



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

KAUPALLISTAMISEN MERKITYS PANI- MOIDEN MYYNNINEDISTÄMISESSÄ

Case: Iso-Kallan Panimo Oy

TE -

Lauri Pietikäinen

KIJÄ/T:

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Lauri Pietikäinen	
Työn nimi Kaupallistamisen merkitys panimoiden myynninedistämässä	
Päiväys	9.5.2019
Sivumäärä/Liitteet	34+3
Ohjaaja(t) Risto Kiuru	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Iso-Kallan Panimo Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kaupallistamisprosessin merkityksen selvittäminen myynninedistämisen kannalta Iso-Kallan Panimo Oy:lle. Kilpailutilanne on toimialalla kasvanut viimeisten vuosien aikana runsaasti ja tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajalle mahdollisia keinoja kilpailijoista erottautumiseksi. Kaupallistamisprosessi ja sen onnistuminen on entistä merkittävämpi tekijä esimerkiksi asiakkaiden muuttuneesta kulutuskäyttäytymisestä ja toimialan kehittymisestä johtuen.</p> <p>Opinnäytetyössä on käsitelty kaupallistamisprosessin lisäksi tuotekehitysprosessia ja myynninedistämisen vaiheita, jotka linkittyvät kaupallistamiseen. Työn aineisto valittiin aiempien opintojaksojen pohjalta ja lähteiden luotettavuuden perusteella. Aineistoa on kerätty useasta eri painetusta ja sähköisestä lähteestä. Toiminnallisena osana opinnäytetyötä oli työpajapäivän järjestäminen toimeksiantajan kanssa. Työpajaan sisältyi esimerkiksi haastattelut kaupallistamis- ja tuotekehitysprosessista, sekä SWOT- ja Canvas analyysit. Työpajasta seuranneena kehitysideana järjestettiin lisäksi tuote-esittelypäivä Iisalmen K-Supermarketissa. Työpajasta saatiin tietoa organisaation nykytilanteesta ja mahdollisista kehittämiskohteista kaupallistamisprosessia ajatellen.</p> <p>Opinnäytetyön merkittävyys toimeksiantajalle on kaupallistamisprosessin kehittämisessä, jonka avulla myös myynninedistämistä parannetaan. Opinnäytetyön luonne oli kehittämistehtävä, jonka tarkoituksena oli auttaa toimeksiantajaa erityisesti kaupallistamisen organisoinnin ja myynninedistämisen toimenpiteiden kehittämisessä. Vaikutuksia arvioidessa opinnäytetyö osoitti, että kaupallistamisprosessin merkitys on kasvanut panimoiden toimialalla. Tulevaisuudessa kilpailutilanteen lisääntyessä erottuminen kilpailijoista on entistä haastavampaa, mistä johtuen kaupallistamiseen panostaminen on tärkeää.</p> <p>Opinnäytetyön perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että monilla aloittavilla panimoilla oluen tuotekehitysprosessi voi olla hyvin toteutettu, mutta kaupallistamisen organisointi ei kuitenkaan ole riittävällä tasolla myynninedistämisen kannalta. Kaupallistamisprosessin toteuttaminen onnistuneesti vaatii resursseja, joita varsinkaan toimialalla aloittelevilla yrityksillä ei ole. Tästä johtuen esimerkiksi henkilökohtaisella myyntityöllä ja asiakaslähtöisyydellä on suuri merkitys yrityksen menestymistä ajatellen. Onnistunut kaupallistamisen toteuttaminen ja markkinointi mahdollistaa kilpailijoista erottautumisen kilpailullisella toimialalla.</p>	
Avainsanat panimo, olut, työpaja, kaupallistaminen, myynninedistäminen, tuotekehitysprosessi	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Administration			
Author(s) Lauri Pietikäinen			
Title of Thesis Importance of commercialization in breweries promotional activities			
Date	9.5.2019	Pages/Appendices	34+3
Supervisor(s) Risto Kiuru			
Client Organisation /Partners Iso-Kallan Panimo Ltd			
<p>Abstract</p> <p>The aim of the thesis was to clarify the importance of commercialization in promotional activities for Iso-Kallan Panimo Ltd. The competitive situation in the industry has increased significantly in recent years and the purpose was to identify possible ways for the client to stand out from competitors. The commercialization process and its success is even more significant factor for example, due to changing consumer behavior and industry development.</p> <p>In addition to the commercialization process, the thesis deals with the product development processs and stages of promotional activities that are linked to commercialization. The material for the thesis was selected on the basis of previous study courses and reliability of sources.The material has been collected from a variety of printed and electronic sources.The operational part of the thesis was the organization of a workshop daywith the client.The workshop included, for example, interviews about the commercialization process and the product development process, as well as the SWOT- and Canvas analysis. A product presentation day at K-Supermarket Iisalmi was organized as a development idea that was followed by the workshop. The workshop provided information about the organization's current situation and possible development targets for the commercialization process.</p> <p>The signifianteof the thesis to the client is in the development of the commercialization process, which also improves promotional activities. The nature of the thesis was a development task designed to help the client in the development of the organization, in particular the commercialization and promotion measures. When evaluating the impacts, the thesis showed that importance of the commercialization process has grown in the brewing industry. In the future, as the competitive situation grows, the separation from competitors will be even more challenging, which is why investing in commercialization is important.</p> <p>Based on the thesis it can be concluded that in many start-up breweries the product development process of beer can be well implemented, but the organization of the commercialization process is not at a sufficient level in terms of promotion. Successful implementation of the commercialization process requires resources that, in particular, start-up companies do not have. As a result, for example, personal sales and customer orientation are important factor for a company's success. Successful commercialization and marketing enables differianting from competitors in a competitive industry.</p>			
Keywords brewery, beer, workshop, commercialization, promotion, product development process			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	ISO-KALLAN PANIMO OY	7
2.1	Toimeksiantajan esittely	7
2.2	Tuotteet	7
3	KAUPALLISTAMINEN.....	8
3.1	Kaupallistamisprosessista yleisesti	8
3.1.1	Kaupallistamisen organisointi	9
3.1.2	Tuotteistaminen kaupallistamisessa	10
3.1.3	Patentointi ja lisensointi osana kaupallistamista.....	10
3.1.4	Kaupallistamisen haasteet.....	11
3.1.5	Kaupallistamisen analysointi ja johtopäätökset kehittämistehtävän kannalta	12
4	TUOTEKEHITYSPROSESSI OSANA KAUPALLISTAMISTA	14
4.1	Tuotekehitysprosessin vaiheiden käsitteleminen.....	14
4.2	Tuotekehitysprosessin tuote – ja tuotantostrategia	15
5	MYYNNINEDISTÄMINEN.....	17
5.1	Myynnedistämisestä yleisesti	17
5.2	Myynnedistämisen keinot ja tavoitteet	17
6	TYÖPAJA	19
6.1	Työpajan suunnittelu.....	19
6.2	Työpajan vaiheiden käsitteleminen.....	19
6.3	Työpajan toteutus.....	20
6.3.1	Haastattelu kaupallistamisprosessista	20
6.3.2	Haastattelu tuotekehitysprosessista	22
6.3.3	SWOT-analysit	24
6.3.4	Canvas-mallin analyysi	25
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEAT	27
7.1	Johtopäätökset työpajasta ja kehittämistehtävästä yleisesti	27
7.2	Kehitysideat.....	28
8	POHDINTA.....	30

8.1	Aineistonkeruun menetelmät	30
8.2	Opinnäytetyön suunnittelun ja toteutuksen arviointi	30
8.3	Opinnäytetyön tarkoituksen ja tehtävän toteutuminen.....	31
8.4	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys.....	31
8.5	Omat kokemukset opinnäytetyöstä ja ammatillisesta kasvamisesta	32
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	33
	LIITE 1: KAUPALLISTAMISPROSESSIN HAASTATTELULOMAKE.....	35
	LIITE 2: TUOTEKEHITYSPROSESSIN HAASTATTELURUNKO	37

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on kaupallistamisen merkityksen selvittäminen suhteessa myyninedistämiseen panimoiden toiminnassa. Valitsin tämän aiheen ensisijaisijaisesti aiemmin opintojeni aikana suorittaman Integroitu tuotekehitys- opintojakson pohjalta, jonka aikana minulla heräsi mielenkiinto toimialaa kohtaan. Olin jo opintojakson aikana yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, mikä helpotti aiheeni valintaan ja opinnäytetyöni suunnittelua. Opintojakson aikana yhteistyöni toimeksiantajan kanssa painottui tuotekehitysprosessin käsittelyyn, mutta opinnäytetyössäni ensisijaisena tavoitteena oli kaupallistamisen merkityksen panimoiden myyninedistämistä ajatellen tuotekehitysprosessin ohella. Aihevalintani perusteena oli auttaa toimeksiantajaa selvittämään kaupallistamisen nykytilaa organisaatiossa ja sen merkitystä myynnin lisäämiseksi.

Toimiala on viimeisen viiden vuoden aikana, kun toimeksiantaja on harjoittanut toimintaansa, kasvanut räjähdysmäisesti ja uusia toimijoita on ilmaantunut jatkuvasti lisää. Toimialan kilpailutilanteen lisääntyessä entisestään oli tarkoitukseni selvittää, miten kaupallistamista pystyisi hyödyntämään organisaation toiminnassa entistä paremmin ja miten näkyvyyttä olisi mahdollista saada lisättyä. Opinnäytetyössäni pyrin tuottamaan uutta tietoa kaupallistamisen merkityksestä, jotka heijastuisivat organisaation toimintatapoihin ja joita toimeksiantaja pystyisi hyödyntämään tulevaisuudessa toiminnan kehittämiseksi. Integroitu tuotekehitys- opintojakson aikana sain selvitettyä varsin kattavasti organisaation tuotekehitysprosessin vaiheita ja sen merkitystä panimon toiminnassa. Tuotekehitysprosessi on merkittävänä tekijänä organisaation kaupallistamisprosessia ajatellen, joten aiemmin hankkimani tieto aiheesta edesauttoi opinnäytetyöni toteuttamista merkittävästi.

Työni ensisijainen kehitystehtävä on siis kaupallistamisen merkityksen selvittäminen organisaation toimintaa ajatellen. Tavoitteenani oli selvittää, miten kaupallistamista toteutetaan organisaatiossa tällä hetkellä ja mitä mahdollisia kehittämiskohteita – tai ideoita toimintatapoihin liittyy. Kysymysmuodossa tavoitteeni oli selvittää: ”Mikä on kaupallistamisen merkitys organisaation myyninedistämisessä?”. Opinnäytetyössäni tarkoituksena oli selvittää lisäksi muita myyninedistämiseen vaikuttavia tekijöitä organisaatiossa, joilla myyntiä saataisiin mahdollisuuksien mukaan tulevaisuudessa lisättyä.

2 ISO-KALLAN PANIMO OY

2.1 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajana opinnäytetyölläni on kuopiolainen pienpanimoyritys Iso-Kallan Panimo Oy. Organisaatio aloitti toimintansa kuusi vuotta sitten Pielavedellä, mutta vuonna 2014 panimon toiminta siirtyi päävaltaisesti Kuopioon. Panimon nykyinen toimipiste sijaitsee Kuopiossa Leväsellä. Iso-Kallan Panimo valmistaa täysmallasoluiden lisäksi myös long drink- juomia ja limonadeja. Organisaatiossa valmistetaan tuotteita vaihtelevin kausi- ja teema-aiheiden mukaisesti sekä myös tilaustyönä asiakkaille. Iso-Kallan Panimon (Kuva 1) tuotteita on saatavilla maanlaajuisesti ravintoloissa ja vähittäistavarakaupoissa. (Iso-Kallan Panimo 2019.)



Kuva 1. Iso-Kallan Panimo Oy -logo

2.2 Tuotteet

Iso-Kallan Panimon päätuote on olut. Panimon valmistamat tuotteet edustavat laajasti erilaisia oluttyylejä ja vahvuuksia. Tuotteita löytyy sekä vakiotuotteina ympärivuotisesti, että myös kausiluontoisesti. Vakiotuotteina olevia oluita ovat esimerkiksi Savo- sarjaa edustavat Savo IPA, joka on runsaasti humaloitu Indian Pale Ale, tsekkiläistyylinen tummaloluit Dark Lager, sekä industrial metal – yhtye Turmion Kätilöiden kanssa yhteistyössä valmistetut Pimeyden Morsian ja Discoapa. Kausituotteina löytyy esimerkiksi ruispohjainen ale Jahtiolut, sekä tummanmaltainen Baltic Porter. Iso-Kallan Panimo valmistaa oluita myös privat labelilla toiveiden mukaisesti. (Iso-Kallan Panimo 2019.)

3 KAUPALLISTAMINEN

3.1 Kaupallistamisprosessista yleisesti

Kaupallistamisella tarkoitetaan uuden tuotteen markkinoille viennin suunnittelemista ja toteuttamista. Kaupallistamisprosessi mittaa organisaation kykyä ymmärtää asiakkaidensa tarpeita ja luoda niihin tarpeisiin vastaavia ratkaisuja. Pääperiaate kaupallistamisessa on, että vaikka kehitysidea olisikin hyvä, se on pystyttävä muokkaamaan myyntikykyiseen muotoon todellisen arvon luomiseksi organisaation kannalta. Idea tulee muokata sellaiseksi tuotteeksi, että se olisi asiakkaille mahdollisimman helppo ostettava. Kaupallisten tavoitteiden ja valmiuksien rakentaminen aloitetaan jo siinä vaiheessa, kun tuotetta altetaan ideoimaan. Konkreettisesti asiat alkavat tapahtua kaupallistamisen osalta kuitenkin vasta kaupallistamisprosessin myöhemmässä vaiheessa. Kaupallistamisella on omat erityispiirteensä riippuen siitä, onko tuote uusi kohdeyritykselle, tietyille markkinoille vai kokonaan maailmanlaajuisesti tarkasteltuna kokonaan radikaali tuote. Toimeksiantajalla toiminnan painottuessa tällä hetkellä maantieteellisesti Suomeen ja erityisesti Savon alueelle, rajoittuu kohderyhmä tällä hetkellä kyseisille markkinoille tällä alueella. Kaupallistamisen osalta tuleekin ottaa huomioon erityispiirteet, kun panimon valmistamissa tuotteissa painotetaan erityisesti savolaista kulttuuria ja sen merkitystä organisaation toimintatavoissa. Tämä luo oman haasteensa koko Suomen mittakavassa toiminnan laajentamiseksi, mutta toisaalta myös mahdollisuuden erottautua kilpailijoista toimialalla. (Saarnio & Hamilo 2013, 10-14.)

Kaupallistamisen pääasiallinen merkitys on siis organisaation kyky ymmärtää asiakkaidensa tarpeita, luoda niihin vastaavia ratkaisuja ja veloittaa asianmukaista hintaa asiakkaalle tuotetusta lisäarvosta. Kaupallistamisprosessi käynnistyy tutkimuksesta, jonka aikana kehitetään uusi idea tai keksintö. Tutkimuksen aikana on mahdollista todeta, että keksitty idea voi mahdollisesti ratkaista jonkin konkreettisen tarpeen tai ongelman, joka kuluttajilla on. Tätä varten on mahdollista tehdä esimerkiksi arvotutkimus, jossa on tarkoituksena varmistaa, että yrityksessä tiedetään millaisessa tilanteessa tietty asiakas tai asiakasryhmät ovat. Arvotutkimus vaatii erityistä vuorovaikutuksessa olemista asiakkaiden ja organisaation välillä, mutta sillä on mahdollista saada arvokasta tietoa esimerkiksi asiakkaiden ostokäyttäytymisestä. Tärkeänä osana arvotutkimusta on myös organisaation arvolupaus. Arvolupaus on keskeinen osa-alue onnistuneessa kaupallistamisprosessissa. Arvolupaus on pyrittävä muotoilemaan niin, että se olisi mahdollisimman houkutteleva ja kinnostusta herättävä asiakassegmenteille. Toimeksiantaja Iso-Kallan Panimo Oy:llä annettu arvolupaus on ”parantaa kotimaista juomakulttuuria tarjoamalla parhaista ja puhtaista raaka-aineista valmistetut oluet ja limonadit”. Organisaation antama arvolupaus on oman näkemykseni mukaan onnistunut, se on samaan aikaan realistinen, asiakasta herättelevä sekä koko toimialan kehittämisen osalta tulevaisuuteen tähtäävä. Arvolupauksen tekeminen onkin myynnin ja asiakkuuksien hallinnan osalta myös ennakoivaa työtä jo ennen tarjouspyyntöjen lähettämisen tekemistä. Organisaatiossa on pyrittävä tekemään ainutlaatuisia ja asiakkaiden tärkeimpiin tarpeisiin vastaavia arvolupauksia asiakaskohtaisesti. Tätä varten suoritetaan arvon määrittäminen, jonka avulla voidaan räätälöidä asiakkaalle asiakaskohtaisesti sopivin mahdollinen ratkaisu organisaation tehdessä itse mahdollisimman hyvin voittoa taloudellisesti. Arvo-

lupausten ja arvon määrittämisen lisäksi arvon todentaminen on osana menestyksestä ratkaisuliiketoimintaa kaupallistamista ajatellen. Organisaatiossa on todennettava eri toimenpiteiden avulla, että asiakaalle luvattu arvo palvelusta on todella tuotettu asiakasta varten. Tähän prosessiin kuuluu myös jatkossa seuraaminen ja mittaaminen sille, millainen on asiakkaiden todellinen kannattavuus myynnin ja asiakkuuksien hallinnan kustannusten osalta. (Talent vectia 2016.)

Tutkimustulosten kaupallistaminen toteutetaan tavallisesti kahdella eri tavalla, joko tutkimustulosten lisensoimisella ja myymisellä, tai uuden spin-out yhtiön perustamisella joka toteuttaa tutkimustulosten kaupallistamisen. Kaupallistaminen lisensoimalla toteutetaan siten, että lisenssin myöntäjän, kuten yliopiston saama vastike määritetään erillillä lisenssisopimuksella. Lisensoiminen edellyttää tavallisesti, että lisensoitava immateriaalioikeus on joko suojattu, tai esimerkiksi patenttihakemus on jo vireillä. Lisenssisopimuksen kattavuus vaihtelee paljolti tapauskohtaisesti ja on riippuvainen esimerkiksi lisensoitavasta immateriaalioikeudesta, markkinasta ja lisensoitavan keksinnön kaupallisesta merkittävydestä lisenssin saajalle. Keksinnölle myönnetty lisenssi voi olla joko kokonaan yksinoikeudellinen, tai se voi olla esimerkiksi maantieteellisesti rajattu. Immateriaalioikeus on lisensoinnin sijasta myös mahdollista myydä, jolloin omistus immateriaalioikeudesta siirtyy ostajalle, kunten myös sen suojaamiseen liittyvät oikeudet ja velvoitteet. (Helsingin yliopisto 2016, 12-13.)

3.1.1 Kaupallistamisen organisointi

Kaupallistamisen organisoinnin aloittamisessa lähtökohtana on, että toimialan liiketoimintaympäristö on tunnettava yleisesti ja tiedettävä pääpiirteittäin uuden tuotteen tuottavuus yritykselle. Kun tuottavuus on yleisesti arvioitu, voidaan miettiä panostuksia, joilla uuden tuotteen liiketoimintaa lähdeään toteuttamaan. Organisoinnissa eri toiminnot, kuten ideointi, tuotekehitys, valmistus, myynti ja markkinointi toimivat yhteistyössä toistensa kanssa. Vuorovaikuttaminen näiden toimintojen välillä on erityisen tärkeää, jotta kaupallistamisprosessi on mahdollista toteuttaa onnistuneesti. Organisaatiossa muodostetaan tavallisesti tiimejä prosessia varten ja tiimien työskentely alkaa prosessille olennaisen liiketoimintasuunnitelman tekemisestä. (Simula ym. 2010, 41-43.)

Kaupallistamisen organisoinnilla tarkoitetaan käytännössä sitä, millä tavalla tuotteen myynnin organisointi on tapahtunut. Organisoinnin prosessi pitää sisällään myyntiresurssien kohdentamisen, toimintaohjeiden laatimisen ja prosessin tehtävien määrittämisen. Olennaisena osana kaupallistamisen organisoinnissa on lanseerausprosessi sekä markkinointitoimenpiteet, jotka tehdään ennen lanseerausta ja sen jälkeen. Merkittävä tekijä kaupallistamisen organisoinnin onnistumisen kannalta on myös organisaation henkilöstön osaamistaso. Prosessin onnistumiseksi on olennaista, että siihen osallistuvat henkilöt saavat palautteen organisaation sisäisesti tekemästään työstä. Palautteenanto sisältää tiedonkulun henkilökunnan sisällä ja kommunikoinnin henkilökunnan ja johdon välillä. Palautteen antaminen on tärkeää ja mahdollistaa organisaatiossa toiminnan kehittämisen paremmaksi ja kannattavammaksi. (Simula ym. 2010, 44-46.)

3.1.2 Tuotteistaminen kaupallistamisessa

Kaupallistamisen käsitettä voidaan yleisesti pitää varsin laajana ja se kattaa eseimerkiksi kokonaan tuotteistamisen omana osanaan. Lähtökohtana on kuitenkin, että tuotteistaminen on perustana kaupallistamisen onnistumisen kannalta.

Tuotteistaminen sisältää sekä yrityksen sisäisiä, että myös ulkoisia prosesseja, joiden tärkein tavoite on kehittää palveluliiketoiminnasta mahdollisimman tuottavaa. Verrattessa tuotteistamista kaupallistamiseen, kaupallistamisessa kyseessä on uuden tuotteistetun innovaation saattaminen helposti ostettavaksi ja myytäväksi erilaisten toimenpiteiden avulla. Kaupallistamisprosessissa suunnitellaan ja toteutetaan tuotteen vienti markkinoille toimenpiteiden avulla, jotka kattavat koko organisaation. Tavoitteena on ymmärtää ja samalla hyödyntää jokainen toiminto organisaation sisäisesti, joka liittyy asiakkaalle luotuun arvoon tuotteen tai palvelun avulla. Tämä mahdollistaa hyötyjen maksimoimisen yritykselle, mutta myös asiakkaalle. Kaupallistamista voidaan yleisesti pitää rinnakkaistoimintona liiketoiminnallisessa organisaatiossa muille uuden innovaation toimenpiteille. Uutta tuotetta ideoidessa mietitään tavallisesti, milaiset mahdollisuudet sillä tulee olemaan myynnin osalta markkinoilla ja milaiset tavoitteet yritys asettaa tuotteelle myynnin osalta. (Simula ym. 2010, 19-22.)

Tuotteistamisessa ja kaupallistamisessa olennaisina osatekijöinä ovat esimerkiksi markkinaselvitys, myyntistrategian laatiminen, jakelu – ja markkinointiviestintäkanavien valinta, sekä lanseerausprosessi. Tuotteistamisessa tuote saavuttaa kaupallistamisen aikana läpimurtonsa, mistä johtuen tuotteistamista voidaan pitää selkeästi kaupallistamisen esivaiheena. Tuotteistamisella mahdollistetaan se, että tarjoamasta saadaan mahdollisimman selkeä ja asiakkaan on helpompaa tehdä mahdollinen ostopäätös. Asiakstarpeisiin pyritään organisaatiossa vastaamaan tuotteiden avulla mahdollisimman kattavasti ja samalla kuitenkin myös mahdollisimman asiakaskohtaisesti. Kustannukset on luonnollisesti pyrittävä pitämään mahdollisimman matalina kannattavan liiketoiminnan kannalta, joten tuotteistamiseen liittyy olennaisena osana myös ns. massakustoiminti. Yrityksen toimintaa selkeytetään ja jäsennellään selkeällä tuotteistamisella, jolloin samalla saadaan aikaiseksi kustannussäästöjä organisaation kannalta ja helpotetaan välttymään virhearvioinneista aiheutuvilta kustannuksilta. (Simula ym. 2010, 27-28.)

3.1.3 Patentointi ja lisensointi osana kaupallistamista

Patentilla tarkoitetaan keksinnön omistajalle hakemuksella myönnettyä yksinoikeutta kieltää muilta toimijoilta keksinnön ammatillinen käyttäminen. Patenttia voi hakea keksinnölle, joka on uusi ja se eroaa olennaisesti aiemmista keksinnöistä ollen samalla teollisesti käyttökelpoinen. Patentti on tarkoitettu suojautumiseksi kilpailijoilta, jotta he joutuvat etsimään korvaavia ratkaisuja samoille markkinoille pääsemiseksi. Patentilla suojataan ns. aineetonta omaisuutta ja se on mahdollisesti osana myös organisaation liiketoimintastrategioissa. Patentoinnilla tuotteelle saadaan hankittua ns. kielto-oikeus, joten patentinhaltijan tulee itse valvoa patenttiin kohdistuvia mahdollisia loukkauksia. (Tuoteväylä 2015.)

Patentin hakemisprosessissa pääperiaatteena on, että patenttia tulee hakea jo ennen keksinnön julkaisemista. Patenttihakemus jätetään normaalisti joko työsuhdekeksijän tai työnantajan nimiin ja se tehdään kirjallisena Patentti- ja rekisterihallitukseen. Patentin myöntämisprosessi tuotteelle voi kestää jopa vuosia, mutta patentti astuu takautuvasti voimaan jo hakemispäivästä alkaen. Yleisesti patentinhakuprosessi on aikaa vievää ja kallista, joten varsinkin pienempien aloittelevien yritysten kohdalla on syytä harkita tarkasti, että kannattaako prosessiin ryhtyä. (Heinonen & Baltscheffsky 2005, 57-61.)

Patentin myöntämisellä on monenlaisia yhteiskunnallisia vaikutuksia sen haltijalle, esimerkiksi hintaedun saavuttaminen määräaikaisen yksinoikeuden avulla. Tässä tapauksessa patentinhaltija voi hinnoitella tuotteen korkeammalle kuin tapauksessa, jossa tuotteella tai sen valmistusmenetelmillä ei ole patenteja. Patentin arvo riippuu tavallisesti esimerkiksi keksinnön käytettävyydestä, alan kilpailutilanteesta, sekä alakohtaisesta markkinatilanteesta. Patenttien osalta tietty markkinoilla toimiva yritys joutuu tekemään omat ratkaisunsa, kun lainsäädäntö patentoinnin osalta muuttuu jatkuvasti. Yritysten on laadittava yleinen toimintastrategia patenttiin ja sen hakemiseen liittyen, jossa eritellään mahdollisuudet eri suojamuotoihin sekä yleinen suhtautuminen keksintöjen salassapitoon. Patentin myöntäminen on erityisen tärkeää pienen ja keskisuuren teollisuuden yrityksille, mutta myös suuryritykset voivat käyttää patenteja apunaan, jotta hallitseva markkina-asema saavutettaisiin. (Oesch ym. 2014, 10-13.)

Keksinnön lisensoiminen on puolestaan toimiva ratkaisu yleensä, kun keksinnön omistajalla ei ole riittäviä resursseja lähteä kaupallistamaan keksintöään. Lisensoinnilla tarkoitetaan, että keksinnön omistaja antaa lisenssinsaajalle, yleensä yritykselle, oikeuksia keksintöönsä tiettyä korvausta vastaan. Lisensoinnilla myönnettäviä oikeuksia ovat yleensä keksinnön mukaisen tuotteen tai palvelun myyminen, sekä niiden valmistaminen. Kun tuote tai palvelu lisensoidaan, pysyy omistusoikeus kuitenkin lisenssinantajalla. Lisensointiin liittyviä korvauksia ovat esimerkiksi alkumaksu ja rojalti. Korvaukset määritellään lisenssin myöntäjän ja saajan kesken sen mukaisesti, miten suuria panostuksia lisenssin myöntäjä on keksinnön kehittämiseksi ja suojaamiseksi katsonut tehneensä. Lisensoinnin yhteydessä on mahdollista tehdä myös lisenssisopimus, joka on hyvä ratkaisu esimerkiksi kansainvälisiä yhteistyökumppaneita etsiessä ja se on mahdollista sopia esimerkiksi maa- tai aluekohtaisesti. (Tuoteväylä 2015.)

3.1.4 Kaupallistamisen haasteet

Yrityksillä on monenlaisia haasteita toimialakohtaisesti, jotta kaupallistamisprosessi saadaan onnistumaan. Kaupallistamisessa markkinointitoimipiteillä on suuri merkitys, jotta oikean kohderyhmän asiakkaat saadaan tietoisiksi yrityksen tuotteista ja niiden hyödyistä. Markkinointitoimipiteiden onnistuminen on yhteydessä myyntiin, ollen sitä tukeva prosessi. Tämä on siltä kannalta merkittävä haaste, johon yrityksissä tulee pystyä vastaamaan. Olennaisena osana kaupallistamisprosessia on esimerkiksi, miten verkkomainonta saadaan onnistumaan, sillä sosiaalisessa mediassa erottautuminen kilpailijoista on oma haasteensa. Digitaalinen markkinointi toimii apuvälineenä uuden tuotteen kaupallistamisessa ja tätä kautta myynninedistämisessä. Mikäli organisaatiossa tämä sektori ei ole

toimiva, aiheutuu kaupallistamisprosessin menestyksekkäälle toteuttamiselle merkittävät haasteita.. (Simula 2010, 109-112.)

3.1.5 Kaupallistamisen analysointi ja johtopäätökset kehittämistehtävän kannalta

Tuotteen kaupallistamisprosessissa olennaista on myös henkilökohtaisen myyntityön tekeminen ja siinä onnistuminen. Henkilökohtainen myyntityö on avaintekijä, sillä myyjä toimii vuorovaikutuksessa ja näin ollen linkkinä yrityksen sekä asiakkaan välillä. Henkilökohtaisella myyntityöllä on mahdollista vaikuttaa asiakkaan ostopäätöksen tekemiseen ja luoda samalla luottamussuhde asiakkaan kanssa. Tätä varten yrityksissä on aiheellista panostaa henkilökohtaisen myyntityön kehittämiseen ja myyjien perehdyttämiseen prosessia varten. Asiakassuhteen luominen aiheuttaa kaupallistamisessa omat haasteensa, joihin yritysten tulisi pyrkiä löytämään ratkaisut panostamalla esimerkiksi juuri henkilökohtaiseen myyntityöhön. Kaupallistamisprosessissa haasteita aiheutuu organisaation sisäisesti myös esimerkiksi henkilö – ja taloudellisten resurssien osalta, mutta asiakassuhteen luominen on kuitenkin omasta mielestäni merkittävin haaste kaupallistamisprosessin onnistumisen kannalta. (Simula 2010, 109-112.)

Teoria-aineiston perusteella yrityksillä on varsin erilaisia näkökulmia tuotteiden ja palveluiden kaupallistamiseen ryhtymisessä, riippuen siitä millainen organisaation nykytilanne on. Ehkä yllättävin asia hankkimani tiedon osalta oli, että päätöstä tutkimuksen kaupallistamisesta ei tehdä välttämättä missään vaiheessa. Olin etukäteen henkilökohtaisesti ajatellut, että päätös olisi tehtävä ainakin jossain muodossa tutkimuksen aikana. Tietyissä yrityksissä myöskään panimoalalla ei välttämättä ryhdytä ollenkaan toteuttamaan kaupallistamisprosessia, liittyessä pitkälti sen haasteisiin esimerkiksi resurssien puutteiden osalta. Erytisen merkittävänä tekijänä kaupallistamisprosessia ajatellen nousi henkilökohtaisen myyntityön toteuttaminen ja sen merkitys. Asiakaslähtöisyys on avainasemassa sille, että yrityksessä voidaan keskittyä asiakkaille arvoa tuottaviin toimenpiteisiin. Kaupallistamisprosessin onnistumiselle ehto on asiakaslähtöisyyden lisäksi, että yritys pystyy erottautumaan ja pääsemään eroon kilpailuttamisesta. Asiakastarpeiden selvittäminen ja kohdentaminen oikeille asiakasryhmille on myös avainasemassa kaupallistamisprosessin onnistumisen kannalta. Kuten aiemmin tuli esille, tuotteistaminen on merkittävä osa kaupallistamista ja asiakassegmenttien selvittämisen lisäksi organisaatioissa tulee miettiä myös, miten tuotteistus saadaan toteutettua. Lopullinen tavoite on saavuttaa ymmärrys siitä, millaisen arvon tietty tuote tai palvelu tuo niin organisaatiolle kuin sen asiakkailleen. Tämä aiheuttaa omat haasteensa kaupallistamisprosessia ajatellen, mutta onnistuessaan tuottaa merkittäviä tuloksia organisaatiolle. (Simula ym. 2010, 111, 19-20.)

Patentointiin ja lisensointiin liittyen nousi esille niiden merkitys kaupallistamisprosessissa, mutta toisaalta myös niihin sisältyvät riskit. Patentoinnilla tuotteelle saadaan suojaava vaikutus ja tämä on merkittävä tekijä varsinkin isommille yrityksille, jotka pyrkivät hoitamaan patentoinnin mahdollisimman sujuvasti ja kustannustehokkaasti. Pienempien yritysten kohdalla organisaatiossa tulee miettiä, onko vähemmällä käytettävissä olevilla resursseilla mahdollista lähteä mahdollisesti useita vuosia kestävään patentointiprosessiin mukaan ollenkaan. Tätä varten tulee tehdä kustannusarvio ja selvitys asiantuntijoiden avulla siitä, onko olemassa jo vastaavanlaista patenttia. Aineiston perusteella tuli

selväksi, että patentin saaminen ei vielä takaa myyntiä tai kaupallista potentiaalia keksinnölle. Patentti kertoo vain tietyn keksinnön ainutlaatuisuudesta ja sen kaupallinen potentiaali tulee selvittää esimerkiksi asiakaskyselyiden avulla. Erityisesti pienemmille yrityksille lisensointi voikin olla kaupallistamisprosessia ajatellen parempi vaihtoehto, kun liiketoimintaa on mahdollista lähteä kehittämään paremmin ja riskit ovat vähäisempiä suhteessa patentointiin. (Heinonen & Baltscheffsky 2005, 42-45.)

Riskin ottamisen tärkeys kaupallistamisprosessin onnistumista ajattelen tulee esille erityisen hyvin tästä lainauksesta, joka koskee erään yrityksen kaupallistamisprosessia. Lainausta on Raimo Malilan Menestyksellinen kaupallistaminen julkaisusta: ”Erään yrityksen aloittaessa kehittämään uutta tuotetta, potentiaalisimmista markkina-alueista oli vain epämääräinen aavistus. Sen sijasta, että kirjoituspöytätyön pohjalta ryhdyttäisiin valikoituneissa maissa syvempiin ja sangen kalliisiin markkinatutkimuksiin, päätettiin soveltaa digitaalisia työkaluja. Näiden avulla kyettiin mittaamaan potentiaalisten asiakkaiden tarpeiden voimakkuutta ja näiden kiinnostusta hankkia uusi tuote. Lisäksi pystyttiin arvioimaan potentiaalisten kanavapartnerien saavuttamista ja näiden halukkuutta myydä kyseistä tuotetta. Täten kaupallistamisen jatkotoimenpiteet voitiin keskittää kaikkein houkuttelevimpiin maihin ja säästettiin vaihtoehtoisin lähestymistapoihin verrattuna huomattavan paljon rahaa ja aikaa.” (Malila 2016.)

Tämän lainauksen sanoman voi allekirjoittaa ja osana kaupallistamisprosessia on tietty riskin ottaminen ja joissain tapauksissa ns. ”hyppy tuntemattomaan”, mutta kuitenkin järkevässä mittakaavassa. Näin tapahtui myös lainauksessa esillä olevan yrityksen kohdalla, kun potentiaalisista markkinoista oli vain aavistus ja arviointia kyettiin tekemään ainoastaan sen pohjalta. Olennaista on, että millainen tarjooma rakennetaan ydintuotteen tai palvelun ympärille ja miten organisaatioissa priorisoidaan tärkeimmät kohdemarkkinat. Mietittävänä ovat kaupallistamisprosessin onnistumista ajatellen yrityskohtaisesti myös myyntikanavien mahdolliset kehittämiskohteet, tai soveltuvuus kokonaan uudelle tuotteelle. Lopputulos oli kuitenkin onnistunut, vaikka resursseja ei kulunut markkinatutkimuksiin, vaan asiakkaiden tarpeet saatiin selvitettyä arvioilla mahdollisesta kysynnästä. Kyseinen esimerkki peilaa mielestäni erityisen hyvin kaupallistamisprosessia ja sen monenlaisia eri variaatioita vaiheiden osalta myös omaa kehittämistehtävääni ajatellen. (Malila 2016.)

4 TUOTEKEHITYSPROSESSI OSANA KAUPALLISTAMISTA

4.1 Tuotekehitysprosessin vaiheiden käsitteleminen

Yritysten tuotekehitystoiminnalla tarkoitetaan joko uuden tai olemassa olevan tuotteen kehitystyötä. Tavoitteena sillä on uuden liiketoiminnan synnyttäminen, tai mahdollisesti myös entisen kasvattaminen. Tuotekehitysprosessin tarkoituksena on lisäksi yrityksen kilpailukyvyyn kasvattaminen ja vahvistaminen, sekä uusien potentiaalisten markkinoiden löytäminen. Tuotekehityksellä pyritään yrityksissä ja organisaatioissa siihen, että myös olemassa olevat markkinat kyettäisiin säilyttämään. Tuotekehityksen merkitys organisaatiolle voidaan määritellä kolmella eri tasolla: tuottavuudella, vaikuttavuudella ja merkityksellisyydellä. Tuottavuudella pyritään organisaatiossa yleisesti helpottamaan työtä, parantamaan kilpailukykyä ja hyödyntämään olemassa olevia resursseja entistä paremmin. Vaikuttavuudella puolestaan pyritään organisaation sisäisesti lisäämään sen tehokkuutta, sekä parantamaan imagoa ja samalla vahvistamaan identiteettiä. Tuotekehityksen merkityksellisyydellä pyritään siihen, että organisaatiokulttuuria saadaan vahvistettua ja samalla parannettua sekä asiakas – että työtyytyväisyyttä. (Michelsen 2015, 10-16.)

Onnistunut tuotekehitystoiminta perustuu moniin eri yksityiskohtiin, joiden tulee olla kunnossa organisaatiossa. Merkittäviä yksityiskohtia ovat esimerkiksi sosiaaliset, taloudelliset ja tekniset tekijät tuotekehityksessä. Sosiaalisten ja kulttuurillisten tekijöiden, taloudellisen tilan sekä uuden jatkuvasti kehittyvän tekniikan selvittäminen mahdollistavat yhdessä kokonaisuutena tuotemahdollisuuden. Sosiaalisia tekijöitä tuotekehitysprosessia ajatellen ovat esimerkiksi perhe-elämään tai terveyteen liittyvät tavat ja ne keskittyvät kulttuuriin ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Taloudelliset tekijät ovat puolestaan yhteydessä ostovoimaan ja sen antamiin ylimääräisiin tuloihin organisaatiolle. Tuotekehitystoiminnassa taloudellisiin tekijöihin vaikuttaa esimerkiksi talouden vahvuus ja ennusteet siitä, miten se tulee kehittymään. Taloudellisesti vaikuttavia tekijöitä voidaan selvittää lisäksi tutkimalla, millaista ostokäyttäytyminen on asiakasryhmien keskuudessa. Teknisten tekijöiden osalta kyseessä on tieteellisten keksintöjen välittömät ja kuvitellut vaikutukset, sekä olemassa oleva tieto niistä. Tuotekehitystoiminnassa nämä tekijät antavat mahdollisuuden kehittää kaikille kuluttajaryhmille sopivia tuotteita, esimerkiksi elämäntapaan liittyen. (Cagan & Vogel 2003, 33-43.)

Tuotekehityksessä on olemassa erilaisia innovaatiotyyppisiä, joista radikaalit innovaatiot ovat poikkeuksellisen merkittäviä innovaatioita. Radikaaleissa innovaatioissa tapahtuu epäjatkuvuutta sekä teknologiassa, että markkinoinnissa ja ne ovat merkittäviä siksi, että ne tuovat mukana yritykseen olennaisia muutoksia pienempien asteittaisten parannusten sijaan. Inkrementaalisissa innovaatioissa puolestaan pyrkimyksenä on saada aikaan parannuksia organisaatiossa jo olemassa oleviin tuotteisiin ja palveluihin. Inkrementaalit innovaatiot ovat suunnattu lisäksi jo olemassa oleville markkinoille sen sijaan, että yrityksissä lähdetäisiin kartoittamaan kokonaan uusia potentiaalisia markkinoita. Epäjatkuissa innovaatioissa sen sijaan tyypillistä on, että kohteena ovat uudet markkinat kokonaan yrityksen toimirajojen ulkopuolella. Epäjatkuissa innovaatioissa ei tapahdu muutosta pelkästään tuotteissa ja palveluissa, vaan myös niiden jakeluketjuissa. Edellä mainittujen innovaatiotyyppien

lisäksi on myös mahdollista kehittää kokonaan uusi innovaatio, jolloin tässä innovaatiotyypissä tapahtuu yleisesti epäjatkuvuutta joko teknologiassa tai markkinoinnissa. (Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu 2016.)

Organisaatioissa tarkastellaan innovaatioiden uutuutta yleisesti sen mukaan, millaiset ovat sen mahdolliset markkinat ja millaista teknologiaa on käytettävissä. Yritysten kannalta innovaatiot vaihtelevat sen mukaan, millainen tilanne tietyllä yrityksellä on esimerkiksi aiemman kokemustason tai käytettävissä olevien resurssien osalta. Tämä heijastuu esimerkiksi siten, että toiselle yritykselle yksinkertainen innovaatio voi olla toiselle yritykselle puolestaan hyvin radikaali muutos organisaatiotasolla. Yksi merkittävä tekijä innovaatioiden radikaaliuteen on esimerkiksi tekninen kokemattomuus, eli millainen tuntemustaso innovoivalla yrityksellä on tarvittavasta teknologiasta. Liiketoiminnallinen kokemattomuus on myös tekijänä ilmentäen sitä, miten hyvin yrityksessä on tunnetaan kohdemarkkinat ja erityispiirteet liiketoiminnassa. Huomioon tulee ottaa myös teknologiaan liittyvät tekijät, jolla tarkoitetaan kehitystyöhön meneviä kustannuksia. Erityisesti pienemmillä yrityksillä tämän voi nähdä suurimpana riskinä innovaatioiden kehittämisen osalta. (Lappeenrannan teknillinen yliopisto 2016.)

Monialaisella tuotekehityksellä tarkoitetaan sitä, että yrityksessä aletaan tehdä yhteistyötä esimerkiksi kokonaan toisen toimialan yrityksen kanssa, jolloin eri ammattiryhmät toimivat keskenään vuorovaikutuksessa. Tämä toteutetaan yleisesti siten, että yritykset yhdistävät omien alojensa tietoja keskenään jakaen samalla toimintavastuuta. Kun yrityksissä yhdistetään ammattiryhmien toimintaa, on sillä mahdollista saada aikaiseksi kilpailuetu muihin nähden kahden täysin eria alan toimijan yhdistäessä osaamisensa tuotekehityksessä. Monialaisella yhteistyöllä on mahdollista saavuttaa mahdollisen kilpailuedun lisäksi myös yrityksen toimintaympäristön kehittyminen, jolloin monialaisten tiimien keskenäinen vuorovaikutus ja yhtenäisyys ovat tärkeässä osassa. Innovatiiviseen tuotekehitykseen liittyen on myös todettu, että henkilöstön tai asiakkaiden osallistuminen innovaatiotoimintaan on ollut yleisesti merkittävimpiä tekijöitä organisaation menestymisen kannalta. Organisaation työntekijöiden luovuus korostuu siinä vaiheessa, kun he pääsevät ideoimaan ja työskentelemään omalla asiantuntemuksellaan. Tässä vaiheessa vuorovaikutus on olennaisessa asemassa siinä mielessä, että organisaatioissa saadaan synnytettyä uusia ideoita ja saatettua ne tehokkaasti tietoon organisaation sisäisesti. Organisaatiossa ryhmässä jokaisella jäsenellä on omat vahvuusalueensa, joita tulisi pyrkiä hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti. Tämä mahdollistaa kokonaisvaltaisemman ja tuloksellisemman innovaatiotoiminnan toteuttamisen. (Isoherranen 2012, 17-23.)

4.2 Tuotekehitysprosessin tuote – ja tuotantostrategia

Tuotestrategia on olennainen osa innovaatioprosessia. Tärkein osa tuotestrategiaa on määritellä tuotteiden olennainen tarkoitus, eli visio tuotteesta mahdollisimman tiiviisti. Kuluttajan näkökulmasta tuote on hyödyke, eikä sitä osteta sen fyysisen rakenteen johdosta. Tuotekehityksen lisäksi esimerkiksi markkinointi ja tuotannon järjestelyt ovat tekijöitä, joista tuotannollisten yritysten menestys on riippuvainen. Tätä varten yrityksissä kehitetään tuotestrategia, jossa määritellään miten yrityksessä pyritään kohti sen tavoitteita innovaatiotoiminnan osalta. Tuotestrategiassa tuotekehitys yhdistyy

yrittäjien muuhun toimintastrategiaan niin, että uudet tuotteet tukevat sitä. Tuotestrategia toteutetaan aina yrityskohtaisesti. Huomioitavia asioita strategiaa suunnitellessa on kuitenkin esimerkiksi innovaatioaste, eli halutaanko yrityksessä vaikuttaa tuotteen suorituskykyyn merkittävästi. Tuotannon osalta tulee miettiä myös, millaiset tavoitteet yritys asettaa jälleenmyyjille ja millaista taloudellista tuottavuutta tuotteelta odotetaan. Tuotestrategiaa kehittäessä huomioon tulee ottaa lisäksi mahdolliset riskit, joita uuden tuotteen myötä voi mahdollisesti ilmaantua. Riskien kartoittamisessa olennaisimpia näkökulmia ovat riskin vakavuus ja todennäköisyys sen toteutumiselle. Kustannusten osalta tuotestrategiassa on huomioitava kustannukset, jotka aiheutuvat niin tuotekehitysprojektista kuin myös itse tuotteen valmistamisesta. (Hietikko 2008, 26-30.)

Yritysten siirtyessä entistä voimakkaammin tuotantoautomaatioon ja muuhun tekniseen kehitystyöhön, on yrityksillä oltava oma tuotantostrategiansa. Tuotantostrategia sisältää tavallisesti ensimmäisenä **tuotannon järjestelyn**. Tuotannon järjestelyllä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että ovatko yrityksen tuotteet vakiotuotteita. **Tehtaan sijainti** on tekijä jonka osalta on huomioitavana esimerkiksi aluetuki ja työvoimakustannukset. Lisäksi kuljetuskustannukset ja verkostokumppaneiden sijainti tulee ottaa huomioon tuotantostrategiaa laatiessa. **Kapasiteetin määrän** osalta yrityksissä on harkittavana, että milloin ja miten kapasiteettia pyritään kasvattamaan. Tämä johtuu siitä, että kapasiteetti muuttuu portaittain ja tuotteen kysyntä puolestaan lineaarisesti eli suoraviivaisesti. **Tuotantoteknologialla** ja sen uudistamisella tuotteet valmistuvat laadukkaammin ja samalla mahdollistetaan tuottavuuden paraneminen. Tuotantostrategiassa huomioitavana tekijänä on yleensä myös **verkostokumppanien osuus**, jolloin yrityksissä on mietittävä, että mitä valmistetaan itse ja mitä puolestaan tilataan yrityksen ulkopuolelta. (Hietikko 2008, 31-33.)

Tuotantostrategiassa on huomioitava, että tuotantokustannukset laskevat sitä mukaa, kun tuotteen valmistaminen on toistuvaa. Kun valmistustehtävä toistuu päivittäin, nousee tuotannon henkilökunnan tuottavuus sitä mukaa tasaisesti. Tämän lisäksi myös tuotantojärjestelmä kehittyy paremmin sopivaksi tuotteelle tuotantomäärän kasvaessa. Yleisesti todeten tuotantomäärän kaksinkertaistuessa, laskevat tuotteen kustannukset noin 20%. Kun tuotantomäärä kasvaa, syntyy sen myötä myös ns. ”mittakaavaedut”, mutta pienemmilläkin tuotantomäärillä on mahdollista tehdä taloudellista tuotantoa kehittyneen valmistustekniikan ja automaation ansiosta. (Hietikko 2008, 32-35.)

5 MYNNINEDISTÄMINEN

5.1 Myynninedistämisestä yleisesti

Myynninedistämisellä tarkoitetaan yleisesti strategisia toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on kannustaa myyjiä myymään ja ostajia ostamaan yrityksen tuotteita. Tavoitteena on pääasiassa uusasiakashankinnan lisäksi vahvistaa jo olemassaolevien asiakkaiden ostouskollisuutta ja saada asiakkaat ostamaan enemmän tuotteita. Myynnin kasvattamisen ja asiakasuskollisuuden lisäämisen lisäksi tavoitteita ovat esimerkiksi tuoteuskollisuuden lujittaminen ja paremman kuluttajien tuntemuksen saavuttaminen tuotteita kohtaan. Myynninedistämisen keinoja kohdistetaan näinollen usealla eri sektorilla sekä lopullisiin asiakkaisiin, että yrityksen omaan myyntihenkilöstöön ja jälleenmyyjiin. Sen keinot ovat tavallisesti lyhytaikaisia tapoja, joilla on tarkoituksena saada kohderyhmä hankkimaan yrityksen tarjoamaa tuotetta tai palvelua nopealla ostotahdilla ja kasvattaa lisämyyntiä tällä aikavälillä. Myynninedistämisellä on usein tarkoituksena tukea yrityksen markkinointiviestintää ja myynninedistämiskampanja voi siten toimia hyvin symbioosissa esimerkiksi mainoskampanjan kanssa. Tällöin vahvistetaan mainonnalla luotuja mielikuvia ja aktivoidaan asiakasta tehokkaammin, kuin esimerkiksi pelkän mainoksen avulla. (Kotler & Armstrong 2014, 501-503.)

Tavallisia myynninedistämisen keinoja ovat tarjoukset ja alennukset yrityksen tuotteista tai palveluista, jonka seurauksena on usein hetkellinen liikevaihdon kasvaminen. Tämä on tilannekohtainen tapa myynninedistämistä ajatellen, mutta pidemmällä aikavälillä yrityksissä tulisi kuitenkin panostaa brändin aseman vahvistamiseen sekä pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomiseen. Kun kilpailu on kasvanut myös panimoiden toimialalla runsaasti viimeisten vuosien aikana runsaasti, voi nopeiden tulosten aikaansaaminen tuntua yrityksille luontevammalta. Esimerkiksi ustannustehokkuusvaatimukset ja kilpaillevien brändien vahvistuminen tuovat omat paineensa nopeiden tulosten aikaansaamiselle, mutta pidemmällä tähtäimellä kestävämpi myynninedistämiskeino on lisäarvon luominen. Tämä mahdollistaa pidempiaikaisten asiakassuhteiden luomisen organisaation ja kuluttajien välille. Kilpailun kasvaessa myös panimoiden toimialalla, on myynninedistämisen toimenpiteiden hyödyntäminen keino luoda omaa identiteettiä tuotteisiin ja palveluihin kilpailijoista erottautumiseksi. (Kotler & Armstrong, 502-503.)

5.2 Myynninedistämisen keinot ja tavoitteet

Loppuasiakkaisiin kohdistuvia myynninedistämisen tärkeimpiä keinoja ovat esimerkiksi tuote-esittely ja ilmaiset tuotenäytteet, asiakaskilpailut, tarjouskupongit, ilmaiset tuotenäytteet, sekä tapahtumamarkkinointi.

Tuote-esittely on keino herättää asiakkaiden kiinnostus esiltävää tuotetta ja sitä kautta yritystä kohtaan. Tuote-esittely on tehokas myynninedistämisen keino erityisesti, kun tuote on valtavirrasta eroava ja kuluttajat halutaan saada tietoisiksi sen hyvistä ominaisuuksista kilpailijoihin nähden. Eri-
laiset **asiakaskilpailut** ja niiden palkinnot ovat puolestaan hyvä tapa herättää kuluttajan mielen-

kiinto yrityksen tuotteita kohtaan. Kilpailuihin on mahdollista yhdistää myös muita markkinointikeinoja, jolloin sitä voidaan mainostaa eri medioissa ja esimerkiksi messutapahtumissa. **Tarjouskupongit**, eli etukupongit – ja setelit ovat kuluttajille markkinoitavia tavaroita tai palveluita. Tavoitteena on kannustaa kuluttajaa ostamaan yrityksen tuotteita, kun hän saa ostohyvitystä tai alennusta tuotteesta. Tarjouskupongit ovat hyvä keino tehdä arviointia mainonnan ja suoramarkkinoinnin tehokkuudesta niiden palautuessa takaisin yrityksille. **Tuotenäytteet** ovat myynninedistämismuoto, jota yritykset käyttävät yleensä uuden tuotteen myynnin edistämiseen, kun se tulee markkinoille. Ilmaisilla tuotenäytteillä on tarkoituksena saada asiakkaat kokeilemaan uutta tuotetta ja saada heidät vakuuttuneeksi sen hyvistä ominaisuuksista, jotta sitä ostettaisiin myös jatkossa. **Tapahtuma – ja messumarkkinointi** on tehokas myynninedistämisen tapa, sillä messuille kokoontuu ihmisiä jotka ovat kiinnostuneita juuri kyseisestä toimialasta. Tapahtumiin ja messuille osallistumisessa on mahdollista uusasiakashankinnan lisäksi lisätä yrityksen ja sen tuotteiden tunnettuutta sekä esitellä tuotteiden ominaisuuksia. Selkeiden tavoitteiden asettaminen ennen messuille tai tapahtumiin osallistumista on tärkeää, jotta osallistumisen onnistumista pystytään arvioimaan ja hyödyntämään jatkossa yrityksen toiminnan kehittämiseksi. (Kotler 1990, 560–564.)

6 TYÖPAJA

6.1 Työpajan suunnittelu

Toiminnallisena osana opinnäytetyötäni oli työpajapäivän järjestäminen toimeksiantajan kanssa. Työpajan suunnittelussa tuli huomioitava erilaisia kokonaisuuksia, jotta työpajan voisi toteuttaa onnistuneesti. Huomioitavana oli esimerkiksi työpajaprosessin sijoittuminen tuotteistamisprosessissa, sekä työpajan sisällön ja tavoitteiden määrittelemine. Olennaisena osan on myös työpajan tavoitteiden ja tuotteistamisprosessin vaiheen yhteensovittaminen. Työpajan tavoitteet ja sisältö tuli suunnitella yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, joka etenee vaiheittain. Organisaation henkilöstön ja asiakkaiden osallistaminen palvelujen tuotteistamiseen vaatii resursseja, jonka johdosta työpajan sisällöllinen osuus oli suunniteltava huolellisesti.

Työpajan onnistumisen kannalta valmistautuminen on merkittävä tekijä. Hyvällä valmistautumisella on mahdollista saada työpajasta irti paras mahdollinen lopputulos ja valmistautumisesta työpajaan riippuu paljolti se, millainen asiakaskokemus ammatillisesti vedetystä työpajasta osallistujille lopulta jää. Tärkeitä elementtejä työpajan onnistumisen kannalta ovat työskentelyn aikatauluttaminen, joka on suunniteltu huolellisesti etukäteen, jotta myös keskustelulle jää riittävästi aikaa. Työpajan aikana on tarkoituksena saada mahdollisimman runsasta ja tehokasta vuorovaikutusta työpajan osallistujien kesken, jolloin organisaation johto osoittaa luottamuksensa henkilöstön kykyyn ratkaista ongelmia ja tuoda esille uusia mahdollisia kehitysideoita kannustamalla ja rohkaisemalla heitä siihen. Työpajasta saatu palaute on merkittävää kaikkien organisaation jäsenien toimesta.

Työpajan onnistumisen mittaaminen tapahtuu konkreettisesti työpajan aikana aikaansaadulla tiedolla esimerkiksi kehittämisideoihin liittyen. Tärkeä onnistuneen työpajan kriteeri on, että työpajasta saaduilla tuloksilla tehdään organisaatiossa jatkossa konkreettisesti jotain, eli työpajan aikana toteutetut kehitysideat viedään myös käytännön tasolle. Olennaista onnistumisen kannalta on myös, että organisaation johto antaa täyden tuen näille toimenpiteille jo ennen työpajan aloittamista. Henkilökohtaisesti työpajasta saatujen tulosten lisäksi onnistuminen mitataan työpajasta saamani palautteen perusteella. Tärkeä osa oman toiminnan arvioimista on saada palautetta siitä, miten onnistunut työpaja oli kokonaisuutena organisaation mielestä. Palautteen saaminen auttaa analysoimaan ja kehittämään omaa toimintaani vastaavanlaisissa tilanteissa tulevaisuuden työelämää ajatellen.

6.2 Työpajan vaiheiden käsitteleminen

Suunnittelin työpajan vaiheet etukäteen niin, että työpaja alkoi työpajan selkeällä aloituksella, johon kuului tervehteminen ja esittäytyminen, sekä organisaation jäsenten kiinnostuksen herättäminen alusta alkaen. Tarkoituksena oli käsitellä heti alkuvaiheessa työpajan sisältö ja sen tavoitteet, jotta kaikille on selvää miten toimia. Aloitusvaiheen jälkeen vuorossa oli osallistujien herättely ja ns. "ajastusten ravisteleminen", jolla pyritään keskittämään ajatukset työpajan keskeisiin teemoihin. Etukäteen tämän oli tarkoituksena olla lyhytkestoinen vaihe, joka toteutetaan ennen varsinaista työpajan työstöosuutta, jotta osallistujien keskittyminen säilyy varsin hyvin valituissa teemoissa.

Työpajan varsinaisessa työstöosuudessa tarkoitukseni oli haastatella alussa organisaation jäseniä työpajaa varten kehittelemilläni haastattelulomakkeilla. Valmistelin haastattelulomakkeet sekä kaupallistamista, että tuotekehitysprosessia varten, tarkoitukseni edesauttaa myös osallistujien ajatusten ravistelun vaihetta oman tiedonkeruuni ohella. Prosessoinnin vaiheessa suunnittelin hyödyntäväni SWOT- ja Canvas analyysijä, jotta saan käsitystä organisaation tilanteesta kaupallistamisen ja tuotekehitysprosessin osalta. SWOT-analyysissä tarkoituksena oli käsitellä yksityiskohtaisesti mahdollisia vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia, joita organisaation toiminnassa on kaupallistamis- ja tuotekehitysprosessin osalta. Canvas- mallilla tarkoitukseni oli puolestaan selvittää mahdollisimman kattavasti avaintekijöitä esimerkiksi organisaation reursseihin, asiakassegmenttiin ja tulovirtoihin liittyen, joilla on suora vaikutus myynninedistämiseen.

Yhteenvedon vaiheessa tarkoituksena oli keskustella ja tehdä analysointia osallistujien kesken työpajan aikana käsitellyistä asioista. Tarkoituksena oli käydä läpi organisaation toiminnasta ilmenneet positiiviset asiat, kuin myös mahdolliset kehittämiskohteet. Tämän pohjalta tarkoituksena oli hakea ratkaisuja organisaation kehittämiskohteisiin tulevaisuutta ajatellen ja siihen, miten näitä ratkaisuja pystyttäisiin käytännössä toteuttamaan. Työpajan päätteeksi vuorossa oli osallistujien kiittäminen ja mahdollisista jatkotoimenpiteistä sopiminen työpajan aikana käsiteltyjen asioiden perusteella.

6.3 Työpajan toteutus

6.3.1 Haastattelu kaupallistamisprosessista

Suoritin haastattelun Iso-Kallan Panimon omistajan ja myynnistä vastaavan Markko Pietikäisen kanssa. Yleistietona hän on suorittanut maanviljelijä koulutuksen vuonna 1997 ja on koulutukseltaan lisäksi konetekniikan insinööri vuodelta 2003. Aiempaa työkokemusta hänellä on Vantaan HK Talolta ja koneinsinöörin työtehtävistä. Työura HK Talolla herätti kiinnostuksen elintarvikealalla toimimiseen ja sitä kautta oluen valmistamiseen sekä yrittäjyyteen. Koneinsinöörialan työtehtävät jatkuivat vuoteen 2013 asti, kunnes idea oman panimon perustamisesta lopulta toteutui.

Alkuvaiheessa Iso-Kallan Panimo toimi hänen mukaansa ensisijaisesti tuotantoon panostamalla. Ns. ”pienpanimobuumi” oli tuolloin alkuvaiheessa, eli sen puolesta toiminta aloitettiin hyvään aikaan, jotta markkinoilta päästiin suhteellisen helposti. Toiminnan aloittamisen vaihetta peilattaessa nykypäivään on kaupallistamiseen täytynyt hänen mukaansa panostaa merkittävästi enemmän, kun kilpailutilanne on kasvanut räjähdysmäisesti toimialalla. Iso-Kallan Panimolla on hänen mukaansa pyritty panostamaan erityisesti esimerkiksi tuotteiden ulkoasuun ja nimiin, jotta erottautuminen kilpailijoista olisi mahdollista. Myös oluiden makuun pyritään panostamaan ja Iso-Kallan Panimolla onkin tehty valtavirrasta poikkeavia olutmakuja, joista on tarkoituksena saada kuluttajille aikaiseksi erottautuva ja mieleenpainuva mielikuva.

Kaupallistamisen menetelmiin liittyen Iso-Kallan Panimo on patentoinut esimerkiksi Savo-sarjan oluet, sekä Mökki – ja Tahko-oluet. Lisensointia puolestaan ei ole toteutettu, sillä se on Suomessa

kiellettyä pienpanimoalalla. Mikäli Iso-Kallan Panimon tuotteita haluttaisiin lisensoida esimerkiksi Olvilla, menettäisi yritys 50% pienpanimoalennusta yhteistyöstä toisen osapuolen kanssa. Varsinkin isompien panimoiden kohdalla puhutaan tässä tapauksessa jopa sadoista tuhansista euroista, joten lisensointi ei näinollen ole järkevä vaihtoehto kaupallistamismenetelmänä. Tutkimustulosten kaupallistamismenelmiin liittyen tutkimuksia on teetetty tähän asti ainoastaan opiskelijoiden tiimoilta. Ympäristöasioihin liittyen tutkimuksia on teetetty myös asiantuntijoilla, mutta kaupallistamisprosessia ajatellen asiantuntijoiden apua ei ole pystytty vielä toistaiseksi hyödyntämään. Päätösten tekeminen kaupallistamisen menetelmistä tapahtuu yrityksen sisällä ns. ”aivoriihenä”, sillä varsinaista prosessia kaupallistamismenelmiin liittyen ei ole. Vuoden alkuvaiheessa kehitellään työntekijöiden kesken ideoita uusista tuotteista ja menetelmistä, joilla niitä lähdetään markkinoimaan esimerkiksi kesäkautta ajatellen. Merkittäviä tekijöitä Pietikäisen mukaan päätösten tekemisessä on erityisesti asiakkailta saatu palaute, esimerkiksi tuotteiden yleisestä ulkoasusta. Hänen mukaansa on erityisen merkittävää saada asiakkailta tietoa nimenomaan siitä, miksi ostopäätös on tehty.

Kaupallistamisen merkitystä organisaation sisäisesti Pietikäinen kuvailee tärkeäksi tekijäksi koko organisaation toiminnan kannalta, sillä tuotteita pystytään valmistamaan riittävästi, mutta tuotteiden menekki pitäisi saada vastaamaan tarjontaa. Markkinoinnissa pyritään panostamaan hänen mukaansa tässä vaiheessa erityisesti Facebook- markkinointiin sosiaalisessa mediassa. Muita markkinointimenetelmiä pyritään kartoittamaan jatkuvasti, mutta esimerkiksi TV-mainostamiseen resursseja ei ole vielä toistaiseksi riittävästi. Markkinointia on toteutettu lisäksi esimerkiksi mainosvideon avulla Savo Dark Lager- oluesta, joka oli toimeksiantona mainostoimistolle. Pietikäinen oli kuitenkin henkilökohtaisesti mukana ideoimassa mainosvideota ja hänelle jäi siitä yleisesti hyvä vaikutelma. Mainosvideo kuvattiin kiinalaisessa ravintolassa ja sen tarkoituksena oli herättää ihmisten mielenkiinto tavallisesta poikkeavalla toteutuksella, missä lopulta onnistuttiin hyvin ja video saikin huomiota. Erityisesti kyseisen prosessin aikana Pietikäinen sai huomata, että kaupallistamisella on suuri merkitys organisaation toimintaa ajatellen, vaikka se vaatisi resursseja esimerkiksi mainosvideon tekemisen osalta. Oletuksena myös pienpanimoiden toimialalla on varsinkin aiemmin ollut, että kuluttajat löytäisivät tuotteet itse, mikä ei pidä paikkaansa kaupallistamisen ollessa kriittinen tekijä organisaatioiden myynninedistämistä ja tätä kautta koko toimintaa ajatellen.

Kaupallistamisen haasteita Pietikäisen mielestä ovat myös Iso-Kallan Panimon kohdalla erityisesti vaadittavat resurssit kaupallistamisen toteuttamiseksi. Mikäli elementit kuten tuotteiden ulkoasu ja maku saadaan onnistumaan, vaatii tuotteiden näkyville saaminen esimerkiksi mainoksilla tai toimialanmessuilla vielä lisäresursseja. Panostusta markkinointiin olisi kuitenkin tärkeää tehdä, joten rajalliset resurssit luovat tälle oman haasteensa ja tulee miettiä, mitkä markkinointi-ideat pystytään realistisesti toteuttamaan. Erottautumista kilpailijoista Iso-Kallan Panimo on pyrkinyt tekemään esimerkiksi maantieteellisellä sijainnilla. Panimon toimiessa Kuopiossa savolaisuus on vahvana teemana tuotteiden markkinoinnissa, mikä luo myös oman haasteensa. Haasteena on markkina-alueen suppeus ja riittävän myynnin aikaansaaminen, kun myös kilpailevia toimijoita ilmaantuu jatkuvasti markkina-alueelle jo olemassaolevien lisäksi. Erityisesti Olvin valta-asema Pohjois-Savossa on merkittävä haaste pienpanimoille. Pietikäisen mukaan Savon markkina-alueella on pienpanimoiden toimialalla

huomattava ero esimerkiksi Etelä-Suomeen, jossa kysyntää pienpanimoiden tuotteille on huomattavasti runsaammin.

Iso-Kallan Panimo on siis patentoinut esimerkiksi aiemmin mainitun Savo-sarjan oluet, mikä on Pietikäisen mukaan tärkeää. Pienellä markkina-alueella toimiessa tuotteiden patentoinnilla varmistetaan, etteivät muut pääse kopioimaan uniikkia tuoteideaa. Kilpailutilanteen kasvaessa on tärkeää pystyä säilyttämään kilpailijoista erottautuvat tuoteideat itsellään. Pietikäinen on suorittanut patentin hakemisprosessin henkilökohtaisesti Iso-Kallan Panimolla. Rekisteröinti maksaa hänen mukaansa 300€/kappale, joten kaikilla tuotteilla ei koeta olevan riittävää arvoa, jotta niitä lähdettäisiin rekisteröimään rajallisista resursseista johtuen. Kaikkia tuoteideoita ei ole myöskään mahdollista rekisteröidä, esimerkkinä on Pietikäisen mukaan Keskari-olut, joka on nimensä johdosta liian yleistermi rekisteröimistä ajatellen. Patentin hakeminen tapahtuu yleensä kun tuotekehityksestä on valmistunut jo valmis tuote, poikkeuksena ovat kuitenkin Savo- ja Mökki-oluet, jotka rekisteröitiin jo ennen tuotekehitysprosessia.

6.3.2 Haastattelu tuotekehitysprosessista

Suoritin haastattelun yrityksen tuotekehitysprosessista (LIITE 2.) Marko Pietikäisen ja muiden Iso-Kallan Panimon työntekijöiden kanssa.

Iso-Kallan Panimon innovaatioprosessi menee yleisesti niin, että kaikki ovat mukana ideoimassa uusia innovaatioita. Viimeinen valta päätösten tekemisen osalta on kuitenkin Pasi Pelkosella, joka toimii panimomestarina ja vastaa yrityksen tuotekehityksestä. Tuotteita lähdetään kuitenkin innovoimaan yhdessä työryhmän kesken ja oluiden koe-erät tarkastellaan ryhmässä. Tällä varmistetaan, että kaikki työntekijät voivat osallistua innovointiin tasapuolisesti. Iso-Kallan Panimolla ei ole ollut muiden alojen asiantuntijoita tuotekehityksessä, kuin ainoastaan yrityksen perustamisen jälkeen ulkopuolisia neuvonantajia ProAgrialta. He ovat auttaneet sekä tuotekehitysprosessissa, että tuotteiden markkinoinnissa. Tulevaisuudessa tarkoituksena olisi kuitenkin tarkoituksena hyödyntää ulkopuolisia asiantuntijoita, erityisesti tuotteiden ulkoasuun liittyen. Tähän asti Iso-Kallan Panimolla on hoidettu tuotteiden ulkoasuun liittyvät asiat yrityksessä omatoimisesti, mutta jatkossa tarkoituksena on palkata asiantuntijoita hoitamaan etikettien ja pullojen ulkoasun parantamista.

Tuote- ja palveluinnovaatioiden lähteiden osalta Iso-Kallan Panimolla ei ole käytetty tähän asti juuri ulkopuolisia lähteitä. Ainoana yrityksestä ulospäin näkyvänä asiana voidaan mainita yrityksen verkkosivujen kehittämisen ja päivittämisen osalta Nettitieto Oy, jonka palvelut otettiin käyttöön yrityksen toiminnan alkuvaiheessa. Nykyisin verkkosivujen päivittämistä hoidetaan organisaation sisäisesti Petri Pietikäisen toimesta. Tilanne kilpailijoihin nähden innovaatioiden osalta on Iso-Kallan Panimolla sikäli hyvä, että se on tuottanut suomalaisista panimoista ensimmäisenä markkinoille Saison-oluen, jota on sittemmin alettu valmistaa myös muilla panimoilla. Yleisesti ottaen panimoiden välillä on kuitenkin valmistettavana hyvin pitkälti samat olutmerkit – ja laadut, kuten esimerkiksi Bitter ja

Indian Ale, joten tilanne on kilpailijoihin verrattessa varsin samanlainen. Yrityksen omana innovaationa Pietikäinen mainitsee keittokaluston, jolla olutta valmistetaan. Kyseessä on Suomessa varsin uniikki laitteisto, joka on valmistettu yrityksen sisäisesti ja jota pyritään kehittämään jatkuvasti.

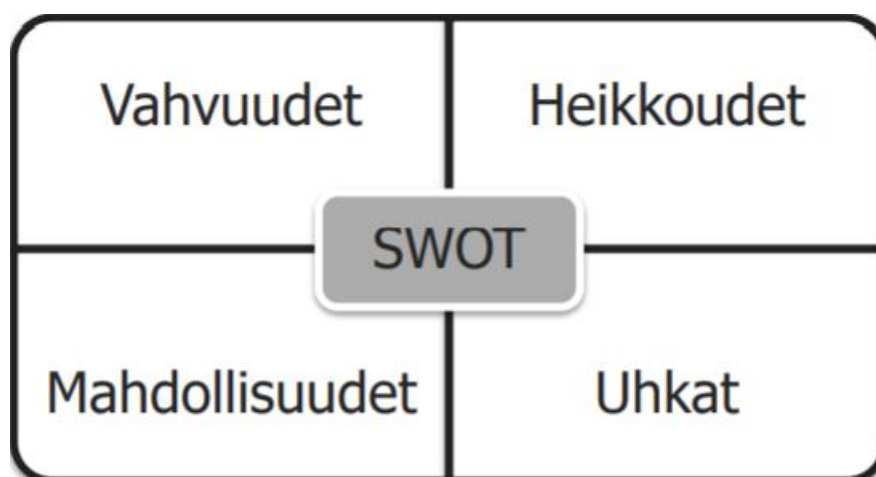
Iso-Kallan Panimon lähihistorian merkittävimpiä tuoteinnovaatioita ovat Pietikäisen mukaan aiemmin mainittu Saison ja Salmiakki Porter. Nämä kyseiset oluet ovat merkittävimpiä siksi, että niitä ei ole aiemmin valmistettu lainkaan Suomessa ja molemmat ovat tulleet olutmarkkinoille sittemmin. Idea Salmiakki Porterista tuli panimomestari Pasi Pelkosen toimesta ja sen juuret ovat Belgiassa, josta sen vaikutteita on otettu vastaavanlaisista tuotteista. Salmiakkin käyttäminen oluessa oli kokonaan uusi innovaatio, jota ei ole Suomessa aiemmin toteutettu. Idea lähti Pietikäisen mukaan alun perin halusta kokeilla jotain täysin uutta ja erilaista innovaatiota, kun esimerkiksi kahvi ja olut on yhdistetty keskenään aiemmin.

Toimintastrategiaa Iso-Kallan Panimolla on lähdetty toteuttamaan sen mukaan, että panimoiden määrä kasvaa koko ajan ja kilpailu on entistä kovempaa. Kun toiminta aloitettiin vuonna 2013, panimoita oli Suomessa noin 20 kappaletta, mutta vuonna 2018 ylittyi jo sadan suomalaisen pienpanimon määrä. Erottuminen kilpailijoista on siis entistä vaikeampaa ja pyrkimyksenä on toiminta- ja myyntistrategiassa panostaa kausiluonteisuuteen, eli selvittää mitkä tuotteet menevät milloinkin kaupaksi esimerkiksi vuodenaajoista riippuen. Yrityksessä käytetään resursseja pääosin kaikkiin innovaatiotyyppeihin, mutta erityisesti epäjatkuviin innovaatioihin. Tämä johtuu siitä, että oluiden valmistuslaitteistoa on kehitettävä jatkuvasti eteenpäin tuotteiden kysynnän lisääntyessä. Tuotekehityksen toimintastrategiasta poikkeavia innovaatioita Iso-Kallan Panimolla ei ole toistaiseksi ollut tähän asti ollut juurikaan, mutta esimerkkinä Pietikäinen mainitsee juuri oluen valmistuslaitteiden rakentamisen. Laitteiden rakentaminen ei ole ollut erikoisalaa organisaation sisäisesti, joten pakon johdosta on jouduttu toteuttamaan laitteiden rakentaminen esimerkiksi vertaamalla ja tutkimalla muiden toimijoiden vastaavia laitteita. Rajallisista resursseista johtuen on pyritty hankkimaan ja rakentamaan oluen valmistuslaitteet mahdollisimman edullisesti, mikä on ollut toimintastrategiasta poikkeava innovaatio.

Iso-Kallan Panimolla nähdään yrityksen tulevaisuus innovaatioiden kehittymisen osalta varsin hyvänä. Organisaatiossa pyritään jatkuvasti kehittymään innovaatioiden osalta ja tuotekehitystä on tehtävä jatkuvasti. Pyrkimyksenä on saada markkinoille keskimäärin muutama uusi tuote vuositasolla ja pitää myynnissä yhtäaikaaisesti noin 7-8 tuotetta selvittämällä, mitkä tuotteista ovat trendikäitä ja mitkä menevät puolestaan kaupaksi vain tiettyinä vuodenaikoina. Innovaatioita tapahtuu kuitenkin jatkuvasti, niin tuotteiden kuin oluen valmistuslaitteiston kohdalla.

6.3.3 SWOT-analyysit

Työpajan aikana suoritin SWOT-analyysit (KUVIO 1.) Iso-Kallan Panimon kaupallistamis – että tuotekehitysprosessista. SWOT-analyysi on hyvä työkalu organisaation tilanteen tarkastelua ja yleiskuvan luomista varten. SWOT-analyysissä tuodaan esille omat vahvuudet (Strengths), heikkoudet (Weaknesses), mahdollisuudet (Opportunities) ja uhkat (Threats) nelikentän muotoon. Nelikentän jaottelussa positiiviset asiat ovat vasemmalla puolella ja negatiiviset oikealla. SWOT-analyysin vahvuudet ja heikkoudet ovat sisäisiä, tällä hetkellä vaikuttavia asioita, kun taas mahdollisuudet ja uhkat ovat pääasiassa ulkoisia tulevaisuuden haasteita. Nelikentän työstämisen jälkeen pohditaan tarkemmin sen osa-alueita. Pohdittavana on esimerkiksi, miten vahvuuksia saadaan hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla ja miten kehittää heikkouksia vastaamaan paremmin ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia. Olennaista on miettiä myös, miten heikkouksista ja uhkista aiheutuviin mahdollisiin kriisitilanteisiin varaudutaan etukäteen. Kun näitä kysymyksiä mietitään etukäteen, saadaan hyviä suunnitelmia positiivisten asioiden hyödyntämiseen, heikkouksien vahvistamiseen ja mahdollisten kriisitilanteiden hallitsemiseen. (Vuorinen 2013.)



KUVIO 1. SWOT-analyysi (Vuorinen 2013.)

Kaupallistamisprosessissa Iso-Kallan Panimolla on vahvuuksina pääsy tukkusopimukseen, jota kautta yrityksellä löytyy valtakunnallinen jakelija oluille. Vahvuuksina ovat lisäksi merkittävät yhteistyökumppanit, kuten olutravintola B&J's Living Room. Heikkouksina nähdään aiemmin esille tulleet resurssit, sillä rajallisilla resursseilla kaupallistaminen luo omat haasteensa. Tuotannon ollessa vahvempi osa-alue myyntiin ja markkinointiin on tarkoituksena panostaa enemmän tulevaisuudessa. Mahdollisuuksina tulevaisuutta ajatellen on resurssien mahdollistaessa varsinaisen asiakkuuksienhallitsijan hankkiminen, joka veisi tällä hetkellä yrityksen katteen kuitenkin tappiolliseksi. Asiakkuuksienhallitsijan palkkaaminen on tulevaisuutta ajatellen merkittävä tekijä kaupallistamisprosessin kehittämisen kannalta. Uhkina nähdään kiristynyt kilpailutilanne toimialalla. Kun Iso-Kallan Panimon toimiaikana on toimialalle ilmaantunut yli 80 uutta panimoa, on kilpailijoiden määrän lisääntyessä markkinaosuuden säilyttäminen entistä haastavampaa.

Tuotekehitysprosessissa puolestaan vahvuuksina nähdään puolestaan erityisesti vahva tuotekehitysosaaminen, jonka avulla saadaan tuotettua vuositasolla 2-3 uutta tuotetta markkinoille. Vahvuutena

tuotekehitystä ajatellen on myös laitteiston kehittäminen, mikä mahdollistaa suurempien olutmä-rien valmistamisen. Tuotekehityksessä Iso-Kallan Panimolla ei nähdä olevan varsinaisia uhkia, mutta mahdollisena uhkana on oluen liikavalmistaminen. Liikavalmistamisella tarkoitetaan, että tiettyä olut-tyyppiä valmistetaan, vaikkei se olisikaan taloudellisesti kannattavaa. Tavoitteena on keskimäärin pitää muutama tuote valmistuksessa yhtäaikaaisesti. Mahdollisuuksia tuotekehityksen osalta nähdään olevan ns. "rajattomasti", sillä mielikuvitusta voidaan käyttää tuotteiden kehittämisen ja uusien inno-vaatioiden osalta runsaasti. Oluiden lisäksi tuotekehityksen mahdollisuudet liittyvät erityisesti tulevai-suudessa myös lonkeroiden valmistamiseen. Heikkouksien lisäksi myös uhat ovat vähäisiä tuotekehi-tysprosessin osalta, mutta esimerkiksi asiakastilausten osalta epäselvyydet asiakkaan toiveiden ja yrityksen välillä ovat mahdollinen uhka. Tässä tapauksessa asiakas ei osaa välttämättä kertoa tar-peeksi yksityiskohtaisesti, millainen tuote halutaan räätälöitynä esimerkiksi maun ja ulkoasun osalta.

6.3.4 Canvas-mallin analyysi

Canvas- liiketoimintamallia (Business Model Canvas) käytetään työvälineenä liiketoimintasuunnitel-man rakentamiseksi. Toteutin työpajassa analyysin, jolla oli tarkoituksena selvittää organisaation nykytilaa esimerkiksi Canvas-mallista (KUVIO 2.) ilmenevien tekijöiden osalta.

AVAINKUMPPANIT	KRITTISET RESURSSIT	ARVOLUPAUS	ASIAKASSUHTEET	ASIAKASSEGMENTIT
Millaisia yhteistyökumppaneita tarvitset? Ketkä ovat organisaation menestymisen kannalta kriittisimpiä avainkumppaneita?	Mitä resursseja organisaatio tarvitsee toimiakseen ja tuottaakseen asiakkaalle arvoa? KRITTISET TEHTÄVÄT Mitkä toiminnot on oltava, jotta organisaatio toimii ja tuottaa asiakkaalle arvoa?	Mitä hyötyä organisaatio tarjoaa asiakkaalle? Ja mikä sen arvon luo?	Mitä organisaatio tekee pitääkseen asiakkaansa? Miten asiakaspalvelu hoidetaan? ASIAKKAIDEN TAVOITTAMINEN Markkinointi, myynti ja toimitus – mistä ja miten löydät lisää asiakkaita? Missä ja miten tuote toimitetaan asiakkaalle?	Ketkä ovat organisaation asiakkaita? Mitkä ovat tärkeimmät asiakasryhmät organisaatiolle?
KULURAKENNE Mistä syntyvät suurimmat kuluerät liiketoiminnassa? Ovatko kustannukset kiinteitä vai muuttuvampia ne toimitetun kappalemäärän mukaan?			KASSAVIRTA Miten tuotteet hinnoitellaan? Mistä lähteistä kassavirta koostuu?	

KUVIO 2. Canvas-malli. (Wellbe 2014.)

Iso-Kallan Panimon merkittävimpiä yhteistyökumppaneita ovat Viking Malt Oy, joka on Pohjoismaiden suurin maltaiden valmistaja, sekä pullojen maahantuonnin hoitava Wiegant Glass. Uutena yhteistyökumppanina on aiemmin mainittu B&J's Living Room, joka toimii uutena asiakkuutena yhteistyössä ja on tällä hetkellä merkittävin yhteistyöravintola näkyvyyden kannalta paikallisesti. Yhteistyökumppaneina toimivat lisäksi esimerkiksi Alko ja Kesko.

Kriittisten resurssien osalta henkilöstöä Iso-Kallan Panimolla on kolme kappaletta tuotannossa, mikä luo oman haasteensa oluen valmistusprosessin vaatiessa erityistä huolellisuutta ja tarkkuutta. Yleisesti haasteena oluen valmistuksessa rajallisista resursseista johtuen on valmistusprosessin korkealaatuisuuden säilyttäminen. Myyntiorganisaation osalta myynti on ulkoistettu tukuille ja kauppaketjuille, kuten S-ryhmälle. Tarkoituksena on mahdollisesti myös oman myymälän avaaminen lähitulevaisuudessa. Iso-Kallan Panimon arvolupaus on laadukkaiden tuotteiden valmistaminen, mistä kertoo konkreettisesti kaksi kertaa voitettu Suomen Paras Olut- kilpailu vuonna 2017 Blonde- oluella ja vuonna 2018 Savu Kekrillä. Erottautuminen on vaikeaa panimoiden toimialalla, mutta siihen pyritään erityisesti laadukkaiden tuotteiden avulla.

Asiakassuhteita ylläpidetään paikallisesti käymällä säännöllisesti paikan päällä yhteistyössä olevien ravintoloiden ja kauppaketjujen kanssa. Valtakunnallisesti asiakaspalvelua hoidetaan tukkujen välityksellä. Asiakassuhteiden ylläpitämiselle annetaan arvoa, minkä johdosta siihen panostetaan organisaatiossa erityisesti. Asiakkaiden tavoittamisen osalta oluen suoratoimituksen määrä on vähentynyt ja panostusta tehdään kauppaketjujen kautta toimivan jakelun hoitamiseksi, jotta toimialalla pysytään mahdollisimman kilpailukykyisinä. Uusiasiakashankinta toteutetaan pääosin Keskon ja kauppaketjujen välityksellä tällä hetkellä, mikä aiheuttaa omat haasteensa markkinoinnin ja myynnin osalta, kun kauppiaan on tehtävä esimerkiksi Keskolla ostopäätös tarjottavista tuotteista. Asiakassegmentteinä ravintolat ovat suoramyynnin kohde ja tuotteita lähtee panimolta suoraan ravintoloihin, joissa jakelu hoidetaan.

Kulurakenteeseen liittyen kiinteät kustannukset, eli esimerkiksi palkat ja lainat ovat Iso-Kallan Panimolla suurempia kuin muuttuvat kustannukset. Tavoitena on saada lisättyä tuotantoa, jotta muuttuvat kustannukset saataisiin kiinteitä kustannuksia suuremmiksi. Tuotannon kasvattamisen syynä on lisätä jatkossa kannattavuutta, sillä tällä hetkellä katteen saaminen valmistetuille tuotteille on haastavaa. Keskimääräisesti tuotteista saatava myyntikate on noin 0,20 euroa, tuotteen hinnan ollessa 3,50 euroa. Tuotteiden hintatasoa on jouduttu laskemaan, kun keskusjakeluliikkeiltä on annettu ohjehintoja joilla tuotteita voitaisiin myydä. Myyntikatteen nostamiselle tulevaisuudessa on haasteita, mutta siihen pyritään esimerkiksi juuri tuotantoa lisäämällä. Yrityksen kassavirta koostuu lähes kokonaan oluen myynnistä ja vain murto-osa tulee muilta sektoreilta, kuten esimerkiksi toteutetuista panimoesityistä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEAT

Tässä kappaleessa käydään läpi opinnäytetyöni aikana ilmenneitä johtopäätöksiä kaupallistamisen merkityksestä myynninedistämisen kannalta panimoiden toimialalla. Lisäksi käsittelen kehitysideoita, joita olen toteuttanut jo opinnäytetyöprosessin aikana ja erityisesti työpajan pohjalta.

7.1 Johtopäätökset työpajasta ja kehittämistehtävästä yleisesti

Kehittämistehtävässäni pyrin selvittämään, mikä on kaupallistamisen merkitys panimoiden myynnin edistämisen kannalta. Pienpanimo-kulttuurin kasvaessa Suomessa jatkuvasti kaupallistamisen merkitys korostuu jatkossa entisestään, kun kilpailutilanne kiristyy ja erottautuminen toimialalla on entistä vaikeampaa. Pienpanimo-oluiden myynnin osuus oli vuonna 2018 noin 1% kaikesta oluen myynnistä, joten markkinaosuus on varsin marginaalinen eikä se ole vielä saanut kunnolla jalan sijaan Suomen alkoholikulttuurissa. Opinnäytetyöni aikana ilmenneiden kokemusten perusteella pääkuluttajia ovat varsinaiset olutharrastajat, joilla on useimmiten omakohtaista kokemusta ravintola-alalla. Pienpanimo-oluita hankitaan pääasiassa päivittäistavarakaupoista. Tähän on vaikuttanut alkoholilaki, joka astui voimaan kokonaisuudessaan 1.3.2018, jolloin päivittäistavarakauppojen valikoimiin sallittiin vahvemmat oluet. Uuden alkoholilain myötä myös ulosmyynti on sallittua suoraan panimoilta ja uskon tämän lisääntyvän tulevaisuudessa kuluttajien keskuudessa. (Panimoliitto 2018.)

Työpajan tuloksena toteutimme toimeksiantajan kanssa yhteistyössä tuote-esittelypäivän, jossa olin esittelemässä Iso-Kallan Panimon tuotteita Iisalmessa K-Supermarketissa. Varsinaisen panimon tuote-esittelyn lisäksi tavoitteenani oli henkilökohtaisesti saada tietoa kuluttajien ostokäyttäytymisestä ja siitä, miksi mahdollinen ostopäätös tehdään tai jätetään tekemättä. Tuote-esittely päivän aikana selvinneitä asioita olivat, että kuluttajien ostokäyttäytymiseen vaikutti vahvasti kokeiluhaluus kokonaan uutta tuotetta kohtaan. Pienpanimo-oluiden kuluttajat hakivat pääasiassa uudenlaisia ja erikoisia makukokemuksia, eikä tuotteiden visuaalisuus tai hinta olleet niinkään ratkaiseva tekijä. Osalta asiakkaista tuli kuitenkin hyvää palautetta myös tuotteiden ulkoasusta, joka oli heidän mukaan erottuva ja visuaalisesti hienosti toteutettu. Huomiona oli myös, että tuotteita ostettiin ensisijaisesti kokeilumielessä yksittäisiä kappaleita. Oluita ostettiin ensisijaisesti maistelua varten esimerkiksi saunajuomaksi tai ruuan kanssa nautittavaksi. Tämä luo oman haasteensa myynninedistämisen kannalta, että miten nämä kuluttajat saadaan jatkossa ostamaan tuotetta uudestaan ja taloudellisesta näkökulmasta myös suurempia määriä.

Pienpanimo-oluita ostettaessa hinnan ei siis koettu olevan juurikaan vaikutusvaltainen tekijä ostopäätöstä tehdessä, vaan tärkeitä elementtejä olivat esimerkiksi tuotteiden paikallisuus ja laadukkuus. Toisaalta ylipäänsä alkoholituotteita ostaneista osa totesi hinnankin olevan merkittävä tekijä ostopäätöksessä, mutta nimenomaan pienpanimo-olutta ostaneet totesivat olevaan valmiita myös maksamaan laadukkaasta tuotteesta. Tämä oli mielestäni mielenkiintoinen asia huomata, sillä oletin hinnan olevan enemmänkin ratkaiseva tekijä kuluttajien ostopäätöksessä. Ostopäätöksen kannalta

merkittäviä tekijöitä olivat myös yleinen kinnostus toimialaa kohtaan, sekä halukkuus tukea pienpanimoiden toimintaa. Pienpanimo-oluiden kuluttajat ovat johtopäätösteni mukaan kiinnostuneita tuotteiden laadukkuudesta, mutta myös siitä että panimon tarjoamilla tuotteilla on vetoava tarina, joka pohjautuu esimerkiksi juuri paikallisuuteen.

Johtopäätöksiäni aiemmin hankkimani teorian, sekä työpajan ja tuote-esittelypäivän perusteella on, että kaupallistaminen on yleisesti laaja prosessi yrityksen kannalta. Se kattaa koko organisaation kaikki erilaiset toimenpiteet ja se voidaan mielestäni nähdä liiketoiminnallisena toimintamallina. Tämä johtuu siitä, että uuden tuotteen kaupallistamisprosessin alkaessa uuden innovaation tuotteistuksessa, on yrityksen huomioitava esimerkiksi markkinapotentiaali ja tavoitteet tuotteen menestymiselle.

Tarkoitukseni oli selvittää kaupallistamisen merkitystä myynninedistämisen näkökulmasta. Sain selville, että aloittelevilla yrityksillä on erilaisia näkökulmia kaupallistamisprosessiin ryhtymisessä. Kenties merkittävin tekijä on käytettävissä olevat resurssit, sillä jotkut yritykset näkevät kaupallistamisen merkittävänä mahdollisuutena yritystoiminnan kehittämiseksi, kun taas toiset näkevät riskien olevan taloudellisesti liian suurina suhteessa hyötyyn. Kehittämistehtävässä selvinneiden asioiden pohjalta uusien innovaatioiden kaupallistamiselle on kaksi keinoa. Nämä keinot ovat joko omatoiminen toiminta tuotannon, valmistuksen, markkinoinnin ja myynnin osalta tai yhteistyö toimijan kanssa, joka tarjoaa yrityskumppanina apua esimerkiksi rahoituksen tai patentoinnin kanssa. Olen näistä näille yrityksille on hyödyntää asiantuntijoiden ammattitaitoa, esimerkiksi juuri patentointiin liittyvissä asioissa. Organisaation omavarainen toiminta aiheuttaa kuitenkin alkuvaiheessa varsin paljon kustannuksia, esimerkiksi myynnin organisoimisessa, sekä esimerkiksi tuotantoon ja valmistukseen tarvittavien resurssien osalta.

Markkinointi ja tunnettuuden lisääminen ovat myös sekä kustannuksia, että aikaa vaativia asioita varsinkin toimialalla aloitteleville yrityksille. Omalla toiminnalla pystytään kuitenkin varmistamaan laatu koko yrityksen arvoketjulle ja samalla kehittämään asiakkaan kokemaa lisäarvoa tuotteesta tai palvelusta. Vaihtoehtona on myös jättäytyä kokonaan pois kaupallistamisprosessista esimerkiksi resurssien puutteesta johtuen, mutta tämä ei ole pitkällä tähtäimellä esimerkiksi liiketoiminnan kehittämisen kannalta mielestäni oikea ratkaisu. Yleisesti voidaan todeta, että kaupallistaminen tarjoaa yrityksille runsaat mahdollisuudet organisaation toiminnan kehittämiseksi, kuitenkin tiettyjen riskien uhalla. Tällä on suora vaikutus myös myynninedistämiseen ja sen parantamiseen. Vaikka rajallisilla resursseilla panostaminen kaupallistamiseen voi tuntua hetkellisesti kannattamattomalta, myynninedistämisen toimenpiteiden kehittyminen organisaatiossa maksaa kaupallistamisprosessista aiheutuneet kustannukset takaisin erityisesti pitkällä tähtäimellä.

7.2 Kehitysideat

Kehittämistehtävässä keräämäni aineiston ja työpajan pohjalta Iso-Kallan Panimon vahvuutena on erityisesti vahva tuotekehitysprosessi, joka toimii hyvänä pohjana kaupallistamisen toteuttamiselle. Tuotekehitysprosessin osalta ei siis varsinaisia kehityskohteita ole, vaan tuotteita tulee tasaisesti

markkinoille tuotekehityksestä markkinoille. Mielestäni jatkossa tulisi jatkaa jo aiemmin toteutettua uusien ja erilaisten innovaatioiden, kuten Salmiakki Porter, toteuttamista oluiden valmistamisessa, sillä se vetoaa kuluttajiin ja mahdollistaa erottautumisen toimialan kilpailevista yrityksistä.

Kaupallistamisen toteuttamista ajatellen merkittävää olisi saada palkattua alan asiantuntija, kuten myyntipäällikkö vastaamaan esimerkiksi asiakkuudenhallinnasta ja organisaation kaupallistamisprosessista yleisesti. Kuten aiemmin tuli esille, tämä vaatii resursseja eikä ole tällä hetkellä ajankohtainen vaihtoehto. Tällä hetkellä kehitysehdotuksiani on esimerkiksi panostaminen markkinointiin sosiaalisessa mediassa, kuten Facebookissa. Tätä on toteuttu mielestäni jo tähän asti hyvin, sillä Iso-Kallan Panimon Facebook- sivulla on tällä hetkellä yli 2000 tykkääjää ja saadut arvostelut sivulla ovat hyviä. Mielestäni tätä on mahdollista hyödyntää vielä paremmin järjestämällä esimerkiksi erilaisia kampanjoita ja arvontoja, jotta myös kokonaan uusia asiakasryhmiä saadaan kiinnostumaan yrityksen tuotteista jo olemassaolevien asiakkaiden lisäksi. Aiemmin toteutettu mainosvideo sai myös hyvän vastaanoton ihmisten keskuudessa vedoten erityisesti huumorillaan ja mielestäni mainosvideoiden tekeminen myös jatkossa on hyvä keino lisätä Iso-Kallan Panimon tunnettuutta. Kuten aiemmin ilmeni, myös mainosvideon toteuttaminen vaatii myös lisäresursseja, mikäli se annetaan toimeksiantona mainostoimistoille. Tämän johdosta kartoittaisin vaihtoehtoja toteuttaa mainosvideoita edullisemmin, esimerkiksi opiskelijaryhmien toimesta.

Yhteistyö esimerkiksi Turmion Kätilöiden kanssa on lisännyt merkittävästi Iso-Kallan Panimon tunnettuutta. Turmion Kätilöiden kanssa yhteistyössä valmistetut Pimeyden Morsian – ja DiscoApa oluet ovat lisänneet yrityksen näkyvyyttä, kun Turmion Kätilöt on mainostanut niitä esimerkiksi omilla sosiaalisen median kanavillaan. Lisäksi esimerkiksi Kuopio Rockiin valmistettu nimikko-olut Kuopio Rockcock Lager lisäsi yrityksen näkyvyyttä merkittävästi. Vastaavanlainen yhteistyö on mielestäni hyvä toimintatapa jatkossakin ja mahdollisuuksien mukaan Iso-Kallan Panimon kannattaa kartoittaa muitakin yhteistyökumppaneita. Oma kehitysehdotukseni on esimerkiksi yhteistyö paikallisten urheiluseurojen kanssa ja tarkastella mahdollisuuksia sen aloittamiselle. Pohjois-Savon alueen urheiluseuroista esimerkiksi KalPa, KuPS ja Savo-Volley omaavat samankaltaiset arvot Iso-Kallan Panimon kanssa, kun savolaista kulttuuria pyritään tuomaan vahvasti esille. Yhteistyön aloittamisella mahdollisuuksien mukaan saataisiin esimerkiksi näiden seurojen ottelutapahtumissa tuotua Iso-Kallan Panimon nimeä esille ja vahvistettua tätä kautta sen brändiä.

Muita kehitysehdotuksia on esimerkiksi tuote-esittelypäivien järjestäminen jatkossa entistä useammin. K-supermarketissa järjestetyn tuote-esittelypäivän aikana huomasin, että kuluttajien mielenkiinto saadaan heräämään merkittävästi paremmin kun tuotteita esitellään paikan päällä vähittäistavarakaupoissa. Saamani palautteen pohjalta myös Iso-Kallan Panimon tuotteet herättivät kiinnostusta, mutta niiden on vaikea erottautua kaupan hyllyltä satojen muiden tarjottavien tuotteiden joukosta. Tämän johdosta esittelyillä on mahdollista saada aikaiseksi uusasiakashankintaa ja myös pidempiä asiakassuhteita, kun esittely hoidetaan ammattitaitoisesti ja asiakaslähtöisesti. Kuten aiemmin manitsin, tuotteita hankitaan pääasiassa vähittäistavarakaupoista, mistä johtuen esittelyiden pitäminen juuri niissä on mielestäni merkittävä keino myynninedistämistä ajatellen.

8 POHDINTA

8.1 Aineistonkeruun menetelmät

Opinnäytetyöni oli luonteeltaan toiminnallinen kehittämisprojekti, jonka johdosta sen kehittämisote oli tutkimuksellinen. Menetelmällisiä lähteitä varsinkin opinnäytetyöni alkuvaiheen toteutuksessa olivat valmiiden aineistojen, kuten aiempien tutkimusaineistojen ja erilaisten tilastojen hyödyntäminen. Koin tämän menetelmän käyttämisen olevan hyödyllistä, sillä se mahdollisti opinnäytetyön toteutuksen kattavasti.

Opinnäytetyöni loppuvaiheessa aineistonkeruu menetelmänä oli työpajan järjestäminen. Aineistonkeruun toteutin käyttämällä menetelmänä työpajan aikana osallistuvaa havainnointia. Työpajassa käytetty aineistonkeruun menetelmä oli lisäksi strukturoimattomat haastattelut kaupallistamis- ja tuotekehitysprosessista. Kyseiset menetelmät mahdollistivat suoran tiedon saamisen organisaation toiminnasta sen luonnollisessa ympäristössä, kun toteutin työpajan Iso-Kallan Panimon toimipisteellä Kuopiossa. Haasteena tällä menetelmällä oli työpajan aikana syntynyt runsas aineiston määrä. Tietoa tuli rajallisella ja nopealla aikataululla runsaasti, joten sen dokumentointi laadukkaasti oli haastavaa. Osana osallistuvaa havainnointia toteutin lisäksi tuote-esittelypäivän Iisalmen K-Supermarketissa, jolloin pääsin osana organisaatiota tekemään ns. kenttätutkimusta organisaation toimintatavoista kaupallistamisen menetelmiä ajatellen.

Jälkikäteen ajateltuna sain toteutettua aineistonkeruun onnistuneesti, mutta olisin voinut suunnitella käytettävät menetelmät paremmin työn alkuvaiheessa. Huolellinen suunnittelu menetelmistä olisi helpottanut työni toteuttamista huomattavasti. Tulevaisuudessa osaan kuitenkin analysoida opinnäytetyöni kehittämisotteella syntyneitä aineistoa laadullisesti ja tämän analysoinnin tuloksena pystyn toteuttamaan organisaatioille esimerkiksi uudenlaisia toimintamalleja tai ratkaisuja työmenetelmiin. Työpajan toteuttaminen kehitti toimintatapojani analysoinnin osalta kokonaisuutena ja tämä auttaa vastaavien tapahtumien järjestämistä tulevaisuudessa.

8.2 Opinnäytetyön suunnittelun ja toteutuksen arviointi

Aloitin opinnäytetyön suunnittelun keväällä 2017, jolloin suoritin Intergoitu tuotekehitys- opintojaksoa. Sain opintojakson idean opinnäytetyöstä, kun toimin silloin yhteistyössä Iso-Kallan Panimon kanssa. Opintojakson aikana yhteistyö painottui tuotekehitysprosessiin, mutta toimeksiantajan kanssa käydyn pohjalta tulimme siihen tulokseen, että he tarvitsevat apua enemmän yrityksen kaupallistamisprosessia ajatellen. Päätin siis toteuttaa opinnäytetyön tähän liittyen ja tämä ajatus jäi hautumaan, sillä siirto-opiskelijana Savoniaan jouduin suorittamaan aiemman vuoden rästiin jääneitä opintoja ja aikaa opinnäytetyön tekemiselle ei ollut. Kevään 2018 aikana olin uudestaan yhteydessä Iso-Kallan Panimon kanssa ja aloitin opinnäytetyöprosessin varsinaisesti toukokuussa 2018. Opinnäytetyön teoriaa aloin kasaamaan syksyn 2018 aikana.

Opinnäytetyön teoriaosio on kasattu aihealueittain jaettuna karkeasti kaupallistamiseen, tuotekehitysprosessiin ja myynninedistämiseen, jotka linkittyvät teoriassa toisiinsa. Tuotekehitysprosessin teoriassa hyödynsin osittain Intergroitu tuotekehitys- opintojakson aikana käytettyjä lähteitä ja muun teorian osalta pyrin viittaamaan useisiin eri kirjallisuus – ja sähköisiin lähteisiin. Työni aikatauluttaminen ja suunnitteleminen oli haasteellista ja sen oli tarkoitus valmistua alun perin joulukuussa 2018. Opinnäytetyön tekemiselle loi oman haasteensa täysin itsenäisesti toimiminen. Jouduin suorittamaan opintojani siirto-opiskelijana hajautettuna useaan eri ryhmään ja lopulta minulla ei ollut varsinaista omaa ryhmää opinnäytetyöprosessin toteutusta ajatellen. Opinnäytetyön suunnittelemisen olisi myös jälkikäteen mietittynä voinut toteuttaa paremmin ja opinnäytetyötyylin sisäistäminen oli osittain vaikeaa.

8.3 Opinnäytetyön tarkoituksen ja tehtävän toteutuminen

Opinnäytetyöni tarkoituksena on toimeksiantajan auttaminen liiketoiminnan kasvattamisen saavuttamiseksi. Toiminnallisena osana opinnäytetyötä oli järjestämäni työpaja, jossa toimeksiantaja pääsi itse tekemään oivalliuksia haastattelujen, analyysien ja pohdinnan kautta saaden paremmin kuvaa liiketoiminnan nykytilanteesta. Tarkoituksena oli herätellä ajatuksia siitä, mitä suhteellisen nuori yritys tarvitsee jatkuvasti kasvavalla kilpailullisella toimialalla pärjätäkseen. Opinnäytetyölläni pyrin auttamaan toimeksiantajaa selvittämään kaupallistamisprosessin merkitystä, hankkimalla ensin itse tietoa kirjallisuudesta ja perehtymällä siihen tarkemmin työpajapäivän toteutuksessa.

Mielestäni opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävä on toteutunut kelpollisesti. Luotan siihen, että opinnäytetyöllä on merkitystä toimeksiantajalle ja että sen avulla organisaation toimintaa saadaan kehitettyä tulevaisuudessa.

8.4 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Olen panostanut opinnäytetyöhöni aikaa mahdollisuuksien mukaan mahdollisimman paljon, kun töiden ja aiempien rästiopintojen johdosta työn toteuttamiselle on välillä ollut haastavaa löytää aikaa. Lähteiden hankkiminen on myös ollut omalta osaltaan haastavaa, mutta olen pyrkinyt lähteitä etsiessä varmistamaan niiden luotettavuuden mahdollisimman useasta eri lähteestä.

Pohjana opinnäytetyölleni oli kaupallistamisen merkityksen selvittäminen Iso-Kallan Panimon toiminnassa ja millainen on sen suora vaikutus myynninedistämisen kannalta. Tukevana teoriaosana oli tuotekehitysprosessin teoria, joka on mielestäni merkittävä tekijä onnistuneelle kaupallistamisprosessille. Vaikka opinnäytetyöni aikana ei syntynyt varsinaista tuotosta kirjallisen osuuden lisäksi, uskon että toimeksiantajalle on tullut uusia ideoita toiminnan kehittämiseksi esimerkiksi järjestetyn työpajan ja tuote-esittelypäivän pohjalta. Eettisestä näkökulmasta olen pyrkinyt selvittämään toimeksiantajalle mahdollisimman kattavasti organisaation nykytilannetta ja kehittämiskohteita tulevaisuutta ajatellen.

8.5 Omat kokemukset opinnäytetyöstä ja ammatillisesta kasvamisesta

Opinnäytetyöprosessin aikana kokemani ammatillinen kasvaminen on toteutunut mielestäni erityisesti kaupallistamisprosessin kokonaisvaltaisena ymmärtämisenä paremmin. Tämä on mielestäni tärkeä asia tulevaisuuden työelämää ajatellen, sillä mihin toimialalla päädynkään töihin tullaan kaupallistamisen osaamista varmasti tarvitsemaan. Ammatillinen kasvaminen näkyy mielestäni myös eri tietolähteiden hyödyntämisessä ja tietynlaisessa lähdekritiikissä. Vaikka aiempin opintojakson aikana olen joutunut etsimään tietoa useista eri lähteistä, oli opinnäytetyöprosessin aikana kuitenkin huomattavasti suurempi työ lähteiden hankkimisen osalta. Vaikka oikeanlaisten lähteiden etsiminen sekä asiakielen kirjoittaminen eivät ole vielä täydellisiä, on minulle kuitenkin kertynyt mielestäni riittävä ammatillinen osaaminen työelämää ajatellen. Myös aiheajauksen tekeminen aiheutti haasteita, mutta jatkossa uskon osaavani suunnitella ja rajata aihevalintaa paremmin ennen työn toteuttamista.

Opinnäytetyöprosessi oli kokemuksena mielestäni haastava, mutta kuitenkin palkitseva. Uskon, että prosessi on auttanut minua sisäistämään paremmin tulevaisuudessa käsiteltävää teoriaa myynnin ja markkinoinnin aihealueista. Opinnäytetyöprosessin jäljiltä uskon kehittyneeni myös esimerkiksi dokumentoinnissa ja töiden aikatauluttamisessa. Kokonaisuutena opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoista ja haluan kiittää toimeksiantajaa sen mahdollistamisesta ja kaikesta avusta, mitä olen prosessin aikana saanut. Ammatillinen kasvu on ollut hyödyllistä opinnäytetyön aikana ja tulen varmasti tarvitsemaan hankkimaani tietoa valmistuessani myynnin ja markkinoinnin osaajaksi.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

CAGAN, J. VOGEL, C M. 2003. Kehitä kärkituote. Helsinki: Talentum.

HIETIKKO, E. 2008. Tuotekehitystoiminta. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulun kuntayhtymä.

HASSI, L. PAJU, S. MAILA, R. 2015. Kehitä kokeilen: Organisaation käsikirja. Helsinki: Talentum.

HEINONEN, K. BALTSCHJEFFSKY, A. 2005. Keksijän opas – keksinnöstä patentiksi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

HELSINGIN YLIOPISTO. 2016. Keksintöohje. [Viitattu 2019-02-17]. Saatavissa: https://www.helsinki.fi/sites/default/files/atoms/files/hy_keksintoohje_2016.pdf

ISOHERRANEN, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus: moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Helsinki: Helsingin yliopisto.

ISO-KALLAN PANIMO OY. 2019. [Viitattu 2019-04-04.] Saatavissa: <http://www.isokallanpanimo.fi/fi/Tuotteet.html>

JOKINEN, T &. Aalto yliopisto, teknillinen korkeakoulu. 2010. Tuotekehitys. [Viitattu 2019-02-16]. Saatavissa: <http://lib.tkk.fi/Reports/2010/isbn9789526033204.pdf>

KOTLER, P. 1990. Markkinoinnin käsikirja: analyysi, suunnittelu, toteutus ja seuranta. 6.painos. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. 2014. Principles of Marketing. 15. painos. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO. 2016. Innovaatiot. [Viitattu 2019-01-18] Saatavissa: <http://www.lut.fi/innopakki/innovaatiot>

MALILA, R. 2016. Menestyksellinen kaupallistaminen. [Viitattu 2019-03-29]. Saatavissa: <http://www.menestyvayritys.com/menestyksellinen-kaupallistaminen.html>

MICHELSEN, K. Tamora. 2015-08-19. Tuotekehitys. [Viitattu 2019-02-29.] Saatavissa: <https://docplayer.fi/2842835-Tuotekehitys-kalle-michelsen-19-08-2015.html>

OESCH, R. PIHLAJAMAA, H. SUNILA, S. 2014. Patenttioikeus. Helsinki: Talentum.

PANIMOLIITTO. 2019. [Viitattu 2019-04-21.] Saatavissa: <http://www.panimoliitto.fi/tilastot/>

ROPE, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Talentum.

SAARNIO, J. HAMILO, M. 2013. Innovaation alkulähteillä. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

SAKSALA, E. 2015. Tuottajan käsikirja. Helsinki: Like.

SIMULA, H. LEHTIMÄKI, T. SALO, J. MALINEN, P. 2010. Uuden B2B-tuotteen menestyksekkäs kaupallistaminen. Helsinki: Teknologia Teknova Oy.

TALENT VECTIA. 2016. Kaupallistaminen. [Viitattu 2019-01-09]. Saatavissa: <http://www.talentvectia.com/fi/kaupallistaminen>

TUOTEVÄYLÄ. 2015. Lisensointi. [Viitattu 2019-01-22]. Saatavissa: <http://tuotevayla.fi/fi/lisensointi>

VUORINEN, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua [e-kirja.] Helsinki: Talentum.

WELLBE OY. Canvas-malli liiketoiminnan kehittämiseen / Business Model Canvas. [Viitattu 03-21-2019.] Saatavissa: <https://www.slideshare.net/wellbeoy/wellbe-canvas-malli-liiketoiminnan-kehittamiseen>

LIITE 1: KAUPALLISTAMISPROSESSIN HAASTATTELULOMAKE

HAASTATTELU ORGANISAATION KAUPALLISTAMISPROSESSISTA

Marko Pietikäinen, Iso- Kallan Panimo Oy

1. YLEISTIETOA

- Millainen on tämänhetkinen ja aiempi ammatillinen taustasi?
- Onko kaupallistaminen vaikuttanut omaan työelämäsi, millä tavalla?

2. KAUPALLISTAMISEN MENETELMÄT

- Millaisten kaupallistamismenetelmien kanssa olet ollut henkilökohtaisesti tekemisissä?
- Miten kuvailisit yrityksenne toimintatapoja kaupallistamisen organisoinnin osalta?
- Millaisia tutkimustulosten kaupallistamismenetelmiä yrityksellänne on ollut käytössä?
 - Onko jokin menetelmistä ollut selvästi suosituin/painotetuin?
- Onko jokin menetelmistä ollut selvästi suosituin/painotetuin?
- Mitkä asiat ovat mielestäsi merkittävimpiä, kun päätöksiä kaupallistamismenetelmistä tehdään?

3. KAUPALLISTAMISPROSESSISTA YLEISESTI

- Millaisena koet kaupallistamisen merkityksen organisaation sisäisesti?
- Näkökö kaupallistamisen merkitys mielestäsi jotenkin yrityksenne arkipäiväisessä toiminnassa?
- Oletko henkilökohtaisesti ollut mukana kaupallistamisprojekteissa?
 - Jos kyllä, millainen vaikutelma siitä jäi yleisesti?
- Millaisia asenteita olet tähän asti kohdannut kaupallistamiseen liittyen toimialalla?

4. KAUPALLISTAMISEN HAASTEET

- Mitkä ovat mielestäsi merkittävimpiä haasteita kaupallistamisprosessin onnistumiselle?
- Koetko jollain tietyllä kaupallistamismenetelmällä olevan erityisen paljon haasteita?
- Mikä on mielestäsi maantieteellisen sijainnin merkitys kaupallistamista ajatellen?
 - Onko esimerkiksi läheisellä sijainnilla haittavaikutuksia kaupallistamisessa?

5. PATENTOINTI

- Millainen on mielestäsi patentoinnin merkitys kaupallistamisprosessissa?
- Millainen patentinhakuprosessi on yrityksessänne?
- Missä vaiheessa patentin hakeminen yleensä tapahtuu?

- Mitkä ovat tärkeimpiä syitä patentin hakemiselle?
 - Mitä mahdollisia syitä on sille, ettei patenttia haetakaan?
- Millä tavoin patentin saaminen edistää yrityksenne kaupallistamisprosessia?

6. LISENSOINTI

- Miten lisensointiprosessi tapahtuu yrityksessänne?
- Oletko itse ollut mukana lisensointiprosessissa?
 - Jos kyllä, mitkä asiat ovat mielestäsi merkittävimpiä lisensointiprosessin onnistumisen kannalta?
- Onko lisensoinnilla mielestäsi merkittäviä hyötyjä muihin kaupallistamismenetelmiin nähden?

LIITE 2: TUOTEKEHITYSPROSESSIN HAASTATTELURUNKO

HAASTATTELU ORGANISAATION TUOTEKEHITYSPROSESSISTA

Marko Pietikäinen, Iso-Kallan Panimo Oy

1. Millainen on yrityksenne innovaatioprosessi yleisesti?
2. Onko yrityksellänne apuna muiden alojen asiantuntijoita ja mikä on heidän osuutensa tuotekehitysprosessissa?
3. Mitkä ovat lähteitä, joista yrityksenne saa esimerkiksi tuote – tai palveluinnovaatioita?
4. Millainen on yrityksenne tilanne innovaatioiden osalta kilpailijoihin nähden?
5. Mainitse merkittävimpiä tuoteinnovaatioita, joita yrityksellänne on lähihistoriassa ollut?
 - Miksi juuri nämä kyseiset tuoteinnovaatiot?
6. Miten yrityksessänne lähdetään kehittämään toimintastrategiaa tuotekehityksen osalta ja miten resursseja hyödynnetään? (radikaalit, epäjatkuvat ja inkrementaalit innovaatiot)
7. Miten toimintastrategiasta poikkeava innovaatio toteutetaan yrityksessänne?
8. Millaisena näet yrityksenne tulevaisuuden innovaatioiden kehittymisen osalta?

