpi tuotteen käytössä kohtaamansa ongelmat. Keskustelu aloitetaan yleiseltä tasolta ja sen edetessä siirrytään yhä yksityiskohtaisimpiin aiheisiin koskien mahdollisia ongelmia ja uusia tuote-ehdotuksia. Tavoitteena on nimenomaan tunnistaa ongelmat ja määritellä ne. Seuraavaksi suunnittelijat ja markkinointi etsii ratkaisuja ongelmiin, minkä jälkeen ehdotukset esitetään kohderyhmälle, joka arvioi ja keskustelee niistä. Saadun palautteen avulla ratkaisuja kehitetään edelleen eteenpäin ja ratkaisut esitetään jälleen kohderyhmälle. Kun idea nähdään toteutuskelpoisena ja asiakkaat ovat ratkaisuun tyytyväisiä, voidaan prosessi lopettaa. (Cooper 2011, 166–167.)

Johtavien käyttäjien analyysissä pääideana on se, että innovatiiviset edelläkävijät tuottavat myös edistyksellisiä ja arvokkaita tuoteideoita. Eric Von Hippelin jo 80-luvulla tekemä tutkimus paljasti, että monet kaupallisesti arvokkaat tuotteet ovat syntyneet käyttäjien ajatusten tuloksena ja usein jopa prototyypit ovat olleet heidän suunnittelemaansa. Von Hippelin löydöksiä perusteella voitiin myös päätellä, että juuri johtavat käyttäjät ideoivat keskiertoasiakasta arvokkaampia tuotteita. Haasteelliseksi menetelmän tekee kuitenkin näiden oikeiden henkilöiden löytäminen ja sitouttaminen tuotekehitysprosessiin. (Cooper & Dreher 2010, 45.)

Asiakkaiden käyttö tuotesuunnittelussa on kasvattanut suosiotaan viime vuosina. Osittain menetelmän on tehnyt mahdolliseksi uudenlainen tietotekniikka ja Internet-työkalujen kehittyminen. Toteutuksessa asiakkaat kutsutaan auttamaan tuotesuunnittelijaa kehittämään uusia tuotteita. Menetelmä ei kuitenkaan sovi monimutkaisten ja tieteellistä asiantuntijuutta vaativien tuotteiden suunnitteluun. Kyseessä on useinmiten arkiset tuotteet, joiden perimmäinen käyttötarkoitus pysyy samana, vaikka niiden ulkonäköä muutettaisiin ja pieniä parannuksia tehtäisiinkin asiakkaiden avulla. Menetelmän etuna on kuitenkin tuotteiden hyvä vastaavuus suhteessa kysyntään. Oikealaisten työkalujen tarjoaminen asiakkaille suunnittelun tueksi voi kuitenkin osoittautua haasteelliseksi. (Cooper 2011, 169–170.)

VoC -menetelmien avulla voidaan selvittää asiakkaan tarpeet ja hyödyntää niitä tuotteiden ideoinnissa tai parantelussa. Onnistuakseen tehtävässään yrityksen on hyvä hyödyntää tärkeiden avainasiakkaidensa lisäksi myös keskiertoasiakkaita,

sillä he edustavat paremmin koko asiakaskuntaa. Selvittämällä asiakkaiden ongelmat koskien saatavilla olevia tuotteita voidaan löytää uusia ratkaisuja. Jotta yrityksen on mahdollista saada mahdollisimman oikeanlainen kuva asiakkaan tarpeista, on asiakkaan hyvä antaa itse asettaa tarpeet myös tärkeysjärjestykseen. Vaikka prosessi onkin työläs, ovat perusteellisen asiakastarpeiden selvittämisen edut kuitenkin huomattavia. (Katz 2011, 2.)

3 JOUKKOISTAMINEN – ASIAKASNÄKÖKULMA TUOTEKEHITYKSEEN

Joukkoistaminen on ilmiönä oikeastaan Internetin ja yhteisöllisen median yleistymisen tuote. Se mahdollistaa suurien joukkojen osaamisen ja ideoiden hyödyntämisen yritystoiminnassa. Verkottumalla sidosryhmiensä kanssa yrityksen on mahdollista päästä käsiksi suurempiin resursseihin ja osaamiseen, jota siltä itseltään ehkä puuttuisi. Joukkoistaminen tarjoaa myös uudenlaisen mahdollisuuden ja foorumin päästä yhteyteen asiakkaan ja hänen tarpeidensa kanssa. Tässä luvussa tutustutaan joukkoistamiseen ilmiönä ja käsitteenä ja tarkastellaan nimenomaan asiakkaan osallistamisen hyödyntämismahdollisuuksia ja toteuttamista tuotekehityksessä.

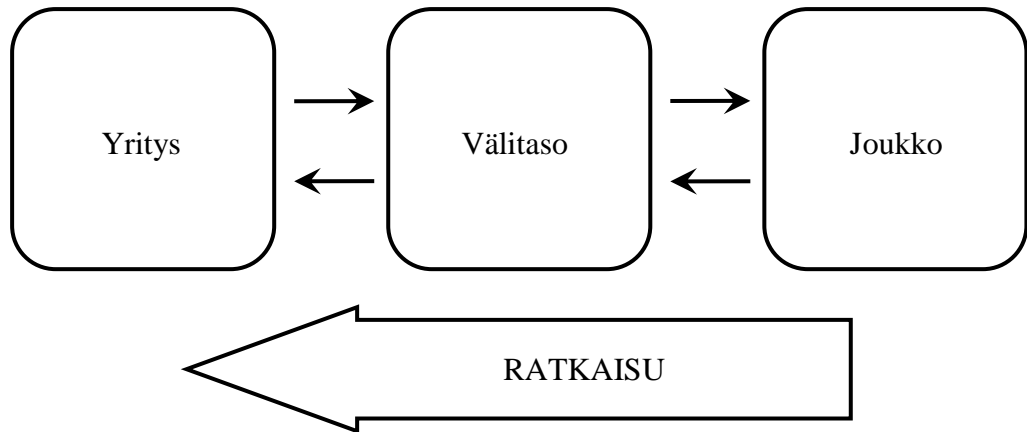
3.1 Joukkoistaminen

Crowdsourcing eli joukkoistaminen on termin alun perin lanseeranneen Jeff Howen mukaan työn tai jonkin tehtävän ulkoistamista määrittelemättömälle, yleensä suurelle joukolle ihmisiä avoimen kutsun muodossa (Hintikka 2008, 6). Joukkoistamista tarkoittava englanninkielinen termi *crowdsourcing* muodostuu sanojen *crowd* (joukko) ja *outsourcing* (ulkoistaa) yhdistelmästä. Joukkoistamisen ytimenä voidaan pitää verkostoitumista ja yhteisöjä, joiden kehittymisen Internet ja yhteisölliset verkkopalvelut ovat mahdollistaneet. Globalisaatio ja tekninen kehitys ovat myös varmistaneet sen, ettei verkostoitumis- ja yhteistyömahdollisuudet ole enää sidoksissa aikaan ja paikkaan. Ihmisiä periaatteessa mistä päin maailmaa hyvänsä voidaan nyt hyödyntää niin sisällön tuotannossa ja ongelman ratkaisussa kuin myös yrityksen tutkimus- ja kehitystyössä. (Howe 2006.)

Schenkin ja Guittardin (2009, 8) mukaan joukkoistamisessa voidaan tyypillisesti erottaa kolme toimijaa (kuvio 5):

1. Joukko yksilöitä, jotka ovat tuottaja-toimittajia.
2. Yritys, joka hyötyy suoraan joukon työpanoksesta.

3. Joukon ja yrityksen yhdistävä välitaso, joka mahdollistaa joukkoistamisen.



Kuvio 5. Joukkoistamisprosessin kolme toimijaa (mukailtu Vukovic 2009, 687.)

Joukkoistamisessa ei siis ulkoisteta työtä alihankintana toisille yrityksille tai pelkästään asiantuntijoille vaan joukolle yksilöitä, joita ei ole ennalta määritelty ja valittu. Internet-palvelu ja monesti erilaiset verkkosovellukset toimivat joukon ja yrityksen yhdistävänä välitasona eli joukkoistamisalustana. Internetin rooli joukkoistamisessa on hyvin suuri, sillä se mahdollistaa kaksisuuntaisen ja julkisen kommunikaation yrityksen ja joukon välillä. Internetin avulla yrityksen on mahdollista kertoa tarpeistaan ja tavoittaa suuri joukko ihmisiä, jotka voivat mahdollisesti tyydyttää nämä tarpeet. Kun avoin kutsu on annettu, yrityksen rajauksesta riippuen periaatteessa kuka tahansa voi osallistua ja antaa tehtävälle työpanoksensa. Yrityksen tehtäväksi jää sille parhaiten soveltuvan toteutuksen valinta ehdotetuista ratkaisuista. (Schenk & Guittard 2009, 5; 8.)

Joukkoistamista voidaan soveltaa laajasti yrityksen eri toimintoihin, kuten tutkimustoiminta ja tuotekehitys, tuotanto, markkinointi, asiakaspalvelu ja rahoitus. Joukkoistamista hyödyntämällä on mahdollista ulkoistaa monenlaisia tehtäviä joukolle osallistumishalukkaita ihmisiä. Sitä voidaan hyödyntää niin monimutkaisemmassa ongelmanratkaisussa kuin myös rutiininomaisissa pienemmissä tehtävissä. Myös luovaa työtä ja suunnittelua vaativia tehtäviä voidaan ulkoistaa massoille. Joukkoistaminen on jaettavissa kolmeen

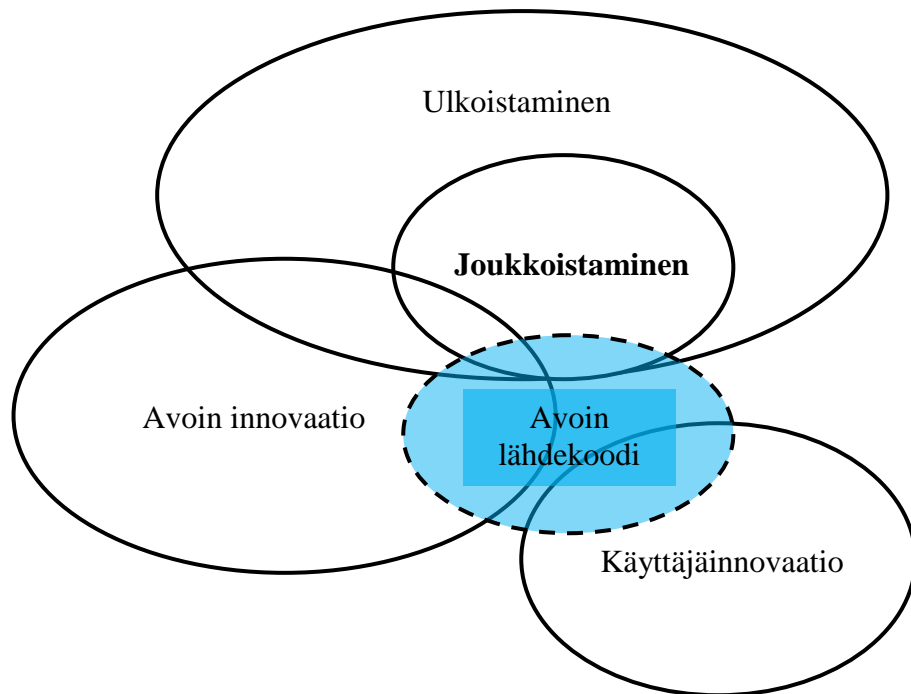
päämuotoon: markkinapaikka ongelmille ja ratkaisuille, toistuvaistyön tarjonta ja joukkohankkeet. (Hintikka 2008, 7; Schenk & Guittard 2009, 14.)

Joukkoistamista voidaan pitää eräänlaisena sateenvarjoterminä useammille toimintatavoille, joita voidaan hyödyntää liiketoiminnassa. Yhteistä niille kuitenkin on nimenomaan joukon rooli tuottaja-toimittajana. Joukkoistaminen voidaan jakaa joukkoälyyn (*engl. crowd wisdom*), joukkoluomiseen (*engl. crowd creation*), joukkorahoitukseen (*engl. crowd funding*) ja joukkoäänestämiseen (*engl. crowd voting*). Tyypillisesti ulkoistaessaan työtä joukoille yritykset käyttävät näiden eri lähestymistapojen yhdistelmiä vain yhteen osa-alueeseen keskittymisen sijaan. (Howe 2009, 280–281.)

Joukkoäly tai usein myös kollektiivinen älykkyys on keskeinen termi puhuttaessa joukkoistamisesta. Sen määritelmän mukaan sopivien olosuhteiden vallitessa joukko on yhdessä älykkäämpi kuin siihen kuuluvat yksittäiset viisaimmat jäsenet, kuten esimerkiksi eri alojen asiantuntijat. Ryhmällä on enemmän tietoa kuin yksilöillä, sillä jokainen yksilö tuo ryhmään oman tietopohjansa, älynsä ja ongelmanratkaisutaitonsa. Jotta joukkoäly voisi olla toimivaa, tulee joukon olla tarpeeksi suuri ja monimuotoinen. Ryhmän toiminnan on myös oltava riippumatonta – on tärkeää, ettei ryhmän jäsenten mielipiteet vaikuta liikaa toisiinsa. Liiallinen viestintä voi nimittäin heikentää joukon älykkyyttä. Myös hajauttamisella on suuri merkitys, kun vastuu on jaettu ja joukon toimijat ovat tasa-arvoisia, syntyy useinmiten myös parempaa tulosta. (Surowiecki 2007 11–16, 80; Howe 2009, 280.)

Joukkoistamisen eriyttäminen muista osallistumistalouden ilmiöistä, kuten avoimesta innovaatiosta, avoimesta lähdekoodista ja käyttäjäinnovaatiosta, ei ole täysin yksioikoista. Se on osa laajempaa ilmiötä ja kiistaton ulkoistamisen muoto. Schenk ja Guittard linkittää joukkoistamisen osaksi tätä kokonaisuutta (kuvio 6). Erot käsitteiden välille syntyvät kuitenkin eri toimintamallien käyttötarkoituksista tai mukana olevien toimijoiden eroavaisuuksista. Esimerkiksi avoin innovaatio keskittyy pelkästään innovaatiotoimintaan yritysten välisenä yhteistyönä, mikä eroaa oleellisesti joukkoistamisen peruseräistä ja

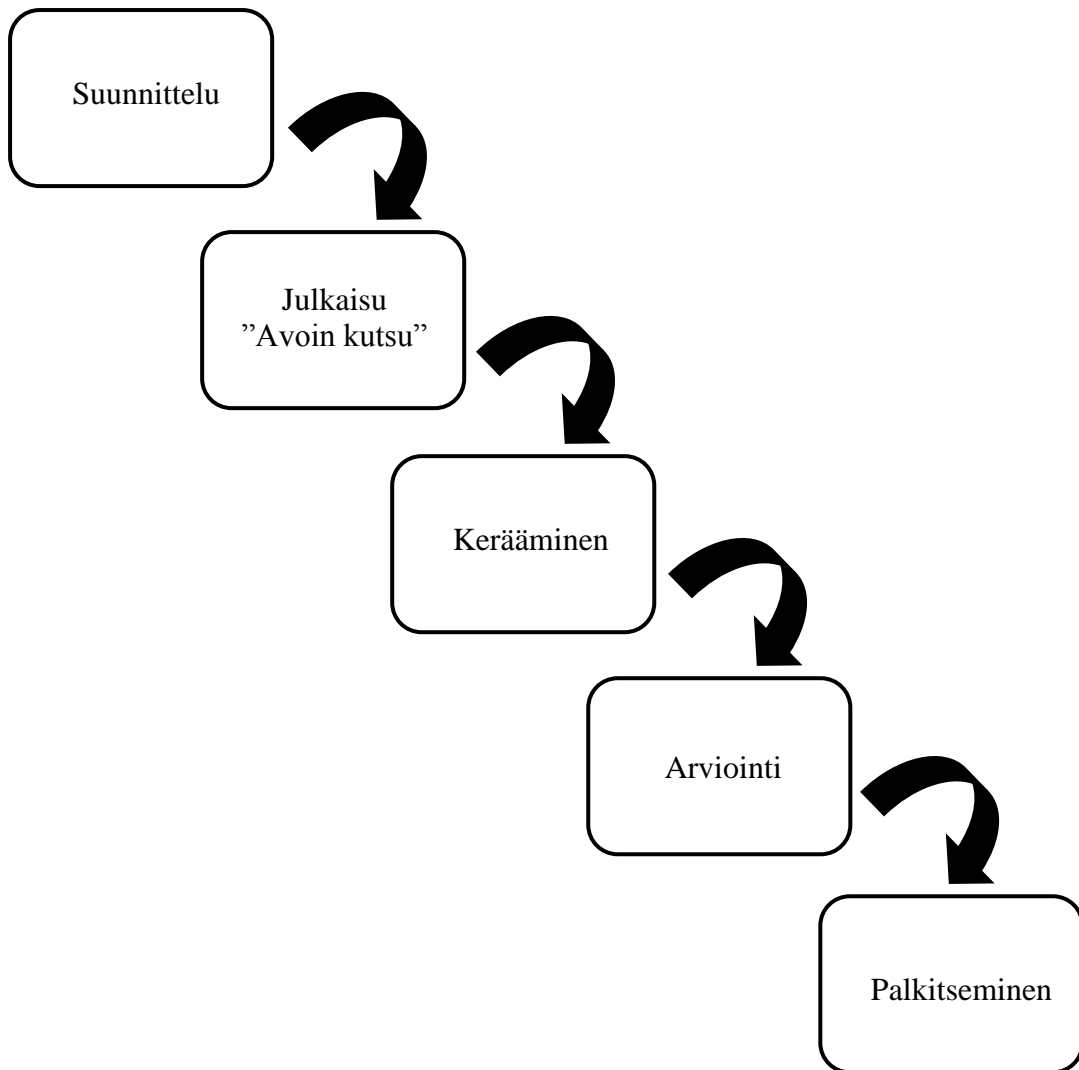
hyödyntämismahdollisuuksista laajasti yrityksen eri toiminnoissa. (Schenk & Guittard 2009, 9.)



Kuvio 6. Joukkoistamisen suhde muihin osallistumistalouden ilmiöihin (Schenk & Guittard 2009, 13.)

Joukkoistamisen toteuttamiselle yrityksessä ei ole yhtä yksittäistä mallia vaan toteutustapa on suunniteltavissa yrityksen omien tarpeiden mukaan.

Joukkoistamista on tyypillistä toteuttaa projektimuotoisina hankkeina, vaikkakin joidenkin yritysten liikeidea saattaa perustua pelkästään joukkotuotannolle ja joukkojen ”välittämiseen”. Nämä yritykset toimivat tällöin yrityksen ja joukon yhdistävänä välitasona yrityksen oman Internet-palvelun sijaan. Myös joukkoistamiselle voidaan kuitenkin hahmotella prosessivaiheet (kuvio 7) yleisellä tasolla.



Kuvio 7. Joukkoistaminen prosessina (mukailtu Geiger, Seedorf, Schulze, Nickerson & Schader 2011, 6.)

Halutessaan hyödyntää joukkoistamista liiketoiminnassaan yrityksen ensimmäinen askel on joukkoistettavan työn tai tehtävän ja toteutustavan määrittely ja suunnitelman laatiminen. Tässä vaiheessa määritellään myös joukon mahdollinen rajaus, vaikka tyypillisempää onkin avoimuus periaatteessa kenelle tahansa. Halutessaan yritys voi kuitenkin rajata joukon myös esimerkiksi vain omiin asiakkaisiinsa, jos kiinnostuksen kohteena ovat juuri asiakkaiden mielipiteet. Yrityksen tulee myös etukäteen päättää, miten joukkoistamisella saatavat ehdotukset esitetään eli onko toisilla osallistujilla mahdollisuus nähdä, kommentoida, arvioida tai jopa muokata muiden osallistujien ehdotuksia vai onko

joukkoistaminen täysin yksityistä ja ehdotelmät julkaistaan mahdollisesti vasta jälkikäteen. (Vukovic 2009, 689; Geiger ym. 2011, 6-7.)

Kun yksityiskohdista ja osallistumissäännöistä on päätetty, yritys julkaisee avoimen kutsun ja esittää joukkoistamispyynnön valitsemallaan tai kehittämällään joukkoistamisalustalla. Seuraavaksi saadut ehdotukset kerätään ja kootaan yhteen. Tuloksia voidaan arvioida suhteessa toisiinsa ja valita ehdotuksista vain parhaat tai jos joukkoistettu tehtävä koski esimerkiksi rutiininomaista sisällöntuotantoa, voidaan kaikkia määriteltyihin laatuvaatimuksiin ylittäviä tuloksia hyödyntää. Valinnan jälkeen viimeisenä vaiheena on joukon palkitseminen tai korvauksien maksaminen. Palkitsemisessa käytetään monesti joko kiinteää korvausta tai menestyspohjaista korvausta, jolloin esimerkiksi tuotteen ollessa kyseessä suunnittelija voi saada osuuden sen tuottamasta voitosta. (Vukovic 2009, 689; Geiger ym. 2011, 7-8.)

Joukkoistetusta tehtävästä ei kuitenkaan aina tarjota konkreettista palkkiota, kannustimena voi toimia myös jokin koettu aineeton etu tai puhdas mielihyvä. Motivaatiotekijöillä on suuri merkitys ihmisten osallistumishalukkuuden kannalta. Jotta joukkoistettu tehtävä voisi tuntua mielekkäältä, on sen oltava motivoiva jollain tasolla. Ulkoiset yllykkeet, kuten raha, palkinnot tai saavutettava maine, ovat vain motivaation toinen puoli. (Malone, Laubacher & Dellarocas 2010, 26–27.) Ne ovat kuitenkin myös juuri niitä tekijöitä, joihin yrityksen on mahdollista vaikuttaa, sillä ihmisten sisäiset motiivit ovat hyvin yksilöllisiä. Tyytyväisyyden, pätevyyden ja tyydytyksen tunteet ovat sisäsyntyisiä eikä niihin voida juurikaan vaikuttaa ulkoa käsin. (Leimester, Huber, Bretschneider & Krcmar 2009, 204.)

Vaikka joukkoistamisen edut ovatkin enemmän sidonnaisia aina tiettyyn joukkoistamisen lajiin, voidaan sen tyypillisimpiä hyötyjä tarkastella myös suurpiirteisesti. Tyypillisimpiä joukkoistamiseen liitettyjä hyötyjä ovat suhteellisen pienet kustannukset, tulosten hyvä laatu suhteessa joukkoistettuun tehtävään ja riskien hajauttaminen ja pienentäminen. Mahdollisuus tulosperustaiseen palkitsemiseen voi tuoda paljonkin säästöä, kun yritys maksaa vain suoritetusta tehtävästä. Joukkoistamisen avulla yrityksellä on myös mahdollisuus tavoittaa täysin vapaaehtoista työvoimaa ja siten esimerkiksi

yhdistää asiakkaat tuotteiden suunnitteluun ja paranteluun. Kuten perinteisessä ulkoistamisessa myös joukkoistamisessa piilee kuitenkin riskinsä. Yritykset saattavat tyypillisesti yliarvioida ulkoistamisen hyödyt sekä resurssinsa ulkoistettujen projektien tai toimintojen johtamiseen ja toisaalta myös aliarvioida siihen liittyvät haasteet ja riskit. (Schenk & Guittard 2009, 23–25; Rouse 2010, 3.)

Onnistunut joukkoistaminen vaatii tarkan ja tiedostavan suunnitelman pohjalleen. Yrityksen tulee olla hyvin perillä joukkoistamisen käytön vaatimuksista eikä sen pitäisi suhtautua siihen vain helppona keinona saada ilmaista tai edullista työvoimaa tai kuvitella joukkoistamisen olevan täysin riskitön ulkoistamisen muoto. Väärin toteutettuna joukkoistettu hanke voi vaikuttaa negatiivisesti erityisesti yrityksen imagoon. Haasteeksi yritykselle muodostuukin se, miten luoda mahdollisimman houkutteleva ja reilu toteutustapa. Yrityksestä, sen tuotteista ja tulevista hankkeista ollaan kiinnostuneita myös jatkossakin, mikäli kaikille osapuolille jää positiivinen kuva yhteistyöstä. (Hintikka 2008, 47; Malone ym. 2010, 22.)

3.2 Joukkoistaminen tuotekehityksessä

Joukkoistamisen hyödyntäminen tuotekehityksessä edellyttää yritykseltä pitkäjänteisyyttä ja halua perehtyä uudelleenlaiseen toimintatapaan. Vaikka joukkoistamista voidaan hyödyntää myös projektimuotoisena, sen toteutuksen perusteellinen suunnittelu on keskeistä joukkoistamisen onnistumiselle. (Hintikka 2008, 47.) Joukkoistaminen tuo uusia mahdollisuuksia tuotteiden, palvelujen, verkkosivujen ja markkinoinnin kehittämiseen. Useat suuret yritykset, kuten Procter & Gamble ja Lego, ovat käyttäneet joukkoistamista menestyksekkäästi osana tuotekehitystään. Avatessaan tuotekehitysprosessinsa suurelle yleisölle, yrityksen on mahdollista kerätä jopa tuhansia ideoita tuotteidensa tai toimintansa kehittämiseen. (Armstrong & Kotler 2012, 287.)

Joukkoistaminen tarjoaa kustannustehokkaan keinon yhdistää asiakkaat tuotekehitykseen. Mikäli yritys onnistuu kehittämään oikeanlaisen alustan joukkoistamiselle, asiakkaat voivat suunnitella tuotteita, jakaa ideoitaan, järjestää asioita paremmuusjärjestykseen äänestämällä tai tuottaa sisältöä. Samalla kun

asiakas tuottaa lisäarvoa yritykselle, tuottaa asiakas sitä myös itselleen. Kun asiakkaat pääsevät osallistumaan tuotteiden suunnitteluun, kokevat he saavansa itselleen paremmin sopivia tuotteita. Joukkoistamisen mahdollistama yrityksen ja asiakkaan välinen vuoropuhelu auttaa yritystä myös tunnistamaan asiakkaan tarpeet ja ongelmat tehokkaammin, mikä osaltaan edistää yhä parempien tuotteiden kehittämistä. (Salmenkivi & Nyman 2007, 242–243.)

Edellisessä alaluvussa kuvailtiin joukkoistamisprosessia pelkistetysti, prosessikuvaus sopii sovellettavaksi myös joukkoistamisen hyödyntämiseen tuotekehityksessä. Ensin yritys suunnittelee projektin ja määrittelee tavoitteensa, minkä jälkeen avoin kutsu julkaistaan. Kun osallistujia alkaa kertyä, yritys kerää saamansa ehdotukset ja valitsee niistä seulonnan tuloksena sopivimmat vaihtoehdot. Lopuksi valitut ehdotukset palkitaan yrityksen lupaamalla tavalla, tyypillisesti joko rahalla tai tuotteilla. Koska kaikki ideat tai ehdotukset eivät ole läheskään toteutuskelpoisia, tulee yrityksen varata resursseja ja aikaa erityisesti ideoiden seulontaan ja arviointiin (Armstrong & Kotler 2012, 288).

Yritys voi käyttää joukkoistamisprojektia suunnitellessaan apunaan Sami Viitamäen kehittämää FLIRT -mallia. Mallin mukaan yrityksen tulee huomioida suunnittelussaan viisi tekijää: fokusointi (*Focus*), lähestymistapa (*Language*), insenttiivit (*Incentives*), rajoitteet (*Rules*) ja työkalut (*Tools*). Suunnittelun ensijaisena lähtökohtana ei pitäisi olla toteutuksen tekniset seikat vaan suunnitelma tulisi rakentaa muiden tekijöiden ja tavoitteiden ympärille. Kun muista asioista on päätetty, luodaan niitä tukeva tekninen toteutus. (Viitamäki 2009, 133, 145.)

Fokusointi on suunnitteilla olevan joukkoistamisprojektin ensimmäinen vaihe. Yrityksen tulee ensin määrittellä tavoitteensa ja se, mitä hyötyjä joukkoistamisella halutaan saavuttaa. (Viitamäki 2009, 133.) Tuotekehityksen ollessa kyseessä yrityksen tavoitteena voi olla esimerkiksi asiakkaiden ja suuren yleisön tiedon ja ideoiden hyödyntäminen ja sitä kautta kustannusten vähentäminen, tuotekehityksen riskien pienentäminen ja asiakastarpeita paremmin vastaavien tuotteiden kehittäminen (Salmenkivi & Nyman 2007, 250). Joukkoistamisen avoimuuden mahdollisesta rajauksesta ja projektin kestosta tai vaihtoehtoisesti

pitkäaikaisemman yhteisön perustamisesta päätetään myös tässä vaiheessa. Lisäksi yritys kartoittaa omat kyvykkyytensä ja rajoitteensa, erityisesti brändinhallinta, lakiasiat ja johtamiskäytännöt tulee ottaa huomioon. (Viitamäki 2008, 41; Viitamäki 2009, 136–138.)

Saadakseen asiakkaat osallistumaan ja kiinnostumaan joukkoistetusta tehtävästä yrityksen on onnistuttava valitsemaan oikea lähestymistapa. Yhteistyötarjouksen esittämistapaan tulee kiinnittää huomiota, sillä epäonnistuessaan se voidaan jopa sivuuttaa kokonaan. Avoimessa kutsussa tulee ottaa huomioon ihmisten mielenkiinnon kohteet ja arvomaailma – se, mikä heille on tärkeää. Kun kutsu esitetään joukon omalla kielellä, saadaan se myös kiinnostumaan yrityksen projektista. Yrityksen on huomioitava lisäksi sosiaalisen vuorovaikutuksen eri tasot, osallistuminen voi palvella asiakkaalle monia eri funktioita. Houkuttimena voi toimia esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa ja ilmaista itseään, tunnustuksen saaminen kyvyilleen tai samanhenkiset keskustelukumppanit. Yrityksen on tärkeää myös muistaa sen oman roolin sekä toiminnan aitouden ja läpinäkyvyyden merkitys. (Viitamäki 2008, 43–46; Viitamäki 2009, 140.)

Insentiivien tarkoitus on motivoida asiakkaat osallistumaan joukkoistamiseen. Vaikka asiallista ja reilua onkin jakaa rahallista arvoa omaavia palkkioita tai palkintoja, kannattaa yrityksen muistaa sisäsyntyisten motiivien merkitys. Aineettomien ja sosiaalisten palkintojen rooli voi olla aivan yhtä merkittävä ellei jopa merkittävämpi kuin materiaalisen hyvän. Ratkaisevaa onkin valita oikea palkkio tai palkkioiden yhdistelmä tilanteen ja joukkoistetun tehtävän mukaan. Myös tarjolla olevasta palkkiosta viestiminen tulee toteuttaa huolella. (Viitamäki 2009, 141–142.)

Rajoitteiden ja sääntöjen määrittelemine on tärkeää sekä joukkoistajayrityksen että osallistujien kannalta. Säännöt määrittelevät osallistujien keskinäisen suhteen ja heidän suhteensa yritykseen sekä edellytykset osallistumiselle. Myös osapuolten oikeudet ja velvollisuudet on tärkeää olla läpinäkyvästi tiedossa. Luottamus sekä yrityksen toimintaa ja sivustoa kohtaan että osallistujien välillä mahdollistaa osaltaan motivoivan ilmapiirin syntymisen. Säännöt osallistumiselle ja tuotosten hyväksymiselle ja palauttamiselle on esitettävä selkeästi, jotta

mahdolliset väärinymmärrykset voitaisiin sulkea pois. Erityisen tärkeää on myös laatia säännöt lisensiointi- ja tekijänoikeusasioista. (Salmenkivi & Nyman 2007, 246–247; Viitamäki 2009, 143–144.)

Sääntöjen lisäksi yrityksen on hyvä tarjota osallistujille käytännön työkaluja ideoinnin tueksi ja kommunikaation välineeksi. Yritys voi esittää minimivaatimuksia ehdotuksien toteutuksessa käytettäville sovelluksille ja välineille, mutta sen on kuitenkin hyvä muistaa yrittää pitää osallistuminen mahdollisimman helppona ja yksinkertaisena. Mikäli osallistumiseen vaaditaan maksullisia ohjelmia tai ohjelmiston lataamista omalle tietokoneelle, nostaa se heti kynnystä osallistua joukkoistettuun tehtävään. Osallistumisen työläys ja tarvittavien sovellusten huono käytettävyys vaikuttavat suoraan asiakkaiden osallistumisinnostukseen. (Hintikka 2008, 46.)

Joukon ja yrityksen yhdistävän joukkoistamisalustan valinta on muiden tarjottavien työkalujen ohella joukkoistamisprojektin suunnittelun viimeinen vaihe. Koska joukkoistamishankkeet tai joukkoistamisen integroiminen osaksi yrityksen toimintaa pysyvämmiin ovat aina yrityskohtaisia ja yksilöllisiä projekteja, saattaa olla kannattavinta rakentaa täysin yrityksen tarpeisiin räätälöity alusta. Suunnitellessaan sivuston ja muiden toimintojen toteutusta yrityksen on kuitenkin hyvä huomioida yleiset käytännöt ja standardit. Tämä siksi, koska ne varmistavat sivuston yhteensopivuuden yleisimpiin sovelluksiin ja takaavat sivuston helpon käytettävyyden. Mikäli oman sivuston luomista ei esimerkiksi kustannussyistä haluta toteuttaa, on vaihtoehtona ostaa valmis alusta joltain toiselta yritykseltä. Yrityksen on hyvä kuitenkin myös muistaa, että osallistamista voidaan toteuttaa myös jo olemassa olevissa yhteisöissä ja yhteisöllisessä mediassa. (Viitamäki 2009, 145–146.)

Kuten mikä tahansa kampanja myös joukkoistaminen vaatii mainontaa ja näkyvyyttä. Yhteisöllisen median rooli joukkoistamisessa voi olla joukkoistamisalustana toimimisen lisäksi myös näkyvyyden tarjoaminen. Ei riitä, että yritys vain suunnittelee projektin ja julkaisee avoimen kutsun. Jotta potentiaaliset osallistajat näkevät kutsun, täytyy siitä viestimiseen kiinnittää myös huomiota. Yrityksen kannattaa miettiä, mitkä yhteisöllisen median työkalut ovat

juuri heidän asiakkaidensa tai halutun kohderyhmän käyttämiä ja valita ne sen perusteella joukkoistamisessa käytettäviksi viestintäkanaviksi (Soininen, Wasenius & Leponiemi 2010, 50). Myös Internetin ulkopuoliset markkinointikanavat voivat tulla kyseeseen lisänäkyvyyden saamiseksi (Viitamäki 2009, 146).

Joukkoistamisen ja asiakkaiden käyttämisestä tuotekehityksessä on myös markkinoinnillista hyötyä yritykselle. Käytettäessä yhteisöllistä mediaa viestintäkanavana myös asiakkaat osallistuvat markkinointiin. Lisäksi asiakkaiden osallistuessa tuotekehitykseen voidaan heidän olettaa olevan myös tuotteen ostajia ja markkinoijia. On hyvin todennäköistä, että ideointiin osallistunut asiakas kertoo tuotteesta eteenpäin ja näin markkinoi sitä lähipiirilleen. Tuotekehityksen joukkoistaminen voi parhaassa tapauksessa siis tarjota valmiin asiakaskunnan tuotteille, jolloin esimerkiksi testimarkkinointia ei välttämättä tarvita ollenkaan. (Salmenkivi & Nyman 2007, 250; Libert & Spector 2008, 23.)

Yksi suosituimpia tapoja houkuttaa asiakkaita ja suurta yleisöä joukkoistettuun tuotekehitykseen ovat kilpailut. Toteuttamalla kilpailun yritys voi yhdistää asiakkaat osaksi tuotekehitysprosessin alkupäätä ja ideointivaihetta. Yritys määrittää kilpailussa joukkoistettavan tehtävän ja laatii säännöt ja aikataulun osallistumiselle. Tyypillisesti kilpailuehdotukset palautetaan suoraan yrityksen Internet-palveluun, mutta joissain tapauksissa ne voidaan pyytää palautettaviksi myös sähköpostitse tai kirjeitse. Halutessaan yritys voi valita kilpailulle myös tietyn kohderyhmän ja rajata osallistujat esimerkiksi heidän ikänsä tai kiinnostuksen kohteidensa perusteella. Voittajan valinnasta vastaa useinmiten yrityksen sisäinen raati, mutta usein myös osallistujat tai muu yleisö voivat äänestää ja kommentoida suosikkejaan ja vaikuttaa siten kilpailun lopputulokseen. (Leimester ym. 2009, 200–202.)

3.2.1 Lainsäädäntö

Joukkoistamisen toteuttaminen niin tuotekehityksessä kuin muissa yrityksen toiminnoissa edellyttää tietyn lainsäädännön huomioimista. Toteuttaessaan joukkoistetun projektin yrityksen tulee ottaa huomioon yleisen lainsäädännön

ohella erityisesti immateriaalioikeuksia, henkilötietojen keräystä sekä markkinointia ja kilpailuja koskeva lainsäädäntö. Lainsäädännön tarkka huomioiminen auttaa yritystä hallitsemaan myös joukkoistamiseen liittyviä riskejä ja mahdollisia ongelmatilanteita (Viitamäki 2008, 52).

Joukkoistamisessa syntyy aina immateriaalioikeudellista sisältöä tai tuotoksia. Koska joukkoistamisen tavoitteena on hyödyntää asiakkaiden ja yleisön tuotoksia yrityksen liiketoiminnassa, tulee immateriaalioikeuksien siirtymisestä laatia tarkat säännöt. Kaikki oleellinen tekijänoikeuksien siirtymistä ja sopimusta koskeva tieto on oltava kaikkien osapuolten saatavilla. Kun tekijänoikeuksien siirtymisestä on olemassa läpinäkyvät säännöt, voidaan niihin palata myös mahdollisissa ristiriitatilanteissa. (Viitamäki 2008, 52–54; Viitamäki 2009, 145.)

Kerätessä tietoa osallistujista ja käsiteltäessä heidän tietojaan tulee noudattaa Suomen henkilötietolakia. Suunnitellessaan joukkoistamista yritys määrittelee, miten paljon tietoa osallistujien täytyy luovuttaa yritykselle voidakseen osallistua hankkeeseen (Viitamäki 2009, 144). Kuitenkaan tietojen käsittelyn tarkoituksen kannalta tarpeettomia tietoja ei saa kerätä. Henkilötietojen käsittelylle tulee aina olla olemassa peruste eikä niitä saa luovuttaa ilman henkilön suostumusta kolmansille osapuolille. Henkilötietoja käsittelevän yrityksen tulee myös ilmoittaa tietosuojavaltuutetulle henkilötietojen käsittelystä ja huolehtia riittävästä tietoturvasta tietoja käsiteltäessä. (Kiviniemi 2009, 77–79.)

Markkinointiin liittyvien kilpailujen osallistumisehdot täytyy olla helposti saatavilla ja kilpailun järjestäjän tiedot selkeästi näkyvissä. Jotta ikäviltä väärinymmärryksiltä vältytään, tulee osallistumisehdot ilmaista selkeällä ja yksiselitteisellä tavalla. Kilpailun alkamis- ja päättymisaika sekä voittajan valinnan julkaisuajankohta on ilmoitettava selkeästi osallistujille ja tarjolla olevista palkinnoista täytyy olla saatavilla yksityiskohtaiset kuvaukset. Taitoon ja tietoon perustuvien kilpailujen ratkaisuperusteet on ilmoitettava jo kilpailua markkinoitaessa. Myös palkinnon luovuttamisessa ja voittajalle ilmoittamisessa käytetty tapa on kerrottava jo kilpailun markkinointiaineistossa. (Kuluttajavirasto 2012.)

3.2.2 Osallistuva asiakas – motiivit ja joukon palkitseminen

Jotta joukkoistaminen voisi olla kestävä lisä yrityksen liiketoiminnassa, täytyy sen hyödyttää yrityksen lisäksi oikeasti myös asiakasta. Joukkoistaminen toimii parhaiten, kun yritys tarjoaa joukolle jotain, mitä se haluaa. Siksi tarkempi huomion kiinnittäminen asiakkaiden motiiveihin on tärkeää. Osallistuminen vetoaa ihmisiin erityisesti silloin, kun se täyttää jonkin psykologisen, sosiaalisen tai emotionaalisen tarpeen. Jos näille tarpeille ei pystytä tarjoamaan tyydytystä, on hyvin todennäköistä, etteivät ihmiset osallistu. (Howe 2009, 288.)

Osallistettavan joukon tarpeisiin ja palkitsemiseen on hyvä kiinnittää huomiota myös siksi, ettei yritys anna itsestään kuvaa ilmaista hyötyä ja työvoimaa tavoittelevana hyväksikäyttäjänä. Joukon kunnioittaminen ja arvostuksen osoittaminen heidän tuotoksiaan ja työpanostaan kohtaan on tärkeää ja onnistuu parhaiten lopputulosten asianmukaisella palkitsemisella ja muilla kannustimilla. Palkitseminen tulee suhteuttaa osallistujien innovatiivisuuteen ja vaivannäköön sekä yrityksen joukkoistamisen kautta saadun hyödyn merkittävyyteen. (Hintikka 2008, 41–43). Yrityksen täytyy maksaa tuotoksista tai palkita osallistujat muulla tavoin saadakseen tuoteideoiden immateriaalioikeudet itselleen (Viitamäki 2008, 48).

Joukon osallistumismotiivit voidaan jakaa kolmeen ryhmään: sisäisiin, ulkoiisiin ja sosiaalisiin motiiveihin (Antikainen 2011, 37). Joissakin yhteyksissä sosiaalisista motiiveista käytetään myös nimitystä ulkoiset aineettomat motiivit, jolloin ulkoiset motiivit tai palkkiot jaetaan siis kahteen osaan, aineellisiin ja aineettomiin palkkioihin. Sisäistä motivaatiota esiintyy, kun yksilö harjoittaa toimintaa, joka saa aloitteen ilman itsestään selviä ulkoisia yllykkeitä. Tällaiseen toimintaan voidaan lukea esimerkiksi harrastukset. Ulkoinen motivaatio aktivoituu puolestaan ulkoisilla yllykkeillä, kuten suoralla tai epäsuoralla rahallisella palkitsemisella tai muilta saadulla tunnustuksella ja kunnioituksella. (Leimester ym. 2009, 203.)

Sisäinen motivaatio liittyy siis siihen, miten paljon osallistujat tai asiakkaat saavat tyydytystä toiminnasta sen itsensä vuoksi. Halu ruokkia ja ilmaista luovuuttaan ja saada kimmokkeita ja virikkeitä on tyypillistä nykyihmiselle. Sen lisäksi, että

monet haluavat oppia tekemällä ja kokea olevansa hyödyksi voi sisäisenä motiivina toimia myös puhdas tarve viihdyttää itseään osallistumalla johonkin toimintaan. (Viitamäki 2009, 142.) Se, että asiakas kokee olevansa konkreettisesti mukana yrityksen toiminnassa voi myös motivoida ihmisiä osallistumaan. Suuri osa ihmisistä haluaa tulla huomatuksi osaamisensa ja tekemisensä ansiosta ja haluaa myös esitellä aikaansaannoksiaan. Siksi yrityksen kannattaakin korostaa asiakkaiden tuottaman ja kehittämän sisällön tärkeyttä yritykselle. (Salmenkivi & Nyman 2007, 245.)

Sosiaalisten motiivien huomioiminen on tärkeää erityisesti joukon pitkäaikaisen kiinnostuksen herättämiseksi ja ylläpitämiseksi, sillä sisäiset motiivit tarjoavat usein vain lyhytaikaisen kannustimen osallistumiselle. Ulkoisilla aineettomilla motivaatiotekijöillä on mahdollista tukea, säädellä ja pitää yllä joukon mielenkiintoa toteuttaa tehtävä. Joihinkin, erityisesti suunnitteluun liittyviin joukkoistamishankkeisiin osallistumisella voidaan kokea olevan hyötyä myös tietyn aseman tai parempien työmahdollisuuksien saavuttamiseen tulevaisuudessa. Tällöin osallistuja saattaa käyttää osallistumista ja mahdollista voittoaan keinona mainostaa itseään ja osaamistaan. Maineen saavuttamisella on merkitystä, koska se on mahdollista muuttaa pitkällä tähtäimellä vakinaiseksi työksi, suosioksi yleisön keskuudessa ja muiksi tuottoisiksi tarjouksiksi. (Viitamäki 2008, 49–50.)

Sosiaalisten motiivien toinen puoli liittyy osallistumisesta ja yhteisöön kuulumisesta tai auttamisesta saavutettaviin kokemuksiin ja tyydytyksen tunteisiin. Auttamisesta saavutettava mielihyvän tunne tai hyväntekeväisyyden tekeminen voivat motivoida ihmisiä osallistumaan joukkoistettuihin hankkeisiin. Samanhenkinen seura ja mielipiteiden jakaminen saavat myös ihmiset työskentelemään yhteisen tavoitteen eteen. Näissä tapauksissa erityisen tärkeää on kuitenkin toiminnan vastavuoroisuus. Osallistujat odottavat saavansa toisiltaan tietoa, apua ja neuvoja, jotka voivat auttaa omien ideoiden ja ajattelun peilaamisessa ja arvioimisessa. (Viitamäki 2008, 49.) Sosiaalisten motiivien huomioon ottaminen korostuukin erityisesti silloin, kun halutaan lisätä osallistujien välistä yhteistyötä (Antikainen 2011, 41).

Ulkoiset aineelliset motiivit pitävät sisällään puolestaan kaikki rahalliset tai rahan verrattavissa olevat materiaaliset palkkiot. Aineellisiin kannustimiin voidaan lukea rahan lisäksi joukkoistajayrityksen tai sen yhteistyöyritysten palkkioksi tarjoamat tuotteet ja palvelut sekä maksuvälineenä käyvät lahjakortit tai etusetelit, joilla tuotteita tai palveluita voi ostaa. Sen lisäksi, että aineelliset palkkiot toimivat kannustimina osallistumiselle, on niiden tarkoituksena myös toimia maksuna joukon suorittamasta työstä. Mikäli yritys on panostanut tarpeeksi joukon sisäisten ja sosiaalisten motiivien aktivointiin, aineelliseksi kannustimeksi riittää suuruudeltaan myös nimellinen palkkio. Tarjottujen kannustimien kokonaisuudella on usein suurin merkitys onnistuneen joukkoistamisen kannalta suuren rahallisen palkkion sijaan. (Viitamäki 2008, 51; Viitamäki 2009, 143.)

On selvää, että joukkoistaessaan työtä ja toimintaa yritys tavoittelee itselleen hyötyä. Yrityksen tapa olla vuorovaikutuksessa joukon kanssa muodostuu siksi ratkaisevaksi tekijäksi onnistumisen kannalta. Molemminpuolinen hyödyn kokeminen on tärkeää, jotta yhteistyö voisi olla pitkällä tähtäimellä hedelmällistä. Siksi joukkoistamisen pitää olla kaksisuuntaista ja yrityksen tulee ennen kaikkea pohtia, mitä joukkoistamiseen osallistuminen voi asiakkaille tarjota.

4 JOUKKOISTAMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ – TAPAUSESIMERKKEJÄ

Toistaiseksi joukkoistamista hyödyntävät erityisesti suuret edelläkävijäyritykset. Ilmiö on synnyttänyt kuitenkin myös yrityksiä, joiden koko liiketoimintaidea perustuu joukkoistamiselle ja joukkojen hyödyntämiselle. Projektiluontoisten toteutusten lisäksi jotkut yritykset ovat integroineet joukkoistamisen kiinteäksi osaksi liiketoimintamalliaan. Tässä luvussa tutustutaan kolmen eri yrityksen tapoihin toteuttaa joukkoistamista yritystoiminnassaan. Lopuksi yritysten toimintatavoista ja joukkoistamissivustojen toteutuksista laaditaan yhteenveto. Analyysin ja vertailun tavoitteena on tunnistaa toimintatapoja, joita voisi hyödyntää case-yrityksen liiketoiminnan ja tuotekehitystoiminnan kehittämisessä.

4.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena dokumenttianalyysinä, jossa tarkastellaan ja analysoidaan kolmen joukkoistamista tuotekehityksessään käyttävän yrityksen joukkoistamissivustoja ja joukkoistamisen toteutusta. Tutkimuksen runko luotiin pääpiirteittäin joukkoistamista käsittelevässä luvussa esitellyn Sami Viitamäen kehittämän FLIRT -mallin pohjalta. Joukkoistamisen toteuttamista tarkastellaan ja analysoidaan viiden eri tekijän kautta: *toteutus ja joukkoistamisalusta, osallistumissäännöt ja rajaukset, viestintä ja vuorovaikutus, ideoiden valinta sekä kannustimet ja palkitseminen*. Analyyseista laaditaan lopuksi yhteenveto, jossa myös esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä.

Tutkimukseen valitut joukkoistamissivustot ja -hankeet ovat Lego Cuusoo, My Starbucks Idea ja Silja Linen ”1000 tuotekehittäjää” -kampanja. Yritykset on valittu oman kiinnostuksen, tiedon saatavuuden sekä tuotekehityksen ideointivaiheeseen keskittyvän joukkoistamisensa perusteella. Olisin halunnut lisätä tarkasteluun lisäksi esimerkin joukkoistetusta suunnittelukilpailusta, koska kilpailut ovat myös hyvin yleinen tapa toteuttaa joukkoistamishankkeita. Joukkoistetut suunnittelukilpailut rajautuivat kuitenkin vähäisen tiedon saatavuuden ja alan ammattilaisille suuntautuneisuuden takia pois tästä tutkimuksesta. Joukkoistettuja suunnittelukilpailuja toteutetaan usein erityisesti

aloilla, jotka vaativat muotoilualan koulutusta tai muuta erityisosaamista, eivätkä ne siksi sovi tarkasteltaviksi tähän kuluttaja-asiakkaiden joukkoistamista tutkivaan opinnäytetyöhön.

4.2 Lego Cuusoo

Lego on vuonna 1932 perustettu tanskalainen perheyritys. Yritys valmistaa ja tuottaa pääasiassa Lego rakennuspalikoihin perustuvia leluja, elämyksiä ja opetusmateriaalia. Kansainväliseksi kasvaneella yhtiöllä on toimipisteitä 29 maassa, myös Suomessa Helsingissä, ja sen tuotteita on saatavilla yli 130 maassa. Yhtiö on maailman kolmanneksi suurin lelumateriaalin valmistaja. (Lego Group 2013a.)

Lego Cuusoo on alun perin Japanissa lanseerattu joukkoistamissivusto. Lego Group aloitti yhteistyön japanilaisen Cuusoo Systemin kanssa vuonna 2008. Kansainvälinen sivusto julkaistiin vuonna 2011 ja se on tällä hetkellä vielä avoin beta-versio. Sivuston tarkoituksena on hyödyntää joukon muodostamaa yhteisöä ja sen mielipidettä uusien Lego-settien konseptisuunnittelussa. Perusideana on, että käyttäjät ehdottavat omia konseptejaan ja äänestävät suosikkejaan. Kun jokin idea saa 10 000 kannattajaa, siirtyy se Lego Groupin arvioitavaksi. (Brickipedia 2013; Lego Cuusoo 2013d.)

Toteutus ja joukkoistamisalusta

Lego Cuusoon joukkoistamisalusta on Lego Groupin yhteistyökumppanin Cuusoo Systemin kehittämä. Cuusoo System tarjoaa alustaa ratkaisuna myös muille yrityksille ja se on luotu nimenomaan joukkoistettuun tuotekehitykseen. Joukkoistamisalustan tarkoituksena on luoda ympäristö kuluttajajohtoiselle tuotekehitykselle, jossa käyttäjäyhteisö ja yritys toimivat yhteistyössä tuotekehitysprosessin eri vaiheissa. (Cuusoo System 2013.)

Lego Cuusoo sivusto koostuu periaatteessa siis yhteisöstä käyttäjiä, jotka ehdottavat ideoitaan Lego Groupille. Sivustoa on mahdollista käyttää kahdella kielellä, japaniksi ja englanniksi. Jokaisella käyttäjällä on oma profiili, josta käy ilmi käyttäjän aktiivisuus kommentoijana, ideoijana ja muiden ehdotusten

tukijana. Toisia käyttäjiä on mahdollista seurata ja heidän projektejaan voi lisätä kirjanmerkkeihin.

Sivusto ei suoraan tarjoa työkaluja suunnittelun ja ideoinnin tueksi. Sivustoon kuuluvassa blogissa mainitaan kuitenkin LEGO Digital Designer, jonka voi ladata ilmaiseksi Legon englanninkielisiltä varsinaisilta kotisivuilta. LEGO Digital Designer on sovellus, jonka avulla voi luoda omia rakennusmallejaan, joten sitä on mahdollista käyttää avuksi omien ideoidensa mallintamisessa ja niiden havainnollistamisessa (Lego Group 2013b). Kun idea on valmis, osallistuja luo suunnitelmalleen oman projektisivun, johon hän lisää kuvan ja kirjallisen kuvauksen projektistaan sekä hakutoimintoa helpottavat avainsanat.

Osallistumissäännöt ja rajaukset

Osallistuminen ja sivuston käyttö edellyttävät rekisteröitymistä. Käyttäjän tulee rekisteröidä itselleen käyttäjänimi ja salasana. Lisäksi Lego Group edellyttää rekisteröijän ilmoittavan sähköpostiosoitteensa ja ikänsä, sillä voidakseen osallistua mallien luomiseen käyttäjän tulee olla 18-vuotias. Käyttäjäksi voi myös rekisteröityä käyttämällä olemassa olevaa Facebook tai Twitter profiiliaan. Voidakseen rekisteröityä palveluun käyttäjän on hyväksyttävä käyttäjänsäännöt. (Lego Cuusoo 2013a; Lego Cuusoo 2013b.)

Varsinaiset osallistumissäännöt käyttäjä hyväksyy luomalla oman Lego Cuusoo projektin. Osallistumisen ehtona on, että kaikki luodut mallit ovat käyttäjän omia alkuperäisiä ideoita. Myös kaiken muun ladatun materiaalin, kuten kuvien, tulee olla käyttäjän itse luomia tai ottamia. Yhteistyön tekeminen toisen käyttäjän kanssa on sallittua vain erityissäännöin. Käyttäjän tulee siis voida taata oikeutensa esittämäänsä ideaan, sillä osallistumisen ehtona on kaupallistamisluvan myöntäminen ja kaikkien immateriaalioikeuksien luovuttaminen Lego Groupille. (Lego Cuusoo 2013b.)

Osallistumissäännöissä määritellään myös laatuvaatimukset ideoiden esitystavalle sekä määritellään, millainen sisältö on sallittua ja hyväksyttävää. Kaikkien esitettyjen kuvien, mallinnoksien, kuvakaappausten ja piirrosten tulee sääntöjen mukaan olla selkeitä ja hyvin valaistuja. Palveluun ladattujen kuvien täytyy lisäksi

vastata annettua otsikkoa ja kuvausta. Kuvamanipulaatioiden, rakennettujen kuvien ja tekstigrafiikoiden sekä kirjoitetun tekstin tulee olla selkeitä ja helposti luettavissa. (Lego Cuusoo 2013b.)

Sääntöjen mukaan ehdotuksissa tulee ottaa huomioon lapsille sopivuus eikä niihin saa sisältyä loukkaavaa sisältöä. Kiellettyä sisältöä ovat:

- Poliitiikka ja poliittiset symbolit
- Uskonnolliset viittaukset, kuten symbolit, rakennukset tai henkilöt
- Seksi, huumeet ja tupakointi
- Alkoholi missään nykypäivän tilanteessa
- Kiroilu
- Kuolema, tappaminen, veri, terrorismi tai kidutus
- Ensimmäisen persoonan ammutapelit
- Sodankäynti tai sotakulkuneuvot missään modernissa tai nykypäivän tilanteessa
- Rasismi, kiusaaminen tai eläimiin kohdistuva julmuus. (Lego Cuusoo 2013b.)

Jotta ideoiden kaupallistaminen on mahdollista Lego edellyttää osallistujilta lisäksi yksinoikeuksien myöntämistä tuotteen valmistukseen, jakeluun, markkinointiin ja myymiseen. Idean kehittäjä säilyttää kuitenkin oikeutensa jakaa ja julkaista mallinsa omilla verkkosivuillaan ja Internet-profiileissaan. (Lego Cuusoo 2013b.)

Viestintä ja vuorovaikutus

Lego Cuusoo on hyvin esillä yhteisöllisessä mediassa. Sillä on oma Facebook-sivu sekä Twitter-profiili. Facebookissa Lego Cuusolla on reilu 25 000 tykkääjää ja Twitterissä noin 5 000 seuraajaa (Lego Cuusoo 2013e; Lego Cuusoo 2013f). Molemmat mediat toimivat sekä ulkoisena viestintäkanavana että tarvittaessa tukipalveluna, vaikkakin ongelmatilanteita varten Lego Cuusolla on myös oma sähköpostiosoitteensa sekä suora yhteydenottolomake. Facebookissa ja Twitterissä Lego Cuusoo- projektitiimi nostaa viikoittain esiin myös omia ja käyttäjien suosikkeja malli-ideoista tai kokoaa niitä yhteen eri teemoittain.

Lego Cuusoo- sivustoon kuuluu kiinteänä osana myös blogi, jota käytetään Lego Cuusoo -projektitiimin ja Lego Groupin virallisena viestintä- ja tiedotuskanavana. Blogia käytetään pääasiassa ajankohtaisista aiheista tiedottamiseen. Erityisesti Lego Cuusoo -yhteisöä koskevat asiat ovat esillä. Blogissa julkaistaan myös vinkkejä ja tiedotteita koskien tuotteita sekä ajoittain myös aiheeseen liittyviä haastatteluja. (Lego Cuusoo 2013c.) Legolla on lisäksi oma Youtube -kanavansa, johon tuotettavaa sisältöä hyödynnetään blogissa ja sosiaalisessa mediassa tehtävässä viestinnässä.

Lego Cuusoo toimii Internet-yhteisön tavalla ja osallistujien on mahdollista kommentoida toistensa ideoita ja äänestää niitä. Lego kannustaa osallistujia myös jakamaan projektinsa yhteisöllisessä mediassa ja omilla kotisivuillaan ja blogeissaan saadakseen sille lisänäkyvyyttä ja äänestäjiä. Vaikka varsinaisten osallistujien tuleekin olla täysi-ikäisiä, voi 13 vuotta täyttäneet henkilöt rekisteröityä palveluun ja osallistua projektien tukemiseen ja kommentointiin (Lego Cuusoo 2013b). Lego Cuusoo -projektitiimillä on myös tapana kommentoida virallisesti ehdotuksia niiden ylittäessä 1 000, 5 000 ja 10 000 kannattajan rajapyykit.

Ideoiden valinta

Ideoiden eteneminen Lego Cuusoo -tiimin arvioitavaksi edellyttää 10 000 kannattajan saamista projektille (Lego Cuusoo 2013d). Käyttäjyhteisön tulee siis äänestää tuoteideat jatkoon ennen kuin niitä todella harkitaan lisättäväksi tuotantoon. Mikäli käyttäjän ehdotus siirtyy arviointivaiheeseen, täytyy käyttäjän antaa itsestään yksityiskohtaisempia henkilötietoja sekä kasvokuva (Lego Cuusoo 2013a). Lisätiedot ovat välttämättömiä palkitsemisen ja laillisen sopimuksen muodostamisen kannalta.

Lego Cuusoo -projektitiimi arvioi 10 000 kannattajaa saavuttaneet ehdotukset aina neljä kertaa vuodessa. Poikkifunktionaaliseen tiimiin kuuluu jäseniä niin tuotannosta, suunnittelusta, hallinnosta kuin markkinoinnistakin. Tiimin suorittama arviointi kestää useita viikkoja tai jopa kuukausia. Ideoita arvioidaan erityisesti niiden brändiin sopivuuden, mahdollisten lisenssitarpeiden, kannattavuuden ja kustannusten sekä suunnittelun kannalta. Mikäli projekti ei

täytä kaikkia arviointikriteerejä, voidaan sen toteuttaminen evätä. Erityisesti kolmannen osapuolen lisenssiä edellyttävät ideat voivat kaatua helposti jo pelkästään siihen, että lisenssi on mahdotonta hankkia. (Lego Cuusoo 2013d.)

Kannustimet ja palkitseminen

Valitut ideat palkitaan rahallisesti ja ideoija saa kunnian tuotteen kehittämisestä. Lego erottelee korvauksille kolme ryhmää: alkuperäiset malli-ideat, alkuperäiset osaideat ja lisenssiä edellyttävät malli-ideat. Malli-idean perustuessa osallistujan omaan tai kolmannen osapuolen immateriaalioikeuksia edellyttävään alkuperäiseen ideaan Lego maksaa kehittäjälle yhden prosentin korvauksen tuotteen nettomyynnistä. Mikäli osallistuja kehittää puolestaan uuden rakennuspalikkaosan maksetaan siitä kertaluonteinen kiinteä summa, josta Lego Group päättää aina erikseen. (Lego Cuusoo 2013b.)

Aineellisten ja aineettomien ulkoisten kannustimien lisäksi Lego Cuusoo hyödyntää mielestäni tehokkaasti myös muita motivointikeinoja. Käyttäjien väliselle yhteistyölle on annettu hyvin tilaa. Yhteisön on mahdollista olla tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään, mikä voi tarjota sosiaalisen motiivin osallistujille. Legofanius yhdistää osallistujia ja luo samalla innostuneen yleisön toisten ideoille. Mahdollisuus vuorovaikutukseen samanhenkisten ihmisten kanssa sekä tunne vaikuttamisesta yrityksen toimintaan voivat motivoida ihmisiä osallistumaan Lego Cuusoo -yhteisöön. Sen lisäksi, että Lego Group on luonut toimivan alustan yhteisön jäsenien väliselle vuorovaikutukselle, se myös itse viestii ja osallistuu suosituimpien ehdotusten kommentointiin suunnitelmallisesti.

4.3 My Starbucks Idea

Starbucks on vuonna 1971 alkunsa saanut amerikkalainen kahvilaketjuyritys. Ensimmäinen nimeä kantanut liike myi kahvia, teetä ja mausteita. Nykyään yrityksellä on lähes 18 000 kahvilaa 60 maassa. Kahvilatoiminnan ohella yritys myy kahvia ja muita tuotteita myös kotikäyttöön. (Starbucks 2012.) Myös Suomeen avattiin kaksi ensimmäistä Starbucks -kahvilaansa viime vuonna (Kastari 2012).

My Starbucks Idea -sivusto lanseerattiin vuonna 2008. Alun perinkin asiakkaiden ideoiden, ehdotusten ja kritiikin jakopaikaksi perustettu sivusto on vuosien saatossa kehittynyt omaksi yhteisökseen. Sivusto toimii Lego Cuusoon tapaan ehdota-äänestä -periaatteella, käyttäjät ehdottavat ideoitaan ja äänestävät niistä suosikkejaan. Äänestystulosten ja muiden kriteerien perusteella osa ideoista valitaan harkittavaksi toteutukseen. Poikkifunktionaalinen Idea Partners -tiimi ehdottaa parhaiksi toteamiansa ideoita yrityksen avainhenkilöille, jotka päättävät ideoiden etenemisestä edelleen toteutettaviksi. Uusien ja paranneltujen tuoteideoiden lisäksi My Starbucks Idea toivoo asiakkailtaan ideoita myös muuhun liiketoiminnan kehittämiseen. (Hesham 2012; My Starbucks Idea 2013a).

Toteutus ja joukkoistamisalusta

My Starbucks Idea -sivuston joukkoistamisalusta on rakennettu kansainvälisen ohjelmistoyrityksen Salesforcen palvelun kautta. Salesforce tarjoaa monenlaisia työkaluja yritysten ja niiden sidosryhmien sosiaalisen kanssakäymisen ja asiakkuuksienhallinnan tueksi. Salesforcen palveluihin kuuluu laaja-alaisesti erilaisia yritysten tarpeisiin kustomoitavissa olevia toteutuksia ja ohjelmistoja. (Salesforce 2013.)

My Starbucks Idea -sivusto on käytettävissä vain englanniksi, mutta yhteisö on avoinna kaikille yrityksen tuotteiden ja toiminnan kehittämisestä kiinnostuneille maasta ja sijainnista riippumatta. Osallistujilla on kaikilla oma profiilinsa hyvin samankaltaisesti kuin Lego Cuusoon käyttäjillä. My Starbucks Idean käyttäjäprofiileista voi tarkastella jäsenen aktiivisuutta yhteisössä, mitä ideoita hän on ehdottanut ja kuinka paljon hän on äänestänyt muiden ehdotuksia ja osallistunut niistä käytäviin keskusteluihin.

My Starbucks Idea ei tarjoa mitään työkaluja ideoinnin tai niiden konkretisoinnin tueksi, mikä onkin mielestäni ihan ymmärrettävää ottaen huomioon yrityksen toimialan ja tuotteet. Ideoiden ehdottaminen tapahtuu avaamalla uuden keskustelun. Ehdotus otsikoidaan ja siihen lisätään kuvaus ehdotetusta ideasta. Suurin osa ehdotuksista tehdään pelkästään kirjallisessa muodossa, vaikka myös kuvien ja muiden keinojen hyödyntäminen on sallittua (My Starbucks Idea 2013b).

Osallistumissäännöt ja rajaukset

Voidakseen osallistua ideoiden ehdottamiseen, äänestämiseen ja kommentointiin täytyy sivustolle rekisteröidä käyttäjänimi ja salasana. Rekisteröityminen edellyttää täysi-ikäisyyttä ja käyttäjän tulee vakuuttaa olevansa vähintään 18-vuotias. (My Starbucks Idea 2013a.) Rekisteröitymisen yhteydessä on lisäksi ilmoitettava sähköpostiosoite ja hyväksyttävä sivuston käyttöehdot. Ennen käyttämisen aloittamista täytyy myös valita näyttönimi, joka näkyy muille käyttäjille keskusteluissa ja ehdotetuissa ideoissa.

My Starbucks Idea -sivuston käyttäjänsäännöt sisältävät myös osallistumista koskevat säännöt ja rajaukset. Säännöissä määritellään millainen käyttäjäs sisältö on hyväksyttävää jaettavaksi sivustolla. Käyttäjä ei sääntöjen mukaan saa julkaista sisältöä, joka voi olla loukkaavaa tai arkaluonteista. Myöskin kaikki laiton, siveetön, yksityisyyttä loukkaava, uhkaava ja herjaava sisältö on kiellettyä. (My Starbucks Idea 2013b.)

Sivustolla julkaistava sisältö ei saa loukata muille tahoille kuuluvia immateriaalioikeuksia. Käyttäjän on siis pystyttävä takaamaan, että hänellä on laillinen oikeus jakaa ja julkaista sivustolle laittamansa sisältö ja ideat. Ehdottaessaan ideoitaan palvelussa käyttäjä luovuttaa Starbucksille kaikki oikeudet ideaan, mukaan lukien immateriaalioikeudet. Samassa yhteydessä käyttäjä myöntää rajoittamattoman luvan idean käyttöön ja levitykseen. (My Starbucks Idea 2013b.)

Starbucksille lähetettävät ideat eivät rajoitu vain tuotekehitykseen, vaan sen lisäksi yritykselle saa lähettää myös muita ideoita ja kehitysehdotuksia. My Starbucks Idea jaottelee ideat kolmeen ryhmään: tuoteideoihin, elämysideoihin ja yhteisöllisiin ideoihin. Tuoteideoilla tarkoitetaan sekä uusia tuotteita että niiden parannuksia ja laajennuksia. Elämysideat pitävät sisällään puolestaan esimerkiksi kehitysehdotukset koskien kahviloiden ja muiden liikkeiden tunnelmaa, musiikkia ja maksutapoja. Kun taas yhteisöllisillä ideoilla lisätään sosiaalista vastuuta ja toiminnan kestävyyttä. (Hesham 2012.)

Viestintä ja vuorovaikutus

My Starbucks Idea -sivusto on tärkeä osa Starbucksin yhteisöllisen median strategiaa. Starbucks listattiin viime vuonna ensimmäiselle sijalle yhteisöllisen median hyödyntämisessä ja sosiaalisessa sitoutumisessa PhaseOnen toteuttamassa tutkimuksessa. Yritys käyttää aktiivisesti Facebookia, Twitteriä ja Youtubea asiakkailleen viestimiseen. (Hesham 2012; Pang 2012.) My Starbucks Idea-sivustolla ei kuitenkaan ole omaa Facebook-sivua, mutta yrityksen pääsivulla on yli 34 miljoonaa tykkääjää (Starbucks Facebook 2013). My Starbucks Idea-sivuston viestiminen tapahtuu pääasiassa Twitter profiilin, sivuston keskustelujen ja sivustoon kuuluvan 'Ideas in Action'-blogin kautta.

Twitterissä My Starbucks Idea- sivustolla on reilu 37 000 seuraajaa (My Starbucks Idea 2013d). Twitteriä käytetään lähinnä uusista blogikirjoituksista tiedottamiseen. 'Ideas in Action'-blogin tarkoituksena on tiedottaa toteutettavista ideoista ja niiden etenemisestä (My Starbucks Idea 2013c). Ideoiden seulonnasta ja valinnasta vastaavan Idea Partners -tiimin jäsenet kirjoittavat blogissa kulloinkin ajankohtaisista tuotteista ja tapahtumista sekä kertovat mielipiteitään yhteisön ehdotuksista ja niiden toteuttamisesta. Käyttäjien on mahdollista myös kommentoida blogikirjoituksia ja osallistua siten toteutettavista ideoista käytävään keskusteluun.

Yhteisön jäsenien on mahdollista kommentoida ja äänestää toistensa ideoita samalla tavalla kuin Lego Cuusoo -sivustolla. Sen lisäksi, että toiset käyttäjät osallistuvat keskusteluun, myös Idea Partners -tiimin jäsenet kommentoivat ideoita ja tiedottavat niiden toteutuksen harkintaan etenemisestä tai hylkäämisestä kommenteille varatussa osiossa.

Ideoiden valinta

Lego Cuusoon tapaan myös My Starbucks Idea -sivustolla käytetään parhaiden ideoiden valinnassa yhteisön mielipidettä. My Starbucks Idea -yhteisössä ideoista voi kuitenkin äänestää sekä puolesta että vastaan. Ideoiden selailulle on neljä eri vaihtoehtoa: suositut ideat, uusimmat ideat, kaikkien aikojen suosituimmat ideat ja viimeksi kommentoidut ideat. Kun idea siirtyy suosittujen ideoiden ryhmään,

harkitaan sitä toteutettavaksi. Suosittujen ideoiden ryhmään eteneminen perustuu saatujen äänien ja kommenttien määrään sekä ehdotusajankohdan äskettäisyyteen (My Starbucks Idea 2013a).

Mikäli Idea Partners -tiimi kokee jonkin idean lupaavaksi, ei sen aina tarvitse yltää suosittujen ideoiden listalle. Idea Partners -tiimi valitsee kuitenkin useimmiten suosituimmat ja innovatiivisimmat ideat harkittavaksi toteutettaviksi. Ennen kuin ideat valitaan lopullisesti, tarvitaan niille vielä yrityksen avainhenkilöiden hyväksyntä sekä toteutussuunnitelma. (My Starbucks Idea 2013a.)

Kannustimet ja palkitseminen

My Starbucks Idea ei lupaa osallistujille korvausta tai erityistä tunnustusta toteutukseen etenevistä ideoista tai kehitysehdotuksista. Starbucks huomauttaa tästä seikasta myös käyttöehdoissaan. Mikäli käyttäjä haluaa säilyttää tekijänoikeudet itsellään tai odottaa rahallista korvausta, häntä neuvotaan olemaan lähettämättä ideoitaan yritykselle. Käyttäjä voi kuitenkin saada tunnustusta yhteisön sisällä My Starbucks Idea -sivustolla, vaikka varsinaisessa levityksessä häntä ei huomioitaisikaan. (My Starbucks Idea 2013a; My Starbucks Idea 2013b.)

Vaikka sivusto ei tarjoakaan suoraa rahallista korvausta, on sen toteuttamisessa selkeästi hyödynnetty sosiaalisia motivaatiotekijöitä. Sivuston vuorovaikutteisuus ja koettu yhteys yritykseen voivat kannustaa osallistumiseen. Osallistuminen ja yhteisöön kuuluminen ovat todennäköisesti hyvin olennaisia tekijöitä My Starbucks Idea -sivustolle osallistumisessa. Sen lisäksi, että asiakas voi kokea mielipiteillään olevan väliä, voi hän myös mahdollisesti saavuttaa omien tarpeidensa ja toiveidensa mukaisia tuotteita tai palveluita osallistumalla ja jakamalla ideansa.

4.4 Silja Linen ”1000 tuotekehittäjää” -kampanja

Varustamoyhtiöt Tallink Finland Oy ja Silja Oy Ab yhdistyivät fuusion tuloksena Tallink Silja Oy:ksi vuonna 2006. Yritys kuuluu Itämeren suurimpiin matkustaja- ja rahtiliikennevarustamoihin ja sillä on toimintaa Suomen lisäksi Virossa,

Ruotsissa, Saksassa, Venäjällä ja Latviassa. Tallink konserniin kuuluvan yrityksen juuret ulottuvat vuoteen 1957 asti. Nykyään yritys kuljettaa yli 9 miljoonaa matkustajaa vuosittain. (Tallink Silja Group 2013a; Tallink Silja Group 2013b.)

Silja Line on Tallink Silja Oy:n Tukholman risteilyistä vastaava brändi. Lähtöjä on sekä Helsingistä että Turusta, josta reitti kulkee Ahvenanmaan kautta Tukholmaan. Yritys toteutti vuonna 2009 ”1000 tuotekehittäjää” -kampanjan, jonka tarkoituksena oli kehittää yrityksen Ruotsin risteilyjä asiakaslähtöisesti. Kampanjassa haettiin Silja Linen kanta-asiakkaita ja tavallisia kuluttajia osallistumaan testiristeilylle sekä esittämään ideoita toiminnan parantamiseksi ja kehittämiseksi. (Ainasoja, Hautala, Kaasinen, Kulju, Reunanen, Rytövuori & Vulli 2010, 4; Siljan tuotekehittäjät 2011a; Tallink Silja Group 2012a.) Vaikka kampanjan toteuttamisesta on jo useampi vuosi, on sen sivusto ja tulokset edelleen tarkasteltavissa. Kampanja on mielestäni hyvä esimerkki hankemuotoisesta joukkoistamisesta ja siihen liittyvästä prosessista, ja siksi se on valittu mukaan tähän tarkasteluun.

Toteutus ja joukkoistamisalusta

Tallink Siljan alkuperäinen lähestymistapa poikkeaa Legon ja Starbucksin toteutuksista. Hankkeeseen lähdettiin hakemaan osallistujia mainostoimiston suunnitteleman laajan markkinointikampanjan avulla. Kampanja kesti muutaman viikon, joiden aikana tuotekehittäjäksi haki reilu 56 000 henkilöä. (Ainasoja ym. 2010, 12.) Kampanjaa tukeva blogisivusto avattiin vuonna 2010, sen jälkeen, kun varsinainen joukkoistamiskampanja oli jo toteutettu. Sivuston tarkoituksena oli viestiä kampanjan tuloksista ja jatkaa kuluttajälähtöisen tuotekehityksen toteuttamista. (Tallink Silja Group 2010.)

Ideoiden ja kehitysehdotusten lähettäminen sivustolle oli mahdollista erillisen lomakkeen kautta. Lomakkeeseen oli täytettävä oma nimi, sähköpostiosoite sekä ehdotuksen otsikko ja kuvaus. Ehdotuksia oli mahdollista antaa kahdeksassa eri kategoriassa: henkilökunta ja palvelu, hytit, laivaan saapuminen, ravintolat, viihde ja ohjelma, ostosmahdollisuudet, siisteys ja muu. Osallistujien ei ollut siis mahdollista julkaista ehdotuksiaan itse sivustolla, vaan ne lähetettiin suoraan Tallink Siljan arvioitavaksi.

Sivusto ei myöskään tarjonnut mitään työkaluja ideoinnille. Kehitysehdotukset oli ylipäättänsä mahdollista lähettää vain kirjallisessa muodossa. Koska kyseessä on Starbucksin tapaan enemmän palvelutuote, on mielestäni ymmärrettävää, ettei ideoiden mallinnukselle tai esittämiselle ole tarjottu apuvälineitä.

Osallistumissäännöt ja rajaukset

Varsinaisena tuotekehittäjänä kampanjaan ja testiristeilylle osallistuminen edellytti hakemista mukaan kampanjaan. Osan osallistujista oli oltava Tallink Siljan kanta-asiakkaita, mutta sen lisäksi mukaan haettiin julkisella mainoskampanjalla myös tuhatta tavallista kuluttajaa, joilta ei vaadittu aiempaa risteilykokemusta. (Ainasoja ym. 2010, 12; Robot Creative Agency 2010.) Hakukaavake oli mahdollista täyttää vain sähköisesti. Osallistujien oli määrä arvioida ristelyä ennalta määritellyillä aihealueilla risteilyn jälkeen. Myös arviointilomake ja kehitysehdotukset piti lähettää sähköisesti. (Tuotekehittäjät 2009.)

Siljan tuotekehittäjät -sivustolle osallistuminen puolestaan edellytti vähintään 15-vuoden ikää. Sivuston selaaminen ja kehitysehdotuksen lähettäminen oli mahdollista ilman rekisteröitymistäkin, mutta blogin ja ideoiden kommentoiminen ja äänestäminen oli mahdollista vain rekisteröitymällä sivustolle ja hyväksymällä osallistumisehdot. Rekisteröityessä sivustolle oli ilmoitettava koko nimi ja sähköpostiosoite. Käyttäjä sai valita kommentointiin käytettävän käyttäjänimen ja salasanan itse rekisteröitymisen yhteydessä. Tavallisena asiakkaana rekisteröitymisen lisäksi, Silja Linen kanta-asiakkaiden oli mahdollista osallistua myös erilliseen Club One -asiakaspaneeliin. (Siljan tuotekehittäjät 2010.)

Osallistumisen edellytyksenä oli täysien immateriaalioikeuksien luovuttaminen Tallink Siljalle. Ikärajan lisäksi osallistumiselle ei tehty muita selkeitä rajoituksia. Osallistumisehdoissa sanotaan kuitenkin, että toistuvasti prosoivasti tai asiattomasti kommentoiva käyttäjä voidaan poistaa sivustolta. (Siljan tuotekehittäjät 2010.)

Viestintä ja vuorovaikutus

”1000 tuotekehittäjää” -kampanjan tavoitteet olivat alun perin pääasiassa markkinoinnilliset ja siksi sen markkinoinnissakin käytettiin monia kanavia. Kanta-asiakkaille ilmoitettiin kampanjasta sähköpostitse sekä asiakaslehdessä. Tavallisille kuluttajille suunnatussa mainonnassa käytettiin puolestaan televisiota ja suurimpia sanomalehtiä. Myös Facebookia ja kampanjalle tehtyä sivustoa hyödynnettiin markkinoinnissa ja tiedottamisessa. (Ainasoja 2010, 12.)

Vuonna 2010 julkaistu kampanjan jälkeinen sivusto perustettiin erityisesti kampanjan tuloksista tiedottamista varten (Tallink Silja Group 2010). Koko sivuston idea kiteytyy sivustolla julkaistuu blogiin, joka oli sekä ulkoisen viestinnän että yhteisön osallistumisen kanava. Sivuston käyttäjien oli mahdollista kommentoida ja äänestää blogissa julkaistuja tekstejä ja kehitysideoita (Siljan tuotekehittäjät 2011b). Blogissa tiedotettiin erityisesti kampanjan kautta tulleiden ehdotuksien toteutuksesta. Blogikirjotuksia oli mahdollista jakaa AddThis-työkalun avulla monilla erilaisilla yhteisöllisen median sivustoilla, kuten Facebook, Twitter ja Pinterest.

Silja Linen Facebook-sivua käytettiin kampanjan markkinoinnin lisäksi myöhemmin myös satunnaiseen viestimiseen kampanjan ja kehitysideoiden etenemisestä. Silja Linella on noin 170 000 tykkääjää Facebookissa (Silja Line Suomi 2013).

Ideoiden valinta

Aivan kuten Lego Cuusoon ja My Starbucks Idean tapauksessakin, myös Silja Linen joukkoistamissivusto hyödynsi ideoiden valinnassa käyttäjien mielipidettä. Erotuksena on kuitenkin se, että vain blogissa esiteltyjä ideoita oli mahdollista äänestää ja kommentoida (Siljan tuotekehittäjät 2010). Tallink Siljan edustajat valitsivat ensin siis itse omasta mielestään parhaat ehdotukset ja palautteet ja julkaisivat ne vasta sitten blogissa avointa keskustelua varten. Blogissa julkaistavien ehdotusten valintaperusteista ja arviointikriteereistä ei ole kerrottu tarkempia tietoja tai perusteluja sivustolla.

Kannustimet ja palkitseminen

Kampanjan tuotekehittäjäksi valinta tarkoitti ilmaiselle testiristeilylle pääsemistä, joten pelkästään se voidaan nähdä houkuttimena osallistumiselle. Osallistujat saivat ilmaisen neljän hengen A-luokan hytin käyttöönsä risteilyn ajaksi. Vuonna 2010 avattu kampanjan jälkeinen Siljan tuotekehittäjät -sivusto ei puolestaan luvannut erillistä korvausta toteutukseen etenevistä kehitysehdotuksista ja ideoista. Osallistumisehdoissa kuitenkin mainitaan, että yritys saattaa oman harkintansa mukaan palkita erityisen hyvät ehdotukset tai hyödyllisen palautteen valitsemallaan tavalla. (Ainasoja ym. 2010, 15; Siljan tuotekehittäjät 2010.)

Yhteisöllisyyden ja vuorovaikutteisuuden kannalta Siljan tuotekehittäjät -sivusto oli toteutettu mielestäni liian rajoitteisesti. Vaikka sivustolla puhutaankin sen olevan verkkoyhteisö, ei sille kuitenkaan ole mielestäni luotu oikeanlaisia puitteita. Osallistujien ei ollut mahdollista itse julkaista ehdotuksiaan ja ideoitaan sivustolla eikä niistä voinut tällöin myöskään käydä suoraa keskustelua muiden yhteisön jäsenien kanssa. Ehdotuksien kommentoiminen vain blogin kautta luo mielikuvan vähäisemmistä vaikutusmahdollisuuksista, koska yritys oli jo itse valinnut mielestään parhaimmat ideat keskusteltaviksi ilman yhteisön mielipidettä.

4.5 Yhteenvedo analyseista ja johtopäätökset

Lego Cuusoon ja My Starbucks Idean joukkoistamisalustat ovat molemmat hankittu ulkoiselta palveluntarjoajalta ja kustomoitu yritysten omiin tarpeisiin sopiviksi. Silja Linen alkuperäinen toteutus tehtiin puolestaan mainoskampanjan voimin. Sekä Lego Cuusoon että My Starbucks Idean joukkoistamisen toteutus noudattaa joukkoistamisen peruseriaatetta puhtaimmillaan, sillä sivustot ovat avoimia kaikille, joilla käyttäjäkäytön mukaan on tarpeeksi ikää osallistua. Silja Linen ”1000 tuotekehittäjää” -kampanjassa rajattiin osallistujajoukkoa tiukemmin, puolet osallistujista oli oltava yrityksen kanta-asiakkaita ja puolet Suomen väestöjakaumaa mahdollisimman hyvin edustavia tavallisia kuluttajia. Silja Linen tuotekehittäjät valittiin mukaan kampanjaan heidän hakemuksiensa perusteella, joten kaikilla halukkailla ei ollut mahdollisuutta osallistua. Myöhemmin

julkaistulle Siljan tuotekehittäjät -sivustolle osallistumista ei kuitenkaan myöskään rajattu kuin iän suhteen.

Kaikille sivustoille osallistuminen ja keskustelujen kommentoiminen sekä ehdotusten äänestäminen edellytti rekisteröitymistä sivustolle. Vain Silja Linelle oli mahdollista lähettää ideoita ilman rekisteröitymistä. Kuten joukkoistamiselle on tyypillistä, kaikki yritykset määrittivät osallistumisen ja ideoiden jättämisen ehdoiksi täysien immateriaalioikeuksien siirtymisen yritykselle. My Starbucks Idealle ja Silja Linelle ideat ja kehitysehdotukset lähetettiin tyypillisesti kirjallisina, mutta Lego Cuusoon kohdalla säännöissä määriteltiin tarkasti myös ideoiden mallinnuksen ja esittämisen laatuvaatimukset. Lego Cuusoo oli myös ainoa, joka periaatteessa tarjosi suunnittelun tueksi työkaluja. Vaikkakin Lego Digital Designer oli ladattavissa vain Lego Groupin varsinaisilta kotisivuilta eikä sen käyttöön oikeastaan ohjattu Lego Cuusoo -sivustolla muutenkaan.

Lego Cuusoo ja My Starbucks Idea ovat viestinnässään hyvin samankaltaisia, molemmat sivustot ovat voimakkaasti vuorovaikutteisia sekä yhteisön kesken että yrityksen joukolle suuntaaman viestinnän suhteen. Säännöllinen viestintä joukolle blogin ja muiden kanavien kautta sekä yritysten tiimien osallistuminen myös ideoista käytyihin keskusteluihin tukevat joukon sosiaalista motivoitumista. Lego Cuusoon ja My Starbucks Idean toiminnasta saa sellaisen vaikutelman, että yhteisöä aidosti kuunnellaan ja sen panosta arvostetaan. Myös tiimeihin kuuluvat työntekijät vaikuttavat motivoituneilta ja aidosti innostuneilta.

Siljan tuotekehittäjät -sivuston toteutus ontuu vuorovaikutteisuuden suhteen, mutta toisaalta heillä joukkoistaminen oli alun perin tarkoitettu vain kampanjaksi eikä yhteisön perustamista osattu ehkä suunnitella oikein. Vaikka blogin olikin tarkoitus toimia kaksisuuntaisen viestinnän kanavana, eivät yhteisön jäsenet tuntuneet kuitenkaan osallistuvan juurikaan keskusteluun. Oman näkemykseni mukaan ongelmaksi muodostui todennäköisesti viestinnän suuntautuminen ylhäältä alaspäin, Silja Line valitsi etukäteen ja yksin blogissa julkaistavat aiheet ja ehdotukset. Lego Cuusoon ja My Starbucks Idean kohdalla vuorovaikutteisuus vaikuttaa yhteisön ja yrityksen välilläkin suhteellisen tasa-arvoiselta, niin että yrityskin tuntuu olevan vain yksi yhteisön jäsenistä. Silja Linen kohdalla

tietynlainen liiallinen hierarkkisuus rajaa vaikutusmahdollisuuksia tai tunnetta niistä eikä yhteisön toiminta ehkä siksi lähtenyt käyntiin toivotulla tavalla.

Hankemuotoisen joukkoistamisen, kuten kampanjan tai myös kilpailun, kohdalla tulee kiinnittää huomiota verkkoyhteisöjä selkeästi enemmän ulkoiseen viestintään. Kampanjaa julkistaessa tarvitaan monipuolista ja selkeää mainontaa, jotta hanke saisi näkyvyyttä ja osallistujia. Pelkän verkkoyhteisön viestinnässä yhteisöllinen media on jo riittävä tuki, mikäli yritys on aktiivinen siellä tapahtuvan viestinnän suhteen. Kampanjan tapauksessa avoin kutsu täytyy kuitenkin saada julkistettua tarpeeksi näkyvästi, koska kampanjan kesto on aina rajattu ja osallistumiselle on laadittu tietty aikataulu. Siksi voi olla suositeltavaa turvautua myös perinteisempiin medioihin, kuten Tallink Silja teki julkistaessaan ”1000 tuotekehittäjää” -kampanjansa.

Ideoiden valinnassa hyödynnetään kaikilla sivustoilla äänestämistä, kaikki kolme yritystä ovat kuitenkin ratkaisseet äänestämisen toteutuksen ja sen vaikutusmahdollisuudet omalla tavallaan. Lego Cuusossa ääniä täytyy kertyä 10 000 jotta ideoita harkitaan tuotantoon. My Starbucks Idea puolestaan käyttää äänestystä sekä puolesta että vastaan ja myös idean keräämät kommentit huomioidaan toteutukseen etenemisessä. Kun taas Silja Linen sivustolla yhteisö pääsi äänestämään ja kommentoimaan ideoita vasta, kun yritys kirjoitti niistä blogissaan.

Sekä Lego Cuusoo että My Starbucks Idea kertovat ideoiden valintaan kytkeytyvästä prosessista sivustollaan, varsinkin Lego Cuusoo kertoo prosessista hyvin seikkaperäisesti. Silja Line ei puolestaan kerro ideoiden valintaprosessista tarkemmin. Prosessin selostaminen ja siitä kertominen on kuitenkin mielestäni hyvin tärkeää, sillä se ottaa yhteisön huomioon yrityksen toiminnassa kokonaisvaltaisesti. Kun prosessin eri vaiheista kerrotaan läpinäkyvästi, voidaan sen reiluuteen ja yritykseen myös luottaa.

Lego Cuusoo on toteuttanut palkitsemisen kaikista tehokkaimmin, mutta toisaalta heidän joukkoistamisensa tuloksena syntyy myös lopulta konkreettinen tuote. My Starbucks Idean ja Siljan tuotekehittäjien tapauksessa kyseessä on puolestaan osittain enemmän palvelun kehittäminen. Lego Cuusoo paitsi palkitsee valitut

konsepti-ideat rahallisesti, se jättää idean kehittäjälle myös oikeuden jakaa ideaansa omissa yhteisöllisen median profiileissaan sekä kotisivuillaan ja blogeissaan. Vaikka konseptin immateriaalioikeudet siirtyvätkin Lego Groupille, kunnia ideasta kuitenkin säilyy siis sen kehittäjällä, mikä toimii myös yhtenä kannustimena osallistumiselle. Tällä tavoin Lego Cuusoo saa myös ilmaista mainosta tuotantoon valitsemilleen tuotekonsepteille, koska niiden kehittäjät todennäköisesti haluavat jakaa saavutuksensa tuttavapiirinsä kanssa.

Analyysien perusteella voidaan todeta, että erityisesti vuorovaikutteisuus nousee merkitykselliseksi tekijäksi joukkoistamisen toteuttamisessa. Sen lisäksi, että yritys saattaa tarjota joukolle aineellisia palkkioita, on erityisen tärkeää huolehtia myös sosiaalisen tason motivoinnista. Yhteisön keskinäisen vuorovaikutuksen rajoittaminen ei ole hyvä idea, mikäli joukko haluttaisiin saada oikeasti tekemään yhteistyötä ja osallistumaan keskusteluihin. Tarjoamalla oikeat puitteet ja osallistumalla myös itse yhteisössä käytävään keskusteluun, yrityksen on mahdollista osoittaa, että se todella arvostaa joukon mielipidettä ja koko yhteisöä.

Joukkoistamisalustan suunnittelu ja sivustolla tarjottavat työkalut sekä sääntöjen määrittely ovat kaikki sidoksissa yrityksen toimialaan ja tarjoamiin tuotteisiin. Sillä, onko kyseessä palvelu vai aineellinen tuote on merkitystä ehdotusten esittämisen ja ideoinnin tueksi tarjottavien työkalujen kannalta. Aineellisen tuotteen kohdalla osallistumissäännöissä on tärkeää määritellä, miten idea tulisi esittää, koska pelkkä kirjallinen kuvaus ei riitä hahmottamaan kokonaisuutta. Joukkoistamisen liittäminen yrityksen tuotekehitykseen vaatii monenlaista suunnitelmallisuutta. Toteutustapa vaikuttaa paitsi joukkoistamissivuston ja sen toimintatapojen suunnitteluun, vaikuttaa se myös merkittävästi toteutuksessa tarvittavaan viestintään ja markkinointiin. Lyhytkestoinen kampanja vaatii enemmän ulkoista mainontaa kuin joukon integroiminen yhteisönä osaksi yrityksen toimintaa.

Tämän tutkimuksen analyysit perustuvat pääasiassa opinnäytetyön tekijän omiin tulkintoihin ja arviointiin, mikä tulee ottaa huomioon arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. On hyvin todennäköistä, että tutkimuksesta saataisiin erilaisia tuloksia, mikäli se toistettaisiin eri henkilön toimesta. Tarkastelun ja

analyysin pohjana ja apuna on toisaalta käytetty kuitenkin myös teoreettista viitekehystä, mikä voisi synnyttää osittain samankaltaisia tulkintoja, jos tutkimus toistettaisiin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarjota käytännön näkökulma seuraavassa luvussa esitettäville kehitysehdotuksille. Tähän tarkoitukseen analyysin voidaan todeta olevan pätevä, sillä tuloksista selviää, miten analysoidut yritykset toteuttavat joukkoistamista liiketoiminnassaan ja tuotekehityksessään. Analysoidut yritykset eivät toimialoiltaan ja ko'oiltaan ole kuitenkaan täysin verrannollisia tämän opinnäytetyön case-yritykseen, mikä tulee ottaa huomioon kehitysehdotuksia laatiessa.

5 CASE: EIRIKUVA OY

Eirikuva Oy on vuonna 1944 perustettu lahtelainen valokuva-alan yritys. Valokuvien valmistus on ollut yrityksen päätoimiala 1960-luvulta asti. Nykyään Eirikuva valmistaa valokuvia ja kuvatuotteita sekä filmiltä että digitiedostoista ja harjoittaa myös valokuvausalan tuotteiden maahantuontia ja tukkukauppaa. Yrityksessä työskentelee noin 30 henkilöä. (Eirikuva Oy 2012.)

Eirikuvan liiketoiminta ulottuu verkkokaupan sekä laajan jälleenmyyjäverkoston kautta koko maahan. Yrityksellä on Suomen lisäksi toimintaa myös Ruotsissa. Eirikuvan tuotteisiin kuuluu perinteisen kuvanvalmistuksen lisäksi myös paljon erilaisia kuvatuotteita. Kuvatuotevalikoimiin kuuluu tuotteita kuvakirjoista ja kalentereista aina mukeihin ja erilaisiin kodintekstiileihin asti. Eirikuvan asiakkaina on sekä kuluttajia että valokuvauksen ammattilaisia. (Eirikuva Oy 2012.)

Alan digitalisoituminen on tuonut uusia mahdollisuuksia, mutta samalla myös syönyt yrityksen tulosta filmille kuvaavien asiakkaiden vähentyessä. Eirikuvan liikevaihto vuonna 2011 oli 3,6 miljoonaa euroa. Eirikuva siirtyi elokuussa 2012 uuteen omistukseen, veljeksille Arto ja Antti Kosuselle. Uuden omistuksen myötä erityisesti verkkoliiketoimintaa halutaan kehittää. Eirikuvan vahvaa, perinteistä brändiä ja imagoa perheyriksenä halutaan pitää yllä – Eirikuva on yksi Suomen tunnetuimmista valokuva-alan tuotemerkeistä. (Ala-Kyyny 2012; Eirikuva Oy 2012.)

5.1 Eirikuvan nykyinen tuotekehitysprosessi

Eirikuvan tuotekehitystoiminta keskittyy pääasiassa kuluttaja-asiakkaisiin, koska tuotekehitykseen käytettävät resurssit ovat rajalliset. Ammattipuolen asiakkaiden kanssa nykyinen laatutaso ja valikoima on koettu riittäväksi. Yrityksessä ei ole omaa tuotekehityksestä vastaavaa yksikköänsä, henkilöluvultaan suhteellisen pienessä yrityksessä kaikki tekevät kaikkea tarvittaessa. Tuotekehitys ei myöskään ole Eirikuvassa jatkuva toiminto vaan sitä tehdään tarpeen mukaan. Viime vuosina tuotekehitys on keskittynyt erityisesti verkkokaupan kehittämiseen palvelutuotteena. (Sihlman 2013.)

Eirikuva ryhmittelee varsinaiset tuotteensa valmistustekniikan mukaan. Koska järjestelmä jaottelee jokaisen tuotekoonkin omaksi tuotteekseen, on tuotteita käytännössä lähes 1000 erilaista. Merkittävimmät tuoteryhmät kuluttajakaupassa ovat valokuvat ja niiden suurennokset, kortit ja kuvakirjat. Valmis tuote syntyy asiakkaan ”raaka-aineista” eli kuvatiedostoista tai negatiiveista. Lähtökohtaisesti Eirikuva painaa kuvia siis aina jollekin pinnalle. Uudetkin tuotteet ovat käytännössä aina toisten tuotteiden muunnelmia, sillä valmistusperiaate pysyy pohjimmiltaan samana. (Sihlman 2013.)

Ideat uusiin tuotteisiin voivat tulla joko yrityksen sisältä tuotannosta tai ulkoa asiakkailta. Joskus asiakaspalvelun kautta tulee kyselyjä tietynlaisista tuotteista. Vain harva idea on kuitenkin lopulta toteutuskelpoinen. Kannattavuuden kannalta ei ole järkevää alkaa valmistamaan tuotetta, jota yksittäinen asiakas haluaisi tilata muutaman kappaleen. Mikäli tuotteelle ei nähdä markkinapotentiaalia, ei sitä aleta valmistamaan tai edes alihankkimaan. Useimmiten uusien tuotteiden kohdalla käännyttäisiin ensin juuri alihankinnan puoleen, koska se pienentää riskejä ennen kuin tuotteella on myyntivolyymia. (Sihlman 2013.)

Jos Eirikuvalla on jokin kehitysprojekti työn alla, seurataan sen etenemistä viikkopalaverissa. Eirikuvan toimitusjohtaja Antti Kosunen, kehityspäällikkö Päivi Helenius ja järjestelmäasiantuntija Antti Sihlman kokoontuvat viikoittain ja käyvät läpi aina edellisen viikon tapahtumat ja luvut sekä sen, mitä kuluvalle viikolla tehdään. Prosessi on hyvin vaatimaton ja vapaamuotoinen.

Tuotekehityksessä ei jaotella mitään erityisiä vaiheita eikä prosessille ole jäsenneily tiettyä toimintamallia. Palavereissa sovitaan ensin kuka alkaa hoitaa jonkin idean kehittämistä ja alkuselvittelyjä, minkä jälkeen prosessi etenee kokonaisuutena. (Sihlman 2013.)

Kilpailijoita seurataan lähinnä hintojen suhteen. Oikeasti merkittäviä uusia tuotteita tulee kilpailijoiltakin markkinoille vain hyvin harvoin, joten heidän tuotevalikoimaansa ei seurata niin aktiivisesti. Moneen kilpailijaansa nähden Eirikuvalla on laajempi tuotevalikoima muutenkin tällä hetkellä. Kuvakirjan jälkeen ei ole tullut vastaavia menestystuotteita, joissa olisi suurempi volyyymi.

Eirikuvan lanseeratessa kuvakirjansa muutamia vuosia sitten vastaava tuote oli jo kaikilla kilpajoilla. (Silhman 2013.)

Markkinoita ja kuluttajia seurataan muuten erityisesti Eirikuvan omien asiakkaiden kautta. Maailmanlaajuista tietoa hankitaan yhdeltä järjestöltä ja joskus markkinatutkimustietoa on myös ostettu. Ostetusta informaatiosta ei kuitenkaan ole koettu olevan kovin paljoa hyötyä vaan se on lähinnä vain vahvistanut jo entuudestaan selviä faktoja. Markkinoiden seuranta toteutetaan myös pitämällä silmät ja korvat yleisesti auki sekä lukemalla esimerkiksi alan blogeja ja muita verkkosivuja. (Silhman 2013.)

Perustekniikka tuotannossa on pysynyt hyvin samanlaisena vuosikymmeniä. Digipainon tuleminen on alan suurimpia muutoksia, mutta edelleen valokuvaa valmistetaan samoilla periaatteilla. Koska koneet ovat hyvin arvokkaita, ei niihin voida tehdä investointeja jokaisen pienen parannuksen takia. Siksi uudet Eirikuvan oman tekniikan ulkopuolella olevat tuotteet alihankitaan. Investointeja uusiin laitteisiin tehdään vasta kun tuotteella alkaa olla tarpeeksi volyyymia. (Silhman 2013.)

Suurimmat investoinnit viime vuosina on tehty Eirikuvan verkkokauppaan ja sen kehittämiseen. Tilausohjelmasta on tehty sellainen, että se on joustavasti muunneltavissa aina uusien tuotteiden tarpeiden mukaan. Koska asiakas tilaa tuotteet pääasiassa verkkokaupan kautta, on tilausohjelman käytettävyyteen kiinnitettävä paljon huomiota. Monet tuotteista, kuten kuvakirjat, kalenterit tai kollaasijulisteet, ovat asiakkaan tarpeiden mukaan muunneltavissa. Jotta tämä on mahdollista, on tilausohjelmaan suunniteltava valmiita pohjia, joiden päälle asiakas voi alkaa rakentaa oman näköistään kokonaisuutta. (Silhman 2013.)

Resurssien vähyys tekee tuotekehityksestä haasteellista. Osa-alue ei ole periaatteessa kenenkään vastuulla, mutta toisaalta kaikkien vastuulla. Toiminnasta puuttuu säännönmukaisuus ja jatkuvuus. Toisaalta tällä hetkellä asioita voidaan kuitenkin myös toteuttaa nopeasti ja joustavasti, koska jäykkiä rakenteita ei ole. Uusien tuotteiden kohdalla haasteelliseksi koetaan osittain myös niiden tunnettuus. Kaikki uusi vaatii markkinointia, joka on puolestaan kallista. (Silhman 2013.)

5.2 Kehitysehdotukset Eirikuvan tuotekehitysprosessille

Eirikuvan nykyinen tuotekehitysprosessi tarvitsisi selkeyttämistä. Vaikka yrityksen resurssit ovatkin pienet, olisi tuotekehitykselle hyvä laatia jäsennellympi toimintamalli. Henkilökunnan vastualueet tuotekehityksen osalta olisi hyvä määritellä selkeämmin, vaikka pienessä yrityksessä ei olisikaan mahdollista tai edes tarvetta perustaa omaa tuotekehitysosastoa. Tämän hetkessä toimintatavassa on hyvää kuitenkin se, että tuotekehitykseen osallistuu jo nyt useamman osaamisalueen vastuuhenkilöitä sekä yrityksen johto. Tiimin poikkifunktionaalisuus on tärkeää, koska tuotekehityksessä on hyvä ottaa huomioon kaikki tuotteen asiakkaalle saattamiseen tarvittavat osa-alueet. Siksi Eirikuva voisi lisätä tuotekehitystä koskeviin palavereihin myös markkinoinnista ja myynnistä, tuotannon suunnittelusta ja logistiikasta vastaavaa henkilökuntaa.

Henkilöluvultaan pienen yrityksen ei kannata lähteä kehittämään liian tiukkaa hierarkkiaa ja toimintamallia tuotekehitysprosessille, mutta Eirikuva voisi hyödyntää Cooperin kehittämää StageGate® mallia tuotekehitysprosessin vastuunjaon suunnittelussa ja henkilökunnan tehtävien määrittelyssä. Kun eri vaiheet ovat selkeästi määriteltä, on työnjako helpompi suunnitella ja kohdentaa, vaikka toteutus olisikin limittäinen ja joustava.

Eirikuvan kilpailukyvyn kannalta olisi myös hyvä, että tuotekehityksestä tehtäisiin säännöllinen osa yrityksen toimintoja. Tämän hetkinen toimintamalli on passiivinen, sillä tuotekehitystä tehdään vain tarpeen vaatiessa. Tuotekehitys on kuitenkin yksi yrityksen tärkeimmistä keinoista vaikuttaa sen menestykseen ja positiivisiin kehitysnäkymiin. Jatkuva uusiutuminen on myös tärkeää, jotta yritys pystyy huomioimaan asiakkaan muuttuvat tarpeet.

Kuten tuotekehitystä käsittelevässä luvussa esiteltiin, asiakkaan tarpeiden selvittämiseen voidaan hyödyntää useampia keinoja. Myös joukkoistaminen ja asiakkaan osallistaminen tuotekehitysprosessiin sitä hyödyntämällä tuo yritykselle paljon tietoa asiakkaan toiveista ja tarpeista. Samalla kun yritys saa asiakkailtaan ideoita ja kehitysehdotuksia, voi se myös kerätä tietoa asiakkaistaan ja esimerkiksi heidän ostokäyttäytymisestään. Joukkoistetun ideoinnin yhteyteen voisi aivan

hyvin myös liittää asiakastyytyväisyystutkimuksellisia piirteitä, kuten Tallink Silja teki ”1000 tuotekehittäjää” -kampanjassaan.

Itse joukkoistamisen toteuttaminen Eirikuvassa riippuu paljon yrityksellä siihen käytettävissä olevista resursseista eikä sille siksi kannata tässä vaiheessa ehdottaa yksityiskohtaista toteutussuunnitelmaa. Joukkoistamisen integroiminen pysyvämmäksi osaksi tuotekehitystä vaatisi Eirikuvalta paitsi tarkkaa suunnittelua myös sitoutumista. Kuten tämän opinnäytetyön tutkimuksellisen osion perusteella voitiin todeta, joukkoistamisalustan toteutuksessa on erityisesti kiinnitettävä huomiota sivuston vuorovaikutteisuuteen. Yhteisössä on annettava tarpeeksi tilaa keskustelulle ja myös yrityksen on hyvä osallistua siihen suunnitelmallisesti ja aktiivisesti. Kaikki tämä vaatii yritykseltä aikaa, työtä ja rahaa, joten ennen toteutustavan valintaa Eirikuvan olisi hyvä kartoittaa resurssinsa.

Toinen vaihtoehto joukkoistamisen toteuttamiselle on kampanjan tai kilpailun järjestäminen. Kampanjan mainonta vaatisi Eirikuvalta erityisesti rahallisia resursseja, mutta toisaalta joukkoistamisella ylipäätensä on paljon potentiaalia nostaa yrityksen tunnettuutta jo itsessään. Usein joukkoistettuun ideointiin ja tuotekehittelyyn osallistuvat henkilöt haluavat jakaa ideansa ja varsinkin idean tuotantoonvalinnan lähipiirinsä ja tuttaviansa kanssa, joten osallistujat samalla myös mainostavat kehittämiään tuotekonsepteja ja ideoita.

6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää joukkoistamisen mahdollisuuksia osana tuotekehitysprosessin ideointivaihetta. Asiakkaan mukaantuominen tuotteiden ideointiin auttaa yritystä luomaan paremmin asiakkaan tarpeita vastaavia tuotteita. Opinnäytetyössä etsittiin teorian ja tutkimusosuuden dokumenttianalyysien pohjalta näkökulmia case-yrityksen tuotekehitysprosessin kehittämiseen.

Opinnäytetyön toisessa luvussa käsiteltiin tuotekehitystä yleisesti, siihen kuuluvaa prosessia sekä asiakkaan ja tuotteen suhdetta tuotekehityksen näkökulmasta. Tuotekehityksellä tarkoitetaan uusien tuotteiden, tuotemuunnelmien ja tuoteparannusten sekä brändien kehittämistä. Tuotekehitystoiminta on tärkeää erityisesti yrityksen kilpailukyvyn ja toiminnan jatkuvuuden kannalta. Yrityksen eri toimintojen ja johdon olisi hyvä kaikkien osallistua tuotekehitysprosessiin, sillä tuotekehitys vaatii osaamista ja tietotaitoa niin markkinoinnista, tuotannosta kuin logistiikastakin.

Tuotekehitysprosessille jaoteltavissa olevat eri vaiheet etenevät nykytuotekehityksessä limittäin, sillä jäykkä vaiheisuus vähentää prosessin tehokkuutta ja joustavuutta. Tuotekehitysprosessin jakaminen teorian tasolla vaiheisiin helpottaa kuitenkin tuotekehityksen organisointia ja toteuttamista käytännön tasolla ja siksi eri vaiheiden selkeä tiedostaminen on hyödyllistä yritykselle. Yrityksen on myös hyvä ymmärtää asiakkaan ja tuotteen perimmäistä suhdetta, tuote on asiakkaalle paljon muutakin kuin sen konkreettiset ominaisuudet ja ulkomuoto. Asiakkaan tarpeet niin mielikuva- ja tunnetasolla kuin myös käytännön tasolla tulee siksi ottaa huomioon tuotekehityksessä.

Kolmannessa luvussa siirryttiin käsittelemään joukkoistamista ilmiönä sekä sen sovellettavuutta tuotekehitystoimintaan. Joukkoistamista voidaan pitää Internetin ja yhteisöllisen median yleistymisen tuotteena, joka on mahdollistanut uudenlaisen asiakkaan syntymisen. Osallistumalla yrityksen toimintaan asiakkaan on myös mahdollista olla mukana kehittämässä paremmin tarpeitaan vastaavia tuotteita. Joukkoistamisen soveltaminen yrityksen tuotekehitystoiminnassa vaatii suunnitelmallisuutta ja sitoutumista. Yrityksen tulee ottaa huomioon monia

seikkoja joukon motivoinnista aina lainsäädäntöön asti. Oikealla tavalla toteutettuna joukkoistaminen tarjoaa yritykselle parhaimmillaan tehokkaan keinon saada asiakkaat mukaan sen toimintaan.

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena dokumenttianalyysinä, jossa tarkasteltiin ja vertailtiin Lego Groupin, Starbucksin ja Tallink Siljan tapoja hyödyntää joukkoistamista tuotekehityksen ideointivaiheessa. Analyysin perusteella voitiin todeta, että vuorovaikutteisuus on ratkaiseva tekijä joukon motivoinnin keinona. Lisäksi joukkoistamisen toteutustapa tulee valita perustuen yrityksen toimialaan ja tuotteisiin. Ne tulee erityisesti ottaa huomioon suunniteltaessa joukkoistamisalustaa ja siellä tarjottavia työkaluja. Myös säännöt on tärkeää suhteuttaa yrityksen tuotteisiin, sillä palvelu ja aineellinen tuote luovat omanlaisensa vaatimukset ideoiden jättämiselle. Konkreettinen tuote vaatii kuvallista mallintamista, ja siksi tuoteideoiden esittämiselle on hyvä laatia laatuvaatimukset.

Viidennessä luvussa tutustuttiin opinnäytetyön case-yritykseen, Eirikuva Oy:hyn. Luvussa esiteltiin myös yrityksen edustajaa haastatteleamalla kartoitettu Eirikuvan tämän hetkinen tuotekehitysprosessi, joka loi omalta osaltaan pohjaa kehitysehdotuksien laatimiselle. Eirikuvan tuotekehitysprosessi tarvitsisi selkeyttämistä ja parempaa organisointia. Yrityksen kilpailukyvyn kannalta tuotekehityksestä olisi myös hyvä tehdä säännöllinen ja jatkuva toiminto. Koska joukkoistamiseen käytettävissä olevia resursseja ei ole selvitetty, joukkoistamisen toteutusta käsiteltiin käytännön ehdotusten sijaan lähinnä vaihtoehtojen tasolla. Eirikuvan on resursseistaan riippuen mahdollista joko integroida joukkoistaminen pysyvämmäksi osaksi tuotekehitystään tai he voivat toteuttaa joukkoistetun kampanjan tai kilpailun.

Tämä opinnäytetyö selvensi tuotekehitystoiminnan periaatteita sekä joukkoistamisen toteuttamisen vaatimuksia osana tuotekehitysprosessin alkupäätä ja ideointivaihetta. Tuloksia on mahdollista hyödyntää opinnäytetyön case-yrityksen tuotekehitystoiminnan kehittämisessä, mutta sen lisäksi niistä voi olla hyötyä myös muille yrityksille joukkoistamisen toimintaperiaatteiden hahmottamisessa ja toteutustavan valinnassa. Tuotekehitysprosessin muut vaiheet

ja niiden toteuttaminen rajattiin tämän tutkimuksen tarkastelun ulkopuolelle. Joukkoistetun ideointivaiheen jälkeisten toimintojen tarkastelu voisi siis olla mahdollinen aihe jatkotutkimukselle. Kiinnostuksesta huolimatta joukkoistettujen kilpailujen tarkastelu ei ollut myöskään mahdollista tämän tutkimuksen yhteydessä, ja siksi sitäkin voidaan pitää yhtenä tutkimisen arvoisena osa-alueena jatkossa.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

Ahmed, P. K. & Shepherd, C. D. 2010. Innovation management. Harlow: Prentice Hall.

Ala-kyyny, J. 2012. Uusi omistaja vie Eirikuvan juurilleen. Etelä-Suomen Sanomat 2.8.2012.

Antikainen, M. 2011. Facilitating customer involvement in collaborative online innovation communities. Espoo: VTT.

Apilo, T., Salkari, I. & Taskinen, T. 2007. Johda innovaatioita. 1.painos. Helsinki: Talentum.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Cagan, J. & Vogel, C. M. 2003. Kehitä Kärkituote – Ideasta innovaatioksi. Helsinki: Talentum.

Cooper, R. G. 2011. Winning at New Products – Creating Value through Innovation. Fourth edition. New York: Basic Books.

Eppinger, S. D. & Ulrich, K. T. 2012. Product Design and Development. Fifth edition. New York: McGraw-Hill.

Hintikka, K. A. 2008. Johdatus osallistumistalouteen – Internetin uusia taloudellisia toimintaympäristöjä. Helsinki: TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Howe, J. 2009. Crowdsourcing – How the Power of the Crowd is Driving the Future of Business. London: Random House Business Books.

- Kiviniemi, P. 2009. Lainsäädäntö. Teoksessa Paloheimo, T. (toim.) Klikkaa tästä – Internetmarkkinoinnin käsikirja. Vaasa: Mainostajien liitto, 77-88.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2012. Principles of marketing. 14th edition, global edition. Harlow: Prentice Hall.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. 1. painos. Helsinki: WSOY.
- Libert, B. & Spector, J. 2008. We are smarter than me – How to unleash the power of crowds in your business. New Jersey: Wharton School Publishing.
- Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyönmenetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1.painos. Helsinki: WSOYpro.
- Rissanen, T. 2006. Uutta virtaa yritykseen. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.
- Salmenkivi, S. & Nyman, N. 2007. Yhteisöllinen media ja muuttuva markkinointi 2.0. Helsinki: Talentum.
- Soininen, J., Wasenius, R. & Leponiemi, T. 2010. Yhteisöllinen media osana yrityksen arkea. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Surowiecki, J. 2007. Joukkojen viisaus. Helsinki: Terra Cognita.
- Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan – Sosiaalisen median kasvatit. Jyväskylä: WSOYpro.
- Trott, P. 2012. Innovation Management and New Product Development. Fifth edition. Harlow: Prentice Hall.
- Viitamäki, S. 2009. Osallistaminen. Teoksessa Paloheimo, T. (toim.) Klikkaa tästä – Internetmarkkinoinnin käsikirja. Vaasa: Mainostajien liitto, 130–149.

Sähköiset lähteet

Ainasoja, M., Hautala, R., Kaasinen, E., Kulju, M., Reunanen, E., Rytövuori, S. & Vulli, E. 2010. Kokemuksia käyttäjäosallistumisesta neljällä palvelualalla – Tiivistelmä UseIn-projektin case-tutkimuksista. COMET - Journalismin, viestinnän ja median tutkimuskeskus [viitattu 17.3.2013]. Saatavissa: http://www.uta.fi/cmt/tutkimus/comet/tutkimus/paattyneet_projektit/usein/Julkine_n_case-raportti_FINAL.pdf

Brickipedia. 2013. Cuusoo. Wikia Inc [viitattu 10.3.2013]. Saatavissa: <http://lego.wikia.com/wiki/CUUSOO>

Cooper, R. G. & Dreher, A. 2010. Voice-of-Customer methods: What is the best source of new-product ideas? Product Development Institute Inc [viitattu 22.12.2012]. Saatavissa: http://www.stage-gate.net/downloads/working_papers/wp_40.pdf

Cuusoo System. 2013. Cuusoo Social Creation Platform [viitattu 10.3.2013]. Saatavissa: <http://www.cuusoo.net/en/service/index.html#cm>

Eirikuva Oy. 2012. Tietoa meistä [viitattu 29.11.2012]. Saatavissa: <http://www.eirikuva.fi/yritys/yritys>.

Geiger, D., Seedorf, S., Schulze, T., Nickerson, R. & Schader, M. 2011. Managing the Crowd: Towards a Taxonomy of Crowdsourcing Processes. Detroit: Proceedings of the Seventeenth Americas Conference on Information Systems [viitattu 18.2.2013]. Saatavissa: http://schader.bwl.uni-mannheim.de/fileadmin/files/publikationen/Geiger_et_al._-_2011_-_Managing_the_Crowd_Towards_a_Taxonomy_of_Crowdsourcing_Processes.pdf

Guittard, C. & Schenk, E. 2009. Crowdsourcing: What can be Outsourced to the Crowd and Why? Hyper Article en Ligne - Sciences de l'Homme et de la Société [viitattu 29.12.2012]. Saatavissa: http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/43/92/56/PDF/Crowdsourcing_eng.pdf

Hesham, N. 2012. My Starbucks Idea [Case Study]. Wordpress [viitattu 15.3.2013]. Saatavissa: <http://nehalhesham.wordpress.com/2012/03/18/my-starbucks-idea/>

Howe, J. 2006. The Rise of Crowdsourcing. Wired Magazine [viitattu 28.12.2012]. Saatavissa: http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds_pr.html

Kastari, A. 2012. Starbucks-kahvila aloittaa Suomessa. Helsingin Sanomat 15.5.2012 [viitattu 15.3.2013]. Saatavissa: <http://www.hs.fi/talous/Starbucks-kahvila+aloittaa+Suomessa/a1305562929464>

Katz, G. 2011. Nine myths about the voice of the customer. Applied Marketing Science Inc [viitattu 23.12.2012]. Saatavissa: <http://www.ams-inc.com/pdf/VisionsOct11Katz.pdf>

Kuluttajavirasto. 2012. Arvonnat ja kilpailut [viitattu 3.3.2013]. Saatavissa: <http://www.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/yritykselle/markkinointi/arvonnat/>

Lego Cuusoo. 2013a. LEGO® CUUSOO User Innovation Platform Terms of Service [viitattu 10.3.2013]. Saatavissa: <http://lego.cuusoo.com/terms>

Lego Cuusoo. 2013b. Project Guidelines and House Rules [viitattu 10.3.2013]. Saatavissa: <http://lego.cuusoo.com/guidelines>

Lego Cuusoo. 2013c. The Official LEGO® CUUSOO Blog [viitattu 11.3.2013]. Saatavissa: <http://legocuusoo.posterous.com/>

Lego Cuusoo. 2013d. The Quarterly LEGO Review: How does it work? [viitattu 13.3.2013]. Saatavissa: <http://legocuusoo.posterous.com/the-quarterly-lego-review-how-does-it-work>

Lego Cuusoo. 2013e. Facebook [viitattu 11.3.2013]. Saatavissa: <https://www.facebook.com/LEGO.CUUSOO>

Lego Cuusoo. 2013f. Twitter [viitattu 11.3.2013]. Saatavissa: https://twitter.com/LEGO_CUUSOO

Lego Group. 2013a. Tietoja meistä [viitattu 10.3.2013]. Saatavissa:
<http://aboutus.lego.com/fi-fi/>

Lego Group. 2013b. Lego Digital Designer [11.3.2013]. Saatavissa:
<http://ldd.lego.com/>

Leimester, J., Huber, M., Bretschneider, U. & Krcmar, H. 2009. Leveraging Crowdsourcing: Activation-Supporting Components for IT-based Ideas Competitions. Journal of Management Information Systems [viitattu 19.2.2013]. Saatavissa: http://www.uni-kassel.de/fb7/ibwl/leimeister/pub/JML_124.pdf

Malone, T. W., Laubacher, R., & Dellarocas, C. N. 2010. The collective intelligence genome. MIT Sloan Management Review [viitattu 19.2.2013]. Saatavissa: <http://www.lhstech.com/chair/Articles/malone.pdf>

MTL ry. 2012. MTL-ajankohtaisseminaari 2.10. Astoria-salissa: Crowdsourcing – täyttä höttöä vai älykästä markkinointia? [viitattu 1.1.2013]. Saatavissa: <http://mtl.fi/mtl-uutiset/mtl-ajankohtaisseminaari-crowdsourcing-%E2%80%93-t%C3%A4ytt%C3%A4-h%C3%B6tt%C3%B6t%C3%B6%C3%A4-vai-%C3%A4lyk%C3%A4st%C3%A4-markkinointia>

My Starbucks Idea. 2013a. FAQ's [viitattu 15.3.2013]. Saatavissa:
<http://mystarbucksidea.force.com/ideafaq>

My Starbucks Idea. 2013b. MyStarbucksIdea.com Terms of Use [viitattu 15.3.2013]. Saatavissa: <http://www.starbucks.com/about-us/company-information/online-policies/msi-terms-of-use>

My Starbucks Idea. 2013c. Ideas in Action [viitattu 17.3.2013]. Saatavissa:
<http://blogs.starbucks.com/blogs/customer/default.aspx?PageIndex=2>

My Starbucks Idea. 2013d. Twitter [viitattu 17.3.2013]. Saatavissa:
<https://twitter.com/mystarbucksidea>

Pang, A. 2012. Starbucks Ranks Number One in Social Media. The Epoch Times 9.4.2012 [viitattu 17.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.theepochtimes.com/n2/united-states/starbucks-ranks-number-one-in-social-media-215171.html>

Robot Creative Agency. 2010. Silja Line – 1000 Tuotekehittäjää [viitattu 25.3.2013]. Saatavissa: <http://www.rbt.fi/case/siljaline-1000/>

Rouse, A.C. 2010. A Preliminary Taxonomy of Crowdsourcing. ASIS 2010 Proceedings [viitattu 19.2.2013]. Saatavissa: <http://aisel.aisnet.org/acis2010/76/>

Salesforce. 2013. Salesforce product overview [viitattu 16.3.2010]. Saatavissa: <http://www.salesforce.com/eu/crm/products.jsp>

Silja Line Suomi. 2013. Facebook [viitattu 26.3.2013]. Saatavissa: <https://www.facebook.com/siljaline>

Siljan tuotekehittäjät. 2010. Silja Linen Tuotekehittäjä sivuston osallistumisehdot [viitattu 17.3.2013]. Saatavissa: <http://tuotekehittajat.tallinksilja.fi/ohjeet/>

Siljan tuotekehittäjät. 2011a. Siljan 1000 tuotekehittäjää -kampanjan taustaa [viitattu 17.3.2013]. Saatavissa: <http://tuotekehittajat.tallinksilja.fi/kampanja-jatulokset/kampanja>

Siljan tuotekehittäjät. 2011b. FAQ [viitattu 25.3.2013]. Saatavissa: <http://tuotekehittajat.tallinksilja.fi/faq/>

Starbucks. 2012. Starbucks Company Profile [viitattu 15.3.2013]. Saatavissa: <http://globalassets.starbucks.com/assets/9a6616b98dc64271ac8c910fbee47884.pdf>

Starbucks Facebook. 2013. [viitattu 17.3.2013]. Saatavissa: <https://fi-fi.facebook.com/Starbucks>

Tallink Silja Group. 2012a. Tietoa yrityksestä [viitattu 15.3.2013]. Saatavissa: <http://www.tallinksilja.com/fi/web/fi/tietoa-tallink-siljasta>

Tallink Silja Group. 2012b. Historia [viitattu 15.3.2013]. Saatavissa: <http://www.tallinksilja.com/fi/web/fi/tietoa-tallink-siljasta>

Tallink Silja Group. 2010. Tallink Siljalle vuoden 2010 laatuinnovaatio -palkinto [viitattu 24.3.2013]. Saatavissa:

http://www.tallinksilja.com/WebSites/Template/NewContent/ContentPage.aspx?NRMODE=Published&NRNODEGUID={E0048434-5194-40B0-B21A-618D1E5B7907}&NRORIGINALURL=%2Ffi%2FmainMenu%2Fcompany%2Fnews%2Fquality_innovation_award.htm&NRCACHEHINT=Guest

Tuotekehittäjät. 2009. Ohjeet [viitattu 25.3.2013]. Saatavissa: <http://www.verkkokampanja.fi/silja-line/1000/silja1000-03.swf>

Viitamäki, S. 2008. The FLIRT model of crowdsourcing [viitattu 1.3.2013].

Saatavissa: http://www.scribd.com/fullscreen/20607704?access_key=key%20-%2025icn3wgniyai7ladu7y#

Vukovic, M. 2009. Crowdsourcing for Enterprises. Congress on Services – I

[viitattu 18.2.2013]. Saatavissa: <http://sistemas-humano-computacionais.wdfiles.com/local--files/capitulo%3Aredes-sociais/vukovic2009.pdf>

Suulliset lähteet

Sihlman, A. 2013. Järjestelmäasiantuntija. Eirikuva Oy. Haastattelu 15.1.2013.