

Markkinaorientaation vaikutus pakkaus uudistusprosessiin

Markkinointi

Maisterin tutkinnon tutkielma

Perttu Samuli Rousi

2010

Markkinaorientaation vaikutus pakkaus uudistusprosessiin

Tässä tutkielmassa tarkastelun kohteena on kuinka yrityksen markkinaorientaatio ja sen eri ulottuvuudet, asiakas- ja kilpailijaorientaatio sekä toimintojen koordinointi vaikuttavat pakkaus uudistusprosessiin. Kiinnostuksen kohteena ovat erityisesti markkinaorientaation vaikutukset innovatiivisuuteen, resurssien käyttöön, sekä päättäjien näkemyksiin pakkauksen kilpailullisesta roolista pakkaus uudistuksissa.

Tutkimusote on kvantitatiivinen. Perusjoukoksi tutkimukseen valittiin suomalaisen päivittäistavarakaupan tavarantoimittajayritykset elintarvikealalta ja hygieniatuotteiden alalta. Tutkimus toteutettiin Webropol Internet-kyselyllä, johon lähetettiin sähköpostitse kutsu perusjoukosta tehdyille otokselle (1000 yrityspäättäjää) toukokuussa 2010. Lähetetyistä kutsuista 131 palautui virheellisen osoitteen takia, joten lopullinen otantakehikko muodostui 869 potentiaalisesta vastaajasta. Vastauksia saatiin yhteensä 69, jolloin vastausprosentiksi muodostui 7,9 %.

Varianssianalyysiä ja khin neliö-testiä käyttäen tunnistettiin tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä yrityksen markkinaorientaation ja pakkaus uudistusprosessin välillä. Markkinaorientaation ei todettu tutkimuksen perusteella lisäävän innovatiivisuutta pakkaus uudistusprosessissa. Markkinaorientaation todettiin kuitenkin lisäävän näkemystä, jonka mukaan pakkaus uudistuksella pyritään lisäämään tuotteen brändin arvoa. Markkinaorientaatio lisää analyysin mukaan myös resurssien ja esimerkiksi markkinatutkimuksen käyttöä pakkaus uudistusprosessissa. Asiakasorientaation tunnistettiin lisäävän näkemystä, jonka mukaan pakkaus uudistus on investointi tuotteen kilpailukykyyn. Selvä positiivinen yhteys todettiin myös pakkaus uudistusprosessin innovatiivisuudella ja menestyksekkyydellä.

Avainsanat: Markkinaorientaatio, asiakasorientaatio, brändi, pakkaus, pakkaussuunnittelu, pakkaus uudistus, varianssianalyysi, khin neliö-testi

Sisällys

1. Johdanto.....	6
1.1 Tutkielman tausta.....	7
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus	9
1.3 Keskeisiä käsitteitä	10
1.4 Tutkielman rakenne ja eteneminen	12
2. Pakkaus ja pakkaus uudistusprosessi.....	13
2.1 Pakkaus kuluttajien mieltymysten näkökulmasta	13
2.1.1 Pakkauksen visuaaliset elementit ja viestintä.....	14
2.1.2 Pakkauksen viestinnälliset tehtävät.....	15
2.2 Pakkaus jakelun ja teknologian näkökulmasta.....	17
2.3 Pakkaus uudistusprosessi.....	18
2.3.1 Tuotekehitysprosessi.....	18
2.3.2 Arvon yhteistuottaminen asiakkaan kanssa tuotekehitysprosessissa.....	20
2.3.3 Muotoilun, ulkoasun ja käytettävyyden suunnittelun johtaminen (Design management).....	22
2.4. Pakkaus uudistuksen johtaminen.....	25
3. Markkinaorientaatio	26
3.1 Markkinointi, markkinointiorientaatio ja markkinaorientaatio.....	26
3.2 Yrityksen markkinaorientaatio.....	27
3.2.1 Markkinaorientaatio käyttäytymisenä	29
3.3 Markkinaorientaatio organisaatiokulttuurina	33
3.3.1 Asiakasorientaatio.....	35
3.3.2 Kilpailijaorientaatio	37
3.3.3 Toimintojen koordinointi.....	38
3.3.4 Markkinaorientaatio ja organisaation oppiminen.....	38
4. Teoreettinen viitekehys ja hypoteesit.....	41
5. Tutkimuksen suorittaminen.....	48
5.1 Kohderyhmän rajaus ja otoksen kokoaminen	48
5.2 Survey-kysely	50
5.3 Tilastollinen analyysi ja käytettävät menetelmät	50
5.3.1 Varianssianalyysi	51
5.3.2 Khin neliö-testi.....	52
5.4 Tutkimusdata, validiteetti ja reliabiliteetti.	54

5.5 Tutkimuksen mittarit ja operationalisointi	55
6. Tulokset.....	65
6.1 Vastaajien jakautuminen	65
6.2 Empiiriset löydökset.....	67
7. Johtopäätökset	80
7.1 Suositukset liikkeenjohtajille	81
7.2 Tarve jatkotutkimukselle.....	82
Lähteet:	84
Liitteet.....	90
Liite 1: Kyselykaavake	90
Liite 2: Markkinaorientaation vaikutus pakkaus uudistusprosessiin: Varianssianalyysi	94
Liite 3: Asiakasorientaation vaikutus pakkaus uudistusprosessiin: Varianssianalyysi	98
Liite 4: Kilpailijaorientaation vaikutus pakkaus uudistusprosessiin: Varianssianalyysi	102
Liite 5: Toimintojen koordinoinnin vaikutus pakkaus uudistusprosessiin: Varianssianalyysi	106
Liite 6: Markkinaorientaation vaikutus pakkaus uudistuksen tavoitteiden saavuttamiseen: Khin neliö-testi	110
Liite 7: Markkinaorientaatio ja pakkaus uudistuksen tuoma myynnin kasvu: Khin neliö-testi	111
Liite 8: Pakkaus uudistuksen innovatiivisuus ja tavoitteiden saavuttaminen: Khin neliö-testi	112
Liite 9: Saatekirje.....	114

Kuvioluettelo

Kuvio 1: Pakkauksen markkinointiviestintä.....	16
Kuvio 2: Yhteisöperustainen innovaatio tuotekehitysprosessin nopeuttamisessa.....	21
Kuvio 3: Liiketoiminta- ja teknologialähtöinen innovaatio vs. design-lähtöinen innovaatio ja näiden kohtaaminen.....	24
kuvio 4. Markkinaorientaation edistäviä ja estäviä tekijöitä sekä seurauksia.....	31
Kuvio 5. Markkinaorientaation kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä.....	34
Kuvio 6. Markkinaorientaation ja innovaatio-orientaation vaikutus uusien tuotteiden menestykseen.....	36
Kuvio 7. Markkinaorientaatio ja oppiva organisaatio.....	39
Kuvio 8. Markkinaorientaation vaikutus organisaation suorituskykyyn.....	42
Kuvio 9. Tutkielman teoreettinen viitekehys.....	47
Kuvio 10. Otoksen suunnitteluprosessi.....	49
Kuvio 11. Yksisuuntaisen varianssianalyysin eteneminen.....	52
Kuvio 12. Vastaajien jakaantuminen organisaation markkinaorientaation mukaan.....	58
Kuvio 13: Vastaajien jakautuminen toimialoittain.....	65
Kuvio 14: Vastaajien jakautuminen aseman mukaan.....	66
Kuvio 15: Vastaajien jakautuminen yrityksen koon mukaan.....	67

Taulukkoluetelo

Taulukko 1: Tutkimushypoteesit ja niiden testaamiseen käytetyt mittarit.....	63
Taulukko 2. Asiakasorientaation vaikutus pakkausuudistusprosessiin: Hypoteesi 4.....	69
Taulukko 3. Markkinaorientaation vaikutus pakkausuudistusprosessiin: Hypoteesi 5.....	70
Taulukko 4. Markkinaorientaation vaikutus pakkausuudistusprosessiin: Hypoteesi 6.....	71
Taulukko 5. Toimintojen koordinoinnin vaikutus pakkausuudistusprosessiin: Hypoteesi 7.....	72
Taulukko 6. Toimintojen koordinoinnin vaikutus pakkausuudistusprosessiin: Hypoteesi 12.....	74
Taulukko 7. Markkinaorientaation vaikutus pakkausuudistuksen tavoitteiden saavuttamiseen: Hypoteesi 13.....	75
Taulukko 8. Markkinaorientaation vaikutus pakkausuudistuksen menestyksekkyyteen: Hypoteesi 13.....	76
Taulukko 9. Innovatiivisuuden vaikutus pakkausuudistuksen menestyksekkyyteen: Hypoteesi 14.....	77
Taulukko 10. Tutkimuksen hypoteesit ja niihin liittyvät empiiriset havainnot.....	78

1. Johdanto

Markkinaorientaatio voidaan määritellä olevan yrityskulttuuri ja/ tai toimintatapa jossa yritys pyrkii keräämään, jakamaan ja hyödyntämään asiakas- ja kilpailijatietoa koko organisaatiossa luodakseen ylivoimaista arvoa asiakkailleen ja sitä kautta itselleen (Narver & Slater 1990; Kohli & Jaworski 1990). Markkinaorientaation organisaatiokulttuurinäkökulmaa painottavan koulukunnan isät John C. Narver ja Stanley F. Slater (1990) jakavat käsitteen kolmeen keskenään yhtä tärkeään osaluueeseen tai ulottuvuuteen, jotka ovat (1) asiakasorientaatio, (2) kilpailijaorientaatio ja (3) toimintojen koordinointi.

Käsitteenä markkinaorientaatio viittaa markkinointikonseptin implementaatioon (Lafferty, B. et al. 2001; Wrenn 1997; Kohli & Jaworski 1990). Markkinaorientaation on todettu lisäävän organisaation suorituskykyä (mm. Narver & Slater 1990; Kohli & Jaworski 1990) lisäämällä innovatiivisuutta, asiakastyytyvää ja asiakasuskollisuutta (Kirca et al. 2000) erityisesti tuotekehityksen kautta (Baker & Sinkula 2005; Sandvik & Sandvik 2003). Aikaisempi tutkimus onkin keskittynyt erityisesti tarkastelemaan markkinaorientaation ja yrityksen tuotteiden ja palveluiden, sekä tuotekehityksen välisiä suhteita ja näiden vaikutuksia yrityksen innovatiivisuuteen ja suorituskykyyn.

Lukas ja Ferrell (2000) havaitsivat tutkimuksissaan markkinaorientaation eri osaluueiden vaikuttavan vaihtelevasti tuotekehityksen innovatiivisuuteen. He totesivat mm. asiakasorientaation lisäävän innovatiivisuutta ja kokonaan uusien tuotteiden kehittämistä yrityksissä. Kilpailijaorientaation he havaitsivat puolestaan vähentävän innovatiivisuutta tuotekehityksessä ja lisäävän kilpailijoiden kopiointia.

Vaikka lukuisat tutkijat ovat väitelleet siitä toimiiko markkinaorientaatio edistävänä vai estävänä tekijänä tuotekehityksen innovatiivisuudessa, vain harvat tutkimukset ovat vastanneet kysymykseen empiirisesti. Tämän vuoksi markkinaorientaation ja tuotekehityksen innovatiivisuuden välisestä suhteesta löytyy aihetta jatkotutkimukselle eri konteksteissa (Lukas & Ferrell 2000). Varsinkin markkinaorientaation vaikutusta pakkaus uudistusprosessiin on tutkittu aikaisemmin erittäin vähän. Aikaisemmassa kirjallisuudessa on ehdotettu, että pakkaus uudistus tulisi integroida tuotekehitysprosessiin (Olsson et al. 2004), sillä pakkaus voidaan

nähdä osana tuotetta (Ampuero et al. 2006). Koska keskeinen osa aikaisempaa markkinaorientaatiotutkimusta on keskittynyt tutkimaan markkinaorientaation vaikutusta tuotekehitykseen, voidaan sitä pitää relevanttina näkökulmana myös tutkittaessa pakkaus uudistusprosessia.

Tämä pro gradu- tutkielma pyrkii paikkaamaan aikaisemmassa tutkimuksessa esiintyvää aukkoa ja selvittämään kuinka yrityksen markkinaorientaatio vaikuttaa pakkaus uudistusprosessiin. Tutkielman tarkoituksena on tarkastella suomalaisen päivittäistavarakaupan tavarantoimittajayritysten markkinaorientaatiota, sen vaikutusta eri näkökulmien ja ulottuvuuksien painottamiseen pakkaus uudistuksissa sekä päättäjien asennetta pakkauksen (strategisen) markkinointiroolin suhteen. Kiinnostuksen kohteena on erityisesti se missä määrin markkinaorientaation eri osa-alueet (asiakas- ja kilpailijaorientaatio sekä toimintojen koordinointi) vaikuttavat innovatiivisuuteen pakkaus uudistuksissa, sekä sitä kuinka yrityksen markkinaorientoituneisuus vaikuttaa yrityksessä toimivien päättäjien asenteeseen pakkauksien kilpailullisen merkityksen suhteen.

Tämä tutkielma on osa tutkimusprojektia ”*Pakkaus innovaation rooli tuotteen kilpailukyvyllä - Arvon lisääminen kuluttajan näkökulmasta*”. Tutkimusprojekti on osa Tekesin johtamaa Futupack-verkoston, jonka tarkoituksena on edistää pakkauksiin liittyvää liiketoimintaa yhdistämällä eri alojen osaamista tutkimus- ja kehitystyössä.

1.1 Tutkielman tausta

Aikaisempi tutkimus on antanut viitteitä siihen, että brändi on kaikista voimakkain tekijä, joka vaikuttaa kuluttajan päätöksentekoprosessiin tuotteen valinnan suhteen (Field et al. 2009). Brändin persoonallisuuden viestinnässä ja asemoinnissa tuotteen pakkauksella taas on merkittävä rooli (Ampuero et al. 2006). On jopa ehdotettu, että kuluttajan mielessä tuote ja pakkaus ovat yksi ja sama (George 2005, kts. Rundh 2009). Näiden tekijöiden merkitys tuotteen kilpailukyvyllä on tänä päivänä suuri etenkin päivittäistavarakaupassa, jossa monet kilpailevat tuotteet ovat keskenään hyvin samankaltaisia, jopa geneerisiä.

Lähes kaikki tuotteet, joita kuluttaja voi kaupasta ostaa, ovat ostohetkellä pakkauksessa. Pakkauksella on kriittinen vaikutus kuluttajan ostopäätökseen: Se kiinnittää asiakkaan huomion tuotteeseen, sekä markkinoi sisältöään ja brändiä. Se siis aidosti kommunikoi kuluttajan kanssa. Pakkauksen voidaankin sanoa olevan tuotteen hiljainen myyntimies kaupan hyllyllä. (Löfgren 2008)

Tuotteen valinta kaupan hyllyltä on ehkä tärkein, mutta kuitenkin vasta ensimmäinen hetki, jolloin pakkauksella on merkittävä rooli. Pakkaus voidaan myös suunnitella helpottamaan tuotteen käyttöä ja kuluttamista ostotapahtuman jälkeen (Löfgren 2008). Tällöin pakkauksen rooli asiakkaan kokeman tuotteen kokonaislaadun tuottamisessa kasvaa. Esimerkiksi tulevaisuudessa kasvavat suuret ikäluokat Suomessa ja muualla Euroopassa tulevat varmasti lisäämään tarpeita helposti käytettäviin ja kulutettaviin tuotteisiin. Kuluttaja- ja teollisuustrendit antavatkin viitteitä siihen, että tulevaisuudessa pakkauksen rooli tuotteen markkinoinnissa tulee kasvamaan (Löfgren 2008).

Historiallisesti yritykset alasta riippumatta ovat enimmäkseen keskittyneet innovaatioihin joilla on pyritty parantamaan toiminnan tehokkuutta (Kumar 2009). Päivittäistavarakaupassa käytetyt tuotepakkaukset ovatkin perinteisesti suurelta osin melko mielikuvituksettomia ja niiden funktio on hyvin pelkistetty. Aikaisempi tutkimus viittaa siihen, että ainakaan elintarviketeollisuudessa ei edelleenkään tarpeeksi ymmärretä mahdollisuuksia tuottaa pakkauksella lisäarvoa tuotteille ja sitä kautta korkeampia marginaaleja yritykselle. Pakkaus uudistuksien lähtökohdat eroavat eri yritysten välillä ja pakkausta suunnitellessa yrityksillä on monessa tapauksessa päällimmäisenä ajatuksena tuotekohtaisten kustannuksien laskeminen, jolloin pakkaukset tuotetaan keskitetysti massatuotantona ja tyydytään helposti jo olemassa oleviin ratkaisuihin. (Olsson et al. 2004).

Tänä päivänä markkinoijat ovat kuitenkin alkaneet ymmärtää innovatiivisten pakkausominaisuuksien tehokkuuden brändin differoinnissa, hintapreemion hyväksyttämässä ja asiakasuskollisuuden parantamisessa (Young 2004). Nähdäänkö pakkaus silti edelleenkään tärkeänä osana tuotetta, jota kehittämällä pyrittäisiin luomaan kilpailuetua tuotteelle? Keskitytäänkö pakkaus uudistusprosessissa edelleen toiminnan tehokkuuden parantamiseen vai onko pakkauskehitys tänä päivänä markkinalähtöistä ja innovatiivista?

Pakkaus uudistusprosessia tarkastellaan tässä tutkielmassa markkinaorientaationäkökulmasta, sillä pakkaus voidaan nähdä tärkeänä osana tuotetta ja keskeinen osa markkinaorientaatiotutkimusta on keskittynyt tarkastelemaan markkinaorientaation vaikutusta yrityksen suorituskykyyn tuotekehityksen kautta.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tässä tutkielmassa tarkastellaan sitä onko pakkaus uudistus tänä päivänä suomalaisen päivittäistavarakaupan tavarantoimittajayrityksissä markkinalähtöistä ja innovatiivista sekä tuotteelle lisää kilpailukykyä tavoittelevaa, vai keskitytäänkö pakkaus uudistusprosessissa edelleen lähinnä parantamaan toiminnan tehokkuutta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää vaikuttaako markkinaorientaatio samankaltaisesti pakkaus uudistusprosessiin kuin sen on aikaisemmissa tutkimuksissa havaittu vaikuttavan tuotekehitykseen.

Tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi määriteltiin tutkimuksen pääongelma sekä alaongelmat. Tutkimuksen pääongelma on määritelty seuraavasti:

Miten yrityksen markkinaorientaatio vaikuttaa pakkaus uudistusprosessiin?

Pääongelman ratkaisemiseksi on asetettu seuraavat alaongelmat:

Mitä on markkinaorientaatio?

Miten markkinaorientaation eri osa-alueet vaikuttavat pakkaus uudistusprosessiin?

Miten markkinaorientaatio vaikuttaa innovatiivisuuteen pakkaus uudistuksissa?

Miten toimintojen koordinointi vaikuttaa resurssien käyttöön pakkaus uudistuksissa?

Miten markkinaorientaatio vaikuttaa päättäjien näkemykseen pakkauksen roolista tuotteen kilpailukyvyssä?

Tutkimus on rajattu koskemaan suomalaisen päivittäistavarakaupan tavarantoimittajayrityksiä elintarviketuotteiden ja hygienia tuotteiden aloilta. Näistä yrityksistä rajasimme tutkimuksen kohderyhmään kuuluvaksi ylimmän johdon, keskijohdon ja asiantuntijatason toimijoita markkinoinnin, myynnin ja tuotekehityksen funktioista, koska näissä funktioissa ja näillä organisaatiotasoilla toimivien henkilöiden pääteltiin olevan mukana tekemässä päätöksiä pakkaus uudistuksiin liittyen.

1.3 Keskeisiä käsitteitä

Asiakas

Asiakas on henkilö tai taho jolle arvoa luomalla yritys pystyy saamaan itselleen arvoa. Valmistusyrityksen asiakkaita voivat olla sekä yritysasiakkaat eli välittäjät, että kuluttajat eli loppukäyttäjät (Narver & Slater 1990).

Brändi

Brändi voidaan määritellä olevan tuote, palvelu tai konsepti, joka on julkisesti eroteltu muista tuotteista, palveluista ja konsepteista siten, että se on helposti viestittävässä ja useimmiten markkinoitavissa (Field et al. 2009). Brändi voidaan myös kuvailla olevan tuotteen attribuuttien aineeton summa, joka koostuu tuotteen nimestä, pakkauksesta, hinnasta, historiasta, maineesta sekä mainonnasta (Parcanschi 2008, kts. mt). Kuluttajamarkkinoinnissa brändi tarjoaa usein tavan erottaa keskenään samankaltaiset tuotteet toisistaan (De Wolf et al. 2005, kts. mt).

Brändien kaksi päätyyppiä ovat valmistajayritysten brändit (Manufacturer brands) ja kaupan omat brändit (store brands). Nämä poikkeavat toisistaan siten, että edellä mainittuja markkinoi yleensä brändin omistava suuri valmistajayritys, kun kaupan

omia brändejä markkinoivat tukku- ja vähittäiskaupat omalla nimellään. (Field et al 2009)

Innovaatio

Innovaatio voidaan määritellä olevan uudenlainen tuote tai palvelu, joka on tuotu onnistuneesti markkinoille. (Çakar & Ertürk 2010)

Pakkaus

Pakkauksen perusfunktio on suojella ja säilyttää ydintuote ilmastolliselta, bakteriologiselta tai kuljetusvahingoittumiselta. Pakkauksella on kuitenkin myös suuri rooli tuotteen markkinoinnissa: Se ilmentää ja symboloi tuotteeseen liitettäviä arvoja ja auttaa tuotteen tunnistamisessa sekä toimii yhtenä kaikista tärkeimpänä kanavana brändin viestin kommunikoimisessa suoraan kohdeasiakkaalle. Pakkauksella voi myös olla funktionaalinen rooli tuotteen käyttämisen tai kuluttamisen helpottamisessa (Löfgren 2008). Kilpailevien tuotteiden lisääntyessä pakkauksen rooli tuotteen differoimisessa kilpailijoistaan kasvaa koko ajan. (Wells et al. 2007)

Pakkaus uudistus

Pakkaus uudistuksessa suunnitellaan ja toteutetaan tuotteelle uusi pakkaus. Pakkaus uudistuksella tarkoitamme tässä yhteydessä sekä olemassa olevien tuotteiden pakkaus uudistuksia että kokonaan uusien tuotteiden pakkaussuunnittelua.

Pakkaus uudistuksen lähtökohtana voivat olla kuluttajien mieltymykset, teknologinen kehitys tai jakelutien vaatimat uudistukset. *Kuluttajien mieltymysten* näkökulmasta pakkauksen tehtävä on herättää kuluttajan huomio tuotteeseen ja kommunikoida valittuja attribuutteja tavalla joka erottaa tuotteen kilpailijoistaan myönteisesti ja vaikuttaa myönteisesti kuluttajan ostopäätöksen tekoon tuotteen kohdalla. *Jakelun näkökulmasta* pakkauksen tehtävä on suojella tuotetta kuljetuksessa minimoiden kustannukset ja maksimoiden tehokkuus. *Teknologian näkökulmasta* pakkaus uudistus saattaa liittyä esimerkiksi tuotannon tehostamiseen, pakkauksen käytettävyyteen tai tuotteen kehittymisen tuomiin vaatimuksiin. (Coles & Beharrell 1990)

Voidaan myös erottaa eritasoisia pakkausinnovaatioita riippuen siitä, mitä pakkaus uudistuksella tavoitellaan (uudistaa brändiä, parantaa käytettävyyttä, korostaa ekologisuutta).

Pakkaus uudistusprosessi

Pakkaus uudistusprosessilla tarkoitamme koko toimintojen ketjua pakkaussuunnittelusta pakkauksen lanseeraamiseen.

Markkinaorientaatio

Markkinaorientaatio voidaan määritellä olevan organisaatiokulttuuri, jossa jokainen työntekijä on sitoutunut tuottamaan jatkuvasti ylivoimaista arvoa asiakkaalle. Markkinaorientaatio koostuu kolmesta ulottuvuudesta, jotka ovat asiakasorientaatio, kilpailijaorientaatio ja toimintojen koordinointi (Narver & Slater. 1990). Markkinaorientaatio on nykyisten ja tulevien asiakkaiden tarpeita koskevaa markkinatiedon luomista, jakamista osastojen välillä, sekä informaatioon reagoimista läpi organisaation (Kohli & Jaworski 1990) ja läpi koko arvoketjun (Narver et al. 1998).

1.4 Tutkielman rakenne ja eteneminen

Tutkielma koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osasta. Tutkielman luvussa 2 tutustutaan pakkauksen tuotteelle kilpailukykyä luoviin ominaisuuksiin ja elementteihin sekä viestinnällisiin tehtäviin ja pohditaan pakkaus uudistusprosessiin liittyviä näkökulmia aikaisemman kirjallisuuden pohjalta. Luvussa 3 määritellään ja tarkastellaan markkinaorientaatiota aikaisemman kirjallisuuden pohjalta ja esitellään aikaisempaa tutkimusta aiheesta. Luvussa 4 rakennetaan tutkielman teoreettinen viitekehys ja esitellään hypoteesit.

Tutkielman empiirinen osa alkaa luvusta 5 jossa kuvataan tutkimuksen suorittaminen, siinä käytettävät tilastolliset menetelmät ja mittarit sekä näiden operationalisointi. Luvussa 6 raportoidaan tutkimuksen tulokset ja niiden suhde ennalta asetettuihin hypoteeseihin. Lopuksi luvussa 7 esitetään johtopäätökset, suositukset liikkeenjohtajille, sekä tarve jatkotutkimukselle.

2. Pakkaus ja pakkaus uudistusprosessi

"It is the package that communicates more to the consumer than the actual product, at the point of purchase where the consumer decides – in the middle of a competitive framework." (Coles & Beharrell 1990, 24)

Tämän luvun tarkoituksena on pohtia aikaisemman kirjallisuuden pohjalta pakkauksen roolia tuotteen kilpailukyvyssä, sekä tarkastella pakkaus uudistusprosessia ja siihen liittyviä näkökulmia. Koska pakkaus voidaan aikaisemman kirjallisuuden perusteella nähdä osana tuotetta (mm. Rundh 2009), pakkauksen ominaisuudet rakentuvat visuaalisista ja käytettävyyteen liittyvistä asioista (Ampuero & Vila 2006; Löfgren 2008) ja pakkaus uudistusprosessiin liittyvää aikaisempaa kirjallisuutta on hyvin rajallisesti, sovellamme tuotekehitykseen ja muotoiluun, ulkoasuun ja käytettävyyden johtamiseen liittyvää kirjallisuutta pakkaus uudistusprosessiin.

Tarkastellaan aluksi pakkauksen ominaisuuksia ja tehtäviä ja sen tuomia mahdollisuuksia luoda lisäarvoa tuotteelle. Tämän jälkeen pohditaan pakkaus uudistusprosessia ja sen eri näkökulmia, markkinalähtöisyyttä, innovatiivisuutta sekä näiden vaikutuksia tuotteen ja sitä kautta yrityksen suorituskykyyn.

2.1 Pakkaus kuluttajien mieltymysten näkökulmasta

Kuten jo aiemmin todettiin, on aikaisempi tutkimus antanut viitteitä siihen, että brändi on kaikista voimakkain tekijä, joka vaikuttaa kuluttajan päätöksentekoprosessiin tuotteen valinnan suhteen (Field ym. 2009), ja brändin persoonallisuuden viestinnässä ja asemoinnissa tuotteen pakkauksella on merkittävä rooli (Ampuero & Vila. 2006). Silti pakkauksen viestinnällinen rooli on edelleen yleisesti alipainotettu näkökulma pakkaussuunnittelussa (Rundh 2009). Mm. PLMA (The Private Label Manufacturers Association) uskoo, että kuluttajien epäsuotuisat näkemykset private label- brändeistä johtuvat tuotepakkauksien heikosta ulkonäöstä ja houkuttelevan

brändiviestinnän puuttumisesta (Field ym. 2009). Underwood (2003) ehdottaa tutkimuksensa perusteella, että hyvä pakkaus voi toimia tärkeänä välineenä vahvistamaan kuluttajan ja brändin keskinäistä suhdetta etenkin alhaisen sitoutumisen päivittäistavaratuotteissa.

Vaikka markkinoinnin näkökulmasta pakkauksen tärkein tehtävä on varmasti kiinnittää asiakkaan huomion tuotteeseen, sekä markkinoida sisältöään ja brändiä, voi siihen lisätä myös toiminnallisia ominaisuuksia, jotka helpottavat tuotteen käyttöä ja kuluttamista (Löfgren 2008). Tällaisten pakkauksen toiminnallisten ominaisuuksien lisääminen nähdään kuluttajien taholta usein brändin arvoa nostavina toimenpiteinä, koska ne parantavat tuotteen käyttökokemusta. Toisaalta pakkaus joka ei helpota, tai jopa vaikeuttaa tuotteen kuluttamista saattaa helposti heikentää tuotteen käyttökokemusta ja siten vahingoittaa kuluttajan suhdetta brändiin. (Underwood 2003)

2.1.1 Pakkauksen visuaaliset elementit ja viestintä

Pakkaus kommunikoi brändin persoonallisuutta monien visuaalisten ja rakenteellisten ominaisuuksien kautta. Yleisen typologian mukaan pakkauksen visuaalisia elementtejä ovat värit, typografiat, graafiset muodot ja kuviot, sekä rakenteellisia elementtejä muoto, koko, ja materiaalit (Ampuero & Vila 2006). Näistä tekijöistä muodostuu kokonaisuutena pakkauksen design. Kirjallisuudessa on ehdotettu että pakkauksen designin vaikuttavuus kumpuaa sen geneerisistä tekijöistä joita ovat (1) luonnon mukaisuus, (2) harmonia ja (3) hienostuneisuus (Orth et al. 2010) .

Edellä mainittujen visuaalisten ja rakenteellisten ominaisuuksien kautta pakkauksella voidaan viestittää tai symboloida mm. tuotteen tai brändin helppoutta, ympäristöystävällisyyttä, eettisyyttä, terveellisyyttä, paikallisuutta, aitoutta, nostalgiaa, arvokkuutta ja laatua (Underwood 2003).

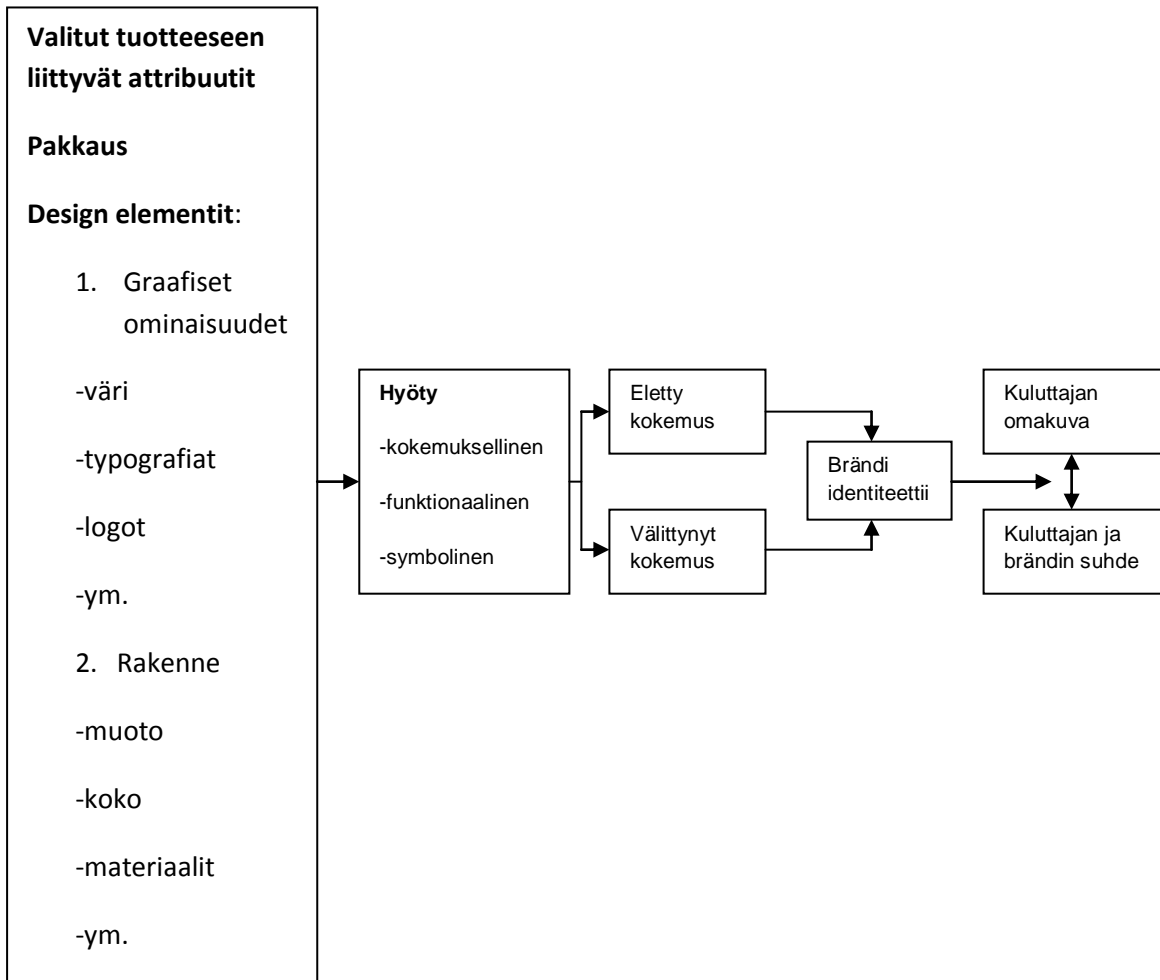
Pakkauksen design antaa myös vihjeitä joiden pohjalta kuluttaja muodostaa hintaodotuksen tuotteelle. Tämä vaikuttaa tutkimusten mukaan merkittävästi ostoaikomuksiin ennen varsinaisen hintainformaation saamista. (Orth et al. 2010)

2.1.2 Pakkauksen viestinnälliset tehtävät

Aikaisempi tutkimus on määritellyt pakkauksen viestinnällisen roolin olevan mm. vaikuttamista kuluttajan arvioon tuotteesta (mm. Banks 1950; Brown 1958) ja keino kommunikoida kuluttajan kanssa (Lincoln 1965; Gardner 1967). Shell (1996) ja Feig (1999) listaavat pakkauksen perinteisiksi viestintätehtäviksi kuluttajan huomion kiinnittämisen tuotteeseen kaupan hyllyllä, vahvan ja erotettavan brändi-identiteetin välittämisen, sekä brändin ominaisuuksien, laadun ja arvon nopean viestinnän. Killipin (1997) mukaan pakkauksella on kriittinen rooli tuotteen asiakaslupauksen viestinnässä kuluttajalle ennen tuotteen kokeilua. Underwood (2003) näkee pakkauksella roolin myös symbolisten merkitysten viestinnässä. Tuotteen symbolinen merkitys voidaan ajatella olevan yhdistelmä brändin johtamista, sekä yhteiskunnan vuorovaikutusta brändin kanssa ja tulkintaa brändin merkityksistä. Lisäksi verrattuna mainontaan joka toimii ainoastaan kertaluonteisena symbolien välittäjänä, pakkaus on hänen mukaansa aineellisena osana tuotetta mukana myös tuotteen kuluttamisessa ja viestittää brändin sosiaalista tarkoitusta ja valittuja attribuutteja myös kuluttajan kotona. Pakkaus toimii näin kaksinkertaisena symbolisena resurssina tuotteelle: Välittävänä tekijänä kaupan hyllyllä ja osana elettyä kokemusta kuluttajan elämässä. (Underwood 2003)

Kuviossa 1 on havainnollistettu, kuinka pakkauksen elementit vaikuttavat tuotteen koettuun hyötyyn, kokemukseen ja lopulta kuluttajan ja brändin väliseen suhteeseen.

Kuvio 1. Pakkauksen markkinointiviestintä (Underwood 2003)



Myös McNeal ja Ji (2003, kts. Ampuero & Vila 2006) korostavat pakkauksen markkinointielementtinä poikkeavan muista siten että se on läsnä tuotteen kulutuksessa ja siten lisää mahdollisuuksia viestittää kuluttajalle brändin arvoja ja tuotteen ominaisuuksia.

Deasy (2000, kts Ampuero & Vila 2006) erottelee seitsemän eri vaihetta, joissa pakkaus viestii tuotteen ominaisuuksia ja positiointia kuluttajalle: (1) ostohetki, (2) tuotteen kuljetus kotiin, (3) tuotteen säilytys kotona, (4) avaaminen, (5) tarjoilu, (6) sulkeminen ja kaappiin laitto sekä (7) pakkauksen hävitys.

Behaeghel (1991) ja Peters (1994) ovat jopa sanoneet, että pakkaus voisi olla kaikista tärkein markkinointiviestintäkanava seuraavista syistä: (1) Se tavoittaa lähes kaikki kategorian ostajat, (2) se on paikalla juuri sillä tärkeimmällä hetkellä, kun ostopäätökset tehdään ja (3) kuluttajat hakevat pakkauksista juuri tarvitsemansa tiedot koskien tuotetta. (Ampuero & Vila 2006)

2.2 Pakkaus jakelun ja teknologian näkökulmasta

Tuoreen tutkimuksen mukaan kuljetuksen tehokkuus on pakkauksen arvostetuin ominaisuus vähittäiskaupan ja valmistusyriyten yritysjohtajien keskuudessa (Industrial Engineer 1.1.2010) Pakkauksen ja pakkaussuunnittelun avulla onkin kehitetty monia uusia logistisia ratkaisuja joilla tuotteen kokonaiskustannuksia laskemalla on pyritty saavuttamaan kilpailuetua. Toisaalta pakkaussuunnittelu on joutunut usein joustamaan logistiikan ehdoilla (Rundh 2009) jolloin pakkauskehityksen muista näkökulmista on jouduttu tinkimään.

Uusi teknologia ja teknologinen kehitys etenkin päällystyksessä ja laminoinnissa on mahdollistanut suuremman määrän eri materiaaleja käytettäväksi pakkauksissa. Myös tulostustekniikan kehittyminen on ollut yksi merkittävistä ajureista pakkauksien kehitykselle. Samoin erilaiset radiotaajuus tunnistimet (RFID) ovat mahdollistaneet uusia entistä tehokkaampia logistisia järjestelmiä. (Rundh 2009)

Vaikka pakkauksen logististen ja teknisten ominaisuuksien kehittyminen ja kustannusten laskeminen vaikuttavat tuotteen lopulliseen myyntihintaan kuluttajalle on hinta kuitenkin lopulta vain yksi, vaikkakin merkittävä, kuluttajan ostopäätökseen

vaikuttavista tekijöistä. Tutkimusten mukaan hinnalla kilpailu kypsillä markkinoilla, kuten elintarviketeollisuudessa, vaikuttaa negatiivisesti yrityksen suorituskykyyn ja pitkän tähtäimen toimintakykyyn (Armstrong & Collopy 1996). Teoriassa olisikin kannattavampaa pyrkiä tuottamaan pakkauksella lisäarvoa tuotteille ja sitä kautta korkeampia marginaaleja yritykselle (Olsson et al. 2004). Se miten teoria ja käytäntö kohtaavat todellisessa liikemaailmassa on kuitenkin toinen asia.

2.3 Pakkausuudistusprosessi

Koska pakkaus voidaan nähdä osana tuotetta (Ampuero et al. 2006; Rundh 2009), sen jatkeena (Coles & Beharrell 1990), ominaisuutena tai omaisuutena (Evans & Berman 1992, kts. Underwood 2003), tai sisäisenä ja ulkoisena tuoteattribuuttina, jota ei voida muuttaa muuttamatta samalla itse tuotteen luonnetta (Zeithaml 1972, kts. Underwood 2003) voidaan pakkausuudistus nähdä osana tuotekehitystä.

Aikaisempi kirjallisuus ehdottaakin, että pakkauskehitys tulisi integroida tuotekehitykseen. Etenkin elintarviketeollisuudessa on jo käytössä integraatiokonsepti pakkaus- ja tuotekehityksen välillä, joka tosin on harvassa yrityksessä täysin kyetty realisoimaan. (Olsson et al. 2004)

Pakkausuudistusta ja pakkaussuunnittelua on käsitelty aikaisemmassa kirjallisuudessa erittäin vähän. Tästä syystä tarkastelemme tässä tutkielmassa pakkausuudistusprosessia osana tuotekehitystä. Lisäksi tarkastelemme muotoilun, ulkoasun ja käytettävyyden suunnittelun johtamiseen (design management) liittyvää kirjallisuutta, sillä visuaaliset ja käytettävyyteen liittyvät elementit ovat pakkauksen kilpailukykyyn kannalta keskeisiä ominaisuuksia.

2.3.1 Tuotekehitysprosessi

Tuotekehitysprosessi voidaan määritellä olevan prosessi joka vie tuotekehitystoimet ideoinnista tuotteen kaupallistamiseen (Biazzo 2009). Tuotekehitysprosessi koostuu yleisesti hyväksytyyn luokittelun (Kotler & Keller 2006, 254) mukaan kahdeksasta

vaiheesta: (1) Ideointi, (2) ideoiden karsinta, (3) konseptin luominen ja testaaminen, (4) markkinointistrategian luominen, (5) liiketoiminta-analyysi, (6) tuotteen kehittäminen, (7) koemarkkinointi ja (8) kaupallistaminen.

Tuotekehitysprosessi on tärkeä tekijä organisaation innovatiivisessa suorituskyvyssä (Biazzo 2009). Tuotekehityksen menestyksekkyyden on todettu riippuvan pitkälti siitä kuinka hyvin yrityksen eri toiminnot on integroitu osallistumaan tuotekehitysprosessiin. Erityisesti markkinointi- sekä tutkimus ja kehitys -osastojen integroinnin on todettu olevan avainasemassa tuotekehitysprosessin menestyksekkyydessä. Kun tutkimus ja kehitys -osasto keskittyy lähinnä uuden teknologisen osaamisen soveltamiseen tuotteisiin, tuottaa markkinointiosasto tuotekehitysprosessin onnistumisen ja tuotteen kaupallistamisen kannalta elintärkeää tietoa mm. kuluttajakäyttäytymisestä, markkinatrendeistä ja kilpailutilanteesta. (Ernst et al. 2010)

Tuotekehitystä pidetään tietointensiivisenä prosessina jossa uusien ideoiden ja konseptien luominen vaatii yksityiskohtaista tietoa sekä tuotteista että asiakkaista. Monialaisen luonteensa takia tuotekehitys vaatii tiedon tuottamista, jakamista ja johtamista kaikkien tuotekehityksessä mukana olevien toimintojen kesken. Tiedon johtaminen onkin osaltaan tunnistettu laajasti tuotekehityksen menestystekijäksi. Tehokas tiedon johtaminen voi johtaa tiiviimpään integraatioon ja tiedon liikkumiseen toimintojen välillä ja siten parantaa tuotekehitysprosessin tehoa ja joustavuutta sekä lopulta organisaation kilpailukykyä. Tiedon johtamista pidetään myös erittäin tärkeänä välineenä luovuuden edistämässä tuotekehityksessä jolla on myös havaittu selkeä yhteys menestykseen. (Bogue & Sorenson 2009)

Historiallisesti tavallista on ollut kytkeä myös innovaatioiden johtaminen tuotekehitykseen. Innovaatioiden johtaminen voidaan määritellä olevan (1) luovuuden edistämistä ja sen edellytysten luomista organisaatioon, sekä (2) prosessi jossa edistetään tiedon soveltamista. Innovaatioiden johtaminen koskee ihmisiä, kulttuuria, kommunikaatiota, sekä liiketoiminnan prosessien ja teknologian organisointia (Igartua et al. 2010)

Varsinkin taloudellisesti epävakaina aikoina tarve innovatiiviselle tuotedifferoinnille kasvaa. Useat viimeaikaiset tutkimukset osoittavat että uusien tuotteiden kaupallistaminen on voimakkain ajuri organisaation kasvulle. Berkowitz, Wren ja

Grant (2007) arvioivat että yli 35 prosenttia yritysten liikevaihdosta tulee tuotteista joita ei ollut olemassa vielä viisi vuotta sitten. Silti tuotekehitysprosessissa on edelleen rutkasti parantamista. Riippuen lähteestä arviot tuotekehitysprosessin ja uuden tuotteen kaupallistamisen epäonnistumisen todennäköisyydestä vaihtelevat välillä 40–90 prosenttia. (Judson et al. 2009)

Tuotekehitykseen liittyvän teorian ristiriitaisuus ei osaltaan helpota tuotekehitysprosessin johtamista tai tutkimista. Kun toiset tutkijat painottavat joustavuutta markkinaturbulenssin ja -tiedon mukaisesti koko matkalla tuotekehitysprosessin edetessä ensimmäisistä ideoista konsepteiksi ja tuotteiksi painottavat toiset tutkijat terävää tuotekonseptin määrittämistä tuotekehitysprosessin alkuvaiheissa tuotteen kaupallistamisen nopeuttamiseksi. Akateemisesta näkökulmasta tämä ristiriitaisuus ilmiöiden tulkinnassa kertoo teorian kehittämisen tarpeesta. (Biazzo 2009)

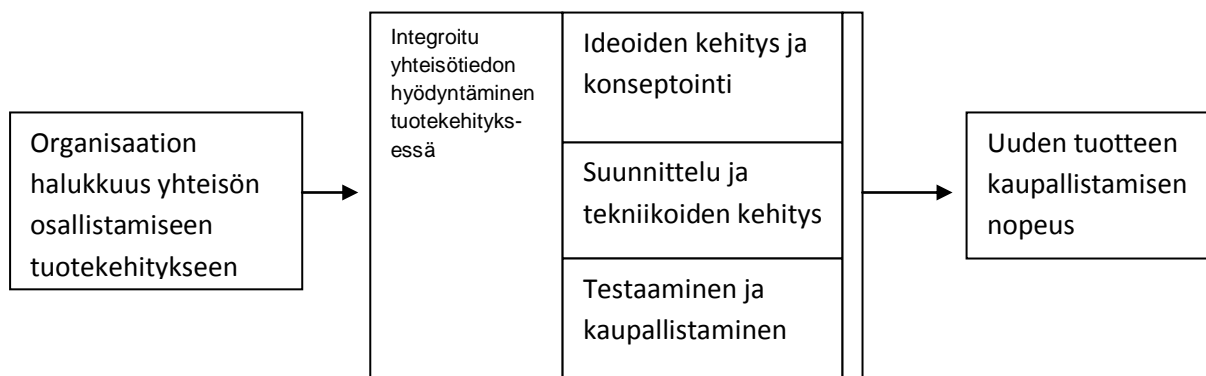
2.3.2 Arvon yhteistuottaminen asiakkaan kanssa tuotekehitysprosessissa

Suuri osa organisaatioista epäonnistuu markkinatiedon integroimisessa markkinointistrategiaprosesseihin, joihin kuuluvat myös tuotekehityksen aikaiset vaiheet. Puutteellinen kommunikaatio asiakkaiden kanssa tuotekehityksen varhaisissa vaiheissa aiheuttaa monissa tapauksissa tuotteen kaupallistamisen viivästymistä ja/tai epäonnistumista. (Judson et al. 2009)

Perinteisesti tuotekehitysprosessi ja uuden tuotteen markkinointi on tapahtunut yrityksen rajojen sisäpuolella (Chan 2010). Viimeaikainen trendi innovaatioteorian evoluutiossa tunnistaa etteivät kaikki hyvät ideat tule yrityksen sisältä. Tätä trendiä on kuvailtu termillä avoin innovaatio. Avoin innovaatio voidaan määritellä olevan tarkoituksella kerätyn ja jaetun tiedon hyödyntämistä innovaatioiden kehittämisessä ja niiden hyödyntämistä markkinoiden laajentamisessa. Määritelmän logiikka on että yritykset voivat ja niiden tulisi käyttää sekä ulkoisia että sisäisiä ideoita ja sekä ulkoisia että sisäisiä polkuja markkinoille yrittäessään maksimoida tuotekehityksensä tuloksellisuutta. (Grönlund et al. 2010)

Tuotekehityksen tuloksellisuuden on todettu korreloivan vahvasti tuotekehitysosaston ja asiakkaiden välisen interaktion kanssa. Nämä tulokset viittaavatkin siihen että jatkuva ja syvälinen interaktio ja arvon yhteistuottaminen asiakkaan kanssa tuotekehitysprosessin jokaisessa vaiheessa syventää tuotekehityksen parissa työskentelevien ihmisten ymmärrystä kuluttajien maailmasta ja siten parantaa selvästi onnistumisen mahdollisuuksia. Asiakkaat tuotteen käyttäjinä toimivat arvokkaana resurssina markkinatutkimuksissa sekä konsepti- ja jälkitestauksessa, joiden pohjalta yritys voi suunnitella, kehittää ja muokata tuotetta ennen kaupallistamista. (Awa 2010) Lisäksi tutkimuksissa on saatu viitteitä siihen että asiakkaiden osallistaminen tuotekehitykseen nopeuttaa uuden tuotteen kaupallistamista. Chan (2010) ehdottaakin kuvion 2 esittelemän yhteisöperustaisen innovaation mallia nopeuttamaan uusien tuotteiden kaupallistamista.

Kuvio 2. Yhteisöperustainen innovaatio tuotekehitysprosessin nopeuttamisessa (Chan 2010)



Yksi esimerkki arvon yhteistuottamisesta asiakkaiden kanssa on asiakkaiden valtaistaminen päättämään demokraattisesti siitä mitä tuotekonsepteja yritys kaupallistaa. Tästä syntyvät psykologiset seuraukset johtavat tutkimusten mukaan voimakkaampaan kysyntään valittuja tuotteita kohtaan päätöksessä mukana olleiden kuluttajien keskuudessa, vaikka itse tuotteet olisivat objektiivisesti tarkasteltuna geneerisiä. (Fuchs et al. 2010)

2.3.3 Muotoilun, ulkoasun ja käytettävyyden suunnittelun johtaminen (Design management)

Tuotteen design voidaan määritellä olevan sen elementeistä, materiaaleista ja komponenteista muodostuva kokonaisuus joka antaa tuotteelle sen yksilölliset attribuutit liittyen käytettävyyteen, ulkonäköön, kestävyYTEEN ja turvallisuuteen (Walsh et al. 1988).

Tänä päivänä yritykset ottavat lisääntyvässä määrin käyttöönsä muotoilun, ulkoasun ja käytettävyyden suunnittelun prosesseja innovaatioiden harjoittamisen avainajureiksi. Nämä prosessit auttavat yrityksiä kehittämään innovaatioita jotka tuottavat korkeampaa käyttäjäarvoa asiakkaalle ja samalla korkeampaa taloudellista arvoa yritykselle. Kun aikaisemmin innovaatioissa keskityttiin toiminnan tehostamiseen, keskitytään nykyään enenevässä määrin parantamaan tuotteiden käyttäjäkokemusta ja sitä kautta saavuttamaan suurempia kohdemarkkinoita. Nämä innovaatiot lähtevät liikkeelle tavoitteenaan lisätä tuotteen haluttavuutta kuluttajien keskuudessa. Tuotteet, joissa muotoilun, ulkoasun ja käytettävyyden suunnittelu on huolellisesti yhdistetty kaupallisuuteen ja teknologiaan omaavat paremmat mahdollisuudet korkeaan käyttäjäarvoon, taloudelliseen arvoon, suurempiin kohdemarkkinoihin ja jopa markkinajohtajuuteen. (Kumar 2009)

Kumar (2009) tunnistaa tutkimuksissaan neljä periaatetta joita menestyksekkäät innovaattorit seuraavat:

1. Rakenna innovaatiot ihmisten kokemusten ympärille

Ihmisten kokemukset rakentuvat mm. seuraavista tekijöistä: (1) Fyysiset tekijät, eli miten ihmiset kokevat tuotteen käyttämisen fyysisesti, (2) kognitiiviset tekijät, eli miten ihmiset yhdistävät tarkoituksia käyttämäänsä tuotteeseen, (3) sosiaaliset tekijät, eli miten ihmiset käyttäytyvät ryhmässä tai sosiaalisissa tilanteissa, (4) kulttuuriset tekijät, eli kuinka ihmiset kokevat jaetut normit, tavat ja arvot sekä (5) Tunnetekijät, eli kuinka ihmiset kokevat tunteensa ja ajatuksensa.

Menestyksekkäät innovaatiot rakentuvat Kumarin mukaan näistä tekijöistä rakentuvan kokonaiskokemuksen ymmärtämiselle. Käyttäjäkokemukseen keskittyminen tuotokeskeisyyden sijaan saattaa avata ovia yllättävillekin mahdollisuuksille, jotka perustuvat ihmisten jokapäiväiseen elämään.

2. Ajattele innovaatioita systeemeinä pelkkien tuotteiden sijaan

Tuote on osa suurempaa systeemiä tai kontekstia jossa sitä käytetään ja jossa on monia yhdistyneitä osia. Tuotetta ei pitäisi katsoa erillään tästä systeemistä vaan osana kokonaisuutta johon se kuuluu ja jossa sitä käytetään.

3. Kasvata organisaatioon innovaatiokulttuuri

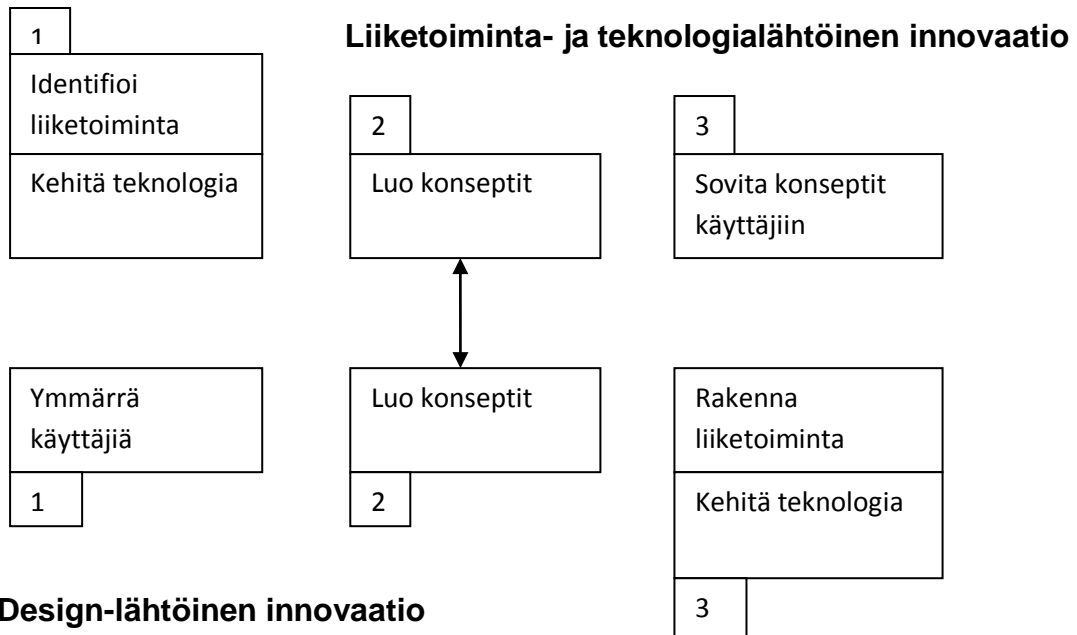
Tavoitteena tulisi olla kasvattaa organisaatioon ajatusmalli jossa jokaisen organisaation jäsenen toimet voivat johtaa yrityksen tarjoaman arvon kasvamiseen ja jossa jokaisen organisaation jäsenen päivittäiseen rutiiniin kuuluu proaktiivinen innovointi.

4. Ota käyttöön selkeitä design-prosesseja sekä rakenteellisia metodeja

Innovaatiot tarvitsevat organisaatioissa integroituja toimintamalleja jotka saavat design-, liiketoiminta- ja teknologiaprosessit toimimaan saumattomasti yhdessä tietyn lopputuloksen saavuttamiseksi.

Kuvio 3 esittelee perinteisen liiketoiminta- ja teknologialähtöisen innovaation rinnalle Kumarin design-lähtöisen innovaation mallin jossa tuotteen suunnittelu lähtee asiakas- ja käyttäjätiedosta. Näiden pohjalta luodaan konseptit joiden ympärille liiketoiminta ja teknologiat rakennetaan.

Kuvio 3. Liiketoiminta- ja teknologiaalähtöinen innovaatio vs. design-lähtöinen innovaatio ja näiden kohtaaminen (Kumar 2009)



2.4. Pakkausuudistuksen johtaminen

Pakkaus on elintärkeä osa kuluttajatuotteen modernia markkinointia etenkin voimakkaasti kilpailluilla aloilla, kuten elintarviketeollisuudessa. Kuitenkin vanhalla perinteisellä toimialalla pakkausuudistukset toteutetaan tutkimuksen (Olsson et al. 2004) mukaan edelleen usein teknologialähtöisesti huomioimatta pakkauksen mahdollisuuksia vaikuttaa tuotteen kilpailukykyyn ja käyttäjäkokemukseen. Pakkaussuunnitteluun vaikuttavat kuluttajien preferenssien ja markkinoinnin näkökulman lisäksi teknologian näkökulma, materiaalit, logistiset vaatimukset sekä ympäristöystävällisyyteen liittyvät asiat. (Rundh 2009)

Edellä mainittujen eri näkökulmien painoarvo vaihtelee toimitusketjun eri tasoilla jolloin lopullisen balanssin löytäminen ketjussa on monen toimijan välinen poliittinen asia. Pakkaus tulisikin nähdä koko systeemin näkökulmasta, ei ainoastaan yhden näkökulman kautta (Wills 1990)

Pakkauksen design on tänä päivänä tärkeä osa tuotteen markkinointia. Pakkaus voidaan ajatella osana tuotetta, sillä se voi tuoda lisäarvoa tuotteelle ja olla jossain tapauksissa, esimerkiksi kosmetiikkatuotteissa elintärkeä osa tuotteen kuluttamista. Pakkaus antaa tuotteelle oman ilmeensä ja lupauksen arvosta. Riippuen tuotteesta menestystekijät pakkauksissa ovat vaihdelleet siten, että toisissa tuotteissa pakkauksen muoto on tunnistettu kaupalliseksi menestystekijäksi kun taas toisissa tuotteissa pakkauksen väri ja koko ovat osoittautuneet tärkeiksi. (Rundh 2009) Toisaalta empiiriset tutkimukset osoittavat, että yksittäisten elementtien muodostama kokonaisuus on lopulta eniten vaikuttava tekijä pakkauksen myyvyydessä (Orth et al. 2010).

Samalla kun pakkauksen tulisi herättää kuluttajassa tunneperäinen reaktio joka lisäisi tuotteen haluttavuutta yli ostokynnyksen, sen täytyisi olla myös logistisesti tehokas ja kustannuksiltaan matala. Myös pakkauksen toimivuus ja käytettävyys ovat avaintekijöitä tuotteen kaupallisessa menestyksessä. Tutkimukset osoittavat, että vaikka päättäjien keskuudessa on kasvava tietoisuus pakkauksen viestinnällisen roolin tärkeydestä on se edelleen alipainotettu näkökulma pakkaussuunnittelussa. (Rundh 2009)

3. Markkinaorientaatio

Tässä luvussa tutustutaan markkinaorientaation käsitteeseen. Luvun aluksi tarkastellaan markkinoinnin, markkinointiorientaation ja markkinaorientaation käsitteellisiä eroja. Tämän jälkeen tarkastellaan ja määritellään markkinaorientaatiota aikaisemman kirjallisuuden pohjalta.

3.1 Markkinointi, markkinointiorientaatio ja markkinaorientaatio

Markkinointikonseptin on yleisesti tunnistettu sisältävän kolme elementtiä: (1) Asiakasfilosofia, jonka tarkoituksena on vaihdantakumppanien tarpeiden ja halujen tunnistaminen ja tyydyttäminen, (2) fokuoituminen keinoihin, joilla organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa tehokkaimmin ja samalla asiakastarpeet tyydyttäen, sekä (3) integroitu markkinointiorganisaatio, jolla pyritään saavuttamaan organisaation tavoitteet asiakastarpeet tyydyttämällä. Markkinointikonsepti voidaan määrittellä olevan liiketoimintafilosofia, joka toimii keskeisenä ainesosana yrityskulttuuria, joka laittaa asiakkaan lähtökohdaksi strategialle ja operaatioille (Wrenn 1997).

Markkinointiorientoituneeksi voidaan määrittellä organisaatio, jonka toiminnassa ovat tunnistettavissa edellä mainitut markkinointikonseptin keskeiset elementit (Sorjonen 2004, 18). Siinä missä markkinointikonsepti on tapa *ajatella* organisaatiosta, sen tuotteista ja asiakkaista, on markkinointiorientaatio niiden asioiden *toteuttamista*, joilla tällainen filosofia saadaan käytäntöön organisaation toiminnassa (Wrenn 1997).

Termejä markkinaorientaatio ja markkinointiorientaatio on aikaisemmassa kirjallisuudessa käytetty osin synonyymeinä. Alun perin markkinointikonseptin implementaatioon viitattiin termillä markkinointiorientaatio. Markkinointiorientaatio eroaa kuitenkin markkinaorientaatiosta siten, että perinteisen määritelmän mukaan markkinointiorientaatio painottaa voimakkaasti asiakasorientaatiota, asiakkaan tarpeita ja voiton tekemistä tuottamalla tyydytystä asiakkaan tarpeisiin, ja viittaa terminä lähinnä markkinointiosaston toimintoon. (Lafferty & Hult 2001).

Markkinaorientaatio käsitteenä sen sijaan viittaa koko organisaation käsittävään kulttuuriin (Narver & Slater 1990) tai käyttäytymiseen (Kohli & Jaworski 1990).

Kohli ja Jaworski erittelevät kolme syytä siihen, miksi he pitävät markkinaorientaatioterminä markkinointiorientaatiota parempana: (1) Markkinaorientaatio ilmaisee selkeämmin, ettei ole kyse vain markkinointitoiminnoista vaan koko organisaatiota koskevista prosesseista, (2) markkinaorientaatio on vähemmän poliittisesti latautunut, koska se ei erityisesti painota markkinointitoiminnon tärkeyttä, jolloin se todennäköisesti tulee helpommin hyväksytyksi muuallakin organisaatiossa, ja (3) markkinaorientaatio kohdistaa huomion markkinoihin ja käsittää siten sekä asiakkaat että heidän tarpeisiinsa vaikuttavat voimat mukaan lukien kilpailijat. (Kohli & Jaworski 1990)

3.2 Yrityksen markkinaorientaatio

Viime vuosikymmeninä markkinoinnin tutkimus on keskittynyt erityisesti markkinointikonseptin implementaatioon, jota kuvaamaan on syntynyt käsite markkinaorientaatio (Lafferty & Hult 2001, 92; Wrenn 1997, 33, Kohli & Jaworski 1990). Markkinaorientaation voidaan sanoa luovan organisaatioon kulttuurisen perustan markkinoinnin liittämiseksi osaksi strategista johtamista (Gebhardt et al. 2006).

Markkinaorientaatiota on tutkittu merkittävän paljon 1990-luvun alusta lähtien, vaikka itse käsite on vanhempi. Vaikka käsitteelle löytyy aikaisemmasta tutkimuksesta ja kirjallisuudesta lukuisia erilaisia määritelmiä, voidaan yleisesti sanoa, että markkinaorientaatio sisältää käsitteenä markkinatiedon hankkimista, jakamista ja hyödyntämistä organisaation tarjooman sopeuttamiseksi muuttuviin markkinaolosuhteisiin. (Jaworski et al. 2000)

Kohli ja Jaworski (1990) määrittelevät markkinaorientaation olevan (1) organisaation laajuista markkinatiedon (market intelligence) tuottamista nykyisistä ja tulevista asiakkaiden tarpeista, (2) tiedon jakamista eri osastojen välillä sekä (3) reagoimista tietoon läpi organisaation. Heidän määritelmänsä edustaa markkinaorientaatioteorian käyttäytymistä korostavaa, operationaalista suuntaa (Gonzalez-Benito & Gonzalez-

Benito 2005) ja on yleisesti omaksuttu tutkijoiden keskuudessa (Jaworski et al. 2000).

Narver ja Slater (1990) puolestaan määrittelevät markkinaorientaation olevan organisaatiokulttuuri, jossa jokainen työntekijä on sitoutunut tuottamaan jatkuvasti ylivoimaista arvoa asiakkaalle. Heidän mukaansa markkinaorientaatio koostuu kolmesta komponentista, jotka ovat (1) asiakasorientaatio, (2) kilpailijaorientaatio ja (3) toimintojen koordinointi.

Markkinaorientaatiota voidaan tarkastella myös esimerkiksi strategian näkökulmasta. Ruekertin (1992, kts Lafferty & Hult 2001) määritelmän mukaan yrityksen markkinaorientaation taso on yhtä kuin taso jolla yritys kerää ja hyödyntää asiakastietoa muodostaessaan asiakkaiden tarpeiden tyydytykseen tähtäävää strategiaa, ja implementoi tätä strategiaa vastaamalla asiakkaiden tarpeisiin ja haluihin.

Wrenn (1997) viittaa puolestaan markkinaorientaatiolla johtamisfilosofiaan, jossa markkinoinnin toiminnoilla on eniten painoarvoa strategiaan päätöksiin verrattuna muihin toimintoihin. Tällöin ylimmän johdon rooli advokaattina korostuu asiakkaan ensimmäiseksi nostavien arvojen ja uskomusten luomisessa ja kommunikoimisessa osana kulttuuria läpi organisaation sekä sisäisesti että koko verkostossa (Tuominen 2002, 60).

Markkinaorientaatiota on tutkittu paljon erilaisissa liiketoiminta- ja kulttuurikonteksteissa lukuisissa eri maissa ja sen on todettu vaikuttavan positiivisesti suoraan yrityksen suorituskykyyn kontekstista huolimatta. Mm. tästä johtuen sitä pidetään kirjallisuudessa edelleen hyvin tärkeänä tutkimuskohteena. (Lafferty & Hult 2001)

Kriittisiäkin näkemyksiä markkinaorientaation vaikutuksesta organisaation suorituskykyyn on kuitenkin esitetty. Mm. Bennett ja Cooper (1979; 1981, kts Lucas & Ferrell 2000) ovat esittäneet, että liian korkea markkinaorientaatio saattaa rajoittaa organisaation innovaatiokykyä ja johtaa kopiointiin tai ainoastaan marginaalisesti uusiin tuotteisiin. Christensen ja Bower (1996, kts. mt) lisäävät, että nykyisten markkinoiden liian tarkka seuraaminen saattaa vaikeuttaa uuden teknologian kaupallistamista ja siten huonontaa organisaation kilpailukykyä.

Markkinaorientaatiokirjallisuus jakautuu kahteen päähaaraan ja näkökulmaan: (1) Kohlin ja Jaworskin (1990) tutkimusten pohjalle rakentunut näkökulma *markkinaorientaatio käyttäytymisenä* ja (2) Narverin ja Slaterin (1990) tutkimusten pohjalle rakentunut näkökulma *markkinaorientaatio organisaatiokulttuurina*. Tarkastellaan seuraavaksi markkinaorientaatiota näistä näkökulmista.

3.2.1 Markkinaorientaatio käyttäytymisenä

Kohlin ja Jaworskin mukaan markkinaorientaatio käsitteenä tarkoittaa markkinointikonseptin toimeenpanoa. Heidän määritelmänsä mukaan markkinaorientaatio on koko organisaation käsittävää, nykyisten ja tulevien asiakkaiden tarpeita koskevaa informaation luomista, informaation jakamista eri osastoille ja informaatioon reagoimista läpi organisaation. Kohlin ja Jaworskin mukaan markkinaorientaatio rakentuu laajalti kirjallisuudessa hyväksytyin kolmen markkinointikonseptin peruspilarin varaan: (1) Asiakaskeskeisyys, (2) koordinoitu markkinointi ja (3) tuloksellisuus (profitability). Heidän tutkimuksensa tosin osoittavat, että vaikka aikaisemmassa kirjallisuudessa tuloksellisuutta on pidetty yhtenä markkinaorientaation osa-alueena, yleisesti tuloksellisuus nähdään enemmänkin markkinaorientaation seurauksena. (Kohli & Jaworski 1990)

3.2.1.1 Asiakaskeskeisyys

Asiakaskeskeisyys on yleisesti hyväksytty olevan markkinaorientaation keskeisin elementti. Perinteisesti asiakaskeskeisyys viittaa tiedon hankkimiseen asiakkaiden tarpeista ja haluista. Todellinen asiakasorientaatio kuitenkin sisältää paljon muutakin. Se on markkinatiedon luomista, levittämistä ja siihen reagoimista koko organisaation toiminnassa. (Kohli & Jaworski 1990)

Markkinatiedon luominen on Kohlin ja Jaworskin mukaan muutakin kuin asiakkaiden ilmaisemien tarpeiden ja preferenssien tunnistamista. Se sisältää myös analyysin eksogeenisistä tekijöistä, jotka mahdollisesti vaikuttavat asiakkaan tarpeisiin. Näitä

voivat olla mm. kilpailijat ja lainsäädäntö. Lisäksi hyvä markkinatieto käsittää tiedon sekä asiakkaiden nykyisistä että tulevista tarpeista. (Kohli & Jaworski 1990)

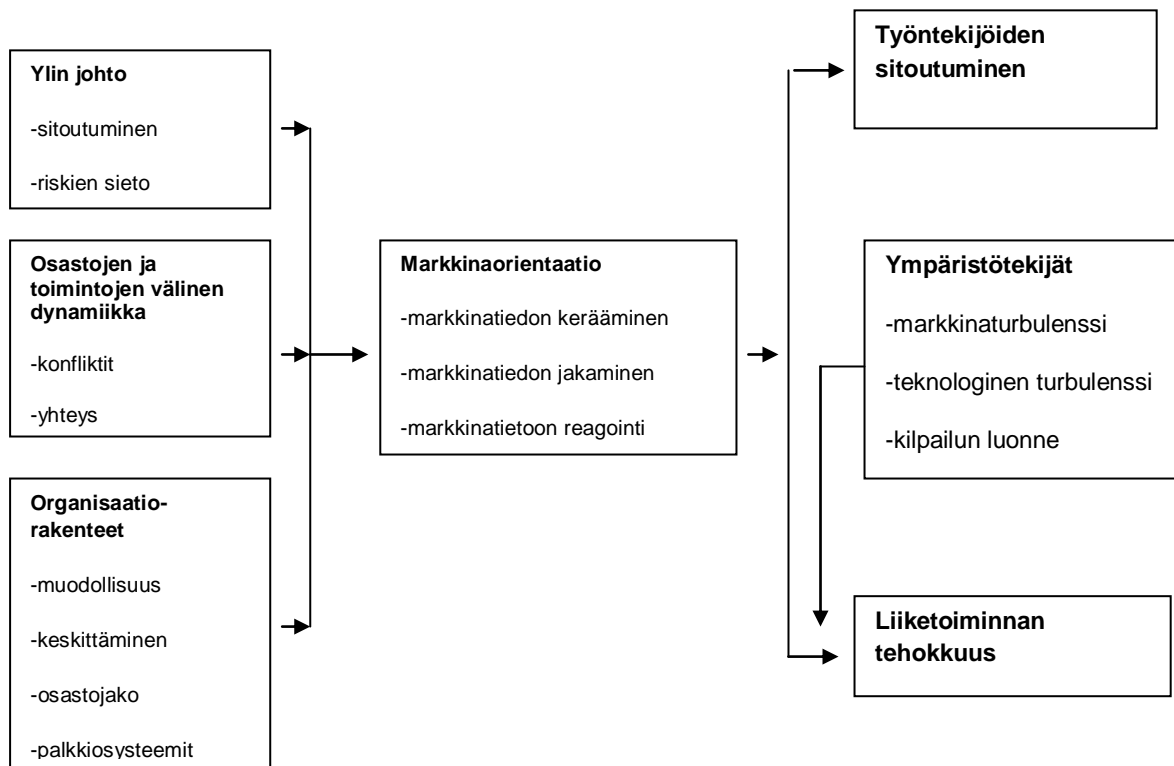
Markkinainformaation levittäminen organisaatioon on edellytyksenä sille, että markkinatarpeisiin sopeutuminen kyetään toteuttamaan organisaatiossa, sillä se vaatii kaikkien osastojen ja yksilöiden yhteisiä toimia, joiden perustana informaatio toimii. Tehokas informaation levittäminen vaatii sen viestimistä ja jopa myymistä kaikille relevanteille osastoille ja henkilöille organisaatiossa. (Kohli ja Jaworski 1990).

Informaatioon reagoiminen on Kohlin ja Jaworskin mukaan toimintaa, johon ryhdytään hankitun ja organisaatioon levitetyn markkinainformaation perusteella. Tällaista toimintaa voi olla mm. kohdemarkkinoiden nykyiset ja tulevat tarpeet huomioon ottavien tuotteiden suunnittelu ja tarjoaminen, sekä tuotannon, jakelun ja myynninedistämisen toimenpiteet, joilla asiakas saadaan reagoimaan halutulla tavalla. (Kohli & Jaworski 1990)

3.2.1.2 Koordinoitu markkinointi

Markkinaorientaatio koskee määritelmänsä mukaisesti koko organisaatiota. Kohli ja Jaworski (1990) esittelevät markkinaorientaation viitekehyksessään (kts. kuvio 4) kolme tekijäryhmää, jotka voivat toimia edistävinä tai estävinä voimina markkinaorientaatiolle: (1) Johdon sitoutuminen, (2) osastojen ja toimintojen väliset dynamiikat ja (3) organisaatiojärjestelmät.

kuvio 4. Markkinaorientaation edistäviä ja estäviä tekijöitä sekä seurauksia (Jaworski & Kohli 1993)



Johdon sitoutuminen on elintärkeä tekijä markkinaorientaatioon implementoinnissa organisaatioon, sillä kirjallisuudessa on yleisesti todettu että johdolla on kriittinen rooli organisaation arvojen ja orientaatioiden muovaajana. Jos organisaation ylin johto on sitoutunut markkinaorientaatioon ja suhtautuu kannustavasti muutoksiin ja riskien ottoon uusien tuotteiden lanseeraamisessa, saattavat organisaation jäsenet todennäköisemmin hankkia ja hyödyntää markkinainformaatiota ja esittää uusia ideoita ja tuotteita reaktioksi asiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin. (Jaworski & Kohli 1993)

Osastojen ja toimintojen välisellä dynamiikalla viitataan osastojen väliseen muodolliseen ja epämuodolliseen vuorovaikutukseen ja työntekijöiden välisiin suhteisiin. Markkinaorientaation implementointi saattaa johtaa osastojen välisiin konflikteihin jos eri osastoilla työskentelevien ihmisten intressit ovat ristiriidassa markkinaorientaation ajatusmallin kanssa. Toinen tärkeä tekijä osastojen ja toimintojen välisessä dynamiikassa on osastojen välinen yhteys ja sen toimivuus.

(Kohli & Jaworski 1990) Myöhemmässä tutkimuksessa konfliktien todettiin heikentävän markkinaorientaatiota, kun taas osastojen välisen yhteyden todettiin vahvistavan sitä (Jaworski & Kohli 1993).

Organisaatiojärjestelmät, eli organisaation rakenteelliset ominaisuudet saattavat myös osaltaan joko ehkäistä tai edistää markkinaorientaatiota. Tällaisia ominaisuuksia voivat olla mm. päätöksenteon keskittäminen, formalisointi ja toimintojen jakaminen osastoihin. Esimerkiksi hyvin suunniteltujen palkitsemisjärjestelmien ja päätöksenteon hajauttamisen on todettu vaikuttavan voimakkaan positiivisesti organisaation markkinaorientaatioon. (Kohli & Jaworski 1990; Jaworski & Kohli 1993)

3.2.1.3 Markkinalähtöinen vs. markkinoita muokkaava markkinaorientaatio

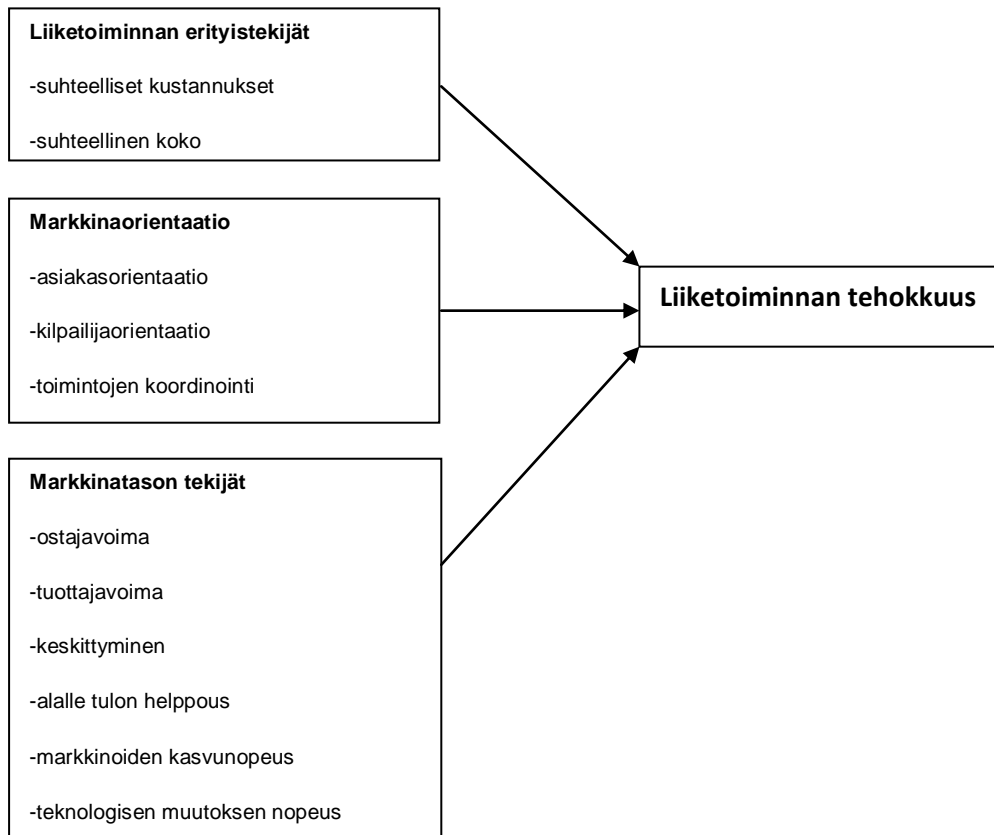
Myöhemmässä tutkimuksessaan Jaworski, Kohli & Sahay (2000) jaottelivat kaksi erilaista lähestymistapaa markkinaorientaatiolle. *Markkinalähtöinen* (market-driven) lähestymistapa viittaa toimintamalliin, jossa pyritään ymmärtämään asiakkaiden preferenssejä ja käyttäytymistä ja reagoimaan niihin annetussa markkinaympäristössä. *Markkinoita muokkaava* (driving markets) lähestymistapa viittaa puolestaan liiketoimintalogiikkaan, jossa pyritään muokkaamaan markkinoiden rakennetta ja/ tai markkinoilla toimivien pelaajien käyttäytymistä suuntaan, joka parantaa yrityksen kilpailuasemaa. He erottelevat kolme tapaa muokata markkinoiden rakennetta: (1) Kilpailijoiden eliminointi, (2) uusien tai erilaisten pelaajien rakentaminen markkinoille, sekä (3) markkinoilla toimivien pelaajien toimintojen muuttaminen. Markkinakäyttäytymistä voidaan muokata joko suoraan, tai epäsuorasti muokkaamalla pelaajien (kilpailijat, asiakkaat ja muut sidosryhmät) ajatusmaailmaa.

3.3 Markkinaorientaatio organisaatiokulttuurina

Narver ja Slater (1990) määrittelevät markkinaorientaation olevan organisaatiokulttuuri, joka vaikuttavimmin ja tehokkaimmin saa aikaan käyttäytymistä, joka on välttämätöntä ylivoimaisen asiakasarvon tuottamisessa ja johtaa siten myös jatkuvasti erinomaiseen liiketoiminnan tuloksellisuuteen. He erittelevät kolme markkinaorientoituneen liiketoiminnan käyttäytymisen osa-aluetta, jotka ovat (1) asiakasorientaatio, (2) kilpailijaorientaatio ja (3) toimintojen koordinointi. Nämä osa-alueet he olettavat painoarvoiltaan yhtä tärkeiksi.

Lisäksi he erittelevät kaksi päätöskriteeriä, jotka ovat (1) pitkän aikavälin tähtäin, joka on välttämättömyys eloonjäämisen turvaamisessa kilpailuympäristössä ja (2) kannattavuus. Kannattavuutta he pitävät liiketoiminnan tavoitteena. He erottelevat kuviossa 5 esitetyt kahdeksan tilannetekijää, jotka on otettava huomioon markkinaorientaation kannattavuusvaikutusta arvioidessa: Markkinatason tekijät (1) ostajavoima, (2) tuottajavoima, (3) keskittyminen, (4) alalle tulon helppous, (5) markkinoiden kasvunopeus, (6) teknologisen muutoksen nopeus, sekä liiketoiminnan erityistekijät (business-specific factors) (7) Suhteelliset kustannukset ja (8) suhteellinen koko. (Narver & Slater 1990)

Kuvio 5. Markkinaorientaation kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä (Narver & Slater 1990)



3.3.1 Asiakasorientaatio

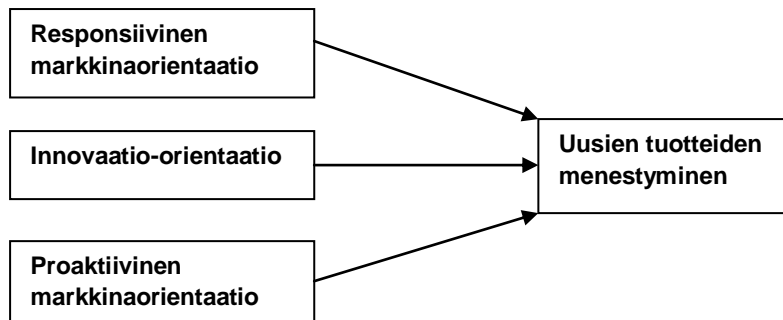
Asiakasorientaatio ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentaminen ovat tunnistettuja edellytyksiä yrityksen kasvulle ja kannattavuudelle (Valenzuela et al. 2009). Asiakasorientaatiolla Narver ja Slater (1990) tarkoittavat riittävää ymmärrystä asiakkaista ja heidän sekä nykyisistä että tulevista tarpeistaan, jotta heille voidaan tuottaa ylivoimaista arvoa jatkuvasti. Asiakasorientaatio voidaan myös määritellä olevan joukko uskomuksia jotka asettavat asiakkaan intressit tärkeimmiksi (Gatignon & Xuereb 1997).

Myöhemmässä tutkimuksessaan Narver, Slater & McLachian (2004) jakavat markkinaorientaation responsiiviseen ja proaktiiviseen markkinaorientaatioon sen mukaan pyritäänkö vastaamaan asiakkaiden ilmaisemiin vai piileviin tarpeisiin. Lisäksi he lisäävät markkinaorientaation rinnalle innovaatio-orientaation, sillä innovatiivisuutta tarvitaan organisaatiossa (1) asiakkaiden tarpeiden jäljittämässä ja tunnistamisessa, (2) uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä palvelemaan asiakkaiden tarpeita sekä (3) asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä ja tuotekehitystä edistävien sisäisten prosessien kehittämisessä ja implementoinnissa.

Narver, Slater & McLachian (2004) ehdottavatkin että innovaatio-orientaatio ja markkinaorientaatio täydentävät toisiaan siten että innovaatio-orientaatio on enemmän ”sisältä ulos”- prosessi painottaen organisaation kyvykkyyksiä ja intressejä kun taas etenkin proaktiivinen markkinaorientaatio on enemmän ”ulkoa sisälle”- prosessi painottaen asiakkaan tarpeita. Heidän tutkimuksensa tukivat näkemystä jonka mukaan proaktiivinen markkinaorientaatio vaikuttaa responsiivista markkinaorientaatiota voimakkaammin uusien tuotteiden menestykseen. (Narver et al. 2004)

Kuviossa 6 on esitetty Narverin, Slaterin & McLachianin (2004) malli markkinaorientaation ja innovaatio-orientaation vaikutuksesta uusien tuotteiden menestykseen.

Kuvio 6. Markkinaorientaation ja innovaatio-orientaation vaikutus uusien tuotteiden menestykseen (Narver et al. 2004)



Asiakkailla Narver ja Slater viittaavat sekä yritysasiakkaisiin (välittäjiin), että kuluttajiin (loppukäyttäjiin) ja painottavat että molempien asiakasryhmien tarpeet ja kustannus-hyöty dynamiikka on ymmärrettävä hyvin, sillä yritysasiakkaat ovat usein valmistusyritysten suoria asiakkaita ja heidän kysyntänsä on kuluttajien kysynnästä johdettua. Toisin sanoen myyjän on tunnistettava taloudelliset ja poliittiset rajoitteet kaikilla kanavan tasoilla kyetäkseen tunnistamaan sekä nykyiset että potentiaaliset asiakkaansa. (Narver & Slater 1990)

Siinä missä Narver ja Slater sisällyttivät asiakaskäsitteeseen sekä yritysasiakkaat että kuluttajat, esiintyy aikaisemmassa kirjallisuudessa eriäviäkin määrittelyitä. Mm. Kohli ja Jaworski (1990) erottavat määrittelyissään asiakkaan ja kuluttajan eri sidosryhmiksi. Etenkin kuluttajamarkkinoiden kohdalla on myös esitetty kuluttajaorientaatiota markkinaorientaation neljänneksi ulottuvuudeksi (Coley et al. 2010).

3.3.2 Kilpailijaorientaatio

Kilpailijaorientaatiolla Narver ja Slater (1990) tarkoittavat ymmärrystä tärkeimpien nykyisten ja potentiaalisten kilpailijoiden lyhyen tähtäimen vahvuuksista, pitkän tähtäimen kyvykkyyksistä ja strategioista sekä kykyä ja halua tunnistaa, analysoida ja vastata kilpailijoiden toimenpiteisiin. Vaikka Narver ja Slater (1990) antavat markkinaorientaatiotutkimuksissaan saman painoarvon asiakas- ja kilpailijaorientaatioille voidaan ne nähdä myös toisilleen vastakkaisina markkinointistrategioina (Dev et al. 2009).

Monen kilpailijaorientoituneen yrityksen strateginen tavoite on voittaa kilpailijansa ja usein kasvattaa markkinaosuuttaan jopa voiton maksimoinnin kustannuksella. Etenkin tilanteessa jossa tulevaisuus vaikuttaa epävarmalta markkinaosuuden kasvattaminen voi toimia konkreettisena välitavoitteena pitkän tähtäimen tuloksellisuutta tavoitellessa (Armstrong & Collopy 1996). On myös todettu, että vahvasti kasvavilla markkinoilla kilpailijaorientaatio vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn positiivisesti, sillä se auttaa yrityksiä tuottamaan matalamman kustannustason saavuttamisen mahdollistavia innovaatioita ja sitä kautta kilpailemaan matalammilla hinnoilla (Gatignon & Xuereb 1997).

Vaikka toiset empiiriset tutkimukset viittaavat siihen, että kilpailijaorientoituneet tavoitteet etenkin voiton maksimoinnin kustannuksella vaikuttavat negatiivisesti yrityksen suorituskykyyn ja pitkän tähtäimen toimintakykyyn (Armstrong & Collopy 1996), antavat toiset tutkimukset viitteitä siihen, että joissain tilanteissa kilpailijaorientoitunut strategia on yrityksen suorituskyvyn kannalta asiakasorientoitunutta strategiaa parempi (Gatignon & Xuereb 1997; Dev et al. 2009).

3.3.3 Toimintojen koordinointi

Toimintojen koordinointi viittaa tiettyihin organisaation rakenteisiin jotka mahdollistavat kommunikaation sen eri toimintojen välillä (Gatignon & Xuereb 1997). Se voidaan määritellä olevan organisaation resurssien koordinoitua hyödyntämistä ja integrointia luodessa asiakkaalle ylivoimaista arvoa (Narver & Slater 1990; Kohli & Jaworski 1990).

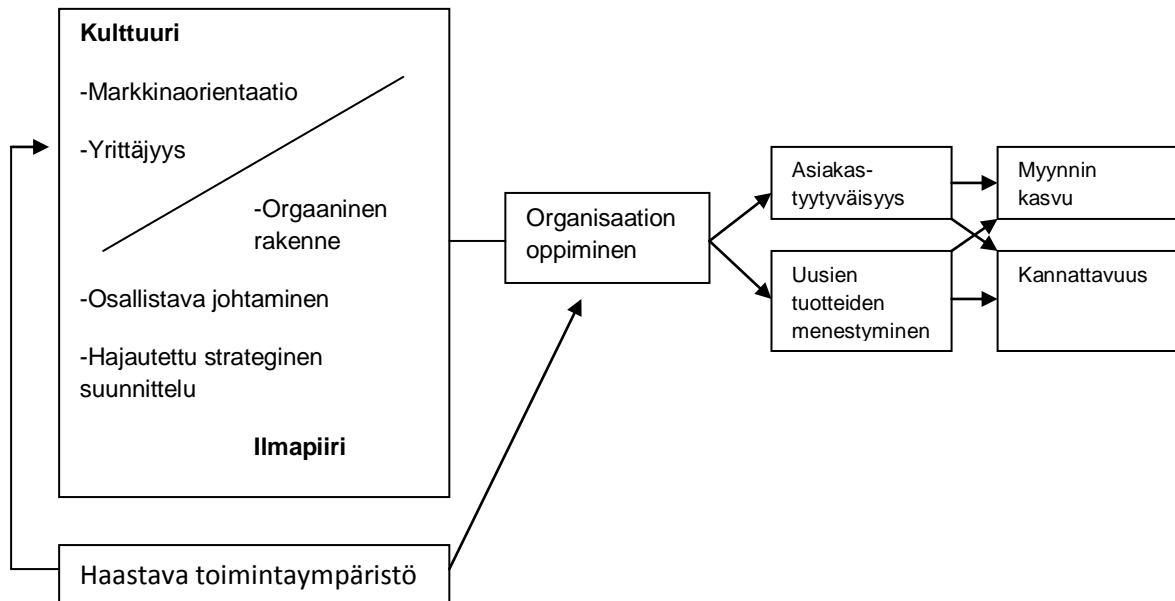
Toimintojen koordinointi mahdollistaa tiedon ja vaihdannan yrityksen eri osastojen välillä ja siten eri näkökulmien (asiakas-, kilpailija- ja teknologianäkökulma) huomioimisen asiakasarvoa kehittäessä. Esimerkiksi uuden tuotteen kehittämisessä toimintojen koordinoimattomuus aiheuttaisi todennäköisesti jonkun edellä mainitun näkökulman painottumista toisten kustannuksella ja siten vaikuttaisi negatiivisesti innovaation potentiaaliseen suorituskykyyn (Gatignon & Xuereb 1997).

3.3.4 Markkinaorientaatio ja organisaation oppiminen

Slater ja Narver ovat tutkineet markkinaorientaatiota myös resurssina organisaation oppimiseen. Tästä näkökulmasta he ehdottavat markkinaorientaation määritelmäksi ”kulttuuri, (1) jossa kaikkein tärkeintä on luoda ja ylläpitää kannattavasti ylivoimaista asiakasarvoa ottaen huomioon samanaikaisesti myös muiden sidosryhmien edut ja (2) joka tarjoaa käyttäytymisnormeja markkinainformaation kehittämiseksi ja markkinainformaatioon reagoimiselle organisaatiossa”. He esittävät, että markkinaorientaatio tarjoaa sopivassa ilmapiirissä kulttuuri-, uskomus- ja arvoperustan organisaation oppimiselle. Parhaan tehonsa markkinaorientoitunut organisaatio saavuttaa vasta kun siihen yhdistyvät yrittäjyyshenki ja sopivat rakenteet, prosessit ja kannusteet joilla kulttuuriarvoja operationalisoidaan. (Slater & Narver 1995)

Narverin ja Slaterin (1995) malli markkinaorientaatiosta ja oppivasta organisaatiosta on esitetty kuviossa 7.

Kuvio 7. Markkinaorientaatio ja oppiva organisaatio (Slater & Narver 1995)



Markkinaorientaatiossa piilee omat vaaransa myös oppivan organisaation näkökulmasta. Ensinnäkin liian tarkka keskittyminen asiakkaiden ilmaisemiin tarpeisiin voi johtaa ainoastaan adaptiiviseen oppimiseen ja linjajatkeden tuottamiseen nykyisille asiakkaille sen sijaan että etsittäisiin uusia piileviä asiakastarpeita ja markkinoita. Lisäksi liiallinen keskittyminen markkinatietoon voi johtaa muiden hyvien oppimislähteiden, kuten toimitusketjun, muiden toimialojen yritysten ja yliopistojen huomiotta jättämiseen. (Narver & Slater 1995)

Vaikka markkinaorientaatiotutkijoiden keskuudessa vallitsee pitkälti yksimielisyys markkinaorientaation behavioristisesta sisällöstä (Narver & Slater 1990) ovat markkinoinnin tutkijat väitelleet siitä onko markkinaorientaatio käyttäytymistä vai kulttuuri. Aikaisempi tutkimus on tunnistanut korkeamman markkinaorientaation syntymisen edellytyksiksi ylimmän johdon keskittymisen, toimintojen välisen yhteistyön ja palkkiosysteemit. Gebhardt, Carpenter & Sherry (2006) toteavat tutkimuksessaan että nämä tekijät ovat osana suurempaa ja monimuotoisempaa muutosprosessia, joka johtaa kulttuurin arvojen muutokseen ja on välttämätöntä markkinaorientaation syntymiseksi. He tunnistavat joukon arvoja, jotka markkinaorientoituneet yritykset jakavat ja toteavat siten markkinaorientaation rakentuvan fundamentaalisista kulttuurillisista arvoista.

Markkinaorientaatiolla on todettu erityisen suotuisa vaikutus innovatiivisuuteen ja organisaation suorituskykyyn valmistajayrityksissä, joissa on matala valtaetäisyys organisaation eri hierarkiatasojen välillä sekä vähäinen riskienvälttämiskulttuuri (Kirca et al. 2000). Nämä piirteet kuuluvat keskeisinä osina organisaatiokulttuurin käsitteeseen. Organisaatiokulttuurin onkin todettu sisältävän monia elementtejä, jotka voivat toimia joko mahdollistavina tai estävinä tekijöinä yrityksen innovatiivisuudessa (Çakar & Ertürk 2010)

Koska tässä tutkielmassa tutkitaan markkinaorientaation vaikutusta pakkaus uudistusprosessiin ja erityisesti sen innovatiivisuuteen, ja organisaatiokulttuurin ja innovaatiokyvyn välillä on aikaisemmassa kirjallisuudessa tunnistettu selvä yhteys (mm. Ahmed 1998; Herbig & Dunphy 1998; Çakar & Ertürk 2010), painotetaan tässä tutkielmassa markkinaorientaation organisaatiokulttuurinäkökulmaa.

4. Teoreettinen viitekehys ja hypoteesit

Tässä luvussa esittelemme tutkielman teoreettisen viitekehysten ja hypoteesit.

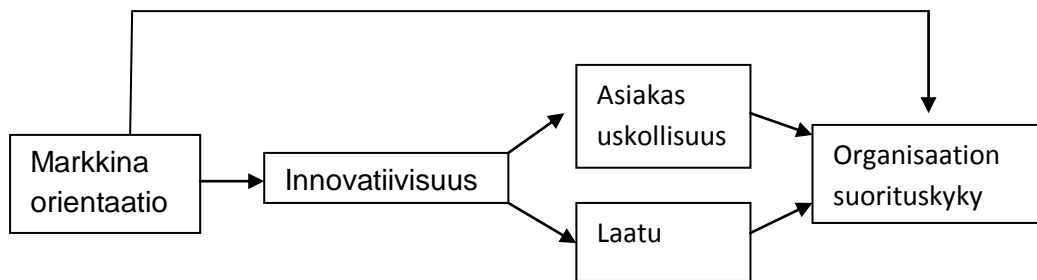
Jatkuvasti lisääntyvä markkinoiden segmentoituminen ja kilpailevien tuotteiden määrä vaatii alati vahvempaa ja selkeämpää brändin erottumista saavuttaakseen kuluttajien huomion ja kiinnostuksen (Coles & Beharrell 1990). Viime vuosina erityisesti kuluttajien mieltymysten näkökulma on korostunut tuotteen kokonaissuorituskyvyssä (mt). Kilpailun jatkuvasti lisääntyessä pakkauksen rooli tuotteen differoinnissa kasvaa koko ajan (Wells et al. 2007).

Avain menestykselliseen pakkausudistukseen on löytää sopiva tasapaino pakkauksen eri ominaisuuksien välille kuluttajien mieltymysten, jakelun ja teknologian näkökulmista (Coles & Beharrell 1990). Edellä mainittujen näkökulmien keskinäinen suhde pakkausudistuksissa ei ole stabiili, vaan vaihtelee ajan myötä. Relevantin ja ajantasaisen markkinatiedon keräämisen sekä jakamisen organisaatioon, samoin kuin toimintojen välisen koordinaation, tärkeys korostuu pyrkimyksissä kehittää pakkaus, joka olisi kyseiseen ajankohtaan mahdollisimman optimaalinen kompromissi eri toimintojen ja näkökulmien välillä. Pakkausudistuksen sanotaankin olevan tiimityöskentelyä, joka vaatii osallistumista niin pakkausalan, markkinoinnin, logistiikan, tekniikan kuin tuotannon osaajilta (Twede 1992).

Useat tutkimukset ovat antaneet viitteitä siihen, että markkinalähtöiset yritykset kykenevät kehittämään tuotteita, jotka muuttavat kuluttajien tarpeita (mm. Jaworski & Kohli 1993; Narver & Slater 1990, kts Lucas & Ferrell 2000). Markkinaorientaation on väitetty lisäävän yritysten kykyä kehittää ylivertaisia innovaatioita ja menestyksekkäitä uusia tuotteita jopa liiketoimintakontekstista huolimatta (Kohli & Jaworski 1990; Slater & Narver 1994, kts mt). Useat tutkimukset ovatkin antaneet viitteitä siihen suuntaan, että markkinaorientaatio parantaa yrityksen suorituskykyä juuri tuotekehityksen kautta (Baker & Sinkula 2005; Sandvik & Sandvik 2003).

Kirca, Jayashandan & Bearden (2000) totesivat tutkimuksissaan, että markkinaorientaatio vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn lisäämällä innovatiivisuutta, laatua ja asiakasuskollisuutta (kts. kuvio 8).

Kuvio 8. Markkinaorientaation vaikutus organisaation suorituskykyyn (Kirca et al. 2000)



Etenkin *asiakasorientaation* on tunnistettu lisäävän innovatiivisuutta tuotekehityksessä. Tutkimukset ovat osoittaneet selviä yhteyksiä tuotekehityksen tuloksellisuuden ja tuotekehitysosaston asiakkaiden/ käyttäjien kanssa käymän interaktion ja arvon yhteistuottamisen kanssa (Awa 2010). Mm. Lucas ja Ferrell (2000) ovat tutkineet markkinaorientaation vaikutusta tuoteinnovaatioihin. Heidän tutkimustuloksensa viittasivat siihen, että voimakas asiakasorientaatio lisää yrityksen kykyä kehittää kokonaan uusia tuotteita ja vähentää tuoteimitaatiota. Innovaationäkökulmasta asiakasorientoitunut yritys voidaankin määritellä olevan yritys jolla on kyky ja halu tunnistaa, analysoida, ymmärtää sekä vastata asiakkaiden tarpeisiin (Gatignon & Xuereb 1997).

Hp1: Yrityksen korkea markkinaorientaatio lisää innovatiivisuutta pakkaus uudistusprosessissa

Hp2: Yrityksen korkea asiakasorientaatio lisää innovatiivisuutta pakkaus uudistusprosessissa

Hp3: Yrityksen korkea markkinaorientaatio vaikuttaa siihen että pakkaus uudistus nähdään enemmän panostuksena tuotteen kilpailukykyyn

Hp4: Yrityksen korkea asiakasorientaatio vaikuttaa siihen että pakkaus uudistus nähdään enemmän panostuksena tuotteen kilpailukykyyn

Hp5: Yrityksen korkea markkinaorientaatio vaikuttaa siihen, että pakkaus uudistuksella pyritään voimakkaammin kasvattamaan tuotteen brändin arvoa

Hp6: Yrityksen korkea markkinaorientaatio lisää kuluttajanäkökulman hyödyntämistä pakkaus uudistusprosessissa

Jaworskin ja Kohlin (1993) tutkimukset ehdottavat, että markkinaorientaatio vaatii ylemmältä johdolta tietynasteista riskiensiätöä ja satunnaisten epäonnistumisten sallimista osana normaalia liike-elämää. Tämä mahdollistaisi organisaation alemmilla tasoilla reagoinnin markkinoilla tapahtuviin muutoksiin ja vastaamisen niihin uusilla tuotteilla ja palveluilla. Historiallisesti yrityksissä on kuitenkin alasta riippumatta enimmäkseen keskitytty innovaatioihin joilla on pyritty parantamaan toiminnan tehokkuutta (Kumar 2009). Aikaisempi tutkimus viittaa siihen, että ainakaan elintarviketeollisuudessa ei edelleenkään tarpeeksi ymmärretä mahdollisuuksia tuottaa pakkauksella lisäarvoa tuotteille ja sitä kautta korkeampia marginaaleja yritykselle. Pakkaus uudistuksien lähtökohdat eroavat eri yritysten välillä ja pakkausta suunniteltaessa yrityksillä on yhä monessa tapauksessa päällimmäisenä ajatuksena tuotekohtaisten kustannuksien laskeminen, jolloin pakkaukset tuotetaan keskitetysti massatuotantona ja tyydytään helposti jo olemassa oleviin ratkaisuihin. (Olsson et al. 2004).

Hp7: Yrityksissä, joissa markkinaorientaatio on matala, arvostetaan pakkaus uudistusprosessissa enemmän uuden teknologian hyödyntämisen ja jakelun tehostamisen näkökulmaa

Hp8: Yrityksissä joissa on matala markkinaorientaatio nähdään pakkaus uudistus useammin pakollisena kuluna kuin investointina tuotteen kilpailukykyyn

Kilpailijaorientaatio on Narverin ja Slaterin (1990) mukaan ymmärrystä tärkeimpien nykyisten ja potentiaalisten kilpailijoiden lyhyen tähtäimen vahvuuksista, pitkän tähtäimen kyvykkyyksistä ja strategioista sekä kykyä ja halua tunnistaa, analysoida ja vastata kilpailijoiden toimenpiteisiin. Markkinaorientaatiota ja etenkin kilpailijaorientaatiota kohtaan on esitetty myös kriittisiä näkemyksiä. Mm. Bennett ja Cooper (1979; 1981, kts Lucas & Ferrell 2000) väittävät vahvan markkinaorientaation mahdollisesti johtavan imitaatioihin ja ainoastaan marginaalisesti uusiin tuotteisiin. Christensen ja Bower (1996, kts mt) lisäävät, että liian tarkka markkinoiden seuraaminen saattaa johtaa esteisiin uuden teknologian kaupallistamisessa ja johtaa alentuneeseen kilpailukykyyn, jos liiallinen keskittyminen nykyisiin asiakkaisiin ja markkinoihin vie huomion tulevilta asiakkailta ja markkinoilta (Narver & Slater 1995). Lucasin ja Ferrellin (2000) tutkimukset antoivat viitteitä siihen että korostunut *kilpailijaorientaatio* lisää tuoteimitaatioita ja vähentää kykyä luoda kokonaan uusia tuotteita.

Hp9: Yrityksen korkea kilpailijaorientaatio vaikuttaa siihen, että pakkaus uudistuksilla vastataan useammin kilpailijoiden toimenpiteisiin

Hp10: Korostunut kilpailijaorientaatio vaikuttaa lisäävästi kilpailijoilta suoraan otettuihin vaikutteisiin pakkaus uudistuksissa

Hp11: Korostunut kilpailijaorientaatio vaikuttaa negatiivisesti pakkaus uudistuksen onnistumiseen

Toimintojen koordinointi mahdollistaa tiedon ja vaihdannan yrityksen eri osastojen välillä ja siten eri näkökulmien (asiakas-, kilpailija- ja teknologianäkökulma)

huomioimisen asiakasarvoa kehittäessä. Toimintojen koordinoinnin on myös todettu vähentävän kilpailijoiden kopiointia tuotekehityksessä (Lukas & Ferrell 2000). Puutteellinen toimintojen koordinointi aiheuttaa todennäköisesti pakkaus uudistusprosessissa jonkun edellä mainitun näkökulman painottumista toisten kustannuksella ja siten vaikuttaa negatiivisesti uudistettavan pakkauksen potentiaaliseen suorituskykyyn (Gatignon & Xuereb 1997).

Hp12: Yrityksen korkea toimintojen koordinointi lisää pakkaus uudistusprosessiin käytettäviä resursseja

Useat aikaisemmat tutkimukset ovat viitanneet siihen, että markkinaorientaatio parantaa yrityksen suorituskykyä juuri tuotekehityksen kautta (mm. Baker & Sinkula 2005; Sandvik & Sandvik 2003). Tuotekehityksen tuloksellisuuden onkin todettu korreloivan vahvasti tuotekehitysosaston ja asiakkaiden välisen interaktion kanssa. Nämä tulokset viittaavatkin siihen että jatkuva ja syvälinen interaktio ja arvon yhteistuottaminen asiakkaan kanssa tuotekehitysprosessin jokaisessa vaiheessa syventää tuotekehityksen parissa työskentelevien ihmisten ymmärrystä kuluttajien maailmasta ja siten parantaa selvästi onnistumisen mahdollisuuksia. (Awa 2010)

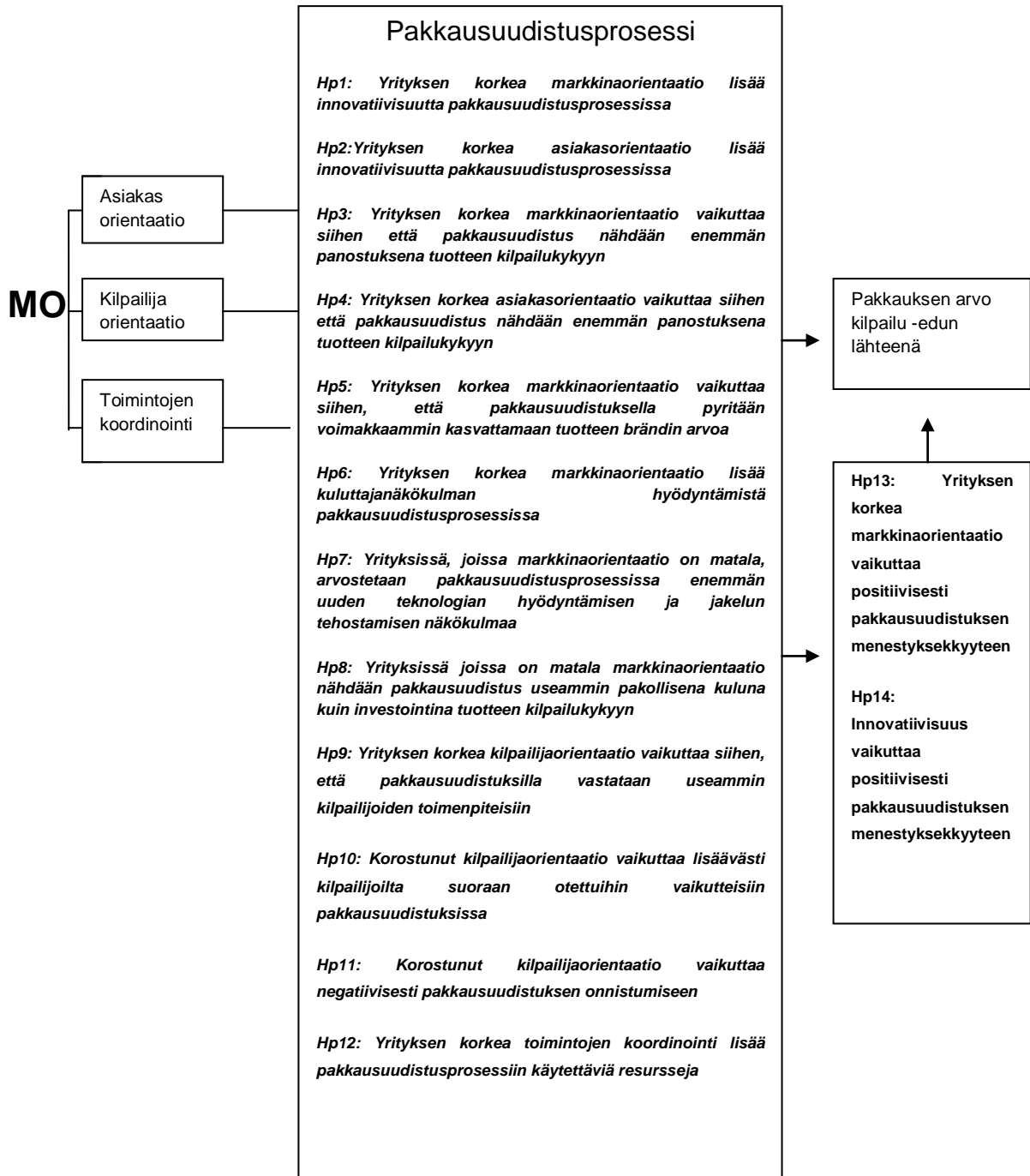
Hp13: Yrityksen korkea markkinaorientaatio vaikuttaa positiivisesti pakkaus uudistuksen menestyksekkyyteen

Tutkimusten mukaan hinnalla kilpailu kypsillä markkinoilla, kuten elintarviketeollisuudessa, vaikuttaa negatiivisesti yrityksen suorituskykyyn ja pitkän tähtäimen toimintakykyyn (Armstrong & Collopy 1996). Teoriassa olisikin kannattavampaa pyrkiä tuottamaan pakkauksella lisäarvoa tuotteille ja sitä kautta korkeampia marginaaleja yritykselle (Olsson et al. 2004). Sandvik ja Sandvik (2003) saivat tutkimustuloksistaan viitteitä siihen, että ainoastaan markkinoille uudet tuotteet kasvattavat myyntiä, suhteellista hintapreemiota, kapasiteetin käyttöastetta sekä sitä kautta kannattavuutta. Kilpailijoiden kopiointin he eivät todenneet lisäävän yrityksen

tuloksellisuutta. Heidän päätelmänsä tästä oli se, että yritysten kannattaisi keskittää tuotekehityspanoksensa enemmän kokonaan uusien tuotteiden kehittämiseen kuin pienen riskin tuoteparannuksiin ja tuoteimitaatioihin.

Hp14: Innovatiivisuus vaikuttaa positiivisesti pakkausudistuksen menestyksekkyyteen

Kuvio 9. Tutkielman teoreettinen viitekehys



5. Tutkimuksen suorittaminen

Tässä luvussa käydään läpi tutkielman empiirisen tutkimuksen suorittaminen. Tarkastellaan ensin tutkimuksen kohderyhmän rajausta ja otoksen kokoamista, sekä aineiston keräämisessä käytettyä survey-kyselyä. Seuraavaksi käydään läpi analyysissä käytettävät tilastolliset analyysimenetelmät, varianssianalyysi sekä khin neliö-testi. Luvun lopuksi tarkastellaan kerättyä tutkimusdataa, validiteettia ja reliabiliteettia ja käydään läpi tutkimusmittarit sekä niiden operationalisointi.

5.1 Kohderyhmän rajaus ja otoksen kokoaminen

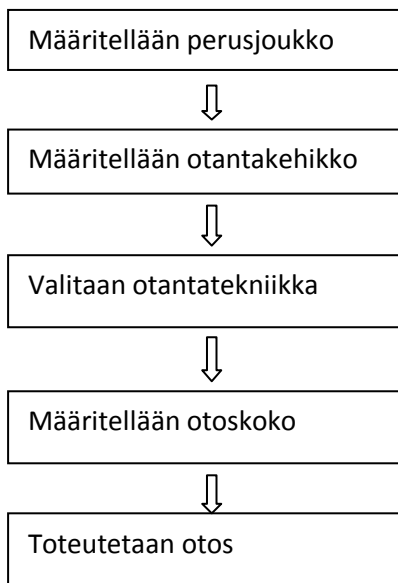
Tämä tutkielma rajattiin koskemaan suomalaisen päivittäistavarakaupan tavarantoimittajayrityksiä elintarvike- ja hygienia tuotteiden alalta. Näistä organisaatioista valittiin kohderyhmään eli perusjoukkoon kuuluvaksi päättäjät, joiden asemansa vuoksi tulkittiin olevan ainakin teoriassa tekemisissä tuotepakkausten uudistuksien kanssa. Tällaisia henkilöitä organisaatioissa määriteltiin olevan toimitusjohtaja, markkinointijohtaja, markkinointipäällikkö, tuotepäällikkö, tuotekehityspäällikkö sekä pakkausasiantuntija. Lisäksi halusimme näkemyksiä myös myynnin puolelta, joten lisäsimme perusjoukkoon kuuluvaksi myyntijohtaja- ja myyntipäällikkö- titeleillä työskentelevät henkilöt.

Otos on perusjoukosta valittu alaryhmä joka osallistuu tutkimukseen. Koska perusjoukon suuren koon takia koko kohderyhmän valinta tutkimukseen on usein epärealistista mm. korkeiden kustannusten ja aikapaineiden takia, on tavallista käyttää tutkimuksissa perusjoukkoa edustavaa otosta. (Malhotra 2007, 335)

Otoksen suunnitteluprosessi on kuvattu kuviossa 10. Otos toteutetaan siten, että ensin määritellään tutkimuksen kohderyhmä eli perusjoukko. Seuraavaksi määritellään otantakehikko, joka on yksinkertaisesti lista perusjoukosta. Tämän jälkeen valitaan käytettävä otantatekniikka. Otannan voi suorittaa joko todennäköisyysnäytteenä, jolloin jokaisella perusjoukon edustajalla on yhtä suuri mahdollisuus tulla valituksi tutkimukseen tai ei-todennäköisyysnäytteenä jolloin valintaperuste on jokin muu kuin tilastollinen sattuma. Tällöin valinta perustuu

tutkimuksen tekijän omaan harkintaan. Otantatekniikan valinnan jälkeen määritellään sopiva otoskoko. Mitä suurempi otos tutkimukseen valitaan, sitä tarkempia tuloksia pystytään saavuttamaan. Toisaalta otoskoko rajoittavat mm. käytettävissä olevat resurssit. Lopuksi toteutetaan otos. (Malhotra 2007, 336-339)

Kuvio 10. Otoksen suunnitteluprosessi. (Malhotra 2007, 336)



Tämän tutkimuksen otoskooksi valittiin tuhat (1000) päättäjää perusjoukosta. Otos toteutettiin kiintiönäytteenä joka luokitellaan ei-todennäköisyysnäytteisiin. Kiintiönäyte voidaan ajatella olevan kaksiosainen rajattu tutkijan harkintaan perustuva otos, jolla pyritään varmistamaan että otoksen rakenne on sama kuin perusjoukon rakenne (Malhotra 2007, 344). Otostekniikan kaksiosaisuus ilmeni tässä tutkimuksessa siten että organisaatiotasolla keskityimme suurempiin toimijoihin ja vaihteleviin tuotteisiin sekä yksilötasolla jokaisesta perusjoukon organisaatiosta (tai tulosityksiköstä) otokseen valittiin enintään yksi kullakin aiemmin mainitulla tittelillä työskentelevä henkilö. Tällä pyrimme varmistamaan mahdollisimman kattavan otoksen jokaisesta tutkimuksen kannalta relevantista funktiosta valituissa organisaatioissa. Halusimme tutkimuksessa tietoa myös siitä miten pakkaus uudistukseen liittyvät asenteet ja näkemykset poikkeavat toisistaan eri funktioiden ja organisaatiotasojen välillä.

5.2 Survey-kysely

Tämän tutkielman empiirinen tutkimusdata kerättiin Internetissä toteutetulla survey-kyselyllä touko-kesäkuussa 2010 käyttäen Webropol Internet-kyselylomaketta. Survey-kyselyssä valituilta vastaajilta kysytään kirjallisesti, suullisesti tai Internetin välityksellä tarkkaan strukturoituja kysymyksiä liittyen mm. vastaajien asenteisiin, käyttäytymiseen, aikeisiin sekä demografisiin tekijöihin (Malhotra 2007, 183). Kyselykaavake on esitetty liitteessä 1.

Tässä tutkimuksessa deskriptiivinen ja kvantitatiivinen survey-tutkimusmetodi valittiin käytettäväksi, sillä tutkimukseen valitun kohderyhmän suuren koon (1000 yrityspäätäjää) vuoksi kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttaminen olisi ollut kohtuuttoman raskasta. Lisäksi Internet-kyselyn on havaittu olevan erittäin tarkka tapa kerätä aineistoa ja sen avulla on kyetty ennustamaan tarkasti mm. vaalituloksia (Malhotra 2007, 181).

5.3 Tilastollinen analyysi ja käytettävät menetelmät

Tässä tutkielmassa käytetään tilastollisen analyysin metodeina varianssianalyysiä sekä Khin neliö-testiä, joiden avulla pyritään löytämään tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä tutkimuksen muuttujien välillä. Analyysimme etenee laajemmista ilmiöistä yksityiskohtiin. Aloitamme tutkimalla markkinaorientaation vaikutusta pakkaus uudistusprosessiin kokonaisuudessaan käyttäen varianssianalyysiä. Tämän jälkeen analysoimme niin ikään varianssianalyysiä käyttäen markkinaorientaation eri osa-alueiden, asiakas- ja kilpailijaorientaation sekä toimintojen koordinoinnin vaikutuksia pakkaus uudistusprosessiin.

Lopuksi etenemme yksityiskohtaisempiin ilmiöihin ja yksittäisten kysymysten/asenneväittämien tutkimiseen khin neliö-testin avulla.

5.3.1 Varianssianalyysi

Varianssianalyysiä (anova) käytetään tutkittaessa eroavatko kahden tai useamman ryhmän keskiarvot toisistaan tilastollisesti merkittävästi (KvantiMOTV). Varianssianalyysin perusasetelma on kahden riippumattoman otoksen t-testin yleistys tilanteisiin, joissa:

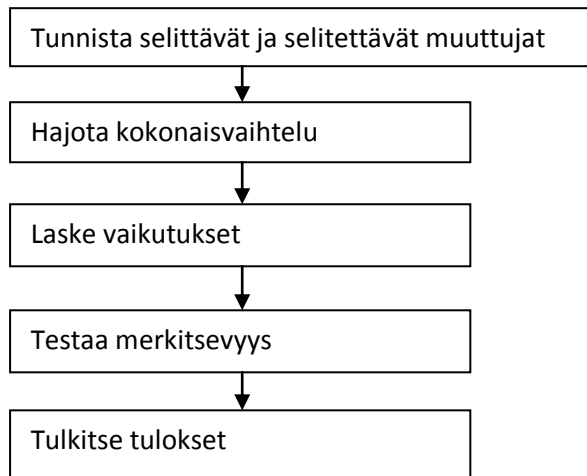
- (1) Perusjoukko koostuu kahdesta tai useammasta ryhmästä.
- (2) Havainnot noudattavat jokaisessa ryhmässä normaalijakaumaa.
- (3) Jokaisesta ryhmästä poimitaan toisistaan riippumattomat satunnaisotokset.
- (4) Tehtävänä on testata ryhmäkohtaisten odotusarvojen samuutta.

Varianssianalyysissä testauksen kohteena on odotusarvojen yhtäsuuruus. Tavoitteena on tarkastella hypoteesia, jonka mukaan kiinnostuksen kohteena olevan muuttujan ryhmäkohtaiset odotusarvot ovat yhtä suuria. Jos nollahypoteesi ryhmäkohtaisten odotusarvojen yhtäsuuruudesta pätee, voidaan ryhmät yhdistää kaikissa havaintojen keskimääräisiä arvoja koskevissa tarkasteluissa. Jos sen sijaan nollahypoteesi hylätään, tiedetään että muuttujan ryhmäkohtaiset odotusarvot poikkeavat toisistaan ainakin kahdessa ryhmässä.

Perusjoukon jako voidaan tehdä yhden tai useamman tekijän eli faktorin perusteella. Jaon perustuessa yhteen faktoriin puhutaan yksisuuntaisesta varianssianalyysistä, jonka eteneminen on kuvattu kuviossa 11. Jaon perustuessa useampaan faktoriin puhutaan n-suuntaisesta varianssianalyysistä. (Mellin 2006)

Varianssianalyysiä käytetään tutkimaan välimatka- tai suhdelukuasteikollisen riippuvan (selitettävän) muuttujan poikkeamia keskiarvosta nominaali- tai järjestysasteikollisen riippumattoman (selittävän) kontrollimuuttujan vaikutuksesta (Malhotra 2007, 505).

Kuvio 11. Yksisuuntaisen varianssianalyysin eteneminen. (Malhotra 2007, 507)



Varianssianalyysin erityinen vahvuus on interaktiovaikutusten mittaus n-suuntaisella varianssianalyysillä. Erityisesti markkinointitutkimuksessa ollaan usein kiinnostuneita useamman yhtäaikaisen tekijän vaikutuksista selitettävään muuttujaan. Interaktioita syntyy kun yhden tekijän vaikutukset selitettävään muuttujaan riippuvat toisen tekijän arvoista. N-suuntaisen varianssianalyysin eteneminen on samankaltainen yhdensuuntaisen varianssianalyysin kanssa. (Malhotra 2007, 515)

5.3.2 Khin neliö-testi

Khin neliö-testiä käytetään testaamaan ristiintaulukoitujen muuttujien välisten riippuvuuksien tilastollista merkitsevyyttä. Se auttaa tunnistamaan systemaattisia yhteyksiä kahden muuttujan välillä. Lähtökohtana testille on ns. nollahypoteesi, jonka mukaan tilastollista yhteyttä tarkasteltavien muuttujien välillä ei ole. Testi laskee solujen frekvenssit ja vertaa niitä odotusarvoihin tapauksessa, jossa nollahypoteesi pätee. Mitä suurempi on ero nollahypoteesin mukaisten odotettujen ja laskettujen toteutuneiden frekvenssien välillä, sitä merkitsevempi on tarkasteltavien muuttujien välinen tilastollinen riippuvuus. (Malhotra 2007, 474)

Khin neliö-testiä voi käyttää vertailtaessa tietoaainesta, joka on frekvenssien tai prosenttien muodossa. Jos yhden muuttujan prosenttijakaumat ovat erilaisia toisen

muuttujan luokissa laskettuina, on todettavissa, että kyseisessä otoksessa on löydettävissä yhteyttä kyseisten muuttujien välillä. Khin neliö -testillä voidaan testata onko mahdollista, että riippuvuuden syntyminen onkin syntynyt otantasattuman vaikutuksen pohjalta huolimatta siitä, että muuttujat perusjoukossa ovat riippumattomia. (Manninen 1999)

Yleisimmin käytetty Khin neliö-testi on ns. Pearsonin χ^2 -testi, joka perustuu havaittujen ja odotettujen frekvenssien vertailuun. Testissä lasketaan ns. χ^2 -luku, joka kuvastaa sitä, kuinka paljon havaitut ja odotetut frekvenssit eroavat toisistaan. Kun χ^2 -luku on suuri, eroavat nämä frekvenssit paljon toisistaan ja kun se on pieni, ovat erot havaittujen ja odotettujen frekvenssien välillä pienet. χ^2 -luku lasketaan seuraavan kaavan avulla:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^R \sum_{j=1}^C \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

jossa

E_{ij} = i:nneen rivin ja j:nneen sarakkeen odotettu frekvenssi

O_{ij} = i:nneen rivin ja j:nneen sarakkeen havaittu frekvenssi

R = Rivien määrä

C = Sarakkeiden määrä

Käytännössä kaava tarkoittaa sitä, että jokainen ristiintaulukoitu solu käydään läpi ja jokaisessa niissä lasketaan odotetun ja havaitun frekvenssin erotus, joka sen jälkeen korotetaan neliöön. Saatua tulos jaetaan odotetun frekvenssin arvolla. Lopuksi nämä solukohtaiset arvot lasketaan yhteen ja lopputuloksena on koko ristiintaulukon χ^2 -luku. (KvantiMOTV)

Lisäksi tarvitaan vielä p-arvo, joka ilmaisee nollahypoteesin todennäköisyyden. Yleisesti Khin neliötestissä merkitsevyystasoksi valitaan 0,05, 0,01 tai 0,001. Testin merkitsevyystaso tarkoittaa väärässä olemisen riskiä silloin, kun nollahypoteesi

hylätään (Manninen 1999) eli oletetaan ettei aineistossa esiintyvä tilastollinen ero johdu sattumasta.

5.4 Tutkimusdata, validiteetti ja reliabiliteetti.

Tutkimuksen otokseksi valittiin perusjoukosta 1000 päättäjää, joille lähetettiin touko-kesäkuussa 2010 sähköpostitse kutsu Internet-kyselyyn. Lähetetyistä kutsuista 131 palautui virheellisen sähköpostiosoitteen vuoksi, joten lopullinen otantakehikko sisälsi 869 potentiaalista vastaajaa. Vastauksia saatiin yhteensä 69 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 7,9%. Vastausprosentti jäi odotettua alhaisemmaksi, minkä syyksi epäiltiin lukuisien kyselyyn kutsuttujen päättäjien lähettämien vastausviestien perusteella se, että pakkaukset kuuluvat lopulta vain harvojen henkilöiden työnkuvaan valitun kohderyhmän organisaatioissa. Katsoimme kuitenkin saamiemme vastausten edustavan riittävän hyvin perusjoukkoa.

Validiteetti voidaan määritellä olevan aste jolla valitut mittarit edustavat tutkitun ilmiön piirteitä. Kyselylomakkeen validiteetti voidaan etukäteen testata, jotta tunnistettaisiin mahdolliset virheet ennen julkistamista. Validiteetti voidaan varmistaa mm. käyttämällä kysymyksiä aikaisemmista tutkimuksista. (Malhotra & Birks 2007, 159)

Tutkimuksessa käytetty kyselylomake sisälsi aikaisemmassa tutkimuksessa (Lukas & Ferrell 2000) käytettyjä kysymyksiä mittaamaan yrityksen markkinaorientaatiota. Tällä pyrittiin osaltaan parantamaan tutkimuksen validiteettia. Kysymykset oli tosin alun perin suunniteltu englanninkielisiksi, joten ne jouduttiin ymmärrettävyyden ja kielellisen sujuvuuden takia kääntämään hieman vapaasti suomen kielelle. Kysymysten muuttumattomuus varmistettiin kuitenkin kääntämällä ne uudelleen takaisin englannin kielelle.

Pakkaus uudistusprosessia koskevat kysymykset suunniteltiin huolellisesti vastaamaan asetettuihin hypoteeseihin ja kielelliseen ymmärrettävyyteen kiinnitettiin erityisen paljon huomiota väärinkäsityksien välttämiseksi.

Tutkimuksen *reliabiliteetti* eli luotettavuus viittaa puolestaan siihen, miten valitut mittarit tuottavat johdonmukaisesti samoja tuloksia, jos tutkimuksessa käytetään samoja mittareita useammin kuin kerran. Reliabiliteettia voidaan testata määrittämällä tutkimuksen kokonaisvirhe, joka muodostuu otantaan liittyvistä ja liittymättömistä virheistä, sekä vastausvirheistä. (Malhotra & Birks 2007, 159)

Tutkimuksessa esiintyy reliabiliteetin kannalta otantaan liittyvä riski, sillä etukäteen oli mahdotonta selvittää näin suuressa otoksessa ketkä henkilöt kussakin organisaatiossa todellisuudessa työskentelevät pakkausseudistusten parissa. Otoksessa oli mukana myös henkilöitä, jotka eivät millään lailla ole tekemisissä tuotepakkauksien kanssa. Tämä kävi selvästi ilmi saamastamme palautteesta. Kyselyn melko alhaiseksi jäänyt vastausprosentti ja toisaalta saatujen vastausten korkea laatu kuitenkin viittaavat siihen, että henkilöt jotka eivät työskentele pakkausseudistusten parissa organisaatioissa jättivät vastaamatta kyselyyn.

Myös vastaamiseen liittyvä virheriski esiintyy tutkimuksessa, sillä samassa kyselylomakkeessa oli kysymyksiä myös toiseen vastaavaan tutkimukseen, mikä teki kyselylomakkeesta melko pitkän. Tämä saattoi vaarantaa vastaajien halun ja kyvyn vastata keskittyneesti kaikkiin kysymyksiin. Kysymykset suunniteltiin kuitenkin erittäin helposti ymmärrettäviksi, millä pyrittiin välttämään väärinkäsityksiä.

5.5 Tutkimuksen mittarit ja operationalisointi

Tässä tutkimuksessa käytettiin muuttujina avoimia taustakysymyksiä sekä viisiportaisella Likertin asteikolla mitattavia asenneväittämiä vastaamaan asetettuihin hypoteeseihin. Likertin asteikollisessa asenneväittämissä annetaan vastaajan valita ennalta päätetyistä vastausvaihtoehdoista itselleen sopivin (Malhotra 2007, 183). Likertin asteikkoa käytettiin mittarina asenneväittämissä, sillä se tarjoaa tehokkaan keinon selvittää laajaa varianssia vastaajien välillä henkilökohtaisissa asenteissa ja käyttäytymisessä (Hartley & MacLean 2006). Likertin asteikolla vastaajille annettiin kunkin kysymyksen/asenneväittämän kohdalla valittavaksi seuraavat arvot:

1. täysin eri mieltä
2. jokseenkin eri mieltä
3. en osaa sanoa
4. jokseenkin samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä

Avoimilla kysymyksillä A1-A9 pyrittiin selvittämään organisaation kokoa, toimialaa sekä vastaajan asemaa organisaatiossa. Pyysimme myös vastaajia arvioimaan, kuinka paljon eri pakkauksia yrityksellä on valikoimissaan, kuinka monta pakkaus uudistusta on toteutettu viimeisen vuoden aikana, kuinka suuri osa toteutetuista pakkaus uudistuksista saavuttaa alkuperäiset tavoitteet, lisää myyntiä ja kuinka suuri osa uudistetuista/toteutetuista pakkauksista on vastaajan mielipiteen mukaan innovatiivisia. Pyysimme vastaajilta myös arviota siitä, kuinka suuri osa pakkauksista toteutetaan ottaen suoria vaikutteita kilpailijoilta. Avoimet kysymykset on esitetty liitteessä 1.

Likertin asteikolla mitatuilla asenneväittämillä pyrittiin mittaamaan organisaation markkinaorientaatiota, sen eri osa-alueita sekä organisaatiossa ja vastaajan funktiossa ja/tai hierarkiatasolla vallitsevia asenteita ja näkemyksiä liittyen pakkaus uudistuksiin.

Tutkimuksessa käytettiin Lukasin ja Ferrellin (2000) kehittämää markkinaorientaatiomittaristoa, jota he käyttivät tutkimuksessaan markkinaorientaation vaikutuksesta tuotekehitykseen ja -innovaatioihin. Kysymyssarja lainattiin tutkimuksesta, sillä sen aihepiiri sivuaa tätä tutkimusta. Kysymykset on tiivistetty 15 kysymykseen jotka sopivat hyvin tämän tutkimuksen kyselylomakkeen rakenteeseen. Lisäksi aikaisemmin esittelemiemme perustelujen mukaan pakkaus uudistus voidaan rinnastaa tuotekehitykseen. Lukas ja Ferrell (2000) esittivät artikkelissaan tarpeen jatkotutkimuksille eri konteksteissa, johon tämä tutkielma pyrkii osaltaan vastaamaan.

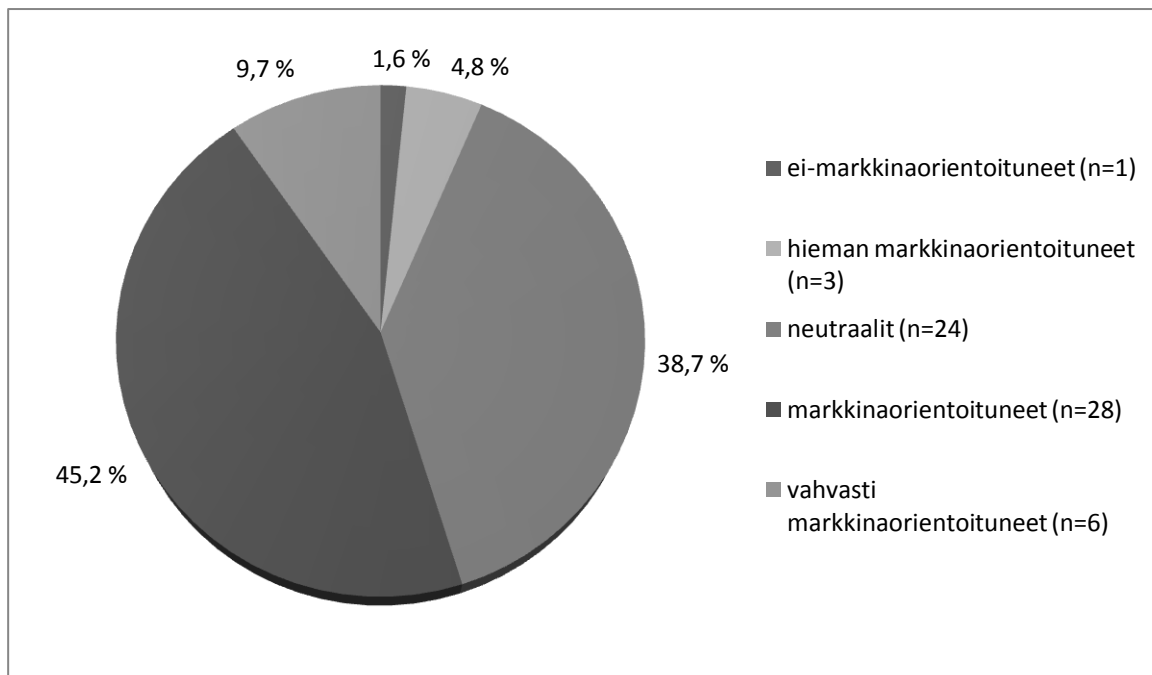
Markkinaorientaatiota mittaavat kysymykset (kts. liite 1) jakaantuivat siten, että kysymykset 1-6 mittasivat yrityksen asiakasorientaatiota, kysymykset 7-10 kilpailijaorientaatiota ja kysymykset 11-15 toimintojen koordinoitua. Koska

tutkimuksessa tarkasteltiin markkinaorientaation vaikutusta pakkaus uudistusprosessiin, toimi markkinaorientaatio tutkimuksessa selittävänä muuttujana. Koska analyysissä käytetty menetelmä varianssianalyysi edellyttää, että selittävä muuttuja on kategorinen (Garson 2009; Malhotra 2007) muokattiin kerättyä aineistoa siten, että markkinaorientaatiota ja sen eri osa-alueita, asiakasorientaatiota, kilpailijaorientaatiota sekä toimintojen koordinoitua likertin viisiportaisella asteikolla mitattavien kysymysten vastauksista laskettiin keskiarvot. Laskettujen vastausten keskiarvojen mukaan vastaajat luokiteltiin viiteen ryhmään markkinaorientoitumisen asteen mukaan. Samoin toimittiin tutkittaessa markkinaorientaation eri osa-alueita ja niiden vaikutusta pakkaus uudistusprosessiin.

Yrityksen markkinaorientaation perusteella vastaajat jaettiin ryhmiin seuraavalla tavalla:

1. Ei-markkinaorientoituneet
2. Hieman markkinaorientoituneet
3. Neutraalit
4. Markkinaorientoituneet
5. Vahvasti markkinaorientoituneet

Vastaajat jakaantuivat edellä mainittuihin ryhmiin kuvion 11 esittämällä tavalla. Yhteensä markkinaorientoituneisuus pystyttiin laskemaan vastauksien perusteella 62: lta vastaajalta. Mielenkiintoinen löydös on jo sinällään se, että kyselyn perusteella 55% vastaajista koki organisaationsa olevan markkinaorientoitunut tai erittäin markkinaorientoitunut.



Kuvio 12. Vastaajien jakaantuminen organisaation markkinaorientaation mukaan

Yrityksen asiakasorientaation perusteella vastaajat luokiteltiin samankaltaisesti seuraaviin ryhmiin:

1. Ei-asiakasorientoituneet
2. Hieman asiakasorientoituneet
3. Neutraalit
4. Asiakasorientoituneet
5. Vahvasti asiakasorientoituneet

Yrityksen kilpailijaorientaation kohdalla ryhmäjako oli seuraava:

1. Ei-kilpailijaorientoituneet
2. Hieman kilpailijaorientoituneet
3. Neutraalit
4. Kilpailijaorientoituneet
5. Vahvasti kilpailijaorientoituneet

Toimintojen koordinoinnin suhteen vastaajat jaettiin ryhmiin seuraavasti:

1. Ei-koordinoidut
2. Hieman koordinoidut
3. Neutraalit
4. Koordinoidut
5. Vahvasti koordinoidut

Pakkaus uudistusprosessia mittaavat asenneväittämät (kts. liite 1) suunniteltiin vastaamaan suoraan tutkimushypoteeseihin. Tutkimuksen hypoteesit 1 ja 2 olivat rinnakkaisia. Hypoteesin 1 ”*Yrityksen korkea markkinaorientaatio lisää innovatiivisuutta pakkaus uudistusprosessissa*” testaamiseen käytettiin selittävänä muuttujana yrityksen markkinaorientaatiota ja selitettävänä muuttujana asenneväittämää K1 ”*Yrityksessämme pyrimme mieluummin välttämään riskinottoa pakkaus uudistuksissa, kuin kehittämään täysin uusia pakkaus ominaisuuksia (liittyen esim. brändiviestintään, tuotteen käytettävyyteen, muotoon yms)*”. Lisäksi tulosten luotettavuuden varmistamiseksi hypoteesia testattiin myös avoimella kysymyksellä A6 ”*Montako oman mielipiteenne mukaan innovatiivista pakkausta olette toteuttaneet viimeisen vuoden aikana? (innovaatiot voivat liittyä brändiviestintään, tuotteen käytettävyyteen, materiaaleihin, muotoon yms.)*”, joka suhteutettiin yrityksen valikoimissa olevien pakkausten kokonaismäärään. Hypoteesia 2 ”*Yrityksen korkea asiakasorientaatio lisää innovatiivisuutta pakkaus uudistusprosessissa*” testattiin muilta osin samalla tavalla kuin hypoteesia 1, mutta selittävänä muuttujana käytettiin yrityksen asiakasorientaatiota. Tutkimusmittarit todettiin valideetiltaan hyviksi sillä ne vastaavat asetettuun hypoteesiin. Avoimeen kysymykseen liittyy tosin vastauksen reliabiliteettia koskeva riski, sillä siinä pyydetään vastaajalta omaa mielipidettä.

Myös hypoteesit 3 ja 4 olivat rinnakkaisia. Hypoteesia 3 ”*Yrityksen korkea markkinaorientaatio vaikuttaa siihen että pakkaus uudistus nähdään enemmän panostuksena tuotteen kilpailukykyyn*” testattiin käyttämällä selittävänä muuttujana yrityksen markkinaorientaatiota ja selitettävänä muuttujana asenneväittämää K2 ”*Yrityksessämme tuotteen pakkaus nähdään kilpailuaseena, jota kehittämällä pyritään voittamaan vastaavat kilpailevat tuotteet*”. Hypoteesia 4 ”*Yrityksen korkea asiakasorientaatio vaikuttaa siihen että pakkaus uudistus nähdään enemmän*

panostuksena tuotteen kilpailukykyyn” testattiin muilta osin samoin kuin hypoteesia 3, mutta selittävänä muuttujana käytettiin yrityksen asiakasorientaatiota. Kysymyksen K2 asettelulla pyrittiin mittaamaan sekä pakkauksen kilpailullista merkitystä yrityksessä, että pakkauskehityksen jatkuvuutta yrityksessä. Mittarien validiteetti todettiin hyväksi.

Hypoteesia 5 *”Yrityksen korkea markkinaorientaatio vaikuttaa siihen, että pakkaus uudistuksella pyritään voimakkaammin kasvattamaan tuotteen brändin arvoa*” testattiin käyttämällä selittävänä muuttujana yrityksen markkinaorientaatiota ja selitettävänä muuttujana asenneväittämää K6 *”Yrityksessämme pakkaus uudistuksella pyritään aina kasvattamaan tuotteen brändin arvoa*”. Kysymyksen K6 asettelussa käytettiin sanaa *”aina*” lisäämään kysymyksen reliabiliteettia. Validiteetiltaan mittarit todettiin hyväksi.

Hypoteesia 6 *”Yrityksen korkea markkinaorientaatio lisää kuluttajanäkökulman hyödyntämistä pakkaus uudistusprosessissa*” testattiin käyttämällä selittävänä muuttujana markkinaorientaatiota ja selitettävänä muuttujana asenneväittämää K3 *”Markkinatutkimus on yrityksellemme tärkeä keino selvittää, toimiiko suunnitteluvaiheessa oleva uusi pakkaus halutulla tavalla kuluttajien näkökulmasta*”. Kysymysasettelussa käytettiin termiä *”markkinatutkimus*”, sillä se kattaa markkinatiedon keräämisen ja analysoinnin, jotka kuuluvat olennaisina osina markkinaorientaatiokäsitteeseen. Kysymyksellä haluttiin selvittää, missä määrin markkinaorientoituneet yritykset käyttävät asiakastietoa hyväkseen pakkaus uudistusprosessissa. Arvioimme tässäkin käytetyt mittarit validiteetiltaan hyväksi.

Hypoteesia 7 *”Yrityksissä, joissa markkinaorientaatio on matala, arvostetaan pakkaus uudistusprosessissa enemmän uuden teknologian hyödyntämisen ja jakelun tehostamisen näkökulmaa*” testattiin käyttämällä selittävänä muuttujana yrityksen markkinaorientaatiota ja selitettävänä muuttujana kysymystä B1 *”Arvioi seuraavien pakkaus uudistuksen eri näkökulmien tärkeyttä yrityksessänne vallitsevan käsityksen mukaisesti: jakelun tehostaminen ja/tai uuden teknologian hyödyntäminen*”. Kysymyksen asettelu johtuu siitä, että se oli osa kysymyssarjaa, josta tässä tutkimuksessa käytettiin ainoastaan tätä kyseistä kysymystä. Totesimme käytetyt mittarit kuitenkin validiteetiltaan hyväksi

Hypoteesia 8 *”Yrityksissä joissa on matala markkinaorientaatio nähdään pakkaus uudistus useammin pakollisena kuluna kuin investointina tuotteen kilpailukykyyn”* testattiin käyttämällä selittävänä muuttujana yrityksen markkinaorientaatiota ja selitettävänä muuttujana asenneväittämää K5 *”Pakkaus uudistus on enemmän pakollinen kulu kuin investointi”*. Kysymysasettelulla haluttiin minimoida väärinkäsityksen riski ja mitata hypoteesia hieman provosoivastikin.

Hypoteesia 9 *”Yrityksen korkea kilpailijaorientaatio vaikuttaa siihen, että pakkaus uudistuksilla vastataan useammin kilpailijoiden toimenpiteisiin”* testattiin käyttämällä selittävänä muuttujana yrityksen kilpailijaorientaatiota ja selitettävänä muuttujana asenneväitettä K8 *”Yrityksessämme pakkaus uudistuksilla vastataan usein kilpailijoiden toimenpiteisiin”*. Asenneväittämän muotoilu vastasi suoraan hypoteesiin ja todettiin validiteetiltaan hyväksi.

Hypoteesia 10 *”Korostunut kilpailijaorientaatio vaikuttaa lisäävästi kilpailijoilta suoraan otettuihin vaikutteisiin pakkaus uudistuksissa”* testattiin käyttämällä selittävänä muuttujana yrityksen kilpailijaorientaatiota ja selitettävänä muuttujana avointa kysymystä A7 *”Arvioi, kuinka moneen viimeisen vuoden aikana toteuttamaanne pakkaukseen olette ottaneet suoria vaikutteita kilpailijoiltanne”*. Vaikka kysymyksen validiteetti todettiin hyväksi, tunnistettiin sen sisältävän vastausten reliabiliteettiin liittyvän kohonneen riskin, sillä vastauksien odotettiin olevan arvioina lähinnä suuntaa antavia.

Hypoteesia 11 *”Korostunut kilpailijaorientaatio vaikuttaa negatiivisesti pakkaus uudistuksen onnistumiseen”* testattiin käyttämällä selittävänä muuttujana yrityksen kilpailijaorientaatiota ja selitettävänä muuttujina avoimia kysymyksiä A8 *”Arvioi, kuinka suuri osa pakkaus uudistusprojekteistanne saavuttaa alkuperäiset tavoitteensa (prosenttilukuna)”* ja A9 *”Arvioi, kuinka suuri osa pakkaus uudistuksista johtaa tuotteen kasvaneeseen menekkiin (prosenttilukuna)”*. Myös näiden kysymysten kohdalla tunnistettiin vastausten reliabiliteettiin liittyvä kohonnut riski ja otettiin huomioon vastauksien lähinnä suuntaa antava luonne.

Hypoteesia 12 *”Yrityksen korkea toimintojen koordinointi lisää pakkaus uudistusprosessiin käytettäviä resursseja”* testattiin käyttämällä selittävänä muuttujana yrityksen toimintojen koordinointia ja selitettävänä muuttujina

asenneväittämiä K4 ”Yrityksemme ei juurikaan käytä sisäisiä resursseja pakkaus uudistukseen” sekä K7 ”Pakkaus uudistus on tärkeä investointi, johon käytetään yrityksessämme paljon resursseja eri osastoilla”. Näiden asenneväittämien validiteetti todettiin hyväksi, sillä ne vastaavat suoraan asetettuun hypoteesiin.

Hypoteesia 13 ”Yrityksen korkea markkinaorientaatio vaikuttaa positiivisesti pakkaus uudistuksen menestyksekkyyteen” testattiin käyttämällä selittävänä muuttujana yrityksen markkinaorientaatiota ja selitettävänä muuttujina avoimia kysymyksiä A8 ”Arvioi, kuinka suuri osa pakkaus uudistusprojekteistanne saavuttaa alkuperäiset tavoitteensa (prosenttilukuna)” ja A9 ”Arvioi, kuinka suuri osa pakkaus uudistuksista johtaa tuotteen kasvaneeseen menekkiin (prosenttilukuna)”. Avoimien kysymysten kohdalla toistuu sama vastausten reliabiliteettiin liittyvä riski kuin aiemmin.

Hypoteesia 14 ”Innovatiivisuus vaikuttaa positiivisesti pakkaus uudistuksen menestyksekkyyteen” testattiin käyttämällä poikkeuksellisesti selittävänä muuttujana asenneväittämää K1 ” Yrityksessämme pyrimme mieluummin välttämään riskinottoa pakkaus uudistuksissa, kuin kehittämään täysin uusia pakkaus ominaisuuksia (liittyen esim. brändiviestintään, tuotteen käytettävyyteen, muotoon yms)”. ja selitettävänä muuttujina avoimia kysymyksiä A8 ”Arvioi, kuinka suuri osa pakkaus uudistusprojekteistanne saavuttaa alkuperäiset tavoitteensa (prosenttilukuna)” ja A9 ”Arvioi, kuinka suuri osa pakkaus uudistuksista johtaa tuotteen kasvaneeseen menekkiin (prosenttilukuna)”. Analyysin luotettavuutta pyrittiin tässäkin parantamaan ottamalla analyysiin useampi selitettävä mittari, mutta siihen sisältyy sama vastausten reliabiliteettiin liittyvä ongelma kuin aikaisemmin avointen kysymysten kohdalla

Likertin asteikollisiin kysymyksiin saattaa aina sisältyä vastauksien reliabiliteettiin liittyvä riski siitä, että toistuessaan kysymys tuottaisi hieman eri vastauksen. Kokonaisuudessaan tutkimukseen valittu mittaristo toimi kuitenkin analyysissä hyvin ja arvioitiin validiteetiltaan ja reliabiliteetiltään varovaisesti hyväksi. Tästä kertovat osaltaan myös seuraavassa luvussa esiteltävät tutkimustulokset, joista ilmeni mielenkiintoisia ja selkeästi tilastollisesti merkitseviä empiirisiä havaintoja.

Taulukossa 1 on esitetty yhteenveto hypoteeseista ja niiden testaamiseen käytetyistä mittareista.

Taulukko 1: Tutkimushypoteesit ja niiden testaamiseen käytetyt mittarit

Hypoteesi	Selittävä muuttuja	selitettävä(t) muuttuja(t)
Hp1: Yrityksen korkea markkinaorientaatio lisää innovatiivisuutta pakkaus uudistusprosessissa	Yrityksen markkinaorientaatio	K1 A6
Hp2: Yrityksen korkea asiakasorientaatio lisää innovatiivisuutta pakkaus uudistusprosessissa	Yrityksen asiakasorientaatio	K1 A6
Hp3: Yrityksen korkea markkinaorientaatio vaikuttaa siihen että pakkaus uudistus nähdään enemmän panostuksena tuotteen kilpailukykyyn	Yrityksen markkinaorientaatio	K2
Hp4: Yrityksen korkea asiakasorientaatio vaikuttaa siihen että pakkaus uudistus nähdään enemmän panostuksena tuotteen kilpailukykyyn	Yrityksen asiakasorientaatio	K2
Hp5: Yrityksen korkea markkinaorientaatio vaikuttaa siihen, että pakkaus uudistuksella pyritään voimakkaammin kasvattamaan tuotteen brändin arvoa	Yrityksen markkinaorientaatio	K6
Hp6: Yrityksen korkea markkinaorientaatio lisää kuluttajanäkökulman hyödyntämistä pakkaus uudistusprosessissa	Yrityksen markkinaorientaatio	K3
Hp7: Yrityksissä joissa markkinaorientaatio on matala arvostetaan pakkaus uudistusprosessissa enemmän uuden teknologian hyödyntämisen ja jakelun tehostamisen näkökulmaa	Yrityksen markkinaorientaatio	B1
Hp8: Yrityksissä joissa on matala markkinaorientaatio nähdään pakkaus uudistus useammin pakollisena kuluna kuin investointina tuotteen kilpailukykyyn	Yrityksen markkinaorientaatio	K5

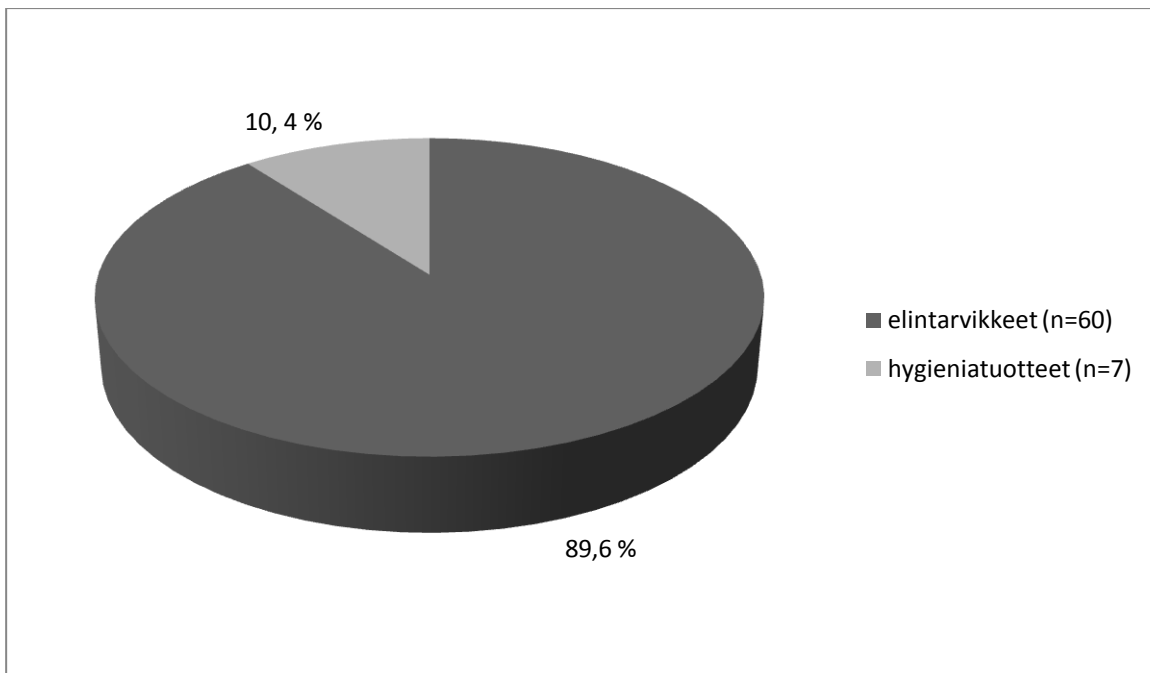
Hp9: Yrityksen korkea kilpailijaorientaatio vaikuttaa siihen, että pakkaus uudistuksilla vastataan useammin kilpailijoiden toimenpiteisiin	Yrityksen kilpailijaorientaatio	K8
Hp10: Korostunut kilpailijaorientaatio vaikuttaa lisäävästi kilpailijoilta suoraan otettuihin vaikutteisiin pakkaus uudistuksissa	Yrityksen kilpailijaorientaatio	A7
Hp11: Korostunut kilpailijaorientaatio vaikuttaa negatiivisesti pakkaus uudistuksen onnistumiseen	Yrityksen kilpailijaorientaatio	A8 A9
Hp12: Yrityksen korkea toimintojen koordinointi lisää pakkaus uudistusprosessiin käytettäviä resursseja	Yrityksen toimintojen koordinointi	K4 K7
Hp13: Yrityksen korkea markkinaorientaatio vaikuttaa positiivisesti pakkaus uudistuksen menestyksekkyyteen	Yrityksen markkinaorientaatio	A8 A9
Hp14: Innovatiivisuus vaikuttaa positiivisesti pakkaus uudistuksen menestyksekkyyteen	K1	A8 A9

6. Tulokset

Tässä luvussa raportoimme analyysimme tulokset. Tutkimme ensin kuinka kyselyyn vastanneet jakautuvat toimialoittain, vastaajien aseman mukaan, sekä organisaation koon mukaan. Tämän jälkeen raportoimme varsinaisen analyysin, hypoteesien testaamisen ja empiiriset löydökset.

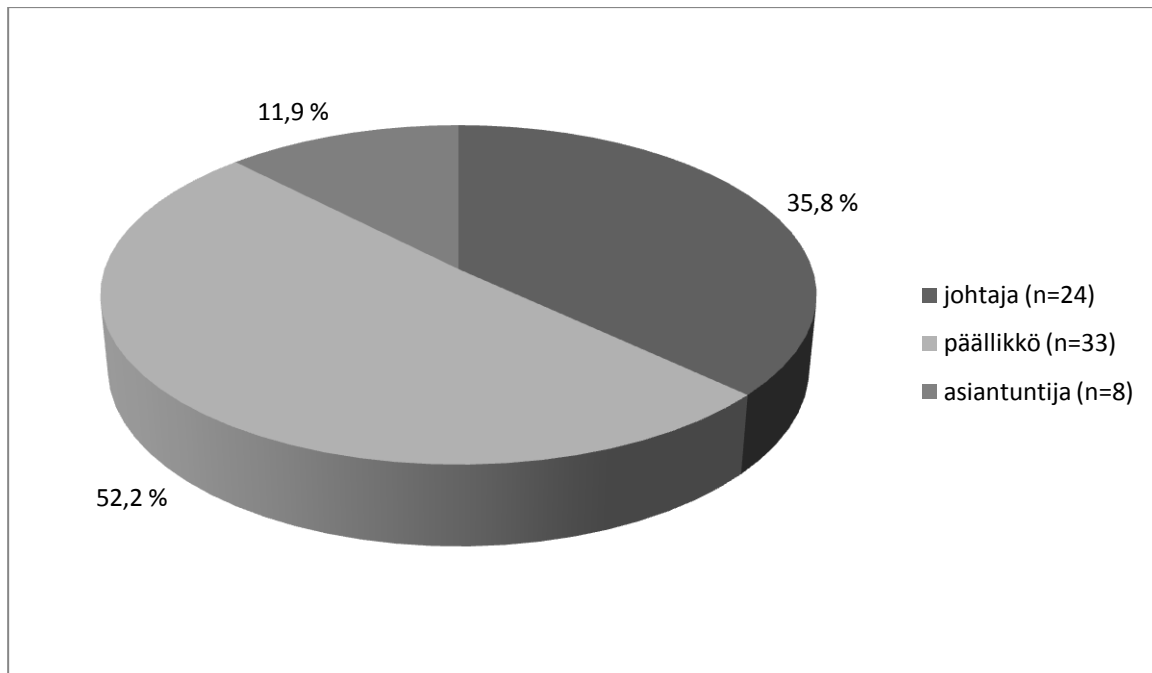
6.1 Vastaajien jakautuminen

Tutkimuksen perusjoukoksi valitsimme päättäjät päivittäistavarakaupan tavarantoimittajayrityksistä elintarvikealalta sekä hygienia tuotteiden alalta, joiden arvelimme olevan asemansa puolesta mukana tekemässä päätöksiä pakkaus uudistukseen liittyen. Kuvio 14 esittelee vastaajien jakautumisen toimialoittain. Vastaajat jakaantuvat siten, että 89,6% vastaajista (60 vastaajaa) työskentelee elintarvikealalla ja 10,4% vastaajista (7 vastaajaa) hygienia tuotteiden alalla. Kaksi vastaajista jätti vastaamatta kysymykseen toimialasta.



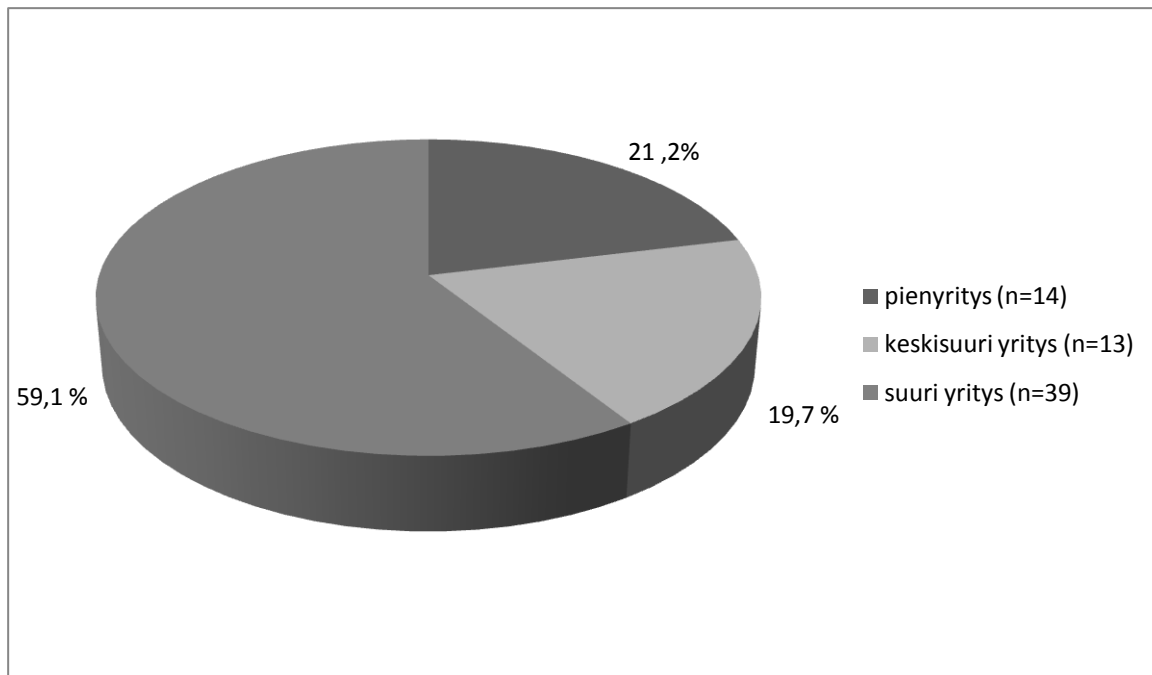
Kuvio 13: Vastaajien jakautuminen toimialoittain

Vastaajan aseman mukaan luokittelimme tutkimuksessa vastaajat kolmeen kategoriaan: (1) johtaja, (2) päällikkö sekä (3) asiantuntija. Vastaajista kaksi jätti vastaamatta kysymykseen asemastaan yrityksessä, joten tähän kysymykseen saatiin 67 vastausta. Kuviossa 15 on esitetty vastaajien jakaantuminen aseman mukaan. Vastaajista johtajatasoa edusti 35,8% (24 vastaajaa), päällikkötasoa 52,2% (35 vastaajaa) sekä asiantuntijoita 11,9% (8 vastaajaa).



Kuvio 14: Vastaajien jakautuminen aseman mukaan

Vastaajien organisaatioiden kokoluokittelun perustana käytetään EU:n lainsäädännön määritelmiä, joiden mukaan henkilöstön määrän perusteella pienyrityksen määritelmä on 0-50 työntekijää, keskisuuren yrityksen 51-250 työntekijää sekä suuren yrityksen yli 250 työntekijää. (EUROPA: tiivistelmät EU:n lainsäädännöstä) Kuvio 16 esittää vastaajien jakautumisen tämän luokittelun mukaisesti: Vastaajista 21,2% (14 vastaajaa) työskentelee pienyrityksessä, 19,7% (13 vastaajaa) keskisuuressa yrityksessä sekä 59,1% (39 vastaajaa) suuressa yrityksessä. Yksi vastaajista jätti vastaamatta organisaation koosta.



Kuvio 15: Vastaajien jakautuminen yrityksen koon mukaan

6.2 Empiiriset löydökset

Varianssianalyysin keinoin testattiin hypoteesia 1 ”*Yrityksen korkea markkinaorientaatio lisää innovatiivisuutta pakkaus uudistusprosessissa*”. Tutkielman teoriaosassa esittelemäämme aikaisempaan markkinaorientaatiotutkimukseen nähden yllättäen emme löytäneet mitään yhteyttä yrityksen markkinaorientaation ja pakkaus uudistuksen innovatiivisuuden välillä. Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että innovatiivisuus pakkaus uudistusprosessissa on täysin yritys kohtaista riippumatta markkinaorientaation asteesta. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että innovatiivisuus pakkaus uudistusprosessissa tässä kontekstissa ei ole markkinalähtöistä vaan mahdollisesti kumpuaa yrityksen sisältä ja/tai arvoverkosta. Hypoteesia 1 testaavan analyysin tulokset on esitetty liitteessä 2.

Vastaavia tuloksia saatiin myös testattaessa hypoteesia 2 ”*Yrityksen korkea asiakasorientaatio lisää innovatiivisuutta pakkaus uudistusprosessissa*”. Myöskään asiakasorientaation ei todettu vaikuttavan mitenkään innovatiivisuuteen pakkaus uudistusprosessissa. Tämä tulos on erityisen mielenkiintoinen, sillä se on ristiriidassa Lukasin ja Ferrellin (2000) tutkimustulosten kanssa, joiden mukaan voimakas asiakasorientaatio lisää innovatiivisuutta tuotekehityksessä ja kokonaan

uusien tuotteiden tuomisessa markkinoille. Tämä viittaa mahdollisesti siihen, ettei pakkaus uudistusta nähdä suomalaisen päivittäistavarakaupan tavarantoimittajayrityksissä osana tuotekehitystä, vaan omana irrallisena prosessina, jolle ei välttämättä anneta yhtä suurta painoarvoa kuin itse tuotekehitykselle. Hypoteesia 2 testaavan analyysin tulokset on esitetty liitteessä 3.

Tutkielman hypoteesille 3 ” *Yrityksen korkea markkinaorientaatio vaikuttaa siihen että pakkaus uudistus nähdään enemmän panostuksena tuotteen kilpailukykyyn* ” ei myöskään varianssianalyysissä löytynyt tilastollisesti merkitsevää tukea valitulla 95%:n luottamustasolla, vaikka lieviä hypoteesia puoltavia viitteitä aineistosta löytyikin ($f=1,71$, $p=0,16$). Analyysin tulokset on esitetty liitteessä 2. Sen sijaan testattaessa rinnakkaista hypoteesia 4 ” *Yrityksen korkea asiakasorientaatio vaikuttaa siihen että pakkaus uudistus nähdään enemmän panostuksena tuotteen kilpailukykyyn* ” löytyi hypoteesille varianssianalyysissä selkeä tilastollisesti merkitsevä tuki ($f=2,93$, $p=0,03$). Tämä löydös saattaa kertoa siitä, että yleisesti pakkaus nähdään ainakin jossain määrin kilpailuaseena yrityksissä markkinaorientoitumisesta huolimatta ja markkinaorientaatio kokonaisuudessaan ei vaikuta tähän näkemykseen tilastollisesti merkitsevästi. Korkea asiakasorientaatio nostaa kuitenkin tulokset tilastollisesti merkitsevälle tasolle. Hypoteesiin 4 liittyvät tulokset on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Asiakasorientaation vaikutus pakkaus uudistusprosessiin: Hypoteesi 4

Ryhmä	K2: Yrityksessämme tuotteen pakkaus nähdään kilpailuseena, jota kehittämällä pyritään voittamaan vastaavat kilpailevat tuotteet	
	keskiarvo	keskihajonta
ei-asiakasorientoituneet (n=2)	4	0
hieman asiakasorientoituneet (n=4)	3,75	1,26
neutraalit (n=13)	3,43	1,09
asiakasorientoituneet (n=37)	3,94	0,92
vahvasti asiakasorientoituneet (n=13)	4,6	0,51
yhteensä (n=69)	3,95	0,96
F	2,93	
merkitsevyys	0,03	

Tutkielman hypoteesia 5 ”Yrityksen korkea markkinaorientaatio vaikuttaa siihen, että pakkaus uudistuksella pyritään voimakkaammin kasvattamaan tuotteen brändin arvoa” testattiin niin ikään varianssianalyysin keinoin. Tulokset osoittavat, että hypoteesille löytyy merkitsevä tuki empiirisestä aineistosta ($f= 2,7$, $p=0,04$). Korkeamman markkinaorientaation yrityksissä pakkaus uudistus nähdään voimakkaammin keinona kasvattaa brändin arvoa. Tämä on luonnollista, sillä aikaisempi kirjallisuus tunnistaa brändin voimakkaana markkinoinnin keinona vaikuttaa kuluttajan ostokäyttäytymiseen. Analyysin tulokset on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3. Markkinaorientaation vaikutus pakkaus uudistusprosessiin. Hypoteesi 5.

Ryhmä	K6: Yrityksessämme pakkaus uudistuksella pyritään aina kasvattamaan tuotteen brändin arvoa	
	Keskiarvo	Keskihajonta
ei-markkinaorientoituneet (n=1)	3	-
hieman markkinaorientoituneet (n=3)	3,67	1,53
neutraalit (n=24)	3,83	1,09
markkinaorientoituneet (n=28)	4,33	0,75
vahvasti markkinaorientoituneet (n=6)	5	0
yhteensä (n=62)	4,14	0,96
F	2,7	
Merkitsevyys	0,04	

Hypoteesi 6 ”Yrityksen korkea markkinaorientaatio lisää kuluttajanäkökulman hyödyntämistä pakkaus uudistusprosessissa” sai myös tilastollisesti vahvaa tukea empiirisestä aineistosta ($f=4,87$, $p=0,002$). Analyysin mukaan yrityksen korkea markkinaorientaatio vaikuttaa lisäävästi markkinatutkimuksen ja kuluttajanäkökulman hyödyntämistä pakkaus uudistusprosessissa. Tämä löydös on linjassa aikaisemman markkinaorientaatiokirjallisuuden kanssa ja osoittaa, että markkinaorientoituneissa yrityksissä myös pakkaus uudistuksissa toimitaan ainakin jossain määrin markkinalähtöisesti hyödyntäen asiakas- ja käyttäjätietoa ja -kokemusta. Analyysin tulokset on esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4. Markkinaorientaation vaikutus pakkaus uudistusprosessiin. Hypoteesi 6.

Ryhmä	K3: Markkinatutkimus on yrityksellemme tärkeä keino selvittää, toimiiko suunnitteluvaiheessa oleva uusi pakkaus halutulla tavalla kuluttajien näkökulmasta	
	Keskiarvo	Keskihajonta
ei-markkinaorientoituneet (n=1)	3	-
hieman markkinaorientoituneet (n=3)	1,33	0,58
neutraalit (n=24)	3,83	1,27
markkinaorientoituneet (n=28)	4,21	0,91
vahvasti markkinaorientoituneet (n=6)	4	1,26
yhteensä (n=62)	3,89	1,23
F	4,87	
merkitsevyys	0,002	

Tutkielman seitsemännen hypoteesin ”Yrityksissä joissa markkinaorientaatio on matala arvostetaan pakkaus uudistusprosessissa enemmän uuden teknologian hyödyntämisen ja jakelun tehostamisen näkökulmaa” kohdalla empiirinen aineisto viittasi merkitsevällä tasolla ($f=3,37$, $p=0,01$) hypoteesiin nähden päinvastaiseen ilmiöön. Varianssianalyysin perusteella korkea markkinaorientaatio vaikuttaa pakkaus uudistusprosessiin siten, että pakkaus uudistuksissa painotetaan voimakkaammin teknologisia ja/tai logistisia näkökulmia. Tämä löydös viittaa kenties siihen, että valmistajayrityksissä kauppa nähdään hyvin tärkeänä asiakkaana ja kaupan vaatimukset otetaan huolellisesti huomioon pakkaus uudistusprosessissa. Tämä voi myös viitata siihen, että yrityksissä vallitsee käsitys siitä että kuluttajan ostopäätökseen vaikuttaa lopulta voimakkaimmin tuotteen hinta. Analyysin tulokset on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5. Toimintojen koordinoinnin vaikutus pakkaus uudistusprosessiin.
Hypoteesi 7.

Ryhmä	K7: Pakkaus uudistus on tärkeä investointi, johon käytetään yrityksessämme paljon resursseja eri osastoilla	
	keskiarvo	keskihajonta
ei-koordinoidut (n=1)	2	-
hieman koordinoidut (n=11)	2,6	1,2
neutraalit (n=18)	3,7	1,18
koordinoidut (n=26)	3,9	0,88
vahvasti koordinoidut (n=10)	3,7	1,06
yhteensä (n=66)	3,6	1,13
F	3,37	
merkitsevyys	0,01	

Tutkielman hypoteesia 8 ”*Yrityksissä joissa on matala markkinaorientaatio nähdään pakkaus uudistus useammin pakollisena kuluna kuin investointina tuotteen kilpailukykyyn*” testattiin niin ikään varianssianalyysin keinoin. Hypoteesi ei saanut analyysissä tilastollisesti merkitsevää tukea empiirisestä aineistosta. Tämä löydös viittaa mahdollisesti siihen, että huolimatta yrityksen markkinaorientoituneisuudesta pakkaus uudistus nähdään yrityksissä useammin investointina tuotteen kilpailukykyyn kuin pakollisena kuluna. Analyysin tulokset on esitetty liitteessä 2.

Tässä tutkimuksessa ei löydetty mitään tilastollisesti 95 %:n luottamustasolla merkitsevää yhteyttä kilpailijaorientaation ja pakkaus uudistusprosessin välillä. Tästä johtuen hypoteesit 9-11 kilpailijaorientaation vaikutuksista pakkaus uudistusprosessiin jäivät vaille empiiristä tukea. Hypoteesiin 9 ”*Yrityksen korkea kilpailijaorientaatio vaikuttaa siihen, että pakkaus uudistuksilla vastataan useammin kilpailijoiden toimenpiteisiin*” löytyi viitteitä lähes tilastollisesti merkitsevällä tasolla ($f=2,38$, $p=0,06$), mutta se jäi kuitenkin täpärästi valitun 95 %:n luottamustason alle.

Hypoteesiin 10 ”*Korostunut kilpailijaorientaatio vaikuttaa lisäävästi kilpailijoilta suoraan otettuihin vaikutteisiin pakkaus uudistuksissa*” ei kyetty empiirisen aineiston perusteella vastaamaan lainkaan. Ongelmaksi saattoivat muodostua joko huonosti muotoiltu kysymys (”Arvioi, kuinka moneen viimeisen vuoden aikana toteuttamaanne pakkaukseen olette ottaneet suoria vaikutteita kilpailijoiltanne), tai vastaajan kykenemättömyys ja/tai halu vastata kysymykseen.

Hypoteesi 11 ”*Korostunut kilpailijaorientaatio vaikuttaa negatiivisesti uudistetuille pakkauksille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen*” ei myöskään saanut tukea analyysistä. Analyysin tulokset hypoteesien 7-9 osalta on esitetty liitteessä 4.

Tutkielman hypoteesille 12 ”Yrityksen korkea toimintojen koordinointi lisää pakkaus uudistukseen käytettäviä resursseja” löytyi analyysissä selkeä tilastollisesti merkitsevä tuki ($f=3,37$, $p=0,01$). Empiirinen aineisto viittaa siihen, että yrityksissä joissa on vahvasti koordinoitua toimintaa käytetään enemmän ja laajemmin organisaation resursseja hyväksi pakkaus uudistusprosessissa ja pyritään näin saavuttamaan kilpailuetua tuotteelle. Analyysin tulokset on esitetty taulukossa 6.

Taulukko 6. Toimintojen koordinoinnin vaikutus pakkaus uudistusprosessiin.
Hypoteesi 12.

Ryhmä	K7: Pakkaus uudistus on tärkeä investointi, johon käytetään yrityksessämme paljon resursseja eri osastoilla	
	keskiarvo	keskihajonta
ei-koordinoitua (n=1)	2	-
hieman koordinoitua (n=11)	2,6	1,2
neutraalit (n=18)	3,7	1,18
koordinoitua (n=26)	3,9	0,88
vahvasti koordinoitua (n=10)	3,7	1,06
yhteensä (n=66)	3,6	1,13
F	3,37	
merkitsevyys	0,01	

Tutkielman hypoteesia 13 ”Yrityksen korkea markkinaorientaatio vaikuttaa positiivisesti pakkausudistuksen menestyksekkyyteen” testattiin khin neliö-testiä käyttäen. Analyysissä ei löytynyt mitään viitteitä siihen että markkinaorientaation ja pakkausudistuksen menestyksellisyyden välillä olisi yhteys. Tutkielman kolmannessa luvussa esittelemäämme aikaisempaan markkinaorientaatiokirjallisuuteen nähden tulos on erittäin mielenkiintoinen, sillä useat aikaisemmat tutkimukset ovat viitanneet siihen, että markkinaorientaatio lisää yrityksen suorituskykyä erityisesti tuotekehityksen kautta. Analyysin tulokset on esitetty taulukoissa 7 ja 8.

Taulukko 7. Markkinaorientaation vaikutus pakkausudistuksen tavoitteiden saavuttamiseen. Hypoteesi 13.

MO	R1	R2	R3	R4	R5	
saavuttaa tavoitteet %						Yht.
2			1			1
10				1		1
15			1			1
20		1	2	5	1	9
25			1			1
30			2	2	1	5
50		1	1	3	1	6
55				1		1
60			5	3		8
70			2	1		3
80	1	0	3	3	1	8
90			1	1		
100				1		
yht.	1	2	19	23	4	49

$\chi^2 = 26,42$ d.f.=52 p=0,99

Taulukko 8. Markkinaorientaation vaikutus pakkausudistuksen menestyksekkyyteen. Hypoteesi 13.

Mo	R1	R2	R3	R4	R5	
lisää myyntiä %						Yht.
10				3		3
15			1			1
20			2	4	2	8
25				1		1
30			1	3		4
40			2			2
50		2	5	3		10
60			2	1		3
70			2	1	1	4
75			1	1		2
80	1		2	5		8
90				2		2
100					1	1
	1	2	18	24	4	49

$\chi^2 = 45,8$ d.f=48 p=0,56

Tutkielman hypoteesille 14 ”Innovatiivisuus vaikuttaa positiivisesti pakkaus uudistuksen menestyksekkyteen” saatiin khin neliö-testiä käyttäen voimakas tuki. Tulosten mukaan innovatiivisuus pakkaus uudistusprosessissa parantaa pakkaus uudistukselle asetettujen tavoitteiden saavuttamista ($p < 0,01$). Tämä löydös on linjassa aikaisemman kirjallisuuden kanssa. Analyysin tulokset on esitetty taulukossa 9.

Taulukko 9. Innovatiivisuuden vaikutus pakkaus uudistuksen menestyksekkyteen. Hypoteesi 14.

K1	1	2	3	4	5	
Saavuttaa tavoitteet %						yht
2		1				1
10		1				1
15		1				1
20		3	2	3		8
25		1				1
30		3	1	1		5
50	1	2	2	2		7
55					1	1
60	2	2	3	1		8
70	1			1		2
80		2		2		4
90		4	1	3		8
100		1				1
yht.	4	24	9	13	1	51

$$\chi^2 = 78,96 \text{ d.f.} = 52 \text{ p} = 0,0093$$

Taulukossa 10 on esitetty yhteenveto tutkimuksen hypoteeseista ja niihin liittyvistä empiirisistä havainnoista.

Taulukko 10. Tutkimuksen hypoteesit ja niihin liittyvät empiiriset havainnot

Hypoteesi	Empiirinen havainto
Hp1: Yrityksen korkea markkinaorientaatio lisää innovatiivisuutta pakkausuudistusprosessissa	Ei empiiristä tukea hypoteesille
Hp2: : Yrityksen korkea asiakasorientaatio lisää innovatiivisuutta pakkausuudistusprosessissa	Ei empiiristä tukea hypoteesille
Hp3: Yrityksen korkea markkinaorientaatio vaikuttaa siihen että pakkausuudistus nähdään enemmän panostuksena tuotteen kilpailukykyyn	Viitteitä puolesta, mutta ei tilastollisesti merkitsevää empiiristä tukea hypoteesille (p=0,16)
Hp4: Yrityksen korkea asiakasorientaatio vaikuttaa siihen että pakkausuudistus nähdään enemmän panostuksena tuotteen kilpailukykyyn	Empiiriset havainnot puoltavat hypoteesia merkitsevästi (p=0,03)
Hp5: Yrityksen korkea markkinaorientaatio vaikuttaa siihen, että pakkausuudistuksella pyritään voimakkaammin kasvattamaan tuotteen brändin arvoa	Empiiriset havainnot puoltavat hypoteesia merkitsevästi (p=0,04)
Hp6: Yrityksen korkea markkinaorientaatio lisää kuluttajanäkökulman hyödyntämistä pakkausuudistusprosessissa	Empiiriset havainnot puoltavat hypoteesia voimakkaasti (p<0,01)
Hp7: Yrityksissä joissa markkinaorientaatio on matala arvostetaan pakkausuudistusprosessissa enemmän uuden teknologian hyödyntämisen ja jakelun tehostamisen näkökulmaa	Empiiriset havainnot viittaavat merkitsevällä tasolla hypoteesiin nähden päinvastaiseen ilmiöön (p=0,01)

Hp8: Yrityksissä joissa on matala markkinaorientaatio nähdään pakkausuudistus useammin pakollisena kuluna kuin investointina tuotteen kilpailukykyyn	Ei empiiristä tukea hypoteesille
Hp9: Yrityksen korkea kilpailijaorientaatio vaikuttaa siihen, että pakkausuudistuksilla vastataan useammin kilpailijoiden toimenpiteisiin	Viitteitä puolesta, mutta ei tilastollisesti merkitsevää empiiristä tukea hypoteesille (p=0,06)
Hp10: Korostunut kilpailijaorientaatio vaikuttaa lisäävästi kilpailijoilta suoraan otettuihin vaikutteisiin pakkausuudistuksissa	Ei kyettä todentamaan
Hp11: Korostunut kilpailijaorientaatio vaikuttaa negatiivisesti uudistetuille pakkauksille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen	Ei empiiristä tukea hypoteesille
Hp12: Yrityksen korkea toimintojen koordinointi lisää pakkausuudistukseen käytettäviä resursseja	Empiiriset havainnot puoltavat hypoteesia merkitsevästi (p=0,01)
Hp13: Yrityksen korkea markkinaorientaatio vaikuttaa positiivisesti pakkausuudistuksen menestyksekkyyteen	Ei empiiristä tukea hypoteesille
Hp14: Innovatiivisuus vaikuttaa positiivisesti pakkausuudistuksen menestyksekkyyteen	Empiiriset havainnot puoltavat hypoteesia voimakkaasti (p<0,01)

7. Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen kenties mielenkiintoisin empiirinen löydös oli se, ettei yrityksen markkinaorientaation, sen eri osa-alueiden, ja pakkaus uudistusprosessin innovatiivisuuden välillä havaittu mitään yhteyttä. Vaikka aikaisemman kirjallisuuden perusteella rinnastimme pakkaus uudistusprosessin tuotekehitysprosessiin, eivät tutkimustulokset tukeneet rinnastusta siinä mielessä, että aikaisempi tutkimus on todennut markkinaorientaation ja etenkin asiakasorientaation lisäävän innovatiivisuutta tuotekehitysprosessissa (Lukas & Ferrell 2000). Tässä tutkimuksessa ei pakkaus uudistusprosessin suhteen saatu samansuuntaisia tuloksia. Tosin on otettava huomioon, että tutkimukset on tehty eri kontekstissa ja eri mantereilla. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että suomalaisen päivittäistavarakaupan tavarantoimittajayrityksissä markkinaorientaatio ei vaikuta pakkaus uudistusprosessin innovatiivisuuteen.

Yksi mahdollinen syy tähän saattaa olla se, ettei innovatiivisuus pakkaus uudistusprosessissa ole markkinalähtöistä vaan kumpuaa yrityksen sisältä ja sen arvoverkosta. Perinteisenä toimialana etenkin elintarvikealalla ei kenties vielä nähdä asiakas- ja kilpailijatiedon, käyttäjätiedon, sekä käyttäjäkokemuksen hyödyntämistä innovaation lähteenä tärkeänä keinona kehittää pakkaus ominaisuuksia. Voi myös olla, ettei pakkausta yksinkertaisesti edelleenkään pidetä tässä kontekstissa tuotteen menestyksen kannalta elintärkeänä markkinointivälineenä, jonka kehittämiseen käytettäisiin paljon aikaa ja resursseja.

Tutkimuksen empiiriset havainnot kuitenkin muilta osin viittaavat siihen, että pakkauksen arvo kilpailuedun lähteenä tunnistetaan yrityksissä ainakin jossain määrin. Yrityksen korkean markkinaorientaation todettiin mm. lisäävän näkemystä pakkauksen kilpailullisesta merkityksestä ja painottavan pakkaus uudistuksen merkitystä tuotteen brändin arvon kehittämisessä. Pakkaus uudistus myös nähdään yrityksissä useammin investointina kuin pakollisena kuluna huolimatta yrityksen markkinaorientoituneisuudesta.

Aikaisempi tutkimus viittaa siihen, että ainakaan elintarviketeollisuudessa ei edelleenkään tarpeeksi ymmärretä mahdollisuuksia tuottaa pakkauksella lisäarvoa tuotteille ja sitä kautta korkeampia marginaaleja yritykselle (Olsson et al. 2004).

Tämän tutkimuksen löydökset tukevat osaltaan tätä näkemystä. Vaikka tulokset antavatkin viitteitä siihen, että yrityksissä vallitsee jonkinasteinen näkemys pakkauksesta kilpailuseena, saavat jakelun ja teknologian näkökulmat pakkausuudistusprosessissa edelleen suuren painoarvon. Yrityksen markkinaorientaation ja pakkausuudistusprosessin välisessä suhteessa mielenkiintoinen oli empiirinen havainto, joka viittasi siihen että yrityksen korkea markkinaorientaatio lisää jakelun tehostamisen ja uuden teknologian hyödyntämisen näkökulmien arvostamista pakkausuudistusprosessissa. Löydös on linjassa tutkimuksen kanssa, jonka mukaan kuljetuksen tehokkuus on pakkauksen arvostetuin ominaisuus vähittäiskaupan ja valmistusyriyten yritysjohtajien keskuudessa (Industrial Engineer 1.1.2010). Tästä voi vetää johtopäätöksen että valmistusyriyksen asiakkaana kaupalla on erittäin paljon vaikutusvaltaa pakkausuudistusprosessissa.

7.1 Suositukset liikkeenjohtajille

Vaikka Suomi on pieni markkina-alue ja täällä toimivilla yrityksillä on vain rajallinen määrä resursseja käytettäväksi pakkaussuunnitteluun ja -uudistuksiin, antavat tämän tutkimuksen empiiriset löydökset viitteitä siihen että innovatiivisuus riskienkin kustannuksella parantaa pakkausuudistuksen onnistumisen mahdollisuutta. Ilman innovatiivisuutta onkin vaikea saavuttaa kilpailijoihin nähden etumatkaa ja nostaa brändin arvoa kuluttajien silmissä. Kysymys on yrityksen näkökulmasta lopulta kustannus/hyöty-suhteesta, sillä suomalaisessa päivittäistavarakaupassa toimitaan ns. kypsillä markkinoilla, joilla myynnin kasvu voi tapahtua lähinnä markkinaosuutta kasvattamalla.

Vastaavien kilpailevien tuotteiden voittamisessa kaupan hyllyllä pakkaus on merkittävä tekijä, joka vaikuttaa lopulta kuluttajan valintaan merkittävästi ostohetkellä. Yksi mahdollinen tapa markkinaosuuden kasvattamiseksi onkin tuotteen pakkauksen kehittäminen houkuttelemaan uusia kuluttajia tuotteen käyttäjiksi. Kun monessa tapauksessa elintarvikkeissa ja hygienia tuotteissa pakkauksen sisältö ja tuotteen hinta ovat kilpailevilla tuotteilla käytännössä samat, ratkaisevat brändi ja sitä kaupan hyllyllä kuluttajalle viestivä pakkaus lopulta kuluttajan ostopäätöksen. Pakkaus ei siis

ole lainkaan yhdentekevä osa tuotetta sekä tuotteen myyntiä ja markkinointia kuluttajanäkökulmasta.

7.2 Tarve jatkotutkimukselle

Tämä tutkimus toteutettiin pro gradu -tutkielmana hieman suppeassa kontekstissa ja varsin pienellä aineistolla, minkä vuoksi tutkimuksen tulokset eivät välttämättä ole yleistettävissä. Jatkotutkimukselle markkinaorientaation ja pakkaussuunnittelun sekä pakkaus uudistuksen välisestä vaikutuksesta laajemmassa kontekstissa ja suuremmalla aineistolla löytyy todellinen tarve, sillä aihetta ei ole juuri aikaisemmin tutkittu ja tämän tutkimuksen empiiriset löydökset ovat aikaisempaan markkinaorientaatiokirjallisuuteen nähden varsin mielenkiintoisia. Aihetta syvällisempään jatkotutkimukseen antaa etenkin löydös, jonka mukaan yrityksen markkinaorientaatio ei vaikuta pakkaus uudistusprosessin innovatiivisuuteen, vaan pakkaus uudistuksen innovatiivisuus vaikuttaisi olevan yrityskohtaista riippumatta yrityksen markkinaorientoituneisuudesta. Tämä viittaisi siihen, ettei innovatiivisuus ole tässä kontekstissa markkinalähtöistä, vaan kumpuaa yrityksen sisältä ja arvoverkosta. Syvällisempää tutkimusotetta, haastattelu- tai casetutkimusta hyödyntäen olisi kenties parempi mahdollisuus selvittää mistä tekijöistä pakkaus uudistusprosessin innovatiivisuus yrityksissä kumpuaa.

Jatkotutkimukselle antaa aihetta myös markkinaorientaation vaikutus tuotekehitysprosessiin suomalaisen päivittäistavarakaupan tavarantoimittajayrityksissä. Tutkimus tarjoaisi tulostensa kautta mahdollisesti lisätietoa myös siitä, kuinka pitkälle pakkauskehitys on tässä kontekstissa rinnastettavissa tuotekehitykseen, voidaanko näitä prosesseja tarkastella rinnakkaisina, vai onko prosesseja tarkasteltava toisistaan erillään.

Mielenkiintoisen aiheen jatkotutkimukselle tarjoaa myös löydös, jonka mukaan korkea markkinaorientaatio lisää jakelun tehostamisen ja uuden teknologian hyödyntämisen merkitystä pakkaus uudistusprosessissa. Tämä viittaisi kaupan korostuneeseen merkitykseen ja valtaan valmistajayrityksen asiakkaana, mikä saattaa rajoittaa kuluttaja-asiakkaiden tarpeiden huomioimista pakkaus uudistusprosessissa.

Markkinaorientaatiokirjallisuudessa esiintyy tutkijoiden keskuudessa edelleen yleisesti erimielisyyttä siitä, onko markkinaorientaatio mahdollistava vai estävä tekijä yrityksen innovatiivisuudessa. Koska aiheesta on yleisesti tehty vähän empiiristä tutkimusta, on tarve lisätutkimukselle kontekstista riippumatta todellinen.

Lähteet:

Ahmed, P. (1998) Culture and Climate for Innovation. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 1, 30-43

Ampuero, Olga & Natalia Vila. (2006) Consumer Perceptions of Product Packaging. *Journal of Consumer Marketing*. Feb, 102-114.

Armstrong, J. Scott & Collopy, Fred (1996) Competitor orientation: Effects of objectives and information on managerial decisions and profitability. *Journal of Marketing Research*. Vol. 33, Iss.2, 188-200.

Awa, Hart O. (2010) Democratizing the New Product Development Process: A New Dimension of Value Creation and Marketing Concept. *International Business Research*. Vol. 3, No. 2, 49-59

Baker, William E. & Sinkula, James M. (2005) Market Orientation and the New Product Paradox. *Journal of Product Innovation Management*. 22, 483-502.

Berkowitz, David & Wren, Brent & Grant, E. Stephen (2007) Predicting New Product Success or Failure: A Comparison of U.S. and U.K. Practices. *Journal of Comparative International Management*.

Biazzo, Stefano (2009) Flexibility, Structuration and Simultaneity in New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 26, 336-353

Bogue, Joe & Sorenson, Douglas (2009) Managing Customer Knowledge During the Concept Development of the New Food Product Development Process. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*. Vol. 21, 149-165

Çakar, Nigar Demircan & Ertürk, Alper (2010) Comparing Innovation Capability of Small and Medium-sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment. *Journal of Small Business Management*. Vol. 48, 325-359

Chan, Hui-Chun (2010) Linkage Community Based Innovation and Speed to Market: The Mediating Role of New Product Development Process. *International Journal of Organizational Innovation*. Vol. 2, No. 4, 49-60

Chong, Alain Yee-Loong & Ooi, Keing-Boon & Lin, Binshan & Teh, Pei-Lee (2010) TQM, Knowledge Management and Collaborative Commerce Adoption: A Literature Review and Research Framework. *Total Quality Management*. Vol. 21, No. 5, 457-473

Coles, R.C. & Beharrell, B. (1990) Packaging Innovation in the Food Industry. *British Food Journal*. 92(9), 21-32

Coley, Linda S. & Mentzer, John T. & Cooper, Martha C. (2010) Is "Consumer Orientation" a Dimension of Market Orientation in Consumer Markets? *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol. 18 (2), 141-154

Dev, Chekitan & Zhou, Kevin Zheng & Brown, Jim & Agarwal, Sanjeev (2009) Customer Orientation or Competitor Orientation: Which Marketing Strategy Has a Higher Payoff for Hotel Brands? *Cornell Hospitality Quarterly*. Vol.50, 19-28

Europa: Tiivistelmä EU:n lainsäädännöstä.
http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_fi.htm, vierailtu 10.8.2010

Ernst, Holger & Hoyer, Wayne D. & Rübsaamen, Carsten (2010) Sales, Marketing and Research-and-Development Cooperation Across New Product Development Stages: Implications for Success. *Journal of Marketing*. Vol 74 (5), 80-92

Field, Robert J. & Bergiel, Blaise J. & Giesen, J. Martin & Fields, Courtney L. (2009) Effects of Branding on Taste Perceptions. *Competition Forum*. Vol 7 (2), 325-331.

Fuchs, Christoph & Prandelli, Emanuella & Schreier, Martin (2010) The Psychological Effects of Empowerment Strategies on Consumers' Product Demand. *Journal of Marketing*. Vol. 74, 65-79

Garson, G. David (2009) Univariate GLM, ANOVA and ANCOVA.
<http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/anova.htm>, vierailtu 29.7.2010

Gatignon, Hubert & Xuereb, Jean-Marc (1997) Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*. Vol. 34, 77-90

Gebhardt, Gary F. & Carpenter, Gregory S. & Sherry, John F. Jr. (2006) Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation. *Journal of Marketing*. Vol. 70, 37-55

Gilmore, Stephen J. (2008) Evaluating Statistics in Clinical Trials: Making the Unintelligible Intelligible. *Australasian Journal of Dermatology*. Vol 49, 177-186

Gonzalez-Benito, Oscar & Gonzalez-Benito, Javier (2005) Cultural vs. Operational Market Orientation and Objective vs. Subjective Performance: Perspective of Production and Operations. *Industrial Marketing Management*. 34, 797-829

Grönlund, Johan & Sjödin, David R. & Frishammar, Johan (2010) Open Innovation and the Stage-Gate Process: A Revised Model for New Product Development. *California Management Review*. Vol. 52, No. 3, 106-131

Hartley, S. L. & MacLean, W.E. (2006) A Review of the Reliability and Validity of Likert-type Scales for People with Intellectual Disability. *Journal of Intellectual Disability Research*. Vol 50, 813-827

Herbig, D. & Dunphy, S. (1998) Culture and Innovation. *Cross Cultural Management*. Vol. 5, 13-21

Igartua, Juan Ignacia & Garrigos, Jose A. & Hervas-Oliver, Jose Luis (2010) How Innovation Management Techniques Support an Open Innovation Strategy. *Research Technology Management*. May-June, 41-52

Industrial Engineer 1.1.2010: Bright Future for Sustainable Packaging.

Jaworski, Bernard J. & Kohli, Ajay K. (1993) Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*. Vol. 57, 53-70

Jaworski, Bernard J. & Kohli, Ajay K. & Sahay, Arvind (2000) Market-driven Versus Driving Markets. *Journal of Academy of Marketing Science*. 28:1, 45-54

Judson, Limberly M. & Gordon, Geoffrey L. & Ridnour, Rick E. & Weilbaker, Dan C. (2009) Key Account vs. Other Sales Management Systems: Is There a Difference in

Providing Customer Input During the New Product Development Process? *Marketing Management Journal*. Vol. 19, No. 2, 1-17

Kirca, Ahmet H. & Jayashandan, Satish & Bearden, William O. (2000) Market Orientation: A Meta-Analytical Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, Vol. 69, 24-41

Kohli, Ajay K. & Jaworski, Bernard J. (1990) Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54, 1-18.

Kohli, Ajay K. & Jaworski, Bernard J. & Kumar, Ajith (1993) MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*. Vol. 30, 467-477

Kotler, P. & Keller, K.L. (2006) *Marketing Management*. 12th edition. New Jersey, Prentice Hall.

Kumar, Vijay (2009) A process for practicing design innovation. *Journal of Business Strategy*. Vol. 30, 91-100

Lafferty, B.A. & Hult, G.T.M. (2001) A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing*. Vol. 35, 92

Lee, S.G. & Lye, S.W. (2003) Design for Manual Packaging. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. Vol. 33, No. 2, 163-189

Löfgren, Martin. (2008) Customer Satisfaction in the First and Second Moment of Truth. *Journal of product and brand management*. 17/7. 463-474.

Malhotra, Naresh K. (2007) *Marketing Research – An Applied Orientation*. Fifth Edition. Pearson Prentice Hall, London.

Malhotra, N. K. & Birks, D. F. (2007) *Marketing Research – An Applied Approach*. Third edition. Pearson Education Ltd, Essex.

Manninen, Niina (1999) Tilastollisen tutkimuksen aineiston käsittely khin neliö –testin avulla. <http://www.uta.fi/laitokset/hoito/wwwoppimateriaali/luku5d.html>, vierailtu 28.6.2010.

Mellin, Ilkka (2006) Tilastolliset Menetelmät: Varianssianalyysi. <http://math.tkk.fi/opetus/sovtoda/oppikirja/Varanal.pdf>, vierailtu 29.7.2010

Narver, John C. & Slater, Stanley F. (1990) The Effect of Market Orientation to business profitability. *Journal Of Marketing*. 54(4), 20-35

Narver, John C. & Slater, Stanley F. & Tietje, B. (1998) Creating a Market Orientation. *Journal of Market-Focused Management*. 2, 241-255

Narver, John C. & Slater Stanley F. & MacLachlan, Douglas L. (2004) Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Journal of Product Innovation Management*. Vol.21, 334-347

Olsson, A & Petterson, M & Jönsson, G. (2004) Packaging Demands in Food Service Industry. *Food Service Technology*. 4, 97-105

Orth, Ulrich R. & Campana, Daniela & Malkewitz, Keven (2010) Formation of Consumer Price Expectation Based on Package Design: Attractive and Quality Routes. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol. 18, No. 1, 23-40

Rundh, Bo (2009) Packaging design: Creating competitive advantage with product packaging. *British Food Journal*. Vol. 111, No 9, 988-1002.

Sandvik, Izabela Leskiewicz & Sandvik, Kåre (2003) The Impact of Market Orientation on Product Innovativeness and Business Performance. *International Journal of Research in Marketing*. 20, 355-376.

Slater, Stanley F. & Narver, John C. (1995) Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*. Vol. 59, 63-74

Sorjonen, Hilppa (2004) Taideorganisaation markkinaorientaatio. Markkinaorientaation edellytykset ja ilmeneminen esitystaideorganisaation ohjelmistosuunnittelussa. Helsinki School of Economics. A-247, Helsinki.

Tuominen, Matti (2002) Market-driven Capabilities and Operational Performance. Theoretical Foundations and Managerial Practices. Helsinki School of Economics. A-201, Helsinki.

Twede, Diana (1992) The Process of Logistical Packaging Innovation. *Journal of Business Logistics*. Vol. 13(1), 69.

Underwood, Robert L. (2003) The Communicative Power of Product Packaging: Creating Brand Identity Via Lived and Mediated Experience. *Journal of marketing theory and practice*. Vol. 11(1), 62.

Valenzuela, Leslier M. & Mulki, Jay P. & Jaramillo, Jorge Fernando (2010) Impact of Customer Orientation, Inducements and Ethics on Loyalty to the Firm: Customers' Perspective. *Journal of Business Ethics*. Vol 93, 277-291

Walsh, Vivien & Roy, Robin & Bruce, Margaret (1988) Competitive by Design. *Journal of Marketing Management*. Vol. 4, No. 2, 201-216

Wells, L.E. & Farley, H. & Armstrong, G. A. (2007) The Importance of Package Design for Own-Label Food Brands. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 39, No. 9, 677-690

Wills, Gordon (1990) Packaging as a Source of Profit. *International Journal of Physical Distribution*. Vol. 5, No. 6, 305-325

Wrenn, B. (1997). The Market Orientation Construct: Measurement and Scaling Issues. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(3), 31.

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto: Menetelmäopetuksen tietovaranto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/ristiintaulukointi/khii2.html>, vierailtu 28.7.2010.

Young, Scott (2004). Breaking Down the Barriers to Packaging Innovation. *Design management review*. Vol 15, No 1. 67-73.

Liitteet

Liite 1: Kyselykaavake

Markkinaorientaatiomittaristo

Asiakasorientaatiota mittaavat kysymykset:
1. Verrattuna kilpailijoihimme yrityksessämme seurataan jatkuvasti sisäistä sitoutumista ja suuntautumista asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen
2. Verrattuna kilpailijoihimme yrityksemme liiketoiminnan tavoitteita ajavat voimakkaammin pyrkimykset asiakastyytyväisyyteen
3. Verrattuna kilpailijoihimme yrityksemme strategia, jolla kilpailuetua tavoitellaan perustuu voimakkaammin siihen että ymmärrämme asiakkaan tarpeet
4. Verrattuna kilpailijoihimme liiketoimintastrategioitamme ajavat voimakkaammin uskomukset siitä miten voimme tuottaa suurempaa arvoa asiakkaalle
5. Verrattuna kilpailijoihimme yrityksemme mittaa systemaattisemmin asiakastyytyväisyyttä
6. Verrattuna kilpailijoihimme yrityksemme panostaa voimakkaammin jälkimarkkinointiin (esim. palautejärjestelmät)

Kilpailijaorientaatiota mittaavat kysymykset:
7. Verrattuna kilpailijoihimme yrityksessämme reagoidaan nopeasti meitä uhkaaviin kilpailijoiden toimiin
8. Verrattuna kilpailijoihimme yrityksessämme myyntihenkilöstö jakaa säännöllisesti tietoa organisaatioomme kilpailijoiden strategioista
9. Verrattuna kilpailijoihimme yrityksessämme ylin johto keskustelelee säännöllisesti kilpailijoiden strategioista ja vahvuuksista
10. Verrattuna kilpailijoihimme kohdistamme voimakkaammin toimintaamme niille asiakkaille, joille pystymme mahdollisesti tuomaan ylivoimaista arvoa

Toimintojen koordinointia mittaavat kysymykset:
11. Yrityksessämme kaikki osastot ja/tai toiminnot on integroitu täyttämään asiakkaidemme tarpeet
12. Yrityksessämme kaikki osastot ja/tai toiminnot vastaavat toisten osastojen ja/tai toimintojen tarpeisiin ja pyyntöihin
13. Yrityksessämme kaikkien osastojen ylin johto tapaa säännöllisesti sekä nykyisiä että potentiaalisia asiakkaita
14. Yrityksessämme jaamme avoimesti kaikkien osastojen kesken kokemuksemme sekä hyvistä että huonoista asiakaskohtaamisista
15. Yrityksessämme johtajat ymmärtävät, että jokainen organisaation jäsen voi osallistua asiakasarvon luomiseen

Markkinaorientaatiomittaristossa käytetty Likertin asteikko:

1. Täysin eri mieltä
2. Jokseenkin eri mieltä
3. En osaa sanoa
4. Jokseenkin samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

Pakkaus uudistusprosessia mittaavat asenneväittämät
K1: Yrityksessämme pyrimme mieluummin välttämään riskinottoa pakkaus uudistuksissa, kuin kehittämään täysin uusia pakkausominaisuuksia (liittyen esim. brändiviestintään, tuotteen käytettävyyteen, muotoon yms)
K2: Yrityksessämme tuotteen pakkaus nähdään kilpailuaseena, jota kehittämällä pyritään voittamaan vastaavat kilpailevat tuotteet
k3: Markkinatutkimus on yrityksellemme tärkeä keino selvittää, toimiiko suunnitteluvaiheessa oleva uusi pakkaus halutulla tavalla kuluttajien näkökulmasta
K4: Yrityksemme ei juurikaan käytä sisäisiä resursseja pakkaus uudistuksiin
K5: Pakkaus uudistus on enemmän pakollinen kulu kuin investointi
K6: Yrityksessämme pakkaus uudistuksella pyritään aina kasvattamaan tuotteen brändin arvoa
K7: Pakkaus uudistus on tärkeä investointi, johon käytetään yrityksessämme paljon resursseja eri osastoilla
K8: Yrityksessämme pakkaus uudistuksilla vastataan usein kilpailijoiden toimenpiteisiin
K9¹: Kumpi on yrityksellenne tärkeämpi asiakas, kuluttaja vai kauppa?

Pakkaus uudistusprosessia mittaavissa asenneväittämässä käytetty Likertin asteikko:

1. Täysin eri mieltä
2. Jokseenkin eri mieltä
3. En osaa sanoa
4. Jokseenkin samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

¹ Mitataan poikkeuksellisesti Likertin asteikolla arvoilla (1) Kauppa, (2) kauppa, mutta myös kuluttaja, (3) yhtä tärkeitä, (4) kuluttaja, mutta myös kauppa ja (5) kuluttaja

Avoimet kysymykset
A1 : Yrityksenne päätoimiala
A2: Yrityksen koko työntekijöillä mitattuna
A3: Vastaajan asema yrityksessä
A4: Arvioi montako eri tuotepakkausta yrityksellänne on kaikkiaan valikoimissa
A5: Arvioi montako pakkaus uudistusta olette toteuttaneet viimeisen vuoden aikana
A6: Montako oman mielipiteenne mukaan innovatiivista pakkausta olette toteuttaneet viimeisen vuoden aikana? (Innovaatiot voivat liittyä brändiviestintään, tuotteen käytettävyyteen, materiaaleihin, muotoon yms.)
A7: Arvioi kuinka moneen viimeisen vuoden aikana toteuttamaanne pakkauskseen olette ottaneet suoria vaikutteita kilpailijoiltanne
A8: Arvioi kuinka suuri osa pakkaus uudistusprojekteistanne saavuttaa alkuperäiset tavoitteensa (%)
A9: Arvioi kuinka suuri osa pakkaus uudistuksista johtaa tuotteen kasvaneeseen menekkiin (%)

Muut kysymykset
B1²: Arvioi seuraavien pakkaus uudistuksen eri näkökulmien tärkeyttä yrityksessänne vallitsevan käsityksen mukaisesti: jakelun tehostaminen ja/tai uuden teknologian hyödyntäminen

² Mitattiin likertin asteikolla poikkeuksellisesti arvoilla (1) ei lainkaan tärkeä, (2) hieman tärkeä, (3) en osaa sanoa, (4) tärkeä ja (5) erittäin tärkeä

Liite 2: Markkinaorientaation vaikutus pakkaus uudistusprosessiin: Varianssianalyysi

Selitettävä muuttuja:

K1

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	4	4.02431043	1.00607761	0.88	0.4810
Error	57	65.07246377	1.14162217		
Corrected Total	61	69.09677419			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	D1 Mean
0.058242	41.40310	1.068467	2.580645

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
MO	4	4.02431043	1.00607761	0.88	0.4810

K2

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	4	5.89270833	1.47317708	1.71	0.1609
Error	59	50.96666667	0.86384181		
Corrected Total	63	56.85937500			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	D2 Mean
0.103637	23.51130	0.929431	3.953125

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
MO	4	5.89270833	1.47317708	1.71	0.1609

K3

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	4	23.49539171	5.87384793	4.87	0.0019
Error	57	68.71428571	1.20551378		
Corrected Total	61	92.20967742			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	D3 Mean
0.254804	28.24625	1.097959	3.887097

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
MO	4	23.49539171	5.87384793	4.87	0.0019

K4

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	4	15.36093858	3.84023464	3.74	0.0090
Error	58	59.62318841	1.02798601		
Corrected Total	62	74.98412698			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	D4 Mean
0.204856	47.66827	1.013896	2.126984

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
MO	4	15.36093858	3.84023464	3.74	0.0090

K8

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	4	1.59613527	0.39903382	0.35	0.8448
Error	58	66.62608696	1.14872564		
Corrected Total	62	68.22222222			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	D8 Mean
0.023396	37.10029	1.071786	2.888889

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
MO	4	1.59613527	0.39903382	0.35	0.8448

K9

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	4	3.66197378	0.91549344	0.76	0.5571
Error	58	70.08405797	1.20834583		
Corrected Total	62	73.74603175			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	D9 Mean
0.049657	31.47846	1.099248	3.492063

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
MO	4	3.66197378	0.91549344	0.76	0.5571

K5

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	4	2.34044882	0.58511221	0.64	0.6329
Error	58	52.64367816	0.90764962		
Corrected Total	62	54.98412698			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	D5 Mean
0.042566	50.86484	0.952706	1.873016

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
MO	4	2.34044882	0.58511221	0.64	0.6329

K6

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	4	9.04761905	2.26190476	2.70	0.0395
Error	58	48.66666667	0.83908046		
Corrected Total	62	57.71428571			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	D6 Mean
0.156766	22.11067	0.916013	4.142857

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
MO	4	9.04761905	2.26190476	2.70	0.0395

K7

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	4	7.67049808	1.91762452	1.51	0.2125
Error	58	73.88505747	1.27388030		
Corrected Total	62	81.55555556			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	D7 Mean
0.094052	31.74365	1.128663	3.555556

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
MO	4	7.67049808	1.91762452	1.51	0.2125

Generated by the SAS System ('Local', W32_VSPRO) on 12. elokuuta 2010 at 11:46:50

One-Way Analysis of Variance

Results

Means and Descriptive Statistics

MO	Mean of D1	Mean of D2	Mean of D3	Mean of D4	Mean of D5	Mean of D6	Mean of D7	Mean of D8	Mean of D9	Std. Dev. of D1	Std. Dev. of D2	Std. Dev. of D3	Std. Dev. of D4	Std. Dev. of D5	Std. Dev. of D6	Std. Dev. of D7	Std. Dev. of D8	Std. Dev. of D9

.	2.58 064 516	3.95 312 5	3.88 709 677	2.12 698 413	1.87 301 587	4.14 285 714	3.55 555 556	2.88 888 889	3.49 206 349	1.06 429 977	0.95 001 566	1.22 948 528	1.09 973 697	0.94 172 223	0.96 481 893	1.14 691 42	1.04 897 971	1.09 062 006
1	4	4	3	2	3	3	2	3	2
2	2.66 666 667	3.33 333 333	1.33 333 333	4.33 333 333	2	3.66 666 667	2.33 333 333	2.66 666 667	3.66 666 667	1.15 470 054	1.15 470 054	0.57 735 027	0.57 735 027	1.73 205 081	1.52 752 523	1.52 752 523	1.15 470 054	1.52 752 523
3	2.52 173 913	3.66 666 667	3.83 333 333	2.04 347 826	2	3.83 333 333	3.58 333 333	2.91 304 348	3.34 782 609	1.08 164 711	1.12 931 941	1.27 404 411	1.06 507 622	0.97 801 929	1.09 014 026	1.24 818 709	0.99 603 959	1.07 062 835
4	2.66 666 667	4.13 333 333	4.21 428 571	2	1.75 862 069	4.33 333 333	3.65 517 241	2.8	3.56 666 667	1.09 334 455	0.73 029 674	0.91 720 763	1.05 045 146	0.87 240 114	0.75 809 804	0.97 379 457	1.06 350 105	0.97 143 099
5	2	4.5	4	2	1.66 666 667	5	3.83 333 333	3.33 333 333	3.83 333 333	0.70 710 678	0.83 666 003	1.26 491 106	0.63 245 553	0.81 649 658	0	1.16 904 519	1.36 626 01	1.60 208 198

Generated by the SAS System ('Local', W32_VSPRO) on 12. elokuuta 2010 at 11:46:50

Liite 3: Asiakasorientaation vaikutus pakkaus uudistusprosessiin: Varianssianalyysi

Selitettävä muuttuja:

K1

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	4	8.07604295	2.01901074	1.80	0.1405
Error	62	69.59559885	1.12250966		
Corrected Total	66	77.67164179			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	k1 Mean
0.103977	40.33269	1.059486	2.626866

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ao	4	8.07604295	2.01901074	1.80	0.1405

K2

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	4	9.72518182	2.43129546	2.93	0.0275
Error	64	53.14438339	0.83038099		
Corrected Total	68	62.86956522			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	k2 Mean
0.154688	23.03165	0.911252	3.956522

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ao	4	9.72518182	2.43129546	2.93	0.0275

K3

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	4	35.35389536	8.83847384	8.55	<.0001
Error	62	64.10879121	1.03401276		
Corrected Total	66	99.46268657			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	k3 Mean
0.355449	26.00378	1.016864	3.910448

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ao	4	35.35389536	8.83847384	8.55	<.0001

K4

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	4	11.07469655	2.76867414	2.64	0.0417
Error	63	65.98412698	1.04736709		
Corrected Total	67	77.05882353			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	k4 Mean
0.143717	48.32767	1.023410	2.117647

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ao	4	11.07469655	2.76867414	2.64	0.0417

K8

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	4	1.45074697	0.36268674	0.31	0.8704
Error	63	73.76984127	1.17094986		
Corrected Total	67	75.22058824			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	k8 Mean
0.019287	38.12596	1.082104	2.838235

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ao	4	1.45074697	0.36268674	0.31	0.8704

K9

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	4	7.16736695	1.79184174	1.62	0.1808
Error	63	69.77380952	1.10752079		
Corrected Total	67	76.94117647			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	k9 Mean
0.093154	30.32305	1.052388	3.470588

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ao	4	7.16736695	1.79184174	1.62	0.1808

K5

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	4	10.74696186	2.68674047	3.09	0.0217
Error	63	54.72362637	0.86862899		
Corrected Total	67	65.47058824			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	k5 Mean
0.164149	48.75091	0.932003	1.911765

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ao	4	10.74696186	2.68674047	3.09	0.0217

K6

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	4	7.37278604	1.84319651	2.24	0.0747
Error	63	51.84780220	0.82298099		
Corrected Total	67	59.22058824			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	k6 Mean
0.124497	21.79804	0.907183	4.161765

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ao	4	7.37278604	1.84319651	2.24	0.0747

K7

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	4	10.64932127	2.66233032	2.26	0.0722
Error	63	74.11538462	1.17643468		
Corrected Total	67	84.76470588			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	k7 Mean
0.125634	30.47737	1.084636	3.558824

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ao	4	10.64932127	2.66233032	2.26	0.0722

Generated by the SAS System ('Local', W32_VSPRO) on 12. elokuuta 2010 at 13:38:01

One-Way Analysis of Variance

Results

Means and Descriptive Statistics

ao	Mean of k1	Mean of k2	Mean of k3	Mean of k4	Mean of k5	Mean of k6	Mean of k7	Mean of k8	Mean of k9	Std. Dev. of k1	Std. Dev. of k2	Std. Dev. of k3	Std. Dev. of k4	Std. Dev. of k5	Std. Dev. of k6	Std. Dev. of k7	Std. Dev. of k8	Std. Dev. of k9

.	2.62 686 567	3.95 652 174	3.91 044 776	2.11 764 706	1.91 176 471	4.16 176 471	3.55 882 353	2.83 823 529	3.47 058 824	1.08 482 398	0.96 153 649	1.22 760 352	1.07 244 193	0.98 852 059	0.94 015 391	1.12 478 659	1.05 957 319	1.07 162 296
1	3	4	2.5	3	3.5	3.5	2	3.5	3.5	1.41 421 356	0	0.70 710 678	1.41 421 356	0.70 710 678	0.70 710 678	0	0.70 710 678	2.12 132 034
2	2.25	3.75	2	3	1.25	4.25	3.25	2.5	3.25	1.25 830 574	1.25 830 574	1.41 421 356	1.82 574 186	0.5	1.5	1.5	1	0.95 742 711
3	2.85 714 286	3.42 857 143	3.15 384 615	2.57 142 857	2.21 428 571	3.71 428 571	3.07 692 308	2.85 714 286	3.28 571 429	1.16 732 059	1.08 940 956	1.34 450 448	1.22 249 969	0.97 496 126	1.06 904 497	1.25 575 598	0.94 926 229	0.99 449 032
4	2.77 777 778	3.94 444 444	4.25 714 286	1.94 444 444	1.94 285 714	4.17 142 857	3.75	2.80 555 556	3.33 333 333	1.04 501 842	0.92 410 403	0.88 593 112	0.95 452 14	1.05 559 733	0.89 066 117	1.02 469 508	1.09 072 569	1.12 122 382
5	1.90 909 091	4.61 538 462	4.53 846 154	1.66 666 667	1.46 153 846	4.69 230 769	3.84 615 385	2.91 666 667	4.16 666 667	0.83 120 941	0.50 636 968	0.87 705 802	0.49 236 596	0.51 887 452	0.48 038 446	0.98 709 623	1.24 011 241	0.71 774 056

Generated by the SAS System ('Local', W32_VSPRO) on 12. elokuuta 2010 at 13:38:01

Liite 4: Kilpailijaorientaation vaikutus pakkaus uudistusprosessiin: Varianssianalyysi

Selitettävä muuttuja:

K1

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	4	4.30085470	1.07521368	0.89	0.4761
Error	60	72.56068376	1.20934473		
Corrected Total	64	76.86153846			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	k1 Mean
0.055956	41.55851	1.099702	2.646154

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ko	4	4.30085470	1.07521368	0.89	0.4761

K2

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	4	7.04812932	1.76203233	2.00	0.1060
Error	62	54.71306471	0.88246879		
Corrected Total	66	61.76119403			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	k2 Mean
0.114119	23.84079	0.939398	3.940299

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ko	4	7.04812932	1.76203233	2.00	0.1060

K5

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	4	5.12808667	1.28202167	1.34	0.2667
Error	62	59.49877900	0.95965773		
Corrected Total	66	64.62686567			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	k5 Mean
0.079349	50.87955	0.979621	1.925373

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ko	4	5.12808667	1.28202167	1.34	0.2667

K3

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	4	5.15228938	1.28807234	0.84	0.5045
Error	60	91.86309524	1.53105159		
Corrected Total	64	97.01538462			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	k3 Mean
0.053108	31.91595	1.237357	3.876923

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ko	4	5.15228938	1.28807234	0.84	0.5045

K4

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	4	1.59980575	0.39995144	0.33	0.8535
Error	61	72.88504274	1.19483677		
Corrected Total	65	74.48484848			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	k4 Mean
0.021478	50.80540	1.093086	2.151515

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ko	4	1.59980575	0.39995144	0.33	0.8535

K8

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	4	10.06262626	2.51565657	2.38	0.0612
Error	61	64.42222222	1.05610200		
Corrected Total	65	74.48484848			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	k8 Mean
0.135096	36.07771	1.027668	2.848485

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ko	4	10.06262626	2.51565657	2.38	0.0612

K9

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	4	6.35679876	1.58919969	1.38	0.2498
Error	61	70.00683761	1.14765308		
Corrected Total	65	76.36363636			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	k9 Mean
0.083244	31.01090	1.071286	3.454545

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ko	4	6.35679876	1.58919969	1.38	0.2498

K6

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	4	3.30597181	0.82649295	0.91	0.4618
Error	61	55.17887668	0.90457175		
Corrected Total	65	58.48484848			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	k6 Mean
0.056527	22.90946	0.951090	4.151515

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ko	4	3.30597181	0.82649295	0.91	0.4618

K7

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	4	2.71907648	0.67976912	0.52	0.7212
Error	61	79.72031746	1.30689045		
Corrected Total	65	82.43939394			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	k7 Mean
0.032983	32.38229	1.143193	3.530303

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
ko	4	2.71907648	0.67976912	0.52	0.7212

Generated by the SAS System ('Local', W32_VSPRO) on 12. elokuuta 2010 at 14:48:54

One-Way Analysis of Variance

Results

Means and Descriptive Statistics

ko	Mean of k1	Mean of k2	Mean of k3	Mean of k4	Mean of k5	Mean of k6	Mean of k7	Mean of k8	Mean of k9	Std. Dev. of k1	Std. Dev. of k2	Std. Dev. of k3	Std. Dev. of k4	Std. Dev. of k5	Std. Dev. of k6	Std. Dev. of k7	Std. Dev. of k8	Std. Dev. of k9
.	2.64 615 385	3.94 029 851	3.87 692 308	2.15 151 515	1.92 537 313	4.15 151 515	3.53 030 303	2.84 848 485	3.45 454 545	1.09 588 391	0.96 735 499	1.23 120 485	1.07 047 688	0.98 954 279	0.94 856 044	1.12 618 754	1.07 047 688	1.08 389 353
1	4	4	3	2	3	3	2	3	2
2	3	3.55 555 556	4	1.88 888 889	1.44 444 444	4.11 111 111	3.55 555 556	3.44 444 444	3.55 555 556	1.32 287 566	1.23 603 308	1.22 474 487	1.26 929 552	0.52 704 628	0.92 796 073	1.58 989 867	0.88 191 71	0.88 191 71
3	2.4 904 762	3.61 380 952	3.52	2.35 047 619	2.19 238 095	3.95 619 048	3.47 619 048	2.3	3.1	0.99 472 292	1.07 126 983	1.50 396 302	1.08 942 283	1.20 909 254	0.97 345 727	1.16 700 675	0.92 338 052	1.02 083 557
4	2.69 230	4.30 769	4.12 5	2.07 692	1.80 769	4.26 923	3.56	3	3.65 384	1.12 318	0.61 768	1.03 472	1.09 263	0.84 943	0.96 156	0.91 651	1.01 980	0.93 561

	769	231		308	231	077			615	229	8	324	267	42	923	514	39	991
5	2.55	4	4	2.2	2	4.44	3.7	3	3.7	1.01	1.05	1.05	0.91	1.05	0.88	1.15	1.33	1.56
	555					444				379	409	409	893	409	191	950	333	702
	556					444				376	255	255	658	255	71	181	333	124

Generated by the SAS System ('Local', W32_VSPRO) on 12. elokuuta 2010 at 14:48:54

Liite 5: Toimintojen koordinoinnin vaikutus pakkaus uudistusprosessiin: Varianssianalyysi

Selitettävä muuttuja:

K1

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	4	3.13330662	0.78332666	0.66	0.6252
Error	59	70.47606838	1.19450963		
Corrected Total	63	73.60937500			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	k1 Mean
0.042567	42.39268	1.092936	2.578125

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
tk	4	3.13330662	0.78332666	0.66	0.6252

K2

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	4	4.46254856	1.11563714	1.27	0.2906
Error	61	53.47684538	0.87666960		
Corrected Total	65	57.93939394			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	k2 Mean
0.077021	23.58634	0.936306	3.969697

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
tk	4	4.46254856	1.11563714	1.27	0.2906

K3

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	4	13.31583965	3.32895991	2.42	0.0587
Error	59	81.29353535	1.37785653		
Corrected Total	63	94.60937500			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	k3 Mean
0.140745	29.93011	1.173821	3.921875

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
tk	4	13.31583965	3.32895991	2.42	0.0587

K4

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	4	11.89658120	2.97414530	2.79	0.0340
Error	60	63.85726496	1.06428775		
Corrected Total	64	75.75384615			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	k4 Mean
0.157043	48.24231	1.031643	2.138462

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
tk	4	11.89658120	2.97414530	2.79	0.0340

K8

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	4	0.95042735	0.23760684	0.20	0.9386
Error	60	72.06495726	1.20108262		
Corrected Total	64	73.01538462			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	k8 Mean
0.013017	38.09414	1.095939	2.876923

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
tk	4	0.95042735	0.23760684	0.20	0.9386

K9

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	4	4.49658120	1.12414530	0.94	0.4464
Error	60	71.65726496	1.19428775		
Corrected Total	64	76.15384615			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	k9 Mean
0.059046	31.57078	1.092835	3.461538

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
tk	4	4.49658120	1.12414530	0.94	0.4464

K5

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	4	3.59646236	0.89911559	0.95	0.4403
Error	60	56.64969148	0.94416152		
Corrected Total	64	60.24615385			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	k5 Mean
0.059696	51.34893	0.971680	1.892308

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
tk	4	3.59646236	0.89911559	0.95	0.4403

K6

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	4	16.61577312	4.15394328	5.96	0.0004
Error	60	41.84576535	0.69742942		
Corrected Total	64	58.46153846			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	k6 Mean
0.284217	20.10480	0.835122	4.153846

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
tk	4	16.61577312	4.15394328	5.96	0.0004

K7

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	4	15.04189588	3.76047397	3.37	0.0148
Error	60	66.89656566	1.11494276		
Corrected Total	64	81.93846154			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	k7 Mean
0.183576	29.58364	1.055909	3.569231

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
tk	4	15.04189588	3.76047397	3.37	0.0148

Generated by the SAS System ('Local', W32_VSPRO) on 12. elokuuta 2010 at 15:01:53

One-Way Analysis of Variance

Results

Means and Descriptive Statistics

t	Mea n of k1	Mea n of k2	Mea n of k3	Mea n of k4	Mea n of k5	Mea n of k6	Mea n of k7	Mea n of k8	Mea n of k9	Std. Dev. of k1	Std. Dev. of k2	Std. Dev. of k3	Std. Dev. of k4	Std. Dev. of k5	Std. Dev. of k6	Std. Dev. of k7	Std. Dev. of k8	Std. Dev. of k9
.	2.57 812 5	3.96 969 697	3.92 187 5	2.13 846 154	1.89 230 769	4.15 384 615	3.56 923 077	2.87 692 308	3.46 153 846	1.08 092 681	0.94 412 673	1.22 545 343	1.08 795 857	0.97 022 995	0.95 575 182	1.13 149 833	1.06 811 3	1.09 082 714
1	4	4	3	2	3	3	2	3	2
2	2.3 666 667	3.54 545 455	3.09 090 909	3.1 777 778	2.27 588 235	3.18 181 667	2.63 636 364	2.9 692 538	3.3 777 778	0.94 868 33	1.12 815 215	1.70 026 736	1.19 721 9	1.19 087 439	1.25 045 446	1.20 604 538	0.99 442 893	1.49 443 412
3	2.66 666 667	3.77 777 778	4.05 555 556	1.77 777 778	1.70 588 235	4.16 666 667	3.72 222 222	2.72 222 222	3.27 777 778	1.32 842 233	1.11 437 429	1.10 996 673	1.00 326 265	0.91 955 872	0.92 354 815	1.17 851 13	1.01 781 517	0.95 828 005
4	2.61 538 462	4.19 230 769	4.32 692 308	2.07 769 231	1.80 461 538	4.38 461 538	3.88 461 538	2.88 692 308	3.57 692 308	0.94 135 745	0.63 367 063	0.9 098 045	0.89 528 68	0.89 109 881	0.57 128 694	0.88 731 831	1.10 543 437	0.94
5	2.44 444 444	4.2 666 667	3.66 666 667	2 777 778	1.9 777 778	4.77 777 778	3.7 777 778	3.1 777 778	3.8 777 778	1.13 038 833	1.03 279 556	1.22 474 487	1.24 721 913	0.99 442 893	0.66 666 667	1.05 934 991	1.28 668 394	1.22 927 259

Generated by the SAS System ('Local', W32_VSPRO) on 12. elokuuta 2010 at 15:01:53

Liite 6: Markkinaorientaation vaikutus pakkausudistuksen tavoitteiden saavuttamiseen: Khin neliö-testi

Table of saavuttaa tavoitteet by mo							
		mo					Total
		1	2	3	4	5	
saavuttaa tavoitteet							
2	Frequency	0	0	1	0	0	1
	Col Pct	0.00	0.00	5.26	0.00	0.00	
10	Frequency	0	0	0	1	0	1
	Col Pct	0.00	0.00	0.00	4.35	0.00	
15	Frequency	0	0	1	0	0	1
	Col Pct	0.00	0.00	5.26	0.00	0.00	
20	Frequency	0	1	2	5	1	9
	Col Pct	0.00	50.00	10.53	21.74	25.00	
25	Frequency	0	0	1	0	0	1
	Col Pct	0.00	0.00	5.26	0.00	0.00	
30	Frequency	0	0	2	2	1	5
	Col Pct	0.00	0.00	10.53	8.70	25.00	
50	Frequency	0	1	1	3	1	6
	Col Pct	0.00	50.00	5.26	13.04	25.00	
55	Frequency	0	0	0	1	0	1
	Col Pct	0.00	0.00	0.00	4.35	0.00	
60	Frequency	0	0	5	3	0	8
	Col Pct	0.00	0.00	26.32	13.04	0.00	
70	Frequency	0	0	2	1	0	3
	Col Pct	0.00	0.00	10.53	4.35	0.00	
75	Frequency	0	0	0	2	0	2
	Col Pct	0.00	0.00	0.00	8.70	0.00	
80	Frequency	1	0	3	3	1	8
	Col Pct	100.00	0.00	15.79	13.04	25.00	
90	Frequency	0	0	1	1	0	2
	Col Pct	0.00	0.00	5.26	4.35	0.00	
100	Frequency	0	0	0	1	0	1
	Col Pct	0.00	0.00	0.00	4.35	0.00	
Total	Frequency	1	2	19	23	4	49

Frequency Missing = 20

Statistics for Table of saavuttaa tavoitteet by mo

Statistic	DF	Value	Prob
Chi-Square	52	26.4181	0.9988
Likelihood Ratio Chi-Square	52	28.0079	0.9974
Mantel-Haenszel Chi-Square	1	0.0833	0.7728
Phi Coefficient		0.7343	
Contingency Coefficient		0.5919	
Cramer's V		0.3671	
WARNING: 100% of the cells have expected counts less than 5. Chi-Square may not be a valid test.			

Effective Sample Size = 49
Frequency Missing = 20

WARNING: 29% of the data are missing.

Results

The FREQ Procedure

Liite 7: Markkinaorientaatio ja pakkausuidistuksen tuoma myynnin kasvu: Khin neliö-testi

Table of lisää myyntiä by mo							
		mo					Total
		1	2	3	4	5	
lisää myyntiä							
10	Frequency	0	0	0	3	0	3
	Col Pct	0.00	0.00	0.00	12.50	0.00	
15	Frequency	0	0	1	0	0	1
	Col Pct	0.00	0.00	5.56	0.00	0.00	
20	Frequency	0	0	2	4	2	8
	Col Pct	0.00	0.00	11.11	16.67	50.00	
25	Frequency	0	0	0	1	0	1
	Col Pct	0.00	0.00	0.00	4.17	0.00	
30	Frequency	0	0	1	3	0	4
	Col Pct	0.00	0.00	5.56	12.50	0.00	
40	Frequency	0	0	2	0	0	2
	Col Pct	0.00	0.00	11.11	0.00	0.00	
50	Frequency	0	2	5	3	0	10
	Col Pct	0.00	100.00	27.78	12.50	0.00	
60	Frequency	0	0	2	1	0	3
	Col Pct	0.00	0.00	11.11	4.17	0.00	
70	Frequency	0	0	2	1	1	4
	Col Pct	0.00	0.00	11.11	4.17	25.00	
75	Frequency	0	0	1	1	0	2
	Col Pct	0.00	0.00	5.56	4.17	0.00	
80	Frequency	1	0	2	5	0	8
	Col Pct	100.00	0.00	11.11	20.83	0.00	
90	Frequency	0	0	0	2	0	2
	Col Pct	0.00	0.00	0.00	8.33	0.00	
100	Frequency	0	0	0	0	1	1
	Col Pct	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	
Total	Frequency	1	2	18	24	4	49

Frequency Missing = 20

Statistics for Table of lisää myyntiä by mo

Statistic	DF	Value	Prob
Chi-Square	48	45.8071	0.5631
Likelihood Ratio Chi-Square	48	39.8947	0.7910

Mantel-Haenszel Chi-Square	1	0.3708	0.5425
Phi Coefficient		0.9669	
Contingency Coefficient		0.6951	
Cramer's V		0.4834	
WARNING: 100% of the cells have expected counts less than 5. Chi-Square may not be a valid test.			

Effective Sample Size = 49
Frequency Missing = 20

WARNING: 29% of the data are missing.

Results

The FREQ Procedure

Liite 8: Pakkausuudistuksen innovatiivisuus ja tavoitteiden saavuttaminen: Khin neliö-testi

Table of saavuttaa tavoitteet by k1							
		k1					Total
		1	2	3	4	5	
saavuttaa tavoitteet							
2	Frequency	0	1	0	0	0	1
	Col Pct	0.00	4.17	0.00	0.00	0.00	
10	Frequency	0	1	0	0	0	1
	Col Pct	0.00	4.17	0.00	0.00	0.00	
15	Frequency	0	1	0	0	0	1
	Col Pct	0.00	4.17	0.00	0.00	0.00	
20	Frequency	0	3	2	3	0	8
	Col Pct	0.00	12.50	22.22	23.08	0.00	
25	Frequency	0	1	0	0	0	1
	Col Pct	0.00	4.17	0.00	0.00	0.00	
30	Frequency	0	3	1	1	0	5
	Col Pct	0.00	12.50	11.11	7.69	0.00	
50	Frequency	1	2	2	2	0	7
	Col Pct	25.00	8.33	22.22	15.38	0.00	
55	Frequency	0	0	0	0	1	1
	Col Pct	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	
60	Frequency	2	2	3	1	0	8
	Col Pct	50.00	8.33	33.33	7.69	0.00	
70	Frequency	1	0	0	1	0	2
	Col Pct	25.00	0.00	0.00	7.69	0.00	
75	Frequency	0	2	0	2	0	4
	Col Pct	0.00	8.33	0.00	15.38	0.00	
80	Frequency	0	4	1	3	0	8
	Col Pct	0.00	16.67	11.11	23.08	0.00	
90	Frequency	0	3	0	0	0	3
	Col Pct	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00	

100	Frequency	0	1	0	0	0	1
	Col Pct	0.00	4.17	0.00	0.00	0.00	
Total	Frequency	4	24	9	13	1	51
Frequency Missing = 18							

Statistics for Table of saavuttaa tavoitteet by k1

Statistic	DF	Value	Prob
Chi-Square	52	78.9552	0.0093
Likelihood Ratio Chi-Square	52	40.3867	0.8790
Mantel-Haenszel Chi-Square	1	0.0155	0.9008
Phi Coefficient		1.2442	
Contingency Coefficient		0.7795	
Cramer's V		0.6221	
WARNING: 100% of the cells have expected counts less than 5. Chi-Square may not be a valid test.			

Effective Sample Size = 51
Frequency Missing = 18

WARNING: 26% of the data are missing.

Liite 9: Saatekirje

Arvoisa vastaanottaja!

Teemme Aalto-yliopiston kauppakorkeakoululla (<http://www.aalto.fi/fi/school/economics/>) pakkausudistuksiin liittyvää tutkimusta tutkimusprojektissa ”Pakkausinnovaation rooli tuotteen kilpailukyvyllä - Arvon lisääminen kuluttajanäkökulmasta”. Tutkimusprojekti on osa Tekesin johtamaa Futupack-verkostoa (www.tekes.fi/futupack), jonka tarkoituksena on edistää pakkauksiin liittyvää liiketoimintaa yhdistämällä eri alojen osaamista tutkimus- ja kehitystyössä. Toimimme myös läheisessä yhteistyössä Pakkaustutkimus - PTR ry:n (<http://www.ptr.fi/>) kanssa.

Tutkimuksemme keskittyy siihen, kuinka pakkauksen rooli tuotteen kilpailukyvyssä nähdään yrityksissä sen eri toiminnoissa ja tasoilla. Erityisesti tarkastelemme yritysten pakkausudistusprosesseja, niiden organisoimista ja niissä ilmeneviä haasteita ja ongelmakohtia. Pakkausudistusprosessilla tarkoitamme koko toimintojen ketjua pakkaussuunnittelusta pakkauksen lanseeraamiseen. Pakkausudistuksella puolestaan tarkoitamme sekä olemassa olevien tuotteiden pakkausudistuksia että kokonaan uusien tuotteiden pakkaussuunnittelua.

Toivomme, että vastaisitte oman näkemyksenne mukaan oheisen linkin takaa löytyvään kyselyyn mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 18.6.2010. Kyselyn täyttäminen on pyritty tekemään mahdollisimman helpoksi ja vaivattomaksi, aikaa siihen kuluu n. 10 minuuttia.

Kyselyn kohderyhmänä on päivittäistavarakaupan tavarantoimittajat elintarvike- ja hygieniatuotteissa. Kysely suunnataan tuhannelle (1000) yritysjohtajalle. Vastauksenne on meille erittäin tärkeä, jotta saamme mahdollisimman kattavan käsityksen eri yrityksissä toimivien johtohenkilöiden näkemyksistä aiheeseen.

Kysely toteutetaan täysin luottamuksellisesti, eikä vastauksia jäljitetä missään tutkimuksen vaiheessa yksittäiseen vastaajaan tai yritykseen. Halutessanne tutkimuksen tuloksia käyttöönne niiden valmistuessa voitte kuitenkin jättää vapaaehtoisesti yhteystietonne kyselyn lopuksi.

Etukäteen arvokkaasta avustanne kiittäen,

Mika Skippari, FT, dosentti

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

Markkinoinnin ja johtamisen laitos

Email: mika.skippari@aalto.fi

Samuli Rousi, KTK, tutkija/opiskelija

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

Markkinoinnin ja johtamisen laitos

Email: samuli.rous@student.hse.fi