

Opinnäytetyö

Myyntityön koulutusohjelma

Myynnin johtaminen

2016

Miia Keskitalo

CONSUMER SUOMEN JA AWAY FROM HOMEN
TUOTEKEHITYSYHTEISTYÖN TUOMAT HYÖDYT HKSCAN
OY:LLE



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Miia Keskitalo

CONSUMER SUOMI JA AWAY FROM HOME TUOTEKEHITYEYHTEISTYÖN TUOMAT HYÖDYT HKSCAN:LLE

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona HKScan Finland Oy:lle, joka on johtava pohjoismainen elintarvikeyritys. Opinnäytetyön tavoite oli kartoittaa Consumer Suomen ja Away from Home tuotekehitysorganisaatioiden nykyisiä resursseja tehdä tulosta. Lisäksi haluttiin selvittää miten organisaatiot tekevät yhteistyötä Suomen kotimarkkina-alueella.

Opinnäytetyössä käytetty teoria keskittyy tehokkaan organisaation tarkasteluun tiimityöskentelyn, yhteistyön ja jatkuvan oppimisen näkökulmasta. Toisena teoriaosiona käsitellään menestyvän tuotekehityksen kulmakiviä: asiakaslähtöisyys, brändin merkitys tuotteistuksessa ja edelläkävijyys markkinoilla. Molemmissa teoriaosissa sivutaan myös johtamisen merkitystä tavoitteiden saavuttamiselle.

Tutkimus toteutettiin kyselyllä, jossa oli sekä avoimia että monivalintakysymyksiä. Kysely lähetettiin sähköisenä kuudellekymmenelle myynnin, markkinoinnin ja tuotekehityksen parissa työskentelevälle esimiehille ja työntekijälle. HKScan Finland Oy:n organisaatioissa. Kyselyyn vastasi 22 henkilöä, jolloin vastausprosentti oli 36,7 %.

Kyselyssä saatujen tulosten perustella esitettiin kehittämissuhteita HKScan Finland Oy:n toiminnasta vastaavalle johdolle. Tutkimuksessa kävi ilmi, että organisaatioilla on hyvä tahtotila yhteistyön tekemiseen. Yrityksen antamat resurssit ovat kuitenkin monessa kohtaa riittämättömät, jotta organisaatiot voisivat toimia tehokkaasti. Jotta organisaatioiden välistä yhteistyötä voitaisiin lisätä, tarvitaan uudenlaista ja innovatiivista ajattelutapaa. Yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan myös lisää resursseja.

ASIASANAT: Tiimityöskentely, tuotekehitys, brändi, yhteistyön johtaminen

[Avainsanat]

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Professional Sales | Sales Management

2016 |57

Instructor: Helena Rantanen

Miia Keskitalo

CONSUMER FINLAND AND AWAY FROM HOME'S BENEFITS OF PRODUCT DEVELOPMENT COOPERATION TO HKSCAN OY

The thesis was done for HKScan Finland oy, one of the leading food manufacturing companies in Nordic countries. The aim of the thesis was to clarify do Consumer Finland's and Away from home's R&D organizations have enough resources for making result, and do the organizations co-operate in Finland.

The theory section concentrates on two different subjects: how effective organizations utilize team work, co-operation and continuous learning, and how customer focus, brand orientation and innovation are used in the successful R&D companies. In the theory section it is also studied the role of leadership in reaching the goals.

The research was done with a questionnaire, both with open and multiple questions. The questionnaire was sent to 60 people in HKScan Finland's sales, marketing and R&D departments. Altogether 22 people answered and the response rate was 36,7%. Based on the results it was concluded that the organizations are willing co-operate, but there is not always resources enough for effective work. To improve the co-operation, there is need for new kind of thinking and innovative leadership. In order to strategy, more resources are needed.

KEYWORDS:

Team work, brand, co-operation

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet	6
1.2 Toimeksiantajayritys ja aiheen rajaus	7
2 TEHOKAS ORGANISAATIO	10
2.1 Tiimityö ja yhteistyö	13
2.2 Jatkuva oppiminen	16
2.3 Johtamisen merkitys yhteistyön onnistumiseen	18
3 TUOTEKEHITYKSEN KULMAKIVET	21
3.1 Edelläkävijä	21
3.2 Brändin merkitys tuotteistuksessa	22
3.3 Asiakslähtöisyys tuotekehityksessä	23
3.4 Innovatiivinen johtaminen	26
4 VIITEKEHYS, TULOKSELLISEEN TUOTEKEHITYS YHTEISTYÖHÖN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	29
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	31
5.1 Tutkimusmenetelmät	31
5.2 Aineiston hankinta	32
5.3 Aineiston analysointi	33
5.4 Reliabiliteetti ja validiteetti	34
6 TUTKIMUSTULOKSET	VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.
6.1 Vastajien taustatiedot	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.2 Organisaatioiden onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.3 Tuotekehitysyhtesityö Consumer Suomi Ja Away from Home	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
7. YHTEENVETO	36
7.1 Johtopäätökset	36
7.2 Kehittämisehdotukset	37

LIITTEET

Liite 1. Tutkimuskyselylomake.

KUVAT

- Kuva 1. Organisaation jatkuva uudistuminen johtamisen näkökulmasta (Sydänmaalakka 2009, 58) 11
- Kuva 2. Teoreettinen viitekehys. 30
- Kuva 3. Vastaajien jakauma organisaatioittain. **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Kuva 4. Tiedätkö työsi tavoitteet. **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Kuva 5. Työn onnistumisen kannalta neljä tärkeintä rajapintaa. **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Kuva 6. Tuotekehitysyhteistyön taso Consumer Suomen ja AfH:n välillä. **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Kuva 7. Tuotekehitysyhteistyön mahdollisuuden kehittää HKSCAN Oy:n yritysarvon brändiä. **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Kuva 8. Tuotekehitysyhteistyön taso HKSCAN:ssa Suomen ja muiden konsernimaiden välillä. **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

1 JOHDANTO

Organisaatioiden välistä yhteistyötä on tutkittu vuosikymmenien ajan monista eri näkökulmista. Tullessa 2000-luvulla organisaatioiden kehittäminen ja työyhteisöjen työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen ovat olleet merkittäviä asioita yritysten tuloksen kehittymiselle. Asiantuntijatiimissä ei enää riitä asijahtamisen taidot, vaan esimieheltä vaaditaan osaamisen johtamista ja näin ollen ihmisten johtamista. Tähän päivään tullessa tuloksellisesta organisaatioiden välisen yhteistyöstä käytetään nimitystä tiimiyhteistyö, joka koostuu koulutetuista, ammattitaitoa omaavista henkilöistä. Tiimissä toimiminen tarkoittaa saumatonta yhteistyötä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneita, sovitusta pelisäännöistä pidetään kiinni ja kaikilla on samat säännöt. Tiimin jäsenten pitää pystyä myös johtamaan itseään suhteessa tiimiinsä. Toimivassa tiimissä on sata prosenttinen luottamus. Tuotekehitystiimi on asiantuntijatiimi, jonka osaamisessa olennaista on ajankohtainen ongelmanratkaisu, innovatiivisten ratkaisuvaihtoehtojen tuottaminen ja tulevaisuuteen katsominen. Tuotekehityksen huippujoukkue koostuu moniammatillisista osaajista, joilla on sama päämäärä, ja oikein johdettuna asetetut tavoitteet saavutetaan.

1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä on viety läpi vuodesta 2012 alkaen mittava konsernin rakennemuutos, tehostamistoimenpiteet sekä toimintamallien ja toimintatapojen yhtenäistäminen. Yhtenä osana positiivista muutosta on haettu perustamalla konsernimarkkinointitoiminto, jonka tehtävänä on edistää konsernin brändihallintaa ja asiakaslähtöisen tuotetarjooman kehittämistä pitkäjänteisesti. Tutkimus keskittyy selvittämään HKScanin Suomen organisaatioiden välistä yhteistyötä tuotekehityksessä.

Tutkimuksessa selvitetään tuotekehitysorganisaatioiden resurssit sekä se, kuinka nämä organisaatiot tekevät yhteistyötä keskenään Suomen kotimarkkina-alueella tällä hetkellä. Tutkimuksella halutaan myös selvittää, että onko syvenevällä yhteistyöllä tiimien välillä vaikutusta yrityksen tulokseen ja miten vastaajat kokevat yhteistyön kehittävän brändiarvoa.

Nykytilanne tuotekehitysorganisaatioissa on haasteellinen, resurssit ovat riittämättömät. Tuotetietojärjestelmiä on useita ja ne eivät keskustele keskenään, jolloin tietojen syöttö käsin järjestelmiin vie paljon aikaa ja riski virheisiin kasvaa. Töitä on enemmän kuin tekijöitä. Yhteistyön taso on kohtuullinen, mutta ei riittävä. Tiedonkulku organisaatioiden ja ihmisten välillä ei kulje riittävästi. Aikataulut ovat monesti myöhässä ja myynti ja muut yhteistyöorganisaatiot eivät tiedä tuotteiden aloituksista ja lopetuksista. Molemmissa organisaatioissa ennakointi ja suunnitelmallisen työn puute heijastuvat ja näkyvät jokapäiväisessä työssä.

1.2 Toimeksiantajayritys ja aiheen raja

HKScan on johtava pohjoismainen lihaosaaja. Yritys myy, markkinoi ja valmistaa korkealaatuisia, vastuullisesti tuotettuja sian-, naudan-, siipikarja- ja lampaanlihaa, niistä valmistettuja tuotteita sekä valmisruokia vahvoilla tuotemerkeillä. Asiakkaita ovat vähittäiskauppa-, food service-, teollisuus ja vientisektorit. Konsernin kotimarkkinoita ovat Suomi, Ruotsi, Tanska ja Baltia. Tuotteita viedään lähes 50 maahan. Yritys on strategiassaan ja toiminnassaan sitoutunut edistämään kestävä kehitystä. Konserni toimii aktiivisesti taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun sekä eläinten hyvinvoinnin kehittämiseksi. Kaikki HKScanin teolliset toiminnot sijaitsevat Itämeren alueella. Tämä mahdollistaa tuotantokapasiteetin joustavan hyödyntämisen ja rakenteelliseen tehokkuuteen liittyvät toimet sekä luo synergiaa tuotetarjooman kehittämiseen. Kannattavan kasvun strategia vuosille 2015–2018 on määritelty seuraavasti: ”Uudistamme näkemystämme asiakkaista, kuluttajista ja kanavavallinoista, kehitämme brändejä ja tuotetarjoomaa, investoimme kasvuun, edistämme jatkuvan parantamisen kulttuuria”. (HKSCAN vuosikertomus. 2015.) Yrityksen toiminnan keskiössä on asiakas. HKSCAN Suomen

organisaatioiden: Consumer Suomi ja Away from Home (myöhemmin AfH) vastuulla on kuluttaja- ja asiakaslähtöisen toimintatavan vahvistaminen. Consumer Suomi vastaa vähittäiskaupasta ja AfH-liiketoiminnan asiakkaista ovat yksityisen ja julkisen sektorin ravintolat, hotellit, pikaruoka- ja catering-yhtiöt, henkilöstöravintolat, elintarviketeollisuus sekä tukut. Consumer Suomi ja AfH tekevät tuotekehitystä omissa organisaatioissaan, ja tahtotila on syventää yhteistyötä ja yhteistyön kautta kehittää tuotteiden brändiarvoa ja kysynnän kehittymistä.

Tutkimus on rajattu käsittelemään kahden myyntiorganisaation, Consumer Suomi ja AfH:n välistä yhteistyötä Suomen markkina-alueella tuotekehityksessä. Lähtökohtana on aina asiakas, kun puhtaasti tuotekehityksestä tai tuotehuollosta. Tyytyväinen asiakas mahdollistaa kysynnän kehittymisen.

Tutkimuksen toteuttaja toimii toimeksiantajayrityksessä aluepäällikkönä AfH-myyntitiimissä ja on omassa työssään asiakasrajapinnassa päivittäin tekemisessä huippuosaajien ja HKScanin tuotteiden parissa. Jotta yritys pystyy saavuttamaan tahtotilansa, olla askeleen edellä joka päivä, on kaikkien tulosityksiköiden pohdittava ja käytävä läpi, mitä voidaan tehdä paremmin ja tehokkaammin. Tämä on myös lähtökohtana kyseiselle tutkimukselle. Nykytilanne tuotekehitysorganisaatioissa on haasteellinen. Haasteiden taustalla on monia tekijöitä, jotka vaikuttavat työn onnistumiseen. Ehkä yksi merkittävimmistä tekijöistä on vuosisuunnitelmien puute, töitä tehdään kiireellä, jolloin virheiden määrä kasvaa. Tuotekehittäjiä on usealla eri paikkakunnalla ja organisaatioita on kaksi, jolloin suunnitelmien ja keskustelun tulisi olla saumatonta.

Elintarvikeyritys on kovien haasteiden puristuksessa päivittäin. Esimerkkinä on eläinaktivistien toiminta kuvamateriaalien muodossa, case Paimion teurastamo. Kidu ensin, kuole sitten. (MOT, yle.fi 26.10.2015) tai eläinaktivistien luvattomat tunkeutumisot sikaloihin, sekä case WHO: Makkara aiheuttaa syöpää, punainen liha aiheuttaa sitä todennäköisesti. Uutisessa luokiteltiin prosessoidut lihatuotteet samaan haitallisuusluokkaan kuin tupakka, asbesti ja dieselhöyryt. (Yle Uutiset 2015.) Tutkimustuloksia ei ole sen paremmin avattu. Lihatalojen globaalien verkostoitumisen paikka on kamppailu edellä mainitut julkaisut ja tiedotteet, ja koti-

markkinoissa asiantuntijuus ja ammattitaito ovat läsnä joka hetki. Onko elintarvikemyrityksillä riittävästi asiantuntijuutta tehdä joka päivä työnsä niin hyvin koko ketjussa, ettei media pääse niitä rokottamaan ja julkaisuillaan vahingoittamaan?

2 TEHOKAS ORGANISAATIO

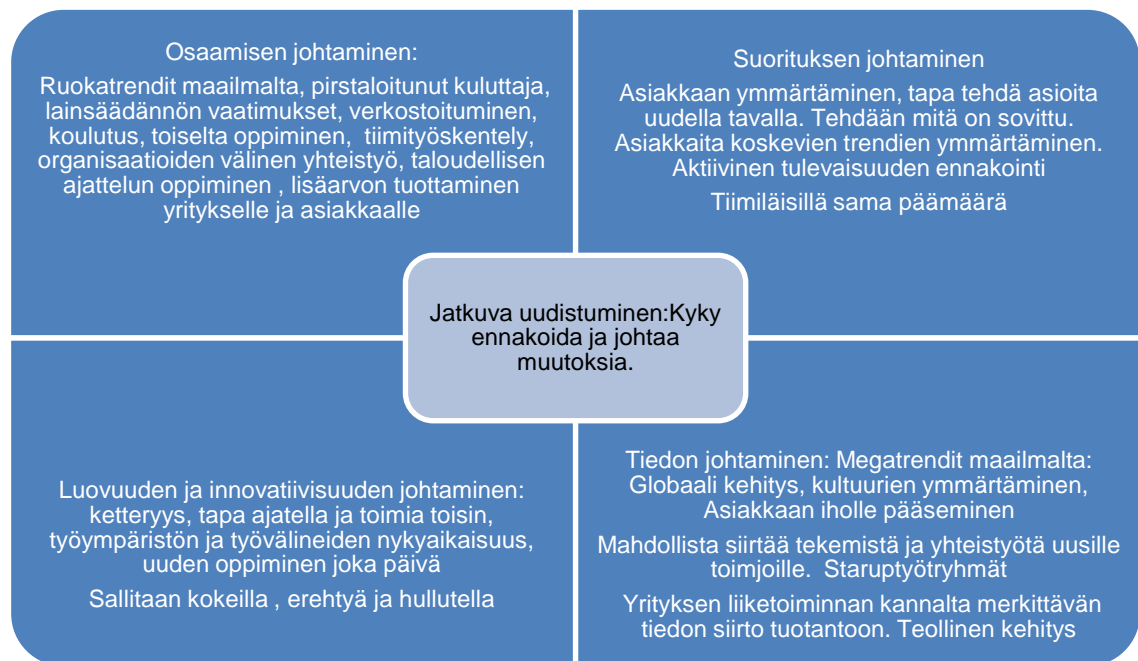
Tuotekehityksessä merkittävässä roolissa on innovatiivinen ajattelu ja uuden oppiminen. Jatkuva uudistuminen on elinehto.

Yritysten on pystyttävä muuttumaan vähintään yhtä nopeasti kuin niiden toimintaympäristö ja mielellään vähän nopeammin kuin kilpailijansa. Nopeasta uudistumisesta on tullut organisaation tärkeää osaamista. Perinteisesti yritykset uusiutuvat vain kriisien kautta. Nykyisin yrityksillä ei ole varaa eikä aikaa käydä läpi menestymisen, taantumisen, kriisiytymisen ja uusiutumisen syklejä. Menestymisaallosta on hypättävä suoraan seuraavaan uusiutumisaaltoon. Jatkuva uudistuminen edellyttää joustavuutta sekä kykyä ennakoida ja johtaa muutosta. Tulevaisuuden tutkimuksesta ja erilaisten skenaariomenetelmien hallinnasta tulee entistä tärkeämpää. (Sydänmaalakka 2009, 58-59.)

2000-luvulla ihmisten eli asiakkaiden odotukset kasvavat, ja ne muuttuvat nykyistäkin nopeammin. Yritysten on pakko reagoida muutoksiin aktiivisesti, joka hetki. Aktiivinen, tulevaisuutta ennakoiva yritys ja asiakkaiden tarpeet ymmärtävä yritys pystyy puolustamaan omia ratkaisujaan ja ohjaamaan muutosta uusien tuotekonseptien ja haluttujen tuotteiden avulla. Passiivinen yritys reagoi vasta, kun muutos on jo tapahtunut markkinassa. Menestyäkseen kovassa kilpailussa yrityksen tulisi lanseerata uudet konseptit ja tuotteet etunenässä markkinaan. Jos kuitenkin kehittäminen myöhästyy ja markkinat täyttyvät kilpailijoiden tuotteilla ollaan väistämättä häviäjiä ja tuloksen teko on haasteellisempaa. Lisäksi yllättävien muutosten tekeminen vaatii äkillisesti resursseja, joita ei yksinkertaisesti ole olemassa. Tulevaisuuden ennakoiva yritys on aina askeleen edellä muita. (<http://www.mattivuori.net>)

Tuotekehitysorganisaatioiden toiminta on moninaista. Keskiössä on kuitenkin jatkuva uudistuminen, kyky ennakoida markkinaa ja johtaa muutoksia ketterästi. Kuvassa 1 on hahmotettu jatkuvan uudistumisen merkitystä johtamisen näkökulmasta. Tuotekehitysorganisaatioiden mahdollisuus menestykseen vaatii menes-

tyvää johtamista, joka keskittyy osaamisen kehittämiseen toimia yhteistyössä organisaatioiden välillä, ottaa vahvuudet käyttöön henkilöstöstä ja pitää huolta yrityksen tärkeimmästä voimavarasta, työntekijöistä. Henkilöstön koulutus, työympäristö, työtavat ja työvälineet ovat perusasioita, joiden tulee olla kunnossa. Tuotekehityksessä tulisi olla aito into ymmärtää asiakkaiden tarpeita. Tässä kohtaa tarkoitetaan asiakkaalla myös sisäistä asiakasta. Myyntiorganisaatioilla on monesti selkeä tieto, mitä tuotteita markkinassa tarvitaan ja miten tuotteita tulisi kehittää. Ulkoisiin signaaleihin reagointi tulee olla ketterää ja yhteistyö asioiden eteenpäin viemiseksi koko teollisen ketjun toimijoiden välillä saumatonta. Kaikilla ketjun osilla pitää olla sama tahtotila tehdä jokapäiväinen työnsä hyvin ja ymmärtää asiakkaiden tarpeet. On sitten kysymys osaamisen, suorituksen, luovuuden ja innovatiivisuuden tai tiedon johtamisesta, keskiössä on aina asiakas.



Kuva 1. Organisaation jatkuva uudistuminen johtamisen näkökulmasta (Sydänmaalakka 2009, 58)

Nopeasta muutoksesta tuotteistamisessa, uusien toimintatapojen käyttöön otosta, ketteryydestä, riskinotosta ja uusien toimijoiden tulemisesta kilpailijoiksi markkinaaan kertoo Kauppalehden artikkeli Uberisaatio pelottaa yritysjohtoa. (Kauppalehti 2015, 212 Digi) Startupmainen ajattelumalli ja tulevaisuuden ennustaminen voivat pelastaa vanhat jätit uusilta kilpailijoilta. Yritysjohtajat ovat oppineet tuntemaan ilmiön ja haistelevat mahdollisia kilpailijoita. Kun vielä muutama vuosi sitten esimerkiksi hotellibisneksessä seurattiin muita ketjuja, seurataan nyt Airbnb:n kaltaisia toimijoita. Suurten yritysten on vaikea taistella pieniä ja ketteriä startupeja vastaan. Ongelmana ovat usein perinteiset tavat tehdä asioita. Toimitusjohtaja saattaa kyllä nähdä ja ymmärtää uudenlaisia kilpailijoita, mutta pelkkä uuden suunnan osoittaminen ei riitä, sillä koko yrityskoneisto on viilattu vanhan mallin mukaiseksi. Mikäli koko koneistoa ei käännetä uuteen suuntaan, jatkaa se vanhaan malliin, osoitti johtaja mitä suuntaa tahansa. ”Tämä on isojen yritysten haaste. Suuri laiva on hidas kääntymään. Oma aiempi menestys on iskostettu niin syvälle toimintamalliin, että eri osat täytyy käydä kääntämässä eri suuntaan”, Tuomo Haukkovaara tj, IBM selittää. Toivoa kuitenkin on. IBM:n tutkimuksessa nimittäin selvisi, että yrityskentällä on noin viisi prosenttia soihdunkantajia, joilta uusiutuminen käy muita helpommin. Ne kuuntelevat enemmän asiakkaitaan ja muokkaavat toimintaansa nopeasti markkinoiden liikkeiden mukaan. Uudentyyppisiä haastajia vastaan voi pärjätä myös suuntaamalla katseen tulevaisuuteen. ”Ei ruveta ripottelemaan tuhkaa päälle, vaan käytetään ennustavampaa otetta. Digitaalisen tiedon avulla pystytään katsomaan eteenpäin ja mallintamaan tulevaisuutta. Ymmärretään, että siinä on riski, mutta ne keinot ovat niitä, mitkä pitäisi ottaa käyttöön.” IBM:n C-suite-tutkimukseen vastasi noin 5 250 yritysjohtajaa yli 70 eri maasta. (Kauppalehti. 19.11.2015)

2.1 Tiimityö ja yhteistyö

Tiimityö ja yhteistyö ovat yrityksen menestyksen kannalta välttämättömiä toimintatapoja. Tulevaisuuden haasteet kasvavat, jolloin tarvitaan entistä sitoutuneempaa henkilökuntaa tekemään töitä ja päätöksiä tehokkaasti. Loppuun hiottu tiimityö antaa jokaiselle yksittäiselle tekijälle tiimissä selkänöjan saavuttaa yrityksen strategiset tavoitteet. Tiimityön ja yhteistyön laatuun vaikuttaa jokainen siihen kuuluva jäsen. Yksittäisen ihmisen työpanos on yksi pala tiimin ja koko organisaation palapelissä, jossa kaikki vaikuttavat kaikkeen. Laadukkaasti johdettu organisaatio tai organisaatiot pystyvät kohtaamaan tulevaisuuden haasteet, lisäämään henkilöstönsä sitoutumista ja tekemään organisaatiostaan tehokkaasti ja joustavasti toimivan joukkueen. Nykyolosuhteissa työyhteisöillä on haasteellista oppia toimimaan yhdessä tehokkaasti, toisia kunnioittaen, jäsenten vahvuuksia hyödyntäen, jolloin ihmiset voivat paremmin, työ on tuloksellista ja yrityksen tulos paranee. (Spiik 2003)

John C. Maxwell muistuttaa kirjassaan *The 17 Essentials of A Team Player*, että ratkaisevaa on ihmisen kyky toimia ja työskennellä yhdessä yhteisen tavoitteen eteen. Yhteistyö on tyystin eri asia kuin kyky työskennellä tai toimia yhdessä ärhäkästi ja tavoitteellisesti. Ollaan hyvässä yhteistyössä, hyvä niin. Mutta kun halutaan saavuttaa ja voittaa yhdessä jotakin kaikkensa antaen, kyse on yhteisestä tekemisestä, johon kaikki sitoutuvat ja panevat kaikki taitonsa, voimansa ja kykynsä peliin yhteisen menestyksen saavuttamiseksi. Siinä on huomattava asterero pelkkään muodolliseen yhteistyöhön nähden. (Jalonen & Lampi 2012, 112.)

Maailmassa on paljon tiimejä, joiden kohdalla 100 % laatu ja tiukat pelisäännöt ovat itsestäänselvyys. Liian yleisesti hyväksytään keskitasoisia suorituksia, kun niin on ennenkin tehty. Samassa ajassa ja samalla energialla voi monet työt tehdä sata prosenttisesti sovitun tavoitteen mukaisesti. Laadukkaan työn seurauksena työntekijöiden työtyytyväisyys lisääntyy, ja he myös kehittyvät työssään. Tiimin on kehityttävä joka päivä, ja kehittymisen takaa avoimuus, keskustelevuus,

tiedon jakaminen, aito kiinnostus mitä yrityksen ulkopuolella tapahtuu, siitä oppiminen ja yksi tärkeimmistä tiimin jäsenten erilaisuuden kunnioittaminen. Tiimin jäsenten tulee aina muistaa, että asiat joita tehdään, tehdään yrityksen parhaaksi, ei oman aseman pönkittämiseksi. Menestystä rakentavassa yhteisössä ei saa olla kahden tai kolmen kerroksen väkeä. (Spiik 2003, 90-91.)

Elintarvikeyrityksen tuotekehitystiimi muodostuu usein laajasta joukosta eri alan osaajia. Tiimin on tunnettava markkinoiden tarpeet ja asiakkaan tarpeet, on tiedostettava raaka-aineiden saatavuus ja hinta, ymmärrettävä raaka-aineiden toimivuus valmistusprosessissa ja lopputuotteen visuaalinen houkuttelevuus pakkettissa, tiedettävä ravitsemukselliset velvoitteet, suositukset ja tarjottava kuluttajalle lisäarvoinen tuote, jolloin se kiinnostaa ja siitä ollaan valmiita maksamaan. Lain-säädäntö asettaa myös elintarvikkeille monia velvoitteita. Tuotekehitystiimin on reagoitava hyvinkin nopeasti muuttuvaan markkinatilanteeseen, kuten elintarvikkeiden vientikieltoon Venäjälle, kuluttajien ostovoiman heikkenemiseen, gluteiinitomaan ruokavalioon, perhekoon pienenemiseen ja uusavuttomuuteen ruuanlaitossa. Ruokaa syödään aina, mutta mitä syödään, niin siihen ratkaisuun on tuotekehityksellä iso rooli.

Voidaan kiteyttää tuotekehitystiimin olevan innovatiivinen asiantuntijatiimi, joka vaatii määrätietoisen ja jämäkän johtamisen. Luovan tiimin johtamisessa on tiedettävä milloin on aika johtaa tiukasti ja milloin antaa ryhmälle aikaa heittää ilmoille hulvattomimmat ajatukset ja parhaassa tapauksessa luoda tulevaisuuden menestystuote.

Yhteistyökyky rakentuu sille, että jokainen tietää, mitä muut organisaatiossa tekevät. Yhteistyökyvyn yksi edellytys on, että johto tietää mitä kukin organisaatiossa tekee ja johto on aidosti kiinnostunut jokaisen tekemisestä. Yhteistyökyky on arvokas ominaisuus, jota jokaisen pienen tai suuren yrityksen, yhteisön tai joukkueen kannattaa vaalia ja kehittää. Yhteistyö voi olla usein satunnaista eikä perustu organisaation tavoiteltuun toimintatapaan. (Jalonen & Lampi 2012, 68-69.)

Ulla Vikman, Leadership and People Development Professional Industry Management Consulting kirjoittaa blogissaan aiheesta Toimivan ja tehokkaan tiimin tunnusmerkit (25.2.2015) seuraavasti:

Haluaisitko nostaa tiimisi suoritukset huipputasolle? Mietitkö joskus, miten tiimistä koulitaan dream team, joka surffaa onnistumisesta toiseen? Kaikki todennäköisesti tietävät, että ollakseen innovatiivinen ja tehokas, on tiimistä löydyttävä erilaista osaamista. Tiimin jäsenillä on oltava erilaisia ominaisuuksia, jotka täydentävät toinen toisiaan. Parhaimmillaan tiimi on moninkertaisesti osiensa summa. Mitä se sitten käytännössä tarkoittaa ja miten sellaista tiimiä johdetaan? Toimivan tiimin tärkeimpiä ominaisuuksia ovat yhteinen päämäärä, työn teko kohti samaa tavoitetta, yhteiset pelisäännöt, joita noudatetaan ja kyseenalaistetaan, jäsenten erilaisuuden hyödyntäminen ja yhteiset arvot.

Menestyvän tuotekehitysorganisaatio muodostuu osaajista, joilla on kykyä sitoutua yrityksen tavoitteisiin, arvoihin ja ymmärtää mitä yhteistyöllä on mahdollista saavuttaa. Tuotekehitystiimillä on yhteiset tavoitteet, jotka halutaan myös saavuttaa. Tiimi muodostuu eri vahvuuksilla varustetuista osaajista ja yhteistyöllä tiimi ottaa käyttöön kunkin jäsenen vahvuuden, jotta huipputulos saavutetaan. Tuotekehitystiimin innovatiivisen ajattelun ja innovatiivisen kyvyn tehdä töitä luo yritykselle edellytyksen olla alansa lippulaiva. Kyky ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja taito keskustella yrityksen muiden organisaatioiden kanssa ja reagoida oikea aikaan oikeiden tuotteiden lanseeraukseen on edellytys yrityksen menestymiselle. Tuotekehitystiimin ja organisaation johdon kyky nähdä tulevaisuuteen ja johtaa ryhmäänsä innovatiivisesti kohti haluttuja tuotteita ja konsepteja on keskeinen edellytys tiimin onnistumiselle. Tiimin jäsenten ja johdon keskeinen kunnioitus, keskusteleavuus, koulutus, palkitseminen, lupa kyseenalaistaa totuttuja toimintatapoja, kannustaa uskaltamaan tehdä uudella tavalla, ottaa oppia eri alojen toimijoilta ja olla avoin uusille mahdollisuuksille. Johtamisen tärkein tehtävä on luotsata tiimiä yrityksen tavoitteita kohti ja saavuttaa ne. Mitkä ovat valitut keinot, ovat johdon ja tiimin välisen keskustelun tulos.

2.2 Jatkuva oppiminen

Yrityksen suurin pääoma on henkilöstössä, ihmisissä ja on johtamiskysymys miten tämä pääoma otetaan käyttöön. Miten aineeton pääoma osataan hyödyntää niin, että henkilöstöä halutaan kehittää joka päivä ammattitaidoltaan paremmaksi ja miten päästään tilanteeseen, että henkilöstö haluaa itse hakea tietoa ja taitoa kehittyäkseen työssään ja saavuttaakseen yrityksen strategisen tahtotilan. Huippuorganisaatio vetää puoleensa huippuosajia, kehittyvä ammattilainen haluaa olla mukana organisaatiossa, jossa on mahdollisuus antaa oma osaamisensa käyttöön ja saada muilta osajilta tietoa ja taitoja tulla vielä paremmaksi. Aineettoman pääoman merkitystä yrityksen kykyyn tehdä tulosta on merkittävä.

Yrityksen aineettomalla pääomalla on suora vaikutus yrityksen innovatiivisuuteen. Tämä käy ilmi tuoreessa Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa (Lappeenranta University of Technology, LUT) tarkastettavassa väitöstutkimuksessa. Väitöstutkimuksen tekijänä kauppatieteiden maisteri Henri Inkisen väitöksen mukaan aineettomalla pääomalla on suurempi vaikutus innovatiivisuuteen kuin kilpailukykyyn.

Tutkimuksen mukaan yrityksen saatavilla olevan aineettoman pääoman kokonaismäärä muodostuu sisäisen – ja ulkoisen suhdeverkoston kautta. Yrityksen työntekijöiden henkilökohtainen osaaminen, tiedota, taidot ja ulkoisen suhdeverkoston kautta olemassa oleva mahdollisuus hyödyntää tietoa. Aineetonta pääomaa on sidottuna yrityksen historiaan ja rakenteisiin, jolloin esille nousevat uusiutumiskyky, luottamuspääoma ja yrittäjähenkisyys. Näillä arvoilla on suora vaikutus yrityksen innovatiivisuuteen. Menestyäkseen yrityksen tulee kyetä yhdistelemään useita erilaisia tietoresursseja, erityisesti suhdeverkostojen ja luottamuksen määrä ja laatu ovat kriittisiä tekijöitä, sillä niiden kautta yritys pystyy ottamaan käyttöön sisäisen ja ulkoisen tietopankin innovaatiotoiminnassaan.

Aineeton pääoma yksin ei kuitenkaan riitä varmistamaan yrityksen menestystä, vaan tarvitaan suunnitelmallisia johtamistaitoja koko yrityksessä, joilla aineetonta pääomaa voidaan hyödyntää ja kehittää. Innovaatioprosessin kannalta merkittäviä tapoja ovat tietojohdamiseen perustuva henkilöstön palkitsemisjärjestelmä, informaatio- ja kommunikaatioteknologian hyödyntäminen ja tietoon perustuva strategiatyö. Tämä auttaa yritystä tunnistamaan aineettomat vahvuutensa ja tietotarpeensa, sekä suuntaamaan kaiken toimintansa yrityksen yhteisiä päämääriä kohti. (<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-265-951-4>)

Organisaatioiden taidot voidaan jakaa yksilötaitojen tapaan kolmeen luokkaan: älyllisiin kykyihin, tehokkaaseen tiedonhallintaan ja henkilöressurssien hallintaan. Älykkyyden tärkeitä osatekijöitä ovat tieto ja kokemus. Työyhteisössä nämä taidot ovat jakaantuneet yrityksen koosta riippuen hyvinkin laajalle alueelle, eikä kukaan yksittäinen henkilö tai yksittäinen tiimi voi hallita kaikkea sitä tietoa ja taitoa, jota organisaation tehokas toiminta vaatii. Ollakseen älykäs organisaatio, sen on pystyttävä vastaanottamaan tietoa oikea-aikaisesti ja mielekkäästi sekä käsittelemään ja jakamaan tietoa. Kaikki organisaatiot keräävät tietoa sekä organisaation sisältä että ulkoa ja muokkaavat käyttäytymistään vastaanottamansa tiedon perusteella. Jatkuvässä muutoksessa ja kovassa kilpailussa selviävät ne organisaatiot, jotka pystyvät hankkimaan tietoa laajimmalta alueelta, oppivat siitä parhaiten sekä kykenevät vastaamaan siihen nopeimmin, joustavimmin ja luovimmin. Yrityksen elinkelpoisuus ja kilpailukyky riippuukin henkisestä pääomasta eli työntekijöiden yhteenlasketuista tiedoista, taidoista ja osaamisesta sekä halusta hyödyntää näitä voimavaroja. Organisaation yhteinen tunneälytaso määrää, kuinka tehokkaasti organisaatio pystyy käyttämään tuota henkistä pääomaansa. (Hämeen Sanomat. 26.8.2013.)

Muuttuvassa maailmassa ihmisten halu ammattitaidon kehittämiseen ja jatkuvaan oppimiseen on menestyvän yrityksen tärkeä peruspilari. Oppimisessa on myös huomioitava tulevien sukupolvien kyky ja tavat toimia työyhteisössä. Elämme Wikitaloudessa. Wikitalous on verkostotaloutta. Tulevaisuuden liiketoiminnan suunnittelussa etusijalle on nousemassa neljä osittain perinteisistä

opeista poikkeavaa asiaa: avoimuus, vertaisohjaus, osaamisen jakaminen ja globaalit markkinat. (Sydänmaalakka 2009, 31.)

Jotta yksilöiden oppiminen muuttuisi yhteisön osaamiseksi ja yhteiseksi oppimiseksi, tarvitaan oikeanlainen toimintaympäristö, jossa uuden tiedon hakemista, oppimista ja osaamisen jakamista johdetaan oikeaan suuntaan ja jossa kulttuuri tukee ihmisten välistä vuorovaikutusta. Osaamisen ja innovaatioiden kehittäminen ja vahvistaminen ovat yritysten menestyksen avaimia nyt ja tulevaisuudessa. Tarvitaan ymmärrystä yhteiskunnan tulevista haasteista ja keinoista ihmisten hyvinvoinnin lisäämiseksi. Organisaation ja tiimin haluun oppia joka päivä uutta on keskeinen merkitys miten johto suhtautuu tapaan oppia uutta ja miten ihmisiä kannustetaan ja luodaan mahdollisuudet uuden oppimiseen ja itsensä johtamiseen. (Sydänmaalakka 2009, 63.)

2.3 Johtamisen merkitys yhteistyön onnistumiseen

Nykypäivän jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä muuttuvat myös johtamisen vaatimukset ja johtamisen tiedot ja taidot. Huipputulosten taustalla on erinomainen osaaminen ja johtaminen. Henkilöstöä on kehitettävä yrityksen strategian suuntaan. Hyvä johtaminen on nousemassa entistä tärkeämmäksi kilpailuvaltiksi jokaisella toimialalla. Hay Groupin McClelland Center for Research and Innovation – tutkimuskeskuksen mukaan strategista osaamista, mukaan luettuna johtamisosaaminen, on kehitettävä joka tasolla: organisaation tasolla, tiimitasolla ja yksilötasolla. Tehtävät ja veloitteet muuttuvat ja tehtävien keskinäiset riippuvuudet kasvavat. Enää ei riitä, että johtaja on hyvä johtajana vaan johtajan on oltava myös hyvä työryhmien ja johtotiimien jäsen. Organisaatioiden menestys riippuu yhä enemmän osaamisesta ja halusta työskennellä yhteistyössä erilaisissa verkostoissa kuin kyvystä kilpailla jatkuvasti muita vastaan joka puolella. (HayGroup 2016.)

Operatiivisella tasolla johtaminen on usein tiimijohtamista. Tällä tasolla, jos millä, ihmisten tilanteiden huomioiminen pitäisi olla keskeinen osa päivittäistä johtamista. Kuitenkin operatiivisen tason suorituspaineeet sokaisevat tiimejä johtavat esimiehet, jolloin asijahtaminen korostuu, ja henkilöstöjohtaminen jää paitsioon. Esimiehen olisi pystyttävä ohjaamaan kaikki alaiset, elämäntilanteesta riippumatta, tehokkaiisiin työsuorituksiin ja läpi yrityksen muuttuvien tilanteiden. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 76.)

Muutostilanteissa avoin keskustelu ja jatkuva vuorovaikutus esimiesten ja tiimin jäsenten välillä antaa parhaat tulokset viedä yhteistyötä ja organisaatiomuutosta haluttuun lopputulokseen. Ihmisten kyky ja halu vaikuttaa asioihin on luontaista. Arvostus ja kunnioitus ihmisten välillä tekevät organisaatiosta vahvan. Arvostettu johtamisen konsultti ja vuorovaikutustaitojen asiantuntija John C. Maxwell panee kaikessa painoa avoimuudelle ja aidolle kommunikaatiolle vailla harjoiteltuja kliseitä. Se lisää johtamisen vaikeusastetta, koska näitä tilanteita pitää kyetä kuitenkin johtamaan eikä torjumaan ja sammuttamaan esimerkiksi hyvin tavanomaisen kaavan mukaan auktoriteetin menettämisen pelossa. (Jalonen & Lampi 2012, 92–93.)

Työryhmät, työtiimit synnyttävät usein tuoreempia ideoita kuin yksilöt. Johtamisen näkökulmasta on huomioitava, että työryhmän dynamiikan johtamiseen tarvitaan eri taitoja, kuin yksilöiden dynaamisuuksien johtamiseen. Huomioitavia kysymyksiä menestyvälle työryhmälle ovat:

- Onko tiimi paras organisaatorakenne tavoitteiden saavuttamiseksi?
- Onko asetettu kokonaistavoitteita, joihin jäsenet voivat samaistua?
- Miten kannustetaan työryhmän jäseniä vuorovaikutukseen toistensa kanssa?
- Palkitsevatko hallintajärjestelmät vuorovaikutussuhteet ja yhteisen vastuullisuuden?

Ryhmällä on yhteiset tavoitteet saavuttaa asetetut tavoitteet, ei yksilöllisiä tavoitteita. (Peltola 2005, 4-5.)

Yrityksen kaikissa organisaatioissa pitäisi toimia kuin joukkue: kaikki tehdään koko yrityksen edun ohjaamana. Roolit ovat johtamisen välineitä, koska rooleihin sisältyy jo ensimmäinen tehtävän anto. Roolit on ymmärrettävä ammatillisen osaamisen rooleiksi. Siksi ne pitää selkiyttää siinä vaiheessa, kun uusi henkilö siirtyy uuteen tehtävään. Ammattimaisuuteen kuuluu myös täysi selkeys siitä, mitä asioita kunkin odotetaan tekevän. Johtaminen on hyvin vaikeaa, jos ihmiset eivät tiedä, mitä heiltä odotetaan ja mitä työtehtäviä heille kuuluu. Ammattimaisuuteen kuuluu myös järjestelmällisyys organisaation toiminnoissa. Jos roolit ovat epäselvät eikä tehtäviä ole määritelty riittävän tarkasti, tuloksena saadaan tuottamatonta tyhjäkäyntiä. (Jalonen & Lampi 2012, 68.)

SAS Institute OY:n toimitusjohtaja Johan Sandell nostaa esille yrityksen sidosryhmälehdessä Reflection näkökulman johtamiselle. Hänen mukaansa tulosta ei voi johtaa. Ihmisiä pitää johtaa, luoda mahdollisuudet kehittymiselle ja motivoida henkilöstöä. Ihmiset tulee ohjata oikeanlaisiin tehtäviin, jotka motivoivat heitä. Se näkyy onnistumisina asiakasrajapinnassa, mikä puolestaan tuottaa yrityksen kasvustrategian mukaisen tuloksen. (Reflection 2013)

3 TUOTEKEHITYKSEN KULMAKIVET

Elinympäristön laajentumisen, matkustamisen, kansainvälistymisen, megatrendien, muuttuvien suhdanteiden, maahanmuuton ja perhekokojen pientyminen sekä toimintaympäristön muutoksen seurauksena elintarvikkeiden tuotekehitykselle asetetut tavoitteet ovat iso haaste. Osa muutoksista voi tapahtua nopeastikin, kuitenkin useimmiten muutokset on nähtävissä jo hyvissä ajoin, jolloin niihin tulisi myös reagoida. Tuotekehityksessä pitää olla joka hetki ajan hermolla, mieluiten etupainotteisesti. Onnistuminen tuotteiden lanseerauksessa ja tuotehuollossa on monen tekijän summa. Useimmiten siinä onnistutaan, jos on kuunneltu asiakasta. Yrityksen kannattavan kasvun takeita ovat tuotekehityksen onnistuminen, tuotteen elinkaaren hallinta markkinassa ja tuotteen tai tuotevalikoiman oikea-aikaisuus suhteessa ostovoimaan. Menestyvän, pitkäjänteisen liiketoiminnan tae on brändi. Brändi on laaja käsite, siihen liittyy kolme keskeistä käsitettä: brändipääoma, bränditietoisuus ja brändimielikuva. Siis kaikki mitä on menestys. Tässä teoriaosassa brändi liitetään tuotteeseen ja asiakaslähtöiseen kokonaisratkaisuun, ei niinkään koko yritystä koskevaan brändimielikuvaan tai brändiarvoon, mikä sinänsä on yrityksen menestymisen kannalta ehdoton.

3.1 Edelläkävijä

Rajojen ylittämiseen perustuva edelläkävijyys kuulostaa haastavalta, jopa ylivoimaiselta. Käytännössä ne asiat, jotka erilaistavat yrityksen asiakkaan silmissä eivät ole kuitenkaan välttämättä ylivoimaisia tai erityisen innovatiivisia. Eivätkä aina edes kovin uusia. Uudet innovaatiot voivat pohjautua esimerkiksi vanhan asiakaspalveluajatuksen kierrättämiseen nykyaikaan. Edelläkävijyys perustuu asiakkaan ymmärtämiseen. Yritys ymmärtää, mitä asiakas arjessaan tavoittelee ja haluaa, miten hän toimii ja miten hän haluaisi elämänsä järjestää. Palveluinnovaatio vaatii paitsi liikkeenjohdollisen innovaation myös asiakasinnovaation – innovaatio muuttaakin usein myös asiakkaan tapaa toimia. (Paavola & Uusikylä 2013, 8.)

Markkinoinnin alkuperäinen mantra on ”keksi tarpeita ja täytä ne”. Tarpeita keksitään yrityksissä kuuntelemalla ja haastatteleamalla asiakkaita. Sitten kuhunkin tarpeeseen valmistellaan sopiva ratkaisu. Nykyään on kuitenkin hyvin vähän sellaisia tarpeita, joista yritys ei tiedä tai joihin ei jo yritetä vastata. Uusia tarpeita tietenkin syntyy, vaikka vanhat olisi tyydytetty. Tapahtumat luovat uusia tarpeita, trendit luovat uusia tarpeita. Kun ihmiset vanhenevat, he haluavat näyttää ja tuntea itsensä nuoremmiksi. Viisaat markkinoijat yrittävät ennakoida seuraavat tarpeen, eivätkä keskitä huomiotaan vain senhetkisiin tarpeisiin. Yksi syy siihen, että markkinoille aikaisin tulleet yritykset saavuttavat usein pysyvän markkinajohtajuuden, on se että heidän tuotteisiinsa alun perin sisällyttämät ominaisuudet määrittelevät haluja, jotka olivat muutoin määrittelemättömiä. Kuluttajien mielessä kyseiset ominaisuudet määrittelevät koko tuotekategorian. Myöhemmin markkinoille tulleiden kilpailijoiden on pakko sisällyttää tuotteisiinsa vähintään samat ominaisuudet ja sen lisäksi keksiä uusia. (Kotler 2005, 19-20.)

Tähän kohtaan hyvinä esimerkkeinä menestyksestä mainittakoon HK Sininen lenkki. Edelläkävijän markkinaosuus on pysynyt vahvana viidenkymmenen vuoden ajan. Ja lenkki on luonut HK Sinisen lenkin kategoriaan sen oikean maku maailman.

3.2 Brändin merkitys tuotteistuksessa

Tulevaisuudessa brändipääoman merkitys kasvaa. Brändien merkitys korostuu yhä useammin yrityksen johtamiseen liittyvissä päätöksissä. Brändien rakentaminen on usein kallista, minkä vuoksi yritykset pyrkivät yhä useammin rakentamaan brändejä, joita voidaan hyödyntää sekä b-to-b markkinoilla että kuluttajamarkkinoilla. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 234.)

Brändit antavat yritykselle mahdollisuuden hinnoitella tuotteensa, elintarvikeliiketoiminnassa brändien vahvistaminen ja luominen on eilinehto menestymiselle.

Kauppaketjujen omat tuotteet, privet label-tuotteet markkinoidaan kuluttajille edullisuus kärjellä, ja ketjut kilpailuttavat elintarvikeyrityksiä niiden valmistuksessa. Suomessa privet label- tuotteiden markkinaosuus ei ole vielä niin suuri kuin Euroopassa, mutta ketjukohtaisten tuotteiden määrä kasvaa koko ajan, jolloin elintarvikeyrityksen omien vahvojen brändituotteiden kehittäminen ja pitäminen markkinassa on elin ehto yrityksen kykyyn tehdä tulosta ja hallita markkinaa, missä toimitaan. Kasvun merkittävä lisääminen kotimarkkinassa on haasteellista, jolloin uusien markkina-alueiden ja kumppaneiden haku on yrityksen kasvun kannalta oleellinen strateginen tahtotila. Brändi ei ole vain osa markkinointia vaan sillä kehitetään liiketoimintaa. Kaikki yrityksen toiminta tähtää kasvuun.

Maailma ei ole kuten ennen. Ikonibrändejä ei enää synnytetä mainonnan avulla vaan uudet innovaatiot kuten Dyson, Tesla, Airbnb tai Tinder leviävät hyvän asiakaskokemuksen ja taidokkaan viestinnän avulla. Digiajassa tuotteen käyttäjät markkinoivat parhaita brändejä laajasti ja nopeasti toisilleen. Digimaailmassa brändit rakentuvat usein dialogin kautta kuluttajan kanssa. Keskustelu on avointa ja läpinäkyvää. Dialogi voi olla mitä tahansa Coca-Colan sisältömarkkinoinnista luksusbrändien tapaan lanseerata useita mallistoja vuosittain ja käyttää erilaisia inspiraatiomaailmoja tukemaan ja markkinoimaan suunnittelijoiden senhetkisiä ideoita. Tällä saavutetaan kuluttajan kiinnostus ja mahdollisuus olla läsnä joka hetki. Asiakkaalle annetaan mahdollisuus vaikuttaa, jolloin brändin ja käyttäjän suhde syvenee. Digiajassa low-interest ajattelu joutaa romukoppaan. Mikä tahansa pakasterasiasta ihmiseen voi olla taidokkaasti brändättyä. Yritys jossa asiakaspalvelu, tuotekehitys, markkinointi ja myynti yhdessä rakentavat ylivertaisia ja erottuvia brändejä ovat menestyjiä. (Tolvanen 2015.)

Brändin avulla yrityksellä on mahdollisuus ”vangita” asiakkaansa ja saavuttaa tämän myötä pitkäkestoisia asiakassuhteita. Voidaan puhua myös asiakasuskollisuudesta. Vasta uskolliset asiakkaat muodostavat kilpailuedun. Mutta ilman tuotteiden brändäämistä asiakasuskollisuuden saavuttaminen on mahdotonta. Jos

pelkkä brändi (ilman asiakasuskollisuutta) riittäisi kilpailuedun luomiseen, Interbrandin TOP10-listalla olevat Toyota ja Mercedes-Benz olisivat kannattavuudeltaan ylivoimaisia suhteessa vähemmän arvokkaisiin autobrandeihin. Asiakkaat eivät kuitenkaan ole valmiita maksamaan Toyotasta yhtään enempää kuin vaikkapa Volkswagenista, jos autot ovat muuten ominaisuuksiltaan samanlaiset. Toiseksi ensimmäiseksi autokseen Toyotan ostanut asiakas saattaa aivan hyvin ostaa toiseksi autokseen jonkin toisen merkin. Sitä vastoin Coca Colan virvoitusjuomasta ollaan valmiit maksamaan enemmän kuin geneerisestä colajuomasta ja vaihtaminen ”halpamerkkeihin” ei ole pitkään Coca Colaa juoneille todennäköistä. Coca Cola on siis onnistunut vangitsemaan asiakkaansa brändin avulla, jonka vuoksi se kykenee ylläpitämään premium-hinnoittelua. (Walker 2015.)

3.3 Asiakslähtöisyys tuotekehityksessä

Asiakslähtöisyys on monen yrityksen arvo ja se on sisällytetty yrityksen strategiaan, jolloin se on läsnä jokaisen työntekijän jokapäiväisessä tekemisessä. Asiakslähtöisyys ohjaa näin myös tuotekehitystä. Ollakseen menestyvä yritys on tuotekehityksen ja kaikkien organisaation ymmärrettävä asiakkaan tarpeet ja täytettävä ne.

Asiakkaalle on luotava arvoa ja yrityksen pitää pystyä viestimään asiakkaalle tämä kyky. Yrityksen on kyettävä vakuuttamaan asiakas siitä, että sillä on parempi arvon luomiskyky kuin kilpailijalla. Asiakkaan pitäminen edellyttää sitä, että yritys pyrkii tekemään kaikkensa asiakkaiden kokeman arvon lisäämiseksi. Asiakkaiden palveleminen tarkoittaa jatkuvaa tasapainoilua kustannustehokkuuden ja asiakkaiden tyytyväisistä pitämisen välillä. Pystyäkseen arvioimaan jokaisen asiakassegmentin koon ja niiden merkityksen yritysten on ymmärrettävä olemassa olevien ja tulevien asiakkaidensa mieltymykset läpikotaisesti. Koska mieltymykset vaihtelevat eri aikoina, asiakkaiden segmentointia on jatkuvasti päivitettävä. Ajoittain voi olla myös tarpeellista perusteellisesti kyseenalaistaa lähtökohtia, joihin segmentointi perustuu. Tarjoama voi käsittää erilaisia asiakkaalle lisäarvoa tuottavia elementtejä, kuten fyysiset tuoteominaisuudet, eri jakeluvaihtoehdot, mahdolliset varaosat, ylläpitopalvelut, ongelmanratkaisu, tuotekehityksen tuki, henkilökohtainen konsultointi, liiketoiminnan kehittyminen jne. (Wallin 2009, 33.)

Asiakkaan ja vielä tarkennettuna avainasiakkaiden räätälöidyt ratkaisut todellisten tarpeiden pohjalta antavat innovaatioprosessille lähtökohdan onnistumiselle. Tuotekehitys tarvitsee koko yrityksen tuen ja asiakasrajapinnassa käytyjen keskustelujen tuomat konkreettiset tarpeet ja havainnot piilotarpeista, joita käytetään hyväksi luotaessa uusia tuotteita ja palveluita. Tuotekehityksen onnistuminen on monen tekijän summa: Tuotantolähtöisestä myynnistä on siirryttävä valittujen markkinoiden ja oikeiden kohderyhmien tunnistamiseen, asiakaslähtöiseen tuotekehitykseen, markkinointiin ja myyntiin. On tunnistettava nousevat trendit ja konkreettiset markkinamahdollisuudet, kuinka voimme olla edelläkävijöitä ja erityisosaajia. On haettava oikeaa ja tutkittua tietoa markkinoista, oltava paikalla uusilla markkinoilla – näkyvästi. On tehtävä fokuksittua toimenpiteitä ja markkinointia, oikeiden asiakkaiden ja kohderyhmien tavoittaminen on keskeistä. Asiakkaan tarpeiden tunteminen on onnistumisen edellytys. Asiakas on brändin omistaja. (Wrang 2015.)

Brändin ja asiakaskokemuksen suhde on nivoutunut toisiinsa vahvasti.

Asiakaskokemus koostuu kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista eli osittain samoista elementeistä kuin brändi. Siis brändin ja asiakaskokemuksen välillä on vahva yhteys. Kun yritys suunnittelee, millaisen asiakaskokemuksen se haluaa tarjota asiakkailleen, sen tulisi muistuttaa ensin itseään omasta visiostaan, mutta myös brändistään. Samalla on kuitenkin tärkeää muistaa, että oman ja ansaitun median suhteellinen osuus verrattuna ostettuun mediaan on kasvanut voimakkaasti. Itse asiassa kosketuspisteet, kohtaamiset, ovat entistä kriittisempiä yrityksen brändilupauksen lunastamisen kannalta. Ja siksi asiakaskokemus on ottamassa brändin roolin keskeisenä menestyksen tekijänä. (Korkeakoski 2014.)

3.4 Innovatiivinen johtaminen

Innovatiivisuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilöstön kykyä ja halua kokeilla uusia asioita ja keksiä uusia ideoita. Innovatiivisuudelle tärkeänä asiana on henkilön motivaatio ja miten työyhteisössä voidaan motivaatiota lisätä ja pitää yllä. Innovatiivisuutta ei saada aikaan määräävällä ja käskevällä johtamisella. Työntekijä päättää itse kuinka valmis hän on antamaan työpanoksensa organisaation käyttöön. Innovatiivisella johtamisella pystytään lisäämään työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja työssä viihtymistä. (Pasanen 2011.)

Kaikki lähtee hyvästä asioiden johtamisesta. Tiimin tarkoituksen, tavoitteiden, roolien ja vastuiden on oltava mahdollisimman selvät. Toiminta on suunnitelmallista ja asioiden käsittely on tehokasta. Jokainen on oman alueensa huippuasiantuntija ja tietoa jaetaan aktiivisesti. Näihin asioihin kiteytyy tehokas ja tuloksellinen toiminta tiimissä. Ihmisten johtaminen on ennen kaikkea hyvän yhteistyön edellytysten luomista ja tavoitteena on tiimin jäsenten sisäinen motivaatio ja korkea sitoutuminen sekä omaan ryhmäänsä että yrityksen tavoitteisiin.

Luovassa johtamisessa kunnioitetaan ihmistä ja kannustetaan itsenäiseen työskentelyyn. Avoimuus ja rakentava ilmapiiri sekä toisista välittäminen ovat tärkeitä luovuuden edistämiseksi. Jatkuva uudistuminen tuetaan avoimella, kehittäväällä

palautteella. Palautetta osataan myös ottaa vastaan rakentavasti. Luovuuden johtaminen tarkoittaa luovuuden ja innovatiivisuuden tukemista ja kannustamista kaikin mahdollisin keinoin. (Sydänmaalakka 2009, 200-201.)

Organisaatioiden jatkuva kehittyminen vaatii innovatiivista ympäristöä, haasteita työtehtävissä ja motivoivaa johtamista. Innovatiivisuutta ei voi suoranaisesti lisätä johtamisella. Johtamisen pitää luoda tiimille edellytykset sisäisen motivaation kehittymiselle, viihtyisälle työympäristölle, työtehtävien haasteellisuudelle ja asiantuntijoiden mahdollisuutta antaa oma vahvuutensa käyttöön. Innovatiivisessa johtamisessa on kyse yksilöiden persoonan ja kykyjen ymmärtämisestä ja motivaation ylläpitämisestä, jolloin tuotekehitystiimi voi menestyä. (Pasanen 2011.)

Innovatiivisen johtamisen yksi tärkeimmistä kyvyistä johtajalla on tunneäly, kyky ymmärtää alaisiaan ja kykyä ymmärtää myös omia tunteitaan ja reaktioitaan eri tilanteissa. Innovatiiviselle organisaatiolle on tärkeää saada vaikuttaa asioihin ja mahdollisuus tuoda esille omat mielipiteet silloinkin, kun ne ovat esimiehen mielipiteiden vastaiset. Johtajan vastuulla on luoda organisaatiolle innovatiivinen työilmapiiri, joka kannustaa kekseliäisyyteen ja kykyyn luoda uutta. (Goleman 1999, 361.) Esimiehet eivät välttämättä itse ole kovinkaan luovia, mutta heidän tehtävänsä on luoda innovatiiviseen tuotekehitysorganisaatioon avoimuutta, luovuutta ja viestiä koko organisaatiota samalla tavalla. Johtajan tärkein tehtävä on valjastaa asiantuntijaorganisaation luovat kyvyt yrityksen käyttöön ja luoda menestystuotteita.

Innovatiivisen johtamisen tunnusmerkkejä organisaatiotasolla ovat:

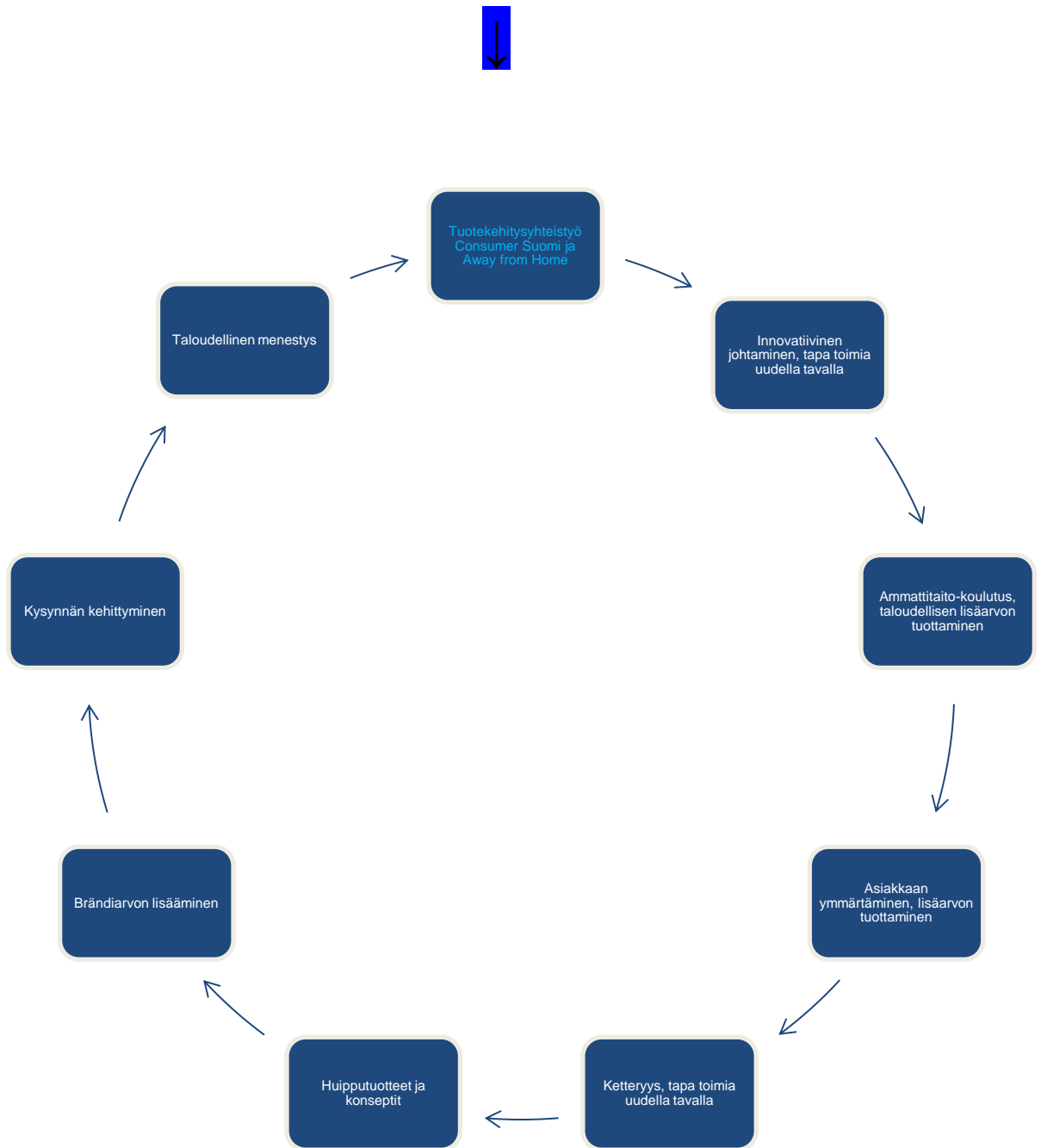
Organisaatiolla on kulttuuri ja arvot, jotka edistävät innovatiivisuutta, vapaus ja kontrolli sopivasti tasapainossa. Yhteinen visio ja tavoitteet ohjaavat toimintaa ja johtamiskulttuuri tukee innovatiivisuutta.

Tiimitasolla innovatiivinen johtaminen luo edellytykset luottamuksen ja avoimuuden rakentamiselle, erilaisuuden ja monimuotoisuuden arvostamiselle. Tehokas vuorovaikutus; palautteen antaminen ja palautteen vastaanottaminen on läsnä joka hetki. Osaamista ja tietoa kierrätetään ja kehitetään systemaattisesti.

Yksilötasolla innovatiivisen johtamisen tunnistaa seuraavista: Itsensä johtamisen- ja luovuuskoulutusta kaikille, jatkuva kyseenalaistaminen ja ihmettely, aidon sisäisen motivaation löytäminen. Annetaan riittävästi aikaa ja tilaa innovatiivisuudelle (Sydänmaalakka 2009, 221)

4 VIITEKEHYS, TULOKSELLISEEN TUOTEKEHITYS YHTEISTYÖHÖN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Tässä luvussa on tehty yhteenveto opinnäytetyön teoriaosuudesta. Teoriayhteenvetdon selkeyttämiseksi on tehty teoreettinen viitekehys (kuva 2), jonka tarkoituksena on kiteyttää opinnäytetyössä käytettyjä teorioita, ja helpottaa lukijaa ymmärtämään teoriakokonaisuus. Lähtökohtana on tuotekehitysyhteistyön onnistuminen kahden organisaation välillä, Consumer Suomen ja Away from Home ja taloudellisen arvon tuottaminen HKSCAN:lle. Jotta asiat kehittyvät, pitää tehdä työtä uudella tavalla ja johtaa uudella tavalla. Huolehtia asiantuntijatiimin eli tuotekehitystiimin ammattitaidosta ja koulutuksesta ja pitää se hyvällä tasolla. Yrityksen merkittävä voimavara on osaava, ammattitaitoinen henkilökunta. Menestyvän elintarvikeyrityksen merkityksellisin tukijalka ovat myytävät tuotteet, asiakkaille räätälöidyt kokonaisratkaisut ja halutut brändit. Jatkuva uuden oppiminen ja mielenkiinto ympärillä tapahtuviin asioihin, ja niihin reagointi velvoittaa yritystä panostamaan henkilöstön koulutukseen, johtamiseen ja tapaan ajatella taloudellisesti. Oppia ymmärtämään asiakasta joka tasolla, reagoida muuttuviin tilanteisiin ketterästi ja uskallusta toimia silloin kun on sen aika. Tuotekehitysorganisaatioiden tehtävä on tuottaa lisäarvoa sekä asiakkaalle, että HKSCAN:lle, kykyä tehdä huipputuotteita asiakkaille ja tuottaa lisäarvoa asiakkaan liiketoimintaan. Tämä johtaa tuotekehitysorganisaation menestykseen ja yrityksen menestykseen. Yrityksessä on saavutettu positiivinen kierre, jossa kaikki haluavat olla mukana ja osallisina. Yrityksen kyky ymmärtää asiakkaan tarpeita, ja olla edelläkävijä vaatii organisaatioiden välistä ketteryyttä päätöksenteossa, kykyä reagoida ja toimia asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi ja luoda asiakkaille lisätarpeita. Halutut tuotteet ja kokonaiskonseptit luovat yritykselle brändejä, joita halutaan olla omistamassa asiakasrajapinnassa. Yrityksen brändit luovat asiakkaalle taloudellista lisäarvoa ja arvostettua imagoa, jolloin kysyntä kasvaa sekä ostajalla, että myyjällä. On syntynyt win-win tilanne, ja taloudellinen menestyminen on mahdollista.



Kuva 2. Teoreettinen viitekehys.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa on esiteltyä tutkimuksen toteutuksessa käytetty tutkimusmenetelmä, sekä valintaperuste juuri kyseiselle tutkimukselle. Luvussa on esiteltyä myös aineiston hankinta tutkimusta varten. Tässä luvussa myös pohditaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia, eli tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Tutkimus toteutettiin sähköisesti lähetettynä kyselynä HKSCAN Finlandin Consumer Suomen ja AfH:n myynnin, markkinoinnin ja tuotekehitys organisaatioissa työskenteleville henkilöille, joiden työhön vaikuttaa tuotekehityksen onnistuminen. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää kahden tuotekehitysorganisaation yhteistyön kehittämistä nykyisestä tilasta syvenevään yhteistyöhön, ja mitkä hyödyt olisi tällä saavutettavissa ajateltaessa HKSCAN Oy:tä.

Kvantitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan määrällistä tutkimusta, jossa tutkittava asia selvitetään numeroiden avulla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulokisa usein analysoidaan ja tulkitaan taulukoiden ja tilastojen avulla. Nimensä mukaisesti määrällisessä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita määristä, joita tutkimuksella saadaan. Esimerkiksi kvantitatiivisessa kyselyssä vastaajille voidaan antaa vaihtoehtoja kysymyksiin ja kyselyn teettäjä haluaa tietää, kuinka iso osa vastaajista valitsi tietyn vastausvaihtoehdon. (Jyväskylän yliopisto a.)

Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta käytetään silloin kun pyritään ymmärtämään tietyn asian laatua, ominaisuutta ja merkitystä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavia asioita ei lähdetä mittaamaan, vaan niitä tulkitaan ja tämän myötä pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohteen näkökulma tutkittavaan asiaan liittyen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa myös tutkija ja

tutkimuksen kohde ovat usein vuorovaikutuksessa keskenään, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkijalla ei ole vaikutusta tutkimuksen kohteeseen. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 22-23.)

Tutkimusmenetelmäksi tähän opinnäytetyöhön valittiin kvantitatiivinen kysely, koska työssä halutaan tietää, mitkä asiat vaikuttavat tuotekehitysyhteistyön syvenemiseen ja pystytäänkö yhteistyöllä saavuttamaan hyötyjä HKSCAN Oy:lle. Samoin haluttiin selvittää miten kyselyyn valittujen henkilöiden mielestä HKSCAN Oy on panostanut työntekijöihinsä.

Vaikka tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen kysely, oli tutkimuksessa mukana myös kvalitatiivinen osio. Osassa valintakysymysten perässä oli avoimia kysymyksiä, joihin oli mahdollisuus vastaajan antaa oma laajempi näkemys asiasta ja avata kysymystä laajemmalla vastauksella. Vapaiden kommenttien avulla kyselyyn vastanneet myynnin, markkinoinnin ja tuotekehityksen ammattilaiset pystyivät tuomaan esille laajasti asioita, jotka antoivat lisää näkemystä yhteistyön kehittämiseksi ja mitä asioita koettiin häiritsevinä yhteistyön onnistumiselle.

5.2 Aineiston hankinta

Tutkimuskysely toteutettiin verkkokyselynä syyskuussa 2015 ja kysely luotiin Digium Enterprise ohjelmalla. Ohjelma on sähköisesti toteutettaville kyselyille luotu työkalu. Digium Enterprise ohjelman käyttäjä luo ohjelman avulla haluamansa tyyllisen kyselyn ja sen avulla kysely voidaan jakaa esimerkiksi sähköpostin välityksellä vastaajille. Kyselylomake piti sisällään 15 eri kysymystä, jotka oli valittu tutkimuksessa käytettyjen teorioiden pohjalta. Kyselyssä kysymyksille oli valmiiksi annettu vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsi mielestään parhaan järjestyksen tai vaihtoehdon. Lisäksi oli muutama täsmentävä avoin kysymys, jolloin vastaajalla oli mahdollisuus avata kysymystä enemmän ja tuoda esille laajempi näkemys asiasta. Tutkimuksessa käytetty kyselylomake löytyy liitteessä 1.

Ennen kyselyn lähettämistä ohjaajani HKSCAN:lla katsoi ja arvioi kysymykset läpi. Samoin kyselyn luoja HKSCAN:lla kävin kyselyn kysymys kysymykseltä läpi ja varmistettiin kysymysten ymmärrettävyys ja mitä kysymyksillä haettiin. Kyselyn

jakelukanavana toimi sähköposti. Kysely oli vastaajille avoinna kaksi viikkoa, jonka jälkeen vastaamattomia muistutettiin vielä ja annettiin viikko lisäaikaa, jonka jälkeen kysely suljettiin. Vastausaktiivisuus ei ollut sitä mitä haettiin, tavoitteena oli 30 vastaajan joukko, mutta vastauksia tuli 22 henkilöltä kuudestakymmenestä, eli vastausprosentti oli 36,7.

5.3 Aineiston analysointi

Myynnin, markkinoinnin ja tuotekehitys organisaation ammattilaisille teetetyt kyselyn analysointi tapahtui taulukoiden ja kaavioiden avulla. Kyselyn vastauksien perusteella tehtiin kaavioita ja taulukoita, joilla pystyttiin havainnollistamaan vastauksien sisältö, jakauma ja ne asiat joita tutkimuksella haluttiin selvittää. Kyselylomakkeen kysymyksillä 1-5 selvitettiin vastaajien taustatietoja. Saamalla taustatietoja vastaajista varmistettiin se, että otoksesta löytyy riittävästi erilaisia vastaajia, eikä kyselyn vastaajat koostu vain jostain yksittäisestä ryhmästä esimerkiksi vastaajien iän tai työn kuvan mukaan. Taustatietojen perusteella selvisi, että vastaajat olivat eri-ikäisiä, vastaajien työkokemus HKSCAN:ssa oli vaihteluväliltään laaja, mikä ehkä kuvastaa myös sitä, että pidemmän työskennelleet ovat viihtyneet työssään. Esimiesasemassa vastaajista oli 40 prosenttia. Vastaajien sukupuoli jakaantui lähes puoliksi. Samoin kyselyyn vastanneet edustivat kattavasti eri organisaatioita: myynti, markkinointi ja tuotekehitys.

Kysymyksillä 6-11 haluttiin pureutua tutkimuksen merkittäviin kohtiin, mitkä vaikuttavat organisaatioiden väliseen mahdollisuuteen tehdä yhteistyötä: tiedätkö työsi tavoitteet, oletko tiimipelaaja vai yksinpuurtaja, mainitse neljä tärkeintä rajapintaa mitkä vaikuttavat työsi onnistumiseen ja mitkä ovat keinot jolla voit itse tai tiimisi kanssa saavuttaa enemmän, ja miten yrityksen tuloksentekijät kokevat HKSCAN:n yrityksenä panostaneen työntekijöiden mahdollisuuteen tehdä työnsä paremmin kouluttautumalla ja ovatko resurssit riittävät tehdä tulosta.

Kysymyksillä 12 -14 haluttiin selvittää nykyisen tuotekehitysyhteistyön taso Consumer Suomen ja AfH välillä, miten kehittäisit sitä ja näetkö syvenevän yhteistyön kehittävän HKSCAN brändiarvoa.

Kysymyksellä 15 haluttiin selvittää HKSCAN konsernin tuotekehitysyhteistyötä eri maiden välillä, koska se on kuitenkin yrityksen strategiassa oleva selkeä tahtotila saavuttaa synergia etuja, ja vaikuttaa merkittävästi Suomen tuotekehitysorganisaatioiden tekemiseen.

Kysymyksellä 16 haettiin näkemystä siihen miten yrityksessä on pystytty hyödyntämään globaali markkinatieto konsernin kotimarkkinoiden tuotekehityksessä.

5.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetillä (luotettavuus) tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen mittaustulokset ovat toistettavia. Mittauksen tai tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa siis mittauksen tai tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen validiteetillä (pätevyys) tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 231) Tutkimuksen validiteetti on hyvä, sillä tutkimus mittaa juuri sitä mitä oli tarkoituskin mitata. Tämän tutkimuksen reliabiliteetti on melko hyvä. Tutkimuksen teettäjä ei ole pystynyt vaikuttamaan siihen, mitä tutkimuksessa käytettyyn kyselyyn on vastattu, mikä vahvistaa tutkimuksen reliabiliteettia. Tutkimuksen reliabiliteettia hieman pudottaa se, että kvantitatiivisen kyselyn otos olisi voinut olla parempi. Kyselystä muistutettiin sähköisesti kaksi kertaa ja vastusaikaa lisättiin viikolla, tästä huolimatta vastaajia oli 22 kuudestakymmenestä. Jos kyselyyn olisi saatu vastaajia enemmän, voisivat tutkimuksen tulokset jonkin verran vaihdella.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulokset ovat luottamuksellisia, ja ne on jätetty julkaistavasta versiosta pois.

7. YHTEENVETO

Tämä luku sisältää tutkimuksen yhteenvedon, jossa on esiteltyä tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset. Johtopäätökset on tehty analysoimalla kyselyllä saavutettuja tutkimustuloksia. Vastaajien vapaat kommentit on otettu myös huomioon johtopäätöksissä. Lisäksi tässä kappaleessa pohditaan johtopäätösten perusteella kehittämisehdotuksia toimeksiantajayrityksen nykyiseen toimintaan.

Yhteenveto osiossa on tekstiä karsittu tutkimustulosten osalta, niiden ollessa luottamukselliset.

7.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön lähtökohtana oli selvittää HKSCAN Suomen kahden tuotekehitysorganisaation, Consumer Suomen ja Away from Home (AfH) nykyistä tasoa tehdä yhteistyötä keskenään. Tutkimuksessa sivuttiin myös tuotekehitysorganisaatioiden yhteistyötä koko konsernissa, johon kuuluvat Suomen lisäksi Ruotsi, Baltia ja Tanska. Haluttiin myös selvittää onko yhteistyöllä vaikutusta vastaajien näkemyksen mukaan yrityksen brändiarvon ja kysynnän kehittymiseen ja mahdollisuuteen tehdä tulosta. Tutkimuskysymykset eivät tukeneet riittävästi tietoa, jotta brändiarvon kehittymiselle olisi saatu luotettavaa tietoa.

Haasteista huolimatta, vastaajat näkivät mahdollisuuden yhteistyöllä tehdä tuotekehitystä paremmin ja tuloksekkaammin. Tuotekehitysorganisaatiot ovat menestyvän yrityksen yksi kulmakivistä. Ollakseen tehokas tuotekehitysorganisaatio, sille pitää luoda riittävät resurssit työn teolle, johtaa organisaatioita avoimesti, johdonmukaisesti ja välittää kaikille sama tieto. Työntekijöiden ollessa yrityksen tärkein voimavara ja tuloksentekijä, pitää henkilöstöä kouluttaa, tekijöitä pitää olla riittävästi ja saavuttaakseen tavan toimia tiiminä, ihmisiä ei pidä johtaa yksilöinä vaan tiiminä.

Vahvana kokonaisuutena käsiteltiin yrityksen tuotekehitysorganisaatioiden tuloksentekomahdollisuutta asiakaslähtöisyyden ja markkinassa edelläkävijyyden

näkökulmasta sekä brändin merkitystä tuotteistuksessa ja innovatiivista johtamista tuotekehityksessä. Kehittyvän tai kehitettävän tuotekehitysorganisaation ja organisaatioiden välisen yhteistyön kulmakiviksi nostettiin asiakaslähtöisyys, mikä antaa pelimerkit innovoida markkinaan tuotteita, palveluita ja kokonaisratkaisuja joita asiakkaat haluavat. Jotta tuotekehityksessä onnistutaan pitää tekijöiden aidosti tuntee asiakas läpikotaisesti HKSCAN Suomen organisaatioissa.

7.2 Kehittämisehdotukset

HKSCAN Suomen tuotekehitysorganisaatioiden yhteistyön tekemiselle tarvitaan uutta tahtotilaa tehdä yhteistyötä hyvällä tasolla ja oikealla johtamisella. Jotta tuotekehitys pystyy vastaamaan yrityksen strategiseen tahtotilaan, pitää tekijöille luoda innovatiivinen ympäristö tehdä töitä tiiminä ja hyvässä yhteistyössä muiden yrityksen organisaatioiden välillä. Yhteistyön syventämiseen ja organisaatioiden väliseen hyvään tekemiseen tarvitaan laadukkaampaa johtamista ja ymmärrystä siitä mitä ihmiset tekevät. Tiimiyhteistyöllä ja hyvällä yhteishengellä on mahdollisuus saavuttaa selkeää taloudellista ja tuotannollista lisäarvoa yritykselle. Tekeminen lähtee jokaisesta henkilöstä itsestään, ja jotta se pystytään viemään maaliin tarvitsevat organisaatiot, tiimit ja ihmiset laadukasta johtamista.

Selkeänä kehittämiskohteena pitää nostaa keskusteluun ja tekemiseen tuotekehitysorganisaatioiden riittämättömät resurssit, suurimpana tekijöiden puute, työn kuormitus ja mahdollisuus vastata markkinan haasteisiin edelläkävijänä joka hetki. Jotta tiimi ja tiimit pystyvät tekemään yhteistyötä, pitää niille luoda yhteiset tavoitteet, yhteinen tahtotila, yhteiset säännöt, joita jokainen noudattaa ja kaiken tämän mahdollistaa hyvä johtaminen ja koulutus. Työyhteisön tiedonkulku, avoimuus, läpinäkyvyys ja ihmisten tunne kuulua ryhmään ovat isoja kehitettäviä joka päiväiseen tekemiseen vaikuttavia asioita. Johtamiseen tarvitaan uutta näkökulmaa viedä innovatiivisuutta ja yhteistyötä eteenpäin. Johtamisella luodaan hyvä henki ja yhtenäiset toimintatavat yrityksessä.

HKSCAN:n ollessa iso yritys asioiden määrätietoisella uudella tekemisellä saadaan aikaan isoja taloudellisia tuloksia, työmotivaatio kasvaa ja menestyvässä yrityksessä on vetoa kasvattaa menestyvien ammattilaisten määrää ja kehittää menestyviä uutuustuotteita markkina- ja kotimarkkinoille, että vientiin. Organisaatioiden väliseen yhteistyöhön ja organisaatioiden sisäiseen yhteistyöhön tarvitaan selkeästi uutta suuntaa resurssien lisäämisen tai resurssien uudelleen järjestämisen kautta. Ovatko lisättävät resurssit sitten henkisen pääoman lisäyksiä tai fyysisen pääoman lisäyksiä tai molempia. Asioita pitää uskaltaa tehdä uudella tavalla, kehittäminen on vuosien työ konsernissa ja varmasti näin on jo toimitettu. Siinä vaiheessa, kun tulokset alkavat realisoitua yrityksen joka tasolla on yrityksellä mahdollisuus tehdä hyvää tulosta ja brändiarvo kehittyy.

Tutkimukselle voitaisiin tehdä jatkotutkimus, jossa tutkittaisiin HKSCAN:n nykyistä johtamisen tasoa, ja onko se riittävää yrityksen kaikilla tasoilla ja saavutetaanko nykyisellä johtamistyyllillä yrityksen strategiset tavoitteet koko konsernissa.

LÄHTEET

- Goleman, D. 1999. Tunneäly työelämässä. Otavan kirjapaino Oy
- Harvard Business School Press, Toimiva tiimi. suomentanut Peltola, A. 2005.Helsinki. Perhemediat Oy
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopainos. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy.
- HKSCAN vuosikertomus.2015.
- Jalonen, J. & Lampi, I. 2012. Menestyksen pelikirja. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Kotler, P. 2005. 80 Konseptia Menestykseen. Helsinki: Readme.fi Oy.
- Lehikoinen, R. & Sinivuori, S. 2014. Tulevaisuus suosii rohkeaa – Johtamista. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Paavola, H. ja Uusikylä, M. 2013. Rajatonta rohkeutta- tarinoita palveluliiketoiminnan edelläkävijöistä. Helsinki: Tekes.
- Spiik, K-M. 2003. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Wallin, J. 2009. Liiketoiminnan orkestrointi: yhdistä teho ja luovuus. Juva: WS Bookwell Oy.
- Wrang, E. Finpro Ry. Team Finland Elintarvikealan vientiohjelma 2015-2020. Luettavissa: http://www.agronomiliitto.fi/site/assets/files/5475/food_from_finland_agronomiliitto_25102014_ewr_f.pdf. Luettu 21.6.2015.

SÄHKÖISET LÄHTEET

- Inkinen, H. Väitöskirja: Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance. 2016. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-265-951-4>. Luettu 7.9.2016.
- Johtamisen kehittäminen. 2015. Hay Group oy. Luettavissa: <http://www.haygroup.com/fi/services/index.aspx?id=3806>. Luettu 23.5.2015.
- Jyväskylän yliopisto a. Määrällinen tutkimus. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menettelmapolkuja/menettelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>. Luettu 14.4.2014.
- Kauppalehden verkkolehti. 2015. Uberisaatio pelottaa yritysjohtajia. Kauppalehti.fi/uutiset 19.11.2015. Tulostettu 24.11.2015 <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/uberisaatio-pelottaa-yritysjohtajia/RdmeMRzw>.
- Kidu ensin, kuole sitten.(MOT, yle.fi 26.10.2015.)

Kivistö-Rahnasto, J. & Vuori, M. 2000. VTT Automaatio -Tulevaisuuden käyttöliittymät. Luettavissa: <http://www.mattivuori.net/julkaisuluettelo/liitteet/skenaariomenetelmat-apuna-pitkan-tah-tayksen-tuotekehityksessa.pdf>. Luettu 15.1.2015.

Korkeakoski, K. 2014. Brändin ja asiakaskokemuksen suhde. Luettavissa: <https://karikko.wordpress.com/2014/05/>. Luettu 27.4.2015.

Lehtinen, E. 2013. Herää johtaja-kiinnitä enemmän huomiota oman organisaatiosi tunneilmastoon. Luettavissa: <http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2013/08/26/heraa-johtaja-kiinnita-enemman-huomiota-oman-organisaatiosi-tunneilmastoon/>. Luettu 17.7.2014.

Pasanen, T. 2011. Innovatiivisuuden johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Luettavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/83058/gradu05481.pdf?sequence=1>

Reflection sidosryhmälehti. 2013. Markkinajohtajaksi myös tunnettuudessa. Luettavissa: <http://www.sas.com/offices/europe/finland/pdf/FI-Refleksion.pdf>. Luettu 2.3.2015.

Tolvanen, V. 2015. Mikä erottaa markkinoinnin brändistä. Luettavissa: <http://digitalistnetwork.com/mika-erottaa-brandin-markkinoinnista/>. Luettu 7.6.2015.

Vikman, U. 2015. Toimivan ja tehokkaan tiimin tunnusmerkit. Luettavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/toimivan-ja-tehokkaan-tiimin-tunnusmerkit-ulla-vilkman>. Luettu 24.4.2015

Walker, R. 2015. Brändi kilpailuedun lähteenä. Luettavissa: <http://www.nordnetblogi.fi/brandi-kilpailuedun-lahteenä/20/04/2015/>. Luettu 17.6.2015.

Wrang, E. Finpro Ry. Team Finland Elintarvikealan vientiohjelma 2015-2020. Luettavissa: http://www.agronomiliitto.fi/site/assets/files/5475/food_from_finland_agronomiliitto_25102014_ewr_f.pdf. Luettu 21.6.2015.

Yle uutiset, 26.10.2015

Liitteen otsikko

1. Tutkimuskysely

Liite 1. Kyselypohja

Yhteistyö Suomen tuotekehitysorganisaatioiden välillä ja miten kehittäisit sitä

Taustatiedot

1..Vastaajan sukupuoli

Nainen

Mies

2. Vastaajan ikä

18-29

30-49

50 vuotta tai enemmän

3. Vastaajan työtehtävät yrityksessä

Tuotekehitys Consumer Suomi organisaatiossa

Tuotekehitys AfH organisaatiossa

Myynti Consumer Suomi

Myynti AfH

Markkinointi Consumer organisaatiossa

Markkinointi AfH organisaatiossa

Jokin muu, mikä

4. Oletko esimiesasemassa organisaatiossa?

kyllä

ei

5. Kuinka kauan olet työskennellyt HKSCAN:lla?

Alle vuoden

1-5 vuotta

6-9 vuotta

10 vuotta tai kauemmin

6. Tiedätkö työsi tavoitteet?

Erittäin selkeästi

Jokseenkin selkeästi

Selviä vain osin

Tavoitteet epäselviä

Jokin muu, mikä

7. Oletko nykyisessä organisaatiossa tiimipelaaja vai yksin puurtaja?

Yksin puurtaja

Enimmäkseen yksin tekijä

Olen sekä tiimipelaaja että yksin tekijä

Enimmäkseen tiimipelaaja

Tiimipelaaja

Jokin muu, mikä

8. Millä keinoin näet tiimisi tai itsesi saavuttavan enemmän?

9. Mainitse työsi onnistumisen kannalta neljä tärkeintä rajapintaa?

10. Onko nykyinen työnantajasi kouluttanut sinua työssäsi tarvittaviin taitoihin?

Ei ollenkaan

Erittäin vähän

Kohtalaisesti

Riittävästi

Liian paljon

11. Onko jokin resurssi riittämätön työsi tavoitteisiin nähden ja jos on, niin mikä?

12. Kuinka paljon näet tuotekehitysyhteistyön Consumer Suomi ja Afh välillä antavan HKSCAN Suomelle mahdollisuuden kehittää HKScan-yritysbrändin arvoa?

Erittäin vähän

Vähän

Jonkin verran

Paljon

Erittäin paljon

Joikin muu, mikä?

13. Arvioi kouluarvosanoin(yhdestä viiteen) Onko tuotekehitysyhteistyö HKSCAN:ssa nykyisellään riittävällä tasolla?

A. Consumer Suomi ja AfH välillä _____, miten kehittäisit tätä

yhteis-

työtä _____

B. Konsernin ja Suomen välillä _____, miten kehittäisit tätä

yhteis-

työtä _____

11. Miten näet Globaalin markkinatiedon nyt tukeneen kotimarkkinoiden tuotekehitykselle saadut edut toimiessamme useassa maassa?

Useasta markkinasta hyödynnettävä kuluttaja- ja tuotetieto

Konsernitason innovaatio- ja markkinointipäivien säännölliset tapaamiset ja tiedon jakaminen tuotekehitystiimeille

Brändiportfolioon ja menestystuotteisiin liittyvän tiedon ja näkemysten jakaminen eri markkina-alueiden välillä

Keskitetysti kehitetyt kansainväliset konseptit nopeuttavat tuotelanseerauksia

Tuotekehityskulujen säästäminen

13. Onko jokin resurssi riittämätön työsi tavoitteisiin nähden ja jos on, niin mikä?

14. Mainitse 5 kohtaa, joilla yhteistyö eri osastojen ja maiden välillä saataisiin sujuvoitettua?