

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketalous, ICT ja Kemianteekniikka

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

2015

Tommi Ahonen

UUDEN KALASTUSASUN TUOTEKEHITYS JA LANSEERAUSSUUNNITELMA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous, ICT ja Kemiantekniikka | Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

2015 | 74 + 8

Markku Heikkilä

Tommi Ahonen

UUDEN KALASTUSASUN TUOTEKEHITYS JA LANSEERAUSSUUNNITELMA

Lanseerauksen merkitys markkinoinnissa on tullut yhä tärkeämmäksi, sillä kova kilpailu lyhentää tuotteiden elinkaaria. Ihmisten arvot, asenteet ja nopeutuva elämänrytmi vaihtuvat nykyään yhtä nopeasti kuin trenditkin ja vaikuttavat osaltaan ostokäyttäytymiseen.

Myös uusien tuotteiden kehitys on noussut yhdeksi kriittisimmistä strategisista huolenaiheista. Tämä johtuu siitä, että tutkimusten mukaan yhä suurempi osuus yritysten voitoista saadaan uusista tuotteista.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää uusi kalastusasun ja laatia uuden kalastusasun lanseeraussuunnitelma Ursuk Oy:lle. Ursuk Oy on 67 henkilöä työllistävä turkulainen sukellus- ja pelastuspukuja valmistava yritys, joka on perustettu vuonna 1964.

Lanseeraus tarkoittaa tuotteen tuontia markkinoille. Tässä työssä lanseeraussuunnitelma tehtiin kalastusasun tuotekehityksen jatkoksi sen markkinoille saattamista varten. Lanseeraus edellyttää tuotetta joka on testattu ja todettu markkinakelpoiseksi. Uuden tuotteen on myös oltava kilpailukykyinen tavoitteeksi asetetuissa kohderyhmissä.

Lanseerauksen onnistuminen on ratkaisevin vaihe tuotteen menestyksen kannalta. Prosessia seurataan lanseerauksen loppuun asti ja tuloksia tarkastella seuraavilla mittareilla jotka ovat tilauksen tekevien liikkeiden määrä, kokonaisyntymäärä, uusintatilaukset loppuvuodesta, kauppiaspeitto ja katetavoitteen 35 % pitäminen.

ASIASANAT:

Tuotekehitys, Tuotelanseeraus, Markkinointistrategia, Lanseerausstrategia, Lanseeraussuunnitelma

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business, ICT and Chemical engineering | Business Administration

2015 | 74 + 8

Markku Heikkilä

Tommi Ahonen

PRODUCT DEVELOPMENT AND LAUNCH PLAN FOR A NEW PRODUCT

A successful introduction of a new product to the market has increased its importance in marketing because intense competition has shortened product life cycles. Values and attitudes change as quickly as the trends, and have their own influence on shopping behavior. Modern fast paced lifestyle adds to the same effect.

Development of new products has also become one of the most critical strategic concerns. This is due to the fact that studies have shown that increasing shares of corporate profits are obtained from new products.

The purpose of this thesis is to develop a new product, Bibs and Braces, and create a launch plan to that new product for Ursuk Oy. Ursuk Oy is a company that employs 67 people and was founded in 1964.

The purpose of launching is to bring a product to the market in the most effective way. The plan of launching was made in addition to the product development of bibs and braces and for launching that product to the market. In order for the launch to be successful the product must have been tested and found to be competitive among the goal target audience.

For a new product a successful launching is crucial. The launch process will be monitored all the way till the end of launching and the results will be monitored with indicators which are the amount of preordering shops, total amount of sold suits, amount of reorders at the end of 2016, market coverage and the keeping of a 35 % sales margin.

KEYWORDS:

Product development, Product launch, Marketing strategy, Launch strategy, Launch plan

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT JA TIEDONKERUU	8
2.1 Menetelmät	8
2.2 Tiedonkeruumenetelmä	9
3 TUOTEKEHITYS	12
3.1 Markkinakeskeinen tuotekehitys ja suunnittelu	12
3.2 Testaus ja tietojen kerääminen	15
3.3 Tuotekehityksen menestystekijät	19
3.4 Kalastusasun kehitys	29
4 LANSEERAUSPROSESSI	34
4.1 Lanseeraussuunnitelma	37
4.2 Lanseerauksen vaiheet	39
4.3 Ursuk Oy:n nykytila-analyysi	42
4.4 Jakelustrategia	44
4.5 Kilpailuetu	45
4.6 Markkinointi	50
4.7 Markkinointi ja tiedottaminen	56
4.8 Riskit	59
5 SEURANTA JA ARVIOINTI	62
5.1 Seuranta	62
5.2 Arviointi	62
5.3 Arviointityön vaiheet	64
5.4 Arviointiprosessi	64
6 POHDINTA	70
LÄHTEET	72

LIITTEET

- Liite 1. Lanseeraussuunnitelma
- Liite 2. Tuotekehityksen asiakaspalaute
- Liite 3. Lanseerausaikataulu

KUVAT

Kuva 1. Ursuk Oy:n uusi kalastusvaatemallisto (Kaisa Valtakari 2014)	30
Kuva 2. Takkiin tulevat muutokset ennen ensimmäisen mallin valmistamista.	31
Kuva 3. Housuihin tulevat muutokset ja ensimmäisen mallin.	32
Kuva 4. Kalastusasun versio 2.	33

KUVIOT

Kuvio 1. Kalastusasun toteutuksen vaiheistus (Ursuk Oy 2015)	7
Kuvio 2. Opinnäytetyöprosessin eteneminen	11
Kuvio 3. Skaalautuva Stage-Gate järjestelmä (Cooper 2014, 20-31)	21
Kuvio 4. Ursuk Oy:n tuotekehityssuppilo.	21
Kuvio 5. Ursuk Oy:n tuotekehitysprosessi (Marianne Hietanen 2014)	22
Kuvio 6. Ursuk Oy:n strategia 2015–2018 (Ville Rantala 2015)	34
Kuvio 7. Lanseerausprosessi tuotteen elinkaarimallissa (Rope 1999, 19).	36
Kuvio 8. Lanseerausprosessi (Crawford & Di Benedetto 2011, 390)	40
Kuvio 9. Lanseerauspäätösten vaikutukset uuden tuotteen suorituskykyyn. (Hultink et al. 1997)	46
Kuvio 10. Osastojen välinen tiedonvaihto (Lehtimäki 2012, 33)	52
Kuvio 11. Taktisten päätösten polku. (Di Benedetto 1999)	53
Kuvio 12. Arviointityön vaiheet (Ramboll)	64
Kuvio 13. Kehityshankkeen tai ohjelman arvioinnin avainkäsitteet ja teoreettinen viitekehys (Nagajaran & Vanheukelen 1997, 20)	66
Kuvio 14. Kuluttajakyselykaavake	67

TAULUKOT

Taulukko 1. Tuotekehitysstrategian tasot (Nicholas & Ledwith 2006, 7).....	25
Taulukko 2. Tuotekehitysprosessin tasot (Nicholas & Ledwith 2006, 7)	28
Taulukko 3. Nykytila-analyysi nelikenttämenetelmää (SWOT) hyväksi käyttäen	42
Taulukko 4. Kalastuksen jakelukanavat (Ursuk Oy 2015)	45
Taulukko 5. Geneeriset strategiat sisältäen Porterin viisi kilpailuvoimaa. (Quick MBA)	47
Taulukko 6. Taulukko 4P mallin sisältämistä alueista (Quick MBA).....	54
Taulukko 7. Riskikartoitustaulukko	60
Taulukko 8. Tavoite, tuotos, tulos, vaikutus ja vaikuttavuus	69

1 JOHDANTO

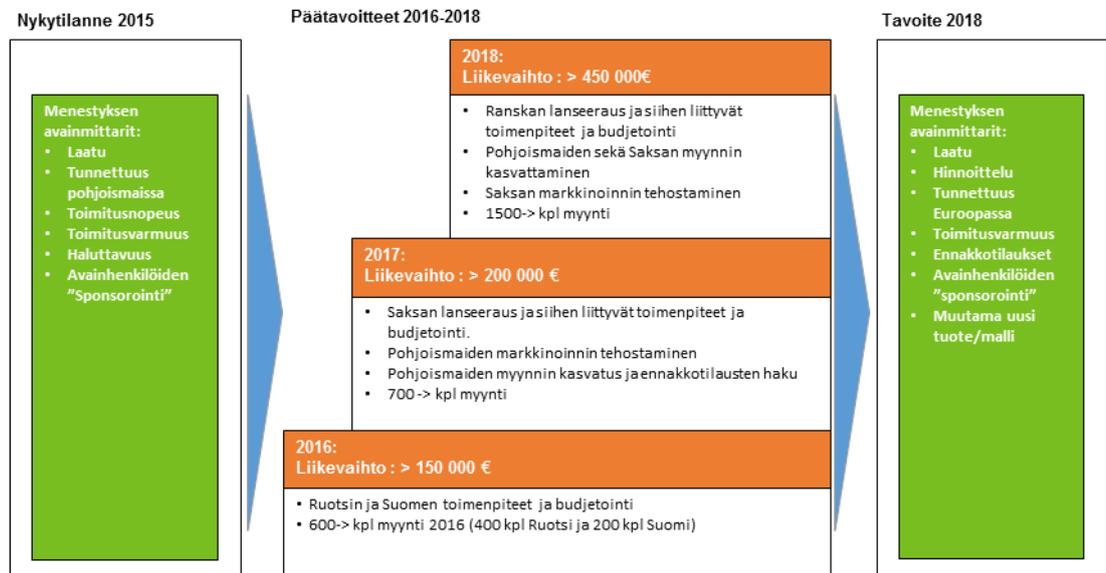
Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia uuden kalastusvaatetuoteryhmän lanseeraussuunnitelma Ursuk Oy:lle. Ursuk Oy on 67 henkilöä työllistävä turkulainen sukellus- ja pelastuspukuja valmistava yritys, joka on perustettu vuonna 1964.

Tuleva lanseeraus on seurausta yritysostolle, jonka Ursuk Oy teki vuonna 2014 ostaessaan virolaisen ulkoiluvaatteita valmistavan SG Balticum AS:n. SG Balticum AS on vuonna 1993 perustettu ulkoilu- ja metsästysvaateiden valmistukseen erikoistunut yritys, joka työllistää 100 työntekijää. Balticum AS valmistaa noin. 75 000 vaatetta vuosittain mm. Haglöfsille, Härkilälle ja Amundsenille. Yritystoston myötä Ursuk Oy vahvistaa ja kasvattaa tuoteportfoliotaan merkittävästi saadessaan käyttöönsä SG Balticum AS:n osaamisen ja tuotantokapasiteetin. Ursuk Oy laajentaa tuotevalikoimaansa ja alkaa valmistaa myös kalastus- ja työvaatteita vaativiin olosuhteisiin. Lanseerauksen merkitys korostuu nykypäivänä yhä enemmän yritysten markkinoinnissa. Globaali tarjonta lisää uusien tuotteiden tarjontaa myös omilla markkinoillamme. Yritykset joutuvat jatkuvasti kehittämään uusia tuotteita yhä nopeammassa tahdissa pysyäkseen mukana jatkuvassa kehityksessä tai kasvattaakseen markkinoitaan. (Rope 1999, 12.)

Keskipisteenä lanseerauksessa on aina jokin tuote ja lanseeraus on tuotteen varsinaisen elämän alku. Ursuk Oy:n; ajatuksissa on aloittaa kalastajille suunnitellun takki ja housu yhdistelmän myyminen. Lanseeraus on tuotteen menestyksen kannalta tärkein markkinointiin liittyvä prosessi, jossa ratkeaa miten kohdeyhmä suhtautuu tuotteeseen. Lanseeraus on kertaluonteinen toimenpide johon liittyy kertaonnistumisen pakko. Tämän vuoksi se tuleeikin suunnitella ja testata tarkasti. (Kalka & Maßen 2005, 40.)

Kehittämistyön tavoitteena on, että uusi tuoteperhe saadaan lanseerattua mahdollisimman näyttävästi ja kannattavasti kansainvälisille markkinoille. Lanseeraus aloitetaan pohjoismaista ja sitä jatketaan Saksassa ja Ranskassa. Lanseer-

raus aloitetaan pohjoismaista koska täällä meillä on parhaat ja suhteellisen valmiit jakelukanavat ajatellen kyseistä tuotetta. Tuotemerkkimme on tunnetumpi näissä maissa.



Kuvio 1. Kalastusasun toteutuksen vaiheistus (Ursuk Oy 2015)

Kuten kuviosta 1 voidaan todeta, lanseeraus aloitetaan Ruotsista ja Suomesta. Näissä maissa meillä on vahva asema, tutut markkinat sekä hyvät yhteistyökumppanit. Lanseeraus on vaiheistettu, strategiaamme noudattaen, kolmelle vuodelle, niin että joka vuosi yritetään avata uusi markkina-alue kalastusasulle ja samalla kehittää jo avattuja markkinoita. Tavoitteena vuonna 2018 on että meillä olisi muutama uusi tuote kalastusasun rinnalle ja saisimme rakennettua uuden tuotekategorian. Nämä tuotteet vaativat myös myyntiprosessin muokkaamista, sillä näitä tuotteita myydään ennakkotilauksilla, eikä tuotteita varastoida, kuten Ursuk Oy:n muita tuotteita.

2 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT JA TIEDONKERUU

2.1 Menetelmät

Tässä kehittämistyön tekemisessä käytetään tapaustutkimukselle ominaisia menetelmiä ja se sisältää tapaustutkimukselle ominaisia piirteitä.

Tiedonhankintamenetelmänä käytetään henkilöhaastatteluja, niin sisäisiä kuin ulkoisia. Haastattelut tapahtuvat kasvotusten, puhelimitse tai s-postilla. Tutkimus kattaa ainoastaan Ursuk Oy:n toimintaa tuotekehityksen ja lanseerauksen osalta. Tapaustutkimuksessa tutkimuskohteena on aina jokin kokonaisuus eli tapaus. Yleensä tapaus on jokin yritys, sen osa, osasto tai tulosityksikkö. Toisaalta tapaus voi myös olla toiminnallinen kuten prosessi tai yrityksen rakenteellinen ominaisuus. (Koskinen & al. 2005, 155)

Kehittämistyössä, kuten myös tapaustutkimuksessa, kohde voi Koskinen & al. (2005, 157) mukaan olla jonkun yrityksen tietty prosessi, toiminto, osasto, tapahtumasarja tai historia. Kehityksen kohde voi olla ja toimiala-, organisaatio tai yksilötasoinen. Laadullisia aineistoja, joita tyypillisesti käytetään, ovat haastattelu- ja kirjalliset aineistot. Tapaustutkimuksessa pitäisi aina muistaa dokumenttien järkevä käyttö. Dokumentit ovat useimmiten helpoin ja halvin tapa päästä kiinni tutkittavaan tapaukseen. Niihin ei myöskään liity reaktiivisuuden riskejä (Koskinen & al. 2005, 157-158). Yhden tapauksen käytölle on useita hyviä syitä. Ensiksikin tapaus voi olla kriittinen ja se voi näin ollen vahvistaa, haastaa tai laajentaa teoriaa. Toiseksi tapaus voi olla ääritapaus tai ainutlaatuinen ja silti tuottaa tärkeitä tietoja. Kanasen (2012, 35) mukaan tapaustutkimuksen tavoitteena on päästä syvälle yhden tapauksen ymmärtämisessä. Periaate on saada selville suppeasta kohteesta paljon pikemminkin kuin laajasta joukosta vähän. Luotettavuuden perusedellytys tapaustutkimuksessa on riittävä ja tarkka dokumentointi. Ongelmaksi muodostuu usein ulkoinen validiteetti eli yleistettävyyden, vaikka tapaustutkimus ei siihen laadullisen tutkimuksen tapaan pyrikään. Peri-

aatteessa jokainen tapaus ja siitä tehty tutkijakohtainen tulkinta on oikea. (Kananen 2012, 35-36).

Tälle kehitystyölle ominaista on se, ettei sitä tehdä järjestetyissä olosuhteissa vaan todellisessa tilanteessa. Metodina käytetään tapaustutkimuksesta tuttuja elementtejä sillä se on erittäin joustava ja aineistonkeruutapoja ja tutkimuskysymyksiä voi muuttaa kesken tutkimusprosessia, mikäli se koetaan tarpeelliseksi. Lähestymistapoja on valittavana monta erilaista ja aineistonkeruumenetelmät ovat monipuoliset. Kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimustulosten analyysi ei ole sidottu tutkimuksessa saatuun aineistoon, vaan asioita voidaan tulkita, vaikka niitä ei olisi kirjattu ylös. (Syrjälä et al. 1994, 12-15.)

Tässä työssä tavoitteena on yhden tapauksen tarkka kuvaaminen. Tapaustutkimuksen aineistonkeruussa käytetään Saarela et. al. mukaansa useita menetelmiä ja yleensä tavoitellaan ilmiöiden kuvailemista ja heidän mukaansa tapaustutkimuksen voi tehdä hyvin monella tapaa. Olennaisinta on se, että käsitelty aineisto muodostaa tapaustutkimuksessa aina kokonaisuuden eli tapauksen. Tapaustutkimuksesta voi sanoa, että se on lähestymistapa enemmän kuin menetelmä. Se on näkökulma todellisuuden tutkimiseen. Tapaustutkimus ei rajoita menetelmävalintoja, joten sitä voi käyttää sekä kvalitatiivisessa että kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tapaustutkimuksen ehdoton vahvuus on sen kokonaisvaltaisuus. Ymmärtääkseen tiettyä tapausta, on otettava huomioon asiayhteydelliset seikat: paikalliset, poliittiset, ajalliset, taloudelliset, kulttuuriset, historialliset ja sosiaaliset ja henkilökohtaiset. (Saarela, Kinnunen & Eskola 2015, 180-187.)

2.2 Tiedonkeruumenetelmä

Aineiston keruussa käytetään haastattelua. Haastatteluiden lisäksi kannattaa käyttää myös muita tiedonkeruumenetelmiä, koska useimmat tiedonkeruumenetelmät täydentävät ja tukevat toisiaan hyvin. Haastattelun joustavuutta menetelmänä voidaan pitää sen suurimpana etuna. Haastattelussa pystytään otta-

maan vastaaja paremmin huomioon ja säätelämään aineiston keruuta tilanteen mukaan. Haastattelussa voidaan muuttaa aiheiden ja asioiden käsittelyjärjestystä kesken haastattelun. Siinä voidaan myös lisäkysymysten avulla selventää tai syventää jotakin tiettyä asiaa. Haastattelut vievät melko paljon aikaa ja sitä pidetään myös niiden suurimpana heikkoutena. Haastattelun kontekstisidonnaisuus täytyy myös pitää mielessä. Haastateltava saattaa puhua haastattelutilanteessa toista kuin jossakin toisessa tilanteessa. Haastattelu kannattaa yleensä nauhoittaa. Nauhoite toimii muistina ja tulkinnan apuna. Se auttaa myös huomiomaan erilaisia äänen sävyjä ja näkökulmia, joita ei itse tilanteessa huomioitu. (Hirsijärvi & al. 2009, 204–207)

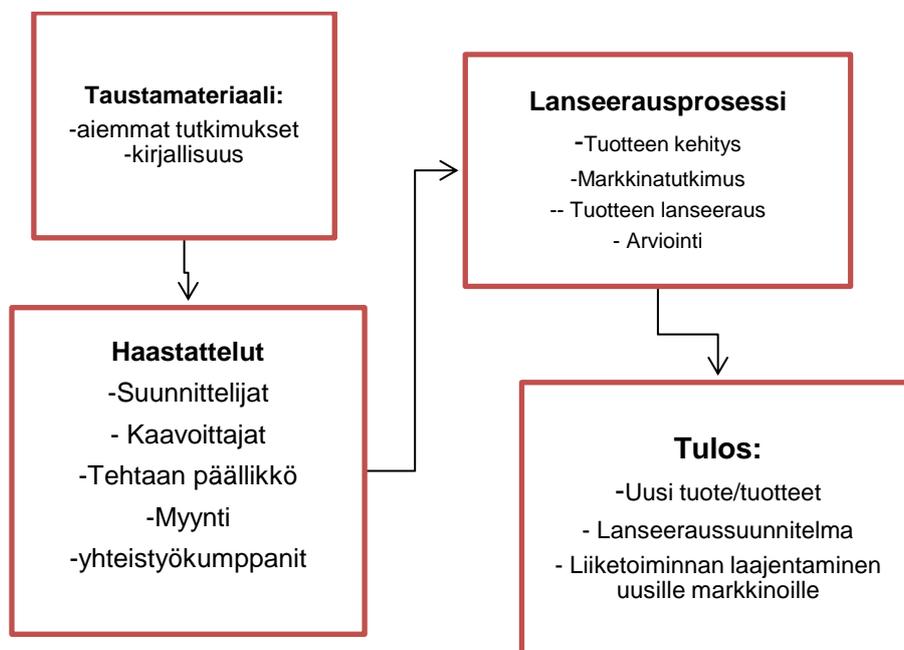
Kvalitatiivisen aineiston analyysissä on kiinnitettävä huomiota aineiston riittävyteen, merkittävyyteen, arvioitavuuteen ja kattavuuteen. Aineiston riittävästä määrästä ei ole olemassa tarkkaa ohjeistusta, mutta aineiston hankinta kannattaa lopettaa, kun tuloksissa ei enää ilmene mitään uutta. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruu on harvoin sellainen prosessi, jonka aikana tutkija määrittelee oman aineistonsa riittävyttä. Aineiston kattavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija ei perusta olettamuksiaan satunnaisiin tekijöihin vaan että hänellä on riittävän laaja otos tutkimastaan ilmiöstä tai sen edustajista. (Mäkelä 1990, 48-52.)

Lanseerauksen jälkeen Ursuk Oy:n kauppiaille ja yhteistyökumppaneille lähetetään kyselylomake, jolla pyritään kartoittamaan muutamalla kysymyksellä kaikkien yhteistyökumppaneiden mielipidettä lanseerauksen onnistumisesta. Kysely tehdään todennäköisesti heinäkuussa 2016. Lomake tulee sisältämään suljettuja kysymyksiä joihin vastataan asteikolla 1-5.

Tähän työhön haastatellaan seuraavia henkilöitä, jotka ovat keskeisessä roolissa lanseerauksen onnistumista ajatellen. Nämä henkilöt ovat myös ne henkilöt joidenka kanssa tulen tekemään tiivistä yhteistyötä tässä projektissa. Haastattelutilanteessa on huomioitava että johdattelva haastattelu voi vääristää tuloksia.

Ville Rantala, Ursuk Oy, toimitusjohtaja
 Mika Aitio, Ursuk Oy, myyntijohtaja
 Riina Immaisi, Ursuk Oy, markkinointispesialisti
 Antti Peltoniemi, Ursuk Oy, markkinointispesialisti
 Marianne Hietanen, Ursuk Oy tuotekehitysinsinööri
 Janne Paimander, Ursuk Oy, aktiivikalastaja
 Stefan Trumstedt, CWC Ab, myyntipäällikkö
 Nikolai Holttinen, Motonet Oy, Ostaja
 Sami Eskonaho, SG Baltikum AS, Toimitusjohtaja

Alla on kuvio joka havainnollistaa opinnäytetyöprosessin etenemistä.



Kuvio 2. Opinnäytetyöprosessin eteneminen

Työ etenee teorioiden kautta haastatteluihin, jotka yhdessä luovat pohjan tuotekehitykselle ja tuotteen lanseeraussuunnitelman tekemiselle.

3 TUOTEKEHITYS

3.1 Markkinakeskeinen tuotekehitys ja suunnittelu

Uusien tuotteiden kehitys on noussut yhdeksi kriittisimmistä strategisista huolenaiheista. Tämä johtuu siitä, että tutkimusten mukaan yhä suurempi osuus yritysten voitoista saadaan uusista tuotteista. Markkinoilta saatavan tiedon käyttö ja hyödyntäminen vaikuttavat vahvasti uusien tuotteiden kehitystoimenpiteisiin ja tuloksiin. (Langerak et al. 2004)

Jokainen tuotekehityksen parissa työskentelevä henkilö antaa tärkeän panoksen tuotteen kehitykselle, joten kapeakatseisuutta tulisi välttää mahdollisimman paljon. Markkinointihenkilökunnan, tuotekehitysinsinöörien, tuotepäälliköiden jne. tulee hallita yhdessä työskentely. Kaikki yllämainitut ovat yhtä tärkeässä roolissa uuden tuotteen suunnittelussa ja sen onnistuneessa lanseerauksessa eikä ketään voida sivuuttaa. (Crawford & Di Benedetto 2011, 11)

Markkinasuuntautuneisuus ja ostokäytäntöjen prosessointi vähentää tutkitusti uusien tuotteiden kehityksessä esiintyviä riskejä ja vaikuttaa positiivisesti uusien tuotteiden suorituskykyyn. Markkinasuuntautuneisuus vaikuttaa myös positiivisesti lanseeraustoimintoihin tarvittavaan taitoon, joka puolestaan lisää yhtenäistä fokusta tiettyjä tuotekehitystoimintoja kohtaan organisaation sisällä, luoden lisäarvoa asiakkaille. Markkinasuuntautuneisuuden kasvattama fokus heijastuu myös positiivisesti yrityksessä tehtäviin ponnistuksiin kaikissa projekteissa ja johtaa näin ollen organisaation suorituskyvyn nousuun. Tutkimuksista saatujen tietojen mukaan markkinasuuntautuneisuudella on positiivinen yhteys tuotteen kilpailuetuun, jolla taas on positiiviseksi todettu linkki uuden tuotteen suorituskykyyn. Tämä osoittaa, että markkinasuuntautunut yrityskulttuuri on erittäin tärkeä uusien tuotteiden kehityksessä ja lanseerauksessa takaamalla tuotteelle menestymiseen tarvittavat ominaisuudet. (Langerak et al. 2004)

Tuotekehityksen tarpeellisuus liitetään usein yrityksen tulevaisuuden turvaamiseen, kilpailuun ja paremman voiton saavuttamiseen ja uusia tuotteita tarvitaan vastaamaan markkinoiden kehitykseen. Yleisimpiä syitä tuotekehitykselle ja uusille tuotteille ovat yrityksen nykyisten tuotteiden vanheneminen ja niiden heikkenevä taloudellinen kannattavuus. Toinen tärkeä syy on asiakkaiden muuttuvat tarpeet ja niiden entistä parempi tyydyttäminen. Uusia tuotteita ja sitä myöden tuotekehitystä tarvitaan myös silloin, kun yritys haluaa laajentaa toimintaansa uusille osa-alueille. Olemassa olevan valmistuksen tai myynnin kapasiteetin käyttäminen tai sivutuotteiden ja muiden raaka-aineresurssien hyödyntäminen voi myös olla yksi syy. Joskus tarvitaan uusia tuotteita täydentämään valikoimaa ja vastaamaan vaatimuksia, joita muuttunut kilpailutilanne mahdollisesti edellyttää. Tuotekehitystä voidaan käyttää myös uuden tekniikan tai osaamisen tuomiseksi yritykseen ja suhdannevaihteluiden torjumiseen. (Rissanen 2002, 182.)

Ursuk Oy:n kiinnostus siirtyä kuivapuvuista myös takki- ja housuyhdistelmiin liittyy liiketoiminnan kasvattamiseen ja tarjonnan kasvattamiseen kalastajille. Suomessa kustannustaso ei anna myöden siirtyä edullisempiin hintaryhmiin. SG Balticum AS:n ostamisen jälkeen tämä liiketoiminnan laajentaminen on mahdollista. Kalastusasua tullaan tarjoamaan vaihtoehtona niille kalastajille, jotka eivät kuivapukua syystä tai toisesta halua käyttää ja lisäksi niille, joilla kuivapuku jo on. Yksi tärkeä syy siirtymiseen takki- ja housuyhdistelmiin on maantieteellinen siinä mielessä, että mitä etelämmäksi Pohjoismaista mennään, sitä vähemmän kuivapuvuille on tarvetta vesien lämpötilan takia. Saavuttaakseen Ursuk Oy:n johdon asettaman tavoitteen vuodelle 2018 tuotevalikoimaa joudutaan kasvattamaan eikä voida ainoastaan odottaa kasvua nykyisten tuotteiden myynnistä. Suurin kasvuodotus on tuulienergiapuolelta, jossa tulevat, merelle kaavaillut suuret rakennusprojektit varmasti lisäävät Ursuk Oy:n kuivapukujen myyntiä. Kuivapukujamme käytetään monen tuulivoimaloita huoltavan ja rakentavan yrityksen henkilökunnan turva-asusteena. Tälläkin alalla kilpailu on kovaa eikä mikään takaa sitä, että Ursuk Oy:n hyvin alkanut matka tällä saralla jatkuu yhtä hyvänä. Tämä on yksi aspekti, joka pitää ottaa huomioon. Tuotekategoriaa laajentamalla ei siis ainoastaan haeta liiketoiminnan kasvua, vaan sillä myös

varmistetaan nykyinen liiketoiminnan taso, mikäli jollain muulla alueella päädytään laskuun.

Uuden tuotteen kehitys herättää aina kysymyksen jäljitelmä tuotteesta, ns. "me myös" -tuotteesta. Kun yritys julkaisee tuotteen, joka on uusi heille, mutta samankaltainen jo markkinoilla olevien tuotteiden kanssa, onko se uusi tuote? Vastaus tähän kysymykseen on kyllä. Tuote on uusi yritykselle ja se vaatii uuden tuotteen kehitys- ja lanseerausprosessit. Tällaisten tuotteiden kehitystä ja johtamista pitää hallita uusien tuotteiden tapaan, vaikka ne eivät markkinoille uusia olisikaan. (Crawford & Di Benedetto 2011, 15)

Uudet kehitettävät tuotteet voivat olla todellisia innovaatioita tai muunnoksia vanhoista tuotteista ja ideoista. Nämä voidaan jakaa eri kategorioihin, esimerkiksi alkuperäisiin, paranneltuihin ja muunneltuihin tuotteisiin ja uusiin tuotemerkkeihin. Yritys voi hankkia itselleen uusia tuotteita oman tuotekehityksensä kautta ja ostamalla tuotteita tai tuoteideoita ulkopuolisilta toimijoilta. Kehittäessä uusia tuotteita on hyvin tärkeää kuluttajien näkemys siitä, kuinka uusina he pitävät näitä tuotteita. Esimerkiksi todellisuudessa vain noin kymmenesosa uusista tuotteista on aidosti aivan uusia tuotteita. Todelliset innovaatiot ja uudet tuotteet ovat riskialttiita, sillä ne ovat uusia markkinoiden lisäksi myös yritykselle itselleen. Tämä onkin suurin syy siihen, miksi valtaosa uusista tuotteista on parannelmia tai muunnelmia jo olemassa olevista tuotteista tai ideoista. (Kotler 1990, 373 - 374.)

Ursuk Oy:n valmistama kalastusasu ei ole mikään innovatiivinen uutuuksu tuote, vaan muunnos/oma näkemyksemme markkinoilla jo olevista vastaavista tuotteista. Kalastusasu toki pyritään tekemään mahdollisimman laadukkaasti ja huomioimaan että siihen saadaan kaikki vaadittavat ja halutut lisäarvoa nostavat yksityiskohdat. Tämä tuote on laajennus olemassa olevaan tuotetarjontaan, jolla pyritään paremmin palvelemaan asiakkaita. Tulevaisuudessa asiakkaat, jotka jo käyttävät Ursuk Oy:n kuivapukuja, voivat halutessaan ostaa myös Ursuk Oy:n kuoriasu kokonaisuuden jonkin toisen sijaan. Kohderyhmänä on totta kai myös henkilöt, jotka eivät kuivapukuja käytä, mutta haluavat laadukkaan kuo-

riasun. Tälle kohderyhmälle Ursuk Oy:llä ei aikaisemmin ole ollut mitään tarjottavaa. Kohderyhmässä hinnat ovat alhaisempia mutta markkinoiden koko huomattavasti suurempi.

Ursuk Oy aloittaa uuden tuoteryhmän rakentamisen valmistamalla ja lanseeraamalla ensin yhden Kalastusasun. Tuoteryhmää tullaan tulevaisuudessa laajentamaan yhdellä toisella Kalastusasulla, alushaalarilla, fleecetakilla sekä mahdollisesti kevytuntuvatalla.

3.2 Testaus ja tietojen kerääminen

Tuotteiden käyttöttestistä yrityksellä on runsaasti mahdollisuuksia oppia ja saada tietoa uudesta kehitelystä tuotteesta. Tämä mahdollistaa tuotteen kehittämisen ja muokkaamisen juuri oikeanlaiseksi kohdemarkkinoita ajatellen. (Crawford & Di Benedetto 2011, 374)

Usein kuullaan puhuttavan alfa, beta ja gamma testeistä. Useimmat alfatestit ovat nopeita ja lyhytkestoisia testejä, joita tehdään yrityksen sisällä ja henkilökunnan toimesta. Tässä vaiheessa tuote on vielä kaukana lopullisesta lanseerattavasta versioista. Beta-testaus liitetään terminä usein tietokone-alaan, mutta on nykyään usein käytetty termi myös muilla aloilla. Beta-testit ovat lyhytkestoisia käyttöttestejä, joita tekee muutama ennalta päätetty asiakas. (Crawford & Di Benedetto 2011, 375- 376)

Beta testaus ei välttämättä anna vastausta kaikkiin tuotekehityksen tarpeisiin koska käyttäjä ei välttämättä ehdi arvioimaan kaikkia tuotteen ominaisuuksia tai käyttötarkoitusta lyhyen testiajanjakson takia. Tästä syystä kolmas termi gamma testaus onkin yleistynyt. Tämä tarkoittaa ihanteellista ja pitkäkestoista tuotteen käyttäjätestausta, jossa tuote läpikäy kattavan ja vaativan testin loppukäyttäjien suorittamana. Testin läpäisy vaatii sen, että tuote toimii moitteettomasti eikä käyttäjälle jää mitään epäilyksiä tuotteen toimivuudesta. (Crawford & Di Benedetto 2011, 377)

Käyttäjätetit antavat yleensä ehdotuksia tuotteen suorituskyvyn parantamiseen tai kustannuksien laskemiseen. Suorituskyvyllä tarkoitetaan tuotteen teknisiä ratkaisuja sekä itse materiaalin toimivuutta. Tehtiinpä käyttäjätesti missä tahansa, millä alalla tahansa tai kuinka monta tahansa, niin ennen testiä on tehtävä muutama tärkeä päätös. Tärkein näistä päätöksistä on selvittää, mitä käyttäjätesteistä halutaan oppia ja mitä tietoa halutaan saada. Käyttäjätesteissä on hyvä olla mukana loppukäyttäjää (ammattilaisia), markkinointihenkilökuntaa ja tuotekehityshenkilökuntaa, jotta kaikki uuden tuotteen kehitykseen ja lanseeraukseen liittyvät tahot pääsevät arvioimaan tuotetta. (Crawford & Di Benedetto 2011, 377-378)

Käytännössä tuotteen käyttäjätestissä on olemassa kolme eri vaihetta – erän, koelaitoksen ja lopullisen tuotteen testaus. Mikäli yritys päättää käyttää ainoastaan yhden vaiheen testausta, on parasta valita lopullisen tuotteen testaus. Testattavat tuotteet on testin jälkeen tärkeitä kerätä takaisin, jotta niitä voidaan tutkia mahdollisten ongelmien havaitsemiseksi. (Crawford & Di Benedetto 2011, 383)

Markkinasuuntautunut suunnittelu on toimintaa, jossa todellinen loppukäyttäjä on mukana tuotekehitysprosessissa alusta saakka. Aito käyttäjäkeskeisyys antaa pohjan käytännöllisten ja loppukäyttäjille merkityksellisten tuoteinnovaatioiden luonnille. Käyttäjien tuominen mukaan kehitystyöhön avaa parhaimmillaan tuotekehitystyöskentelyyn uusia ulottuvuuksia. Käyttäjätiedon arvo määräytyy sen mukaan, kuinka hyvin sitä voidaan hyödyntää tuotekehityksessä. (Keinonen & Jääskö 2004, 83)

Tuotteen kehitys tapahtuu iteratiivisesti käyttäjäpalautteeseen perustuen. Käytännössä tämä menee niin, että ensin tarkastellaan käyttäjän toimintaa siinä ympäristössä, johon tuotetta on kaavailtu. Seuraava askel on tarkkailusta saadun tiedon syöttäminen kehityksen tueksi. Käyttäjäkokemus-käsitteellä tarkoitetaan käyttäjän kokonaisvaltaista suhdetta tuotteeseen ja sen tarjoamaan palveluun. (Keinonen & Jääskö 2004, 84 - 85.)

Hyysalon (2009) mukaan tuotekehityksessä käytettävästä käyttäjäyhteistyöstä saadaan paras hyöty silloin, kun tuotekehittäjät eivät tunne käyttäjiä tai kohde-markkinoita. Käyttäjät voivat tällöin paremmin perehdyttää suunnittelijoita, jolloin suunnittelijat pystyvät suoraan testausvaiheessa osoittamaan, mitä käyttäjät tarvitsevat ja vaativat tuotteilta. Kehitysyhteistyö loppukäyttäjien kanssa tarjoaa tietoa ja osaamista kaikkiin tuotesuunnittelun osa-alueisiin. Käyttäjäyhteistyö sisältää myös omat riskinsä. Näitä riskejä ovat esimerkiksi väärin käyttäjien valinta, lukkiutuminen yksittäisen käyttäjän näkökulmaan, epärealistiset työkentelytavat ja väärät menetelmät. Riskeistä huolimatta käyttäjien mukaan ottamisella säästetään suunnittelijoiden resursseja ja voidaan saavuttaa kilpailuetua sellaisilla ominaisuuksilla, joita kilpailevassa tuotteessa ei ole huomioitu. (Hyysalo 2009, 92 - 95.)

Ursuk Oy:n menestymisen kulmakivi on ja tulee jatkossakin olemaan käyttäjiltä saadun palautteen hyödyntäminen. Palautteesta saadaan useimmiten esiin sellaista hiljaista tietoa, jota suunnittelija ei välttämättä itse ole tullut tiedostaneeksi. Suoraan käyttäjältä saatu tieto on syvempää tietoa, jolla voidaan täydentää markkinatutkimuksista saatua tietoa. Tässä uutta kalastusvaatetta koskevassa kehittämis- / lanseerausprojektissa eri maiden käyttäjäryhmien edustajilla on suuri rooli tuotteen ulkonäköön, käyttöominaisuuksiin, testaukseen ja tiedonkeruuseen liittyvissä asioissa. Kalastusvaatteen käyttäjiä ja käyttöä koskeva tiedonkeruu on yksi tuotekehityksen avaintaidoista. Hyysalon (2009) mukaan panostamalla tiedonkeruuseen, suunnitteluun ja testaukseen voidaan välttää tuotteeseen liittyviä toimivuusriskejä, jotka voivat pahimmillaan tuhota tuotteen tulevaisuuden. (Hyysalo 2009, 13 - 15)

Menetelmiä, joilla käyttäjälähtöistä tiedonkeruuta ja testausta voidaan suorittaa, on käytännössä satoja erilaisia ja ne voidaan jakaa menetelmien mukaan eri ryhmiin. Eri menetelmien käyttö arvioidaan aina tapauskohtaisesti sen perusteella, miten ne tukevat kyseistä projektia. Menetelmäryhmiä ovat muun muassa, havainnointi, haastattelut, käytettävyytutkimukset ja käyttäjien kanssa teh-

tävä suora yhteistyö. Edellä mainittujen ryhmien lisäksi mukaan voidaan laskea myös havainnollistusten, mallien ja prototyyppien hyödyntäminen. (Kananen 2012, 93)

Saadakseen parasta tietoa koskien uuden tuotteen oikeanlaista hinnoittelua ja designia Ursuk Oy turvautuu parhaaksi katsomiinsa kontakteihin. Kalastuksen osalta kontakti on CWC AB, joka toimii erilaisten kalastustarvikkeiden maahan-tuojana Ruotsissa. CWC on myös Ursuk Oy:n kuivapukujen edustaja kalastus-markkinoilla. CWC:n oma henkilökunta ja heidän asiakkaansa tarjoavat meille arvokasta tietoa kuoriasusteen ulkonäöllisistä ja fyysisistä ominaisuuksista. Suomessa Ursuk Oy turvautuu muutamaankin yksittäiseen henkilöön, jotka ovat kalastuksen ammattilaisia. Nämä henkilöt ovat Janne Paimander (Ursuk Oy, kilpakalastaja), Kari Hokkanen (kalaopas), Nikolai Holttinen (Motonet Oy, kalas-tustarvikkeiden sisäänostaja). CWC:n kautta tullaan saamaan kattavinta palau-tetta kuoriasuun tarvittavista ominaisuuksista ja hinnoittelupolitiikasta. Hinnoitte-lu toki tapahtuu viime kädessä sen mukaan, mikä on taloudellisesti järkevää ja kannattavaa.

Käytännössä tiedot kerätään kysymällä, joko s-postilla, puhelimitse tai kasvo-tusten edellä mainituilta henkilöiltä heidän mielipidettään tulevasta tuotteesta eli tuotteen ulkonäöstä, materiaalista ja rakenteellisista ratkaisuista. Tuotekehityk-sen edetessä jokaisen testiversion kohdalla pysähdytään ja pyydetään asiak-kailta tuotetta koskevat kommentit minkä jälkeen tuotekehitystä jatketaan. Tämä toistuu kunnes lopullinen tuote on valmis, minkä jälkeen aloitetaan testaukset.

Ursuk Oy:n tulisi suorittaa sekä beta- että gammatestaus, mutta tässä kalas-tusasuprojektissa aika ei tule riittämään molempien testien tekemiseen. Näin ollen tullaan ainoastaan suorittamaan betatestaus. Tämä on tietoinen riski, mut-ta tämä tuote on saatava valmiiksi sekä lanseerattua viimeistään maaliskuussa, jolloin järjestetään tämän tuotteen tärkeimmät messut, eli Ruotsin kalastusmes-sut. Tuotteesta tullaan testaamaan koe-erä ja lopullinen tuote. Ursuk Oy tulee keräämään palautetta uudesta tuotteestaan Ruotsin ja Suomen yhteistyökump-

panien kautta ja kahdelta eri messulta. Yhteistyökumppaneille toimitetaan kahdeksan kappaletta demotuotteita, joita he testaavat ja joista he antavat palautetta. Jokainen tuotteen saaja kirjataan muistiin, jotta tiedetään, kenelle tuote on annettu. Testituotteita tullaan toimittamaan seuraavanlaisesti:

- CWC AB: 2 kpl
- Sportfiske Giganten (Malmö): 1 kpl
- Söder Sportfiske (Stockholm): 1 kpl
- Kanalgratis: 1 kpl
- FischEco: 1 kpl
- Janne Paimander: 1 kpl
- Kari Hokkanen: 1 kpl

Testausajanjakso on kolme viikkoa, jonka jälkeen kerätään käyttäjäpalautte. Palauteprosentin pitää olla 100 %. Käyttäjiltä saatu palaute kirjataan ylös ja sitä käytetään hyväksi joko heti olemassa olevan tuotteen kehitykseen tai tulevaisuudessa seuraavaan malliin riippuen palautteen kriittisyydestä. Palaute toimitetaan Ursuk Oy:n tuotekehitysinsinöörille, joka varastoi palautteen.

3.3 Tuotekehityksen menestystekijät

Ensimmäinen askel yrityksen tuotekehitysprosessin parantamiseksi on ymmärtää, mitkä ovat tuotteen kriittiset menestystekijät, jotka vaikuttavat uuden tuotteen kehityksen onnistumisasteeseen. Kattava ymmärrys näistä tekijöistä sallii yrityksen kohdistaa tärkeät TK-resurssit oikeisiin uuden tuotteen kehittämisen vaiheisiin. (Nicholas & Ledwith 2006, 3)

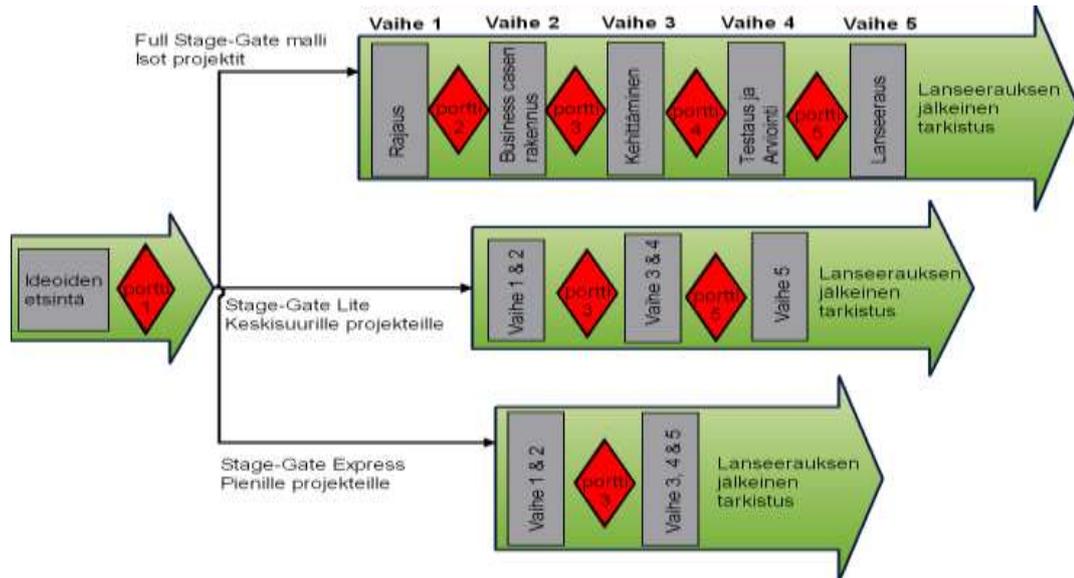
Uusien tuotteiden kehitysstrategia on tärkeässä asemassa ajatellen tuotekehityksen roolia koko yrityksessä. Tämän takia kehitysstrategian on oltava linjassa yrityksen liiketoimintastrategian kanssa. Selkeä tuotekehitysstrategia auttaa suunnitelmien tekemiseen ja suunnitelman resurssien oikeaan allokoimiseen. Selkeästi kommunikoitu tuotekehitysstrategia on monien tutkijoiden mielestä

yksi tärkeimmistä menestystekijöistä uusien tuotteiden kehityksessä. (Nicholas & Ledwith 2006, 3)

Virallisen tuotekehitysprosessin käyttäminen on jo pitkään nähty yhtenä erottavana tekijänä onnistuneiden ja epäonnistuneiden tuotekehitysprojehtien välillä. Esimerkiksi Stage-gate-prosessin implementointi voi auttaa tuotteen menestymiseen ja siihen, että tuote saadaan nopeammin markkinoille. Jotkin yritykset käyttävät Stage-gate-mallia myös riskien hallinnan työkaluna. Projekteissa, joissa on matala riskitaso, voidaan käyttää Stage-gate-mallia, jossa on vähemmän portteja, ja laajempaa mallia, kun kyseessä on enemmän riskejä sisältävän projektin hallinta. Stage-gate malli on operatiivinen tiekartta saattamaan uusi tuote ideasta lanseeraukseen. Stage-gate on laajasti käytetty tuotekehitysprosessi, jossa prosessi jaetaan tarkasti ajoitettuihin vaiheisiin, jotka ovat erotettu toisistaan portteihin, joissa johto tekee projektia koskevia päätöksiä. (Nicholas & Ledwith 2006, 4, 12)

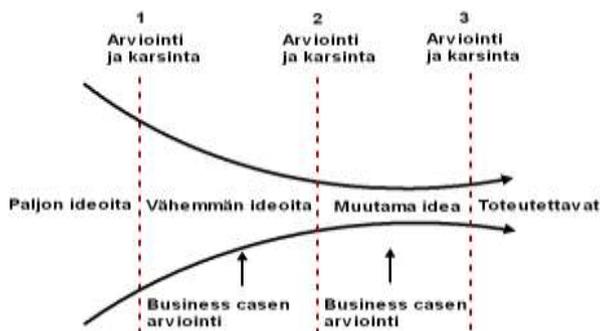
Stage-Gate-mallista on alkuperäisesti ollut käytössä ainoastaan yksi malli, joka kehitettiin käsittelemään yritysten monimutkaisimpia projekteja. Useimmat yritysten projekteista ovat kuitenkin huomattavasti yksinkertaisempia kuin projektit, joihin alkuperäinen Stage-Gate oli suunniteltu. Monet yritykset ovat kehittäneet itselleen kevyempiä skaalattavia versioita Stege-Gate-mallista. Uusilla ”kevyemmällä” malleilla käsitellään vähemmän riskialttiita, vähemmän monimutkaisia ja tarkemmin määriteltyjä projekteja. Uudet tutkimukset osoittavat että, suurin osa huippuyrityksistä käyttää mukautettavaa ”ideasta-lanseeraukseen”-prosessia. Esimerkiksi Stege-Gate-mallista on olemassa kolme versiota. (Cooper 2014. Research-Technology Management)

Ursuk Oy:n kehitysprojektit ovat usein vähemmän monimutkaisia ja yleensä vanhojen tuotteiden modifioimista. Tästä syystä Ursuk Oy:n ei kannata käyttää täyden mittakaavan Stege-Gate-mallia, vaan pyrkiä skaalaamaan sitä omiin tarkoituksiin aikaa ja resursseja säästääkseen. Uudessa kuoriasuprojektissa, joka on aivan uusi aluevaltaus yrityksellemme, on hyvä käydä läpi kaikki vaiheet tarkasti. Tässä projektissa on kyseessä uusi tuote, uusi tuotantolaitos ja uudella tavalla myytävä tuote.



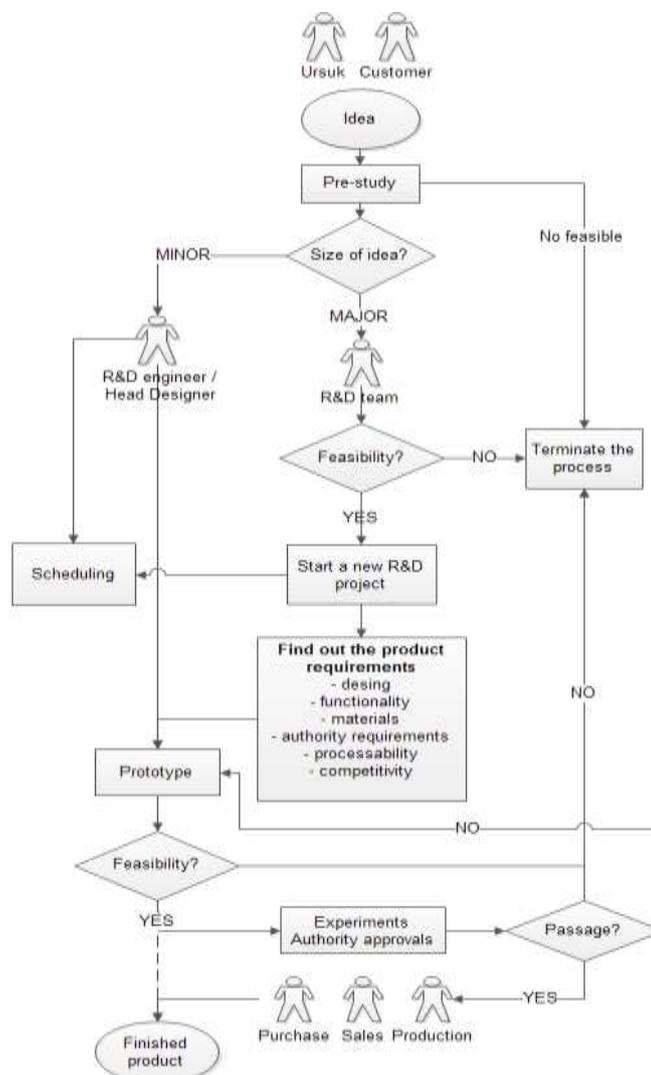
Kuvio 3. Skaalautuva Stage-Gate järjestelmä (Cooper 2014, 20-31)

Ursuk Oy:n tuotekehityksessä käytössä on suppilomainen prosessi. Prosessissa ideoita kerätään, arvioidaan ja karsitaan kolmessa vaiheessa. Kaikista ideoista toteutukseen valitaan yleensä kaksi tai kolme. Yleensä impulssi muutoksille saadaan markkinoilta, mutta myös sisäisiä ideoita ja innovaatioita ilmaantuu. Esille tulleita ideoita jne. käsitellään ensin viikoittaisessa myyntipalaverissa, jossa käydään läpi niiden tarpeellisuus, uutuusarvo ja käytännöllisyys. Järkeviltä kuulostavien ideoiden kohdalla voidaan konsultoida jotain ulkopuolista tahoa. Myyntipalaveriin osallistuu kaikki paikalla olevat myyjät, tuotekehitysinsinööri, tuotannosuunnittelija sekä osto. Kaikki esille tulleet asiat kirjataan pöytäkirjaan.



Kuvio 4. Ursuk Oy:n tuotekehityssuppilo.

Kuvio 4 esittää karkeasti miten ideoiden karsinta käytännössä toteutetaan. Karsinnan jälkeen potentiaaliset tuoteideat siirtyvät eteenpäin Ursuk Oy:n tuotekehitysprosessin mukaisesti. Ursuk Oy:n tuotekehitysprosessi on kuvattuna kuviossa viisi. Kun jäljellä on enää muutama hyväksi ja toteutettavaksi havaittu idea nämä siirtyvät TK-ryhmän työstettäväksi. TK-ryhmä ilmoittaa henkilökunnalle, ei välttämättä koko henkilökunnalle, mikä tai mitä projekteja ollaan käynnistämässä ja mitä tietoja ja mielipiteitä se henkilökunnalta tarvitsee. Tässä vaiheessa aloitetaan myös ulkopuolisten tahojen osallistaminen. TK-ryhmä kerää saadun palautteen ja selvittää, millaisella kokoonpanolla tiettyä projektia aletaan toteuttaa.



Kuvio 5. Ursuk Oy:n tuotekehitysprosessi (Marianne Hietanen 2014)

Kaikki projektit käyvät totta kai läpi arvioinnin siitä, ovatko ne järkeviä, ennen kuin niistä edes aletaan puhua laajemmin. Ursuk Oy:n johto on aktiivisesti mukana kaikissa projekteissa, olivatpa ne sitten pienempiä tai suurempia ja he pysyvät näin ollen mukana projektin käännteissä ja voivat nopeasti ratkaista päättäjävallassaan olevia asioita.

Yritysjohdon näkyminen projektissa ja tuki ovat merkittävässä roolissa uusien tuotteiden kehityksiprojekteissa. Lähinnä tämä koskee resurssien ja rahoituksen allokoointia ja johdonmukaisten strategioiden tarjoamista. Tämä merkitsee, että yllämainituille asioille on rationaaliset prosessit tulevissa tuotekehityksiprojekteissa ja varsinkin työn alla olevissa projekteissa. (Hultink et al. 1997; Nicholas & Ledwith 2006, 5)

Henkilöiden ja osastojen välisellä kommunikaatiolla on myös suuri vaikutus uuden tuotteen menestymiseen. Tutkimusten mukaan parhaiten onnistuvat ne yritykset, joidenka sisäinen kommunikaatio oli avointa ja joissa henkilöstön väliseen tiedonvaihtoon panostettiin. Laadukkaat tuotekehitystiimit vaativat säännöllisiä tapaamisia ja tehokasta koordinoitua. TK-strategia edustaa uuden tuotteen kehitysstrategian painopisteen määrittelyä ja suunnittelua. (Nicholas & Ledwith 2006, 4)

Myös Lehtimäki (2012) toteaa, että tehokas tuotelanseeraus ja tuotekehitys vaativat eri osastojen integraatiota niin toimintojen kuin tiedonjakamisenkin osalta.

Taulukko 1 esittää tuotekehitysstrategian hienostuneisuuden viisi tasoa. Tasolla yksi toimivilla yrityksillä ei ole määriteltyä TK-strategiaa ja heillä on ainoastaan lyhyen aikavälin näkemys uusien tuotteiden kehittämistä. Yrityksen kehittyessä tasolle kolme voidaan jo havaita määritelty TK-strategia, vaikkakin se voi olla paikoin vielä epämääräinen. Määritelty TK-strategia on linjassa yrityksen liiketoimintastrategian kanssa. Saavuttaessa tasolle viisi yrityksellä on jo selvästi määritelty pitkän aikavälin strategia, jonka koko organisaatio on sisäistänyt. Tällä tasolla TK-strategiaa myös arvioidaan ja päivitetään, jotta varmistuttaisiin sii-

tä, että TK-strategia seuraa markkinoilla tapahtuvia muutoksia, ja sen pysymiseksi linjassa liiketoimintastrategian kanssa. (Nicholas & Ledwith 2006, 7)

Tuotekehityskaaviossa (taulukko 1) Ursuk Oy on mielestäni tasolla kolme elimäritelty. Ursuk Oy on kasvanut viime vuosin melko nopeasti alle 50 henkilöä työllistävästä yrityksestä 70 henkilöä työllistäväksi yritykseksi. Aikaisemmin tuotekehitys on perustunut siihen, että jokainen kehittää itse omia ideoitaan ja kyselee siihen apua ja neuvoja muilta. Vakiotuotteiden kehitys on ollut melko hidasta, joskaan sukellus- tai pelastuspukualalla ei nopeaa kehitystä ole tarvittukaan, vaan vanhat mallit ovat hoitaneet asiansa moitteettomasti. Nykypäivänä asiat ovat muuttuneet ja ulkonäköasiat ovat tulleet tärkeämmiksi ja sukellus- että pelastuspukuissa. Pelastuspukutrendi siviilipuolella on se, että puvuista halutaan enemmän vaatteenomaisia ja -tyylisiä. Ammattipuolella trendi ei ole niin voimakas, mutta sielläkin ulkonäöllä on suurempi merkitys kuin aikaisemmin.

Ursuk Oy:n pitää rakentaa itselleen tarkka tuotestrategia sekä määritellä tuotekehitykselle määrälliset tavoitteet. Markkinatutkimuksen määrää pitää myös lisätä ja sille luoda tarkka suunnitelma miten sitä aletaan toteuttaa. Näihin asioihin paneutumalla Ursuk Oy voi nousta tuotekehityksen osalta tasolle johdettu. Tämä ei tapahdu sormia napsauttamalla mutta siihen pitää pyrkiä 2016-2018 strategiakauden aikana.

Tulevaisuuden tuotekehityksen kannalta olisi tärkeää että Ursuk Oy palkkaisi yhden kaavoittajan lisää, joka myös hallitsee mallien ompelemisen. Jotta tuotekehityksessä tarvittavien prototyyppien ja mallipukujen valmistus saataisiin tarpeeksi tehokkaalle tasolle, yrityksen pitää rakentaa itselleen malliompelimo, joka kykenee valmistamaan alusta loppuun suuremman määrän erilaisia tuotteita suhteellisen lyhyessä ajassa.

Taulukko 1. Tuotekehitysstrategian tasot (Nicholas & Ledwith 2006, 7)

Taso 1	Kehitteillä	Määritelty	Johdettu	Optimoitu
Ei TK-strategiaa	Epäselvä TK Strategia	TK-strategia on määritelty mutta se on paikoin epämääräinen	Tarkka TK-strategia	Määritelty strategia josta koko organisaatio on tietoinen
Lyhytaikaiset TK näkemykset	Harvat TK-projektit ovat linjassa TK-strategian kanssa	TK-strategia on enimmäkseen linjassa yrityksen mission kanssa	TK-strategia linjassa yrityksen mission kanssa	Missio ja strategiset lausunnot määrittelevät mahdollisuuksien kentät
TK:tä ei nähdä tärkeänä yrityksen selviytymisessä	TK-strategia ei ole linjassa Yrityksen mission kanssa	Suurin osa TK-projekteista on linjassa TK-strategian kanssa antaen hieman joustovaraa	Kaikki TK-projektit ovat linjassa TK-strategian kanssa	TK-strategiaa päivitetään säännöllisesti jotta se pysyy linjassa yrityksen kokonaisstrategiassa ja vastaa markkinoilla tapahtuvaa muutosta.
Rahoituksen saatavuus määrittelee projektivalinnot	TK-hankkeet identifioidaan budjetoinnin yhteydessä ja resurssit allocoidaan sen mukaan	TK-strategiaa voidaan ohjata realiaikaisesti vastaamaan markkinoita.	TK:llä määrälliset tavoitteet	TK:llä pitkänaikavälin strateginen näkemys
		Yrityksen missio ja TK-strategia ohjaavat TK-hankkeiden valintaa	Strateginen suunnitelma tunnistaa mahdollisuudet	
			Markkinatutkimus ohjaa strategia-suunnitelmaa	

Jotta Ursuk Oy pääsee tasolta ”määritelty” tasolle ”johdettu” ja siitä vielä tasolle ”optimoitu” on ensin kehitettävä ja määriteltävä TK-strategia uudestaan. TK-strategian pitää olla määritelty jatkuvaksi ja aikataulutettu niin, että eri tuotekategoriat tarkistetaan ja niitä koskevia mahdollisia muutoksia käydään läpi säännöllisesti. Lisäksi strategiassa pitää olla määritelty, miten nopeaa TK-kehitystä vaativia projekteja sijoitellaan prosessiin niin, että ne aiheuttaisivat mahdollisimman vähän häiriötä.

Pelastus- ja sukelluspukujen markkinoilla kaikki merelle suunnitteilla olevat rakennusprojektit ovat tärkeitä. Näitä projekteja pitää koko ajan tarkkailla. Esimerkiksi tuulivoimarakentamisen puolella tapahtuu koko ajan jotain. Myös tulevia lakiehdotuksia ja lakimuutoksia kannattaa pitää silmällä. Myös erilaiset hyväksynät, niiden tuleminen tai poistuminen tuotteiden osalta on kriittinen asia. Sukelluspuolella kannattaa kuunnella niin sanottujen kovan luokan tekniikkasukeltajien ja luolasukeltajien mielipiteitä. Useat uudet asiat ja trendit syntyvät heidän

keskuudessaan ja leviävät harrastesukeltajien pariin. Välttämättä tämä ei aina ole hyvä asia, koska tarpeet näiden kahden sukeltajaryhmän välillä ovat erilaiset.

Heikkojen signaalien huomaaminen ja tulkitseminen ovat mielestäni Ursuk Oy:n TK-strategian yksi kulmakivi. Heikko signaali on ensimmäinen merkki muutoksesta tai juuri se sysäys, joka muuttaa tapahtumien kulkua erilaiseen suuntaan. Se on ilmaantuessaan jotain uutta ja ennen näkemätöntä. Heikot signaalit voivat olla aikaista informaatiota, muutoksen ensioireita tai jo tunnetun asian uudessa ympäristössä tapahtuvaa uudenlaista soveltamista. (Futurix)

Heikko signaali voi muodostua yllättävistä tapahtumista ja ilmiöistä, kuten vaikka poliittisen johtajan murhasta. Jo olemassa olevat ilmiöt voivat synnyttää sivuilmiöitä, joita ei osata ennalta aavistaa; esimerkiksi alun perin sotilaallisiin viestintätarkoituksiin kehitetty internet, joka kehittyi globaaliksi tiedonvälityskanavaksi. Myös tietoisesti kehitettyjen ilmiöiden ja innovaatioiden katalysaattiset seuraamukset voivat olla suurempia kuin mitä etukäteen aavistetaankaan, esimerkkinä kännyköiden tekstiviestit. (Futurix.)

Heikkojen signaaleiden parhaita foorumeja ovat kaikki alaan liittyvät messut, konferenssit ja muut tapahtumat. Näissä käytävät keskustelut käyttäjien kanssa ja esitelmät eri aiheista antavat tärkeätä tietoa pitkän ja lyhyen tähtäimen tapahtumista. Tärkeää on myös seurata muissa samaan alaan liittyvissä tekstiileissä tapahtuvia muutoksia. Esimerkiksi purjehdus-, melonta- ja veneilypuolen tekstiileissä tapahtuu huomattavasti enemmän kehitystä kuin pelastuspuvuissa. Uusia innovaatioita ja rakenteellisia oivalluksia voi ehkä osittain tuoda myös pelastuspukujen rakenteeseen. Ursuk Oy:ssä näitä signaaleita ja muita ajatuksia käsitellään joka viikko pidettävässä myyntipalaverissa. Palaverissa keskustellaan ja päätetään eri asioiden painoarvoista ja jatkotoimenpiteistä. Mikäli heikko signaali koetaan tärkeäksi, siihen reagoidaan ja sitä ryhdytään selvittämään tarkemmin.

Taulukko 2 esittää, miten yritys kehittää omaa prosessiaan noustakseen tasolta yksi optimoidulle tasolle. Tasolla yksi toimivalla yrityksellä ei ole TK-prosessia käytössä. Yrityksen kehittyessä tasojen läpi yritykseen kehittyy virallisia prosesseja. Optimoidulle tasolle päästyään yrityksessä on käytössä yksi sisäinen Stage-gate-prosessi, jota käytetään läpi koko organisaation. Optimoidulla tasolla TK-prosessia myös seurataan ja sitä kehitetään herkeämättä sen pitämiseksi ajan tasalla markkinoilla tapahtuvien mahdollisten muutosten takia. (Nicholas & Ledwith 2006, 10)

Prosessi edustaa järjestelmää, jota yritykset käyttävät siirtääkseen projektin ideointivaiheesta itse lanseerausvaiheeseen. Prosessin dokumentointi on keskeisen tärkeää, jotta projektin läpivienti olisi mahdollisimman tehokasta ja virheetöntä. (Nicholas & Ledwith 2006, 10)

Ursuk Oy:ssä toimii tällä hetkellä TK-ryhmä, jonka tarkoitus on koota uusia ideoita ja koostaa niistä kokonaisuus, josta on helpompi päättää, mitkä projektit jatkavat ja missä järjestyksessä. TK-ryhmään kuuluu ihmisiä yrityksen eri osastoilta. TK-Ryhmää johtaa Mika Aitio, joka toimii Ursuk Oy:n myyntijohtajana. TK-ryhmä kokoontuu kerran kuukaudessa keskustelemaan tulevista asioista ja TK-ryhmän kokouksiin saa osallistua kuka tahansa. Tällä hetkellä olemme tuotekehitysprosessin osalta vaiheessa ”määritelty”. Noustaksemme seuraavalle tasolle Ursuk Oy:n on lisättävä tuotekehitysprosessin dokumentointia ja saatava siihen selkeät esimerkiksi Stage-gate tyyppiset elementit, jotta tuotekehityksiprojekteista saataisiin nopeampia ja helpommin seurattavia.

Päästäksemme optimoidulle tasolle joudumme kehittämään virallisen Stage-gate-prosessin tai vastaavan ja määrittelemään projektien jatkamis- ja luopumispäätöksille selkeät kriteerit. Myös tuotekehityksen suorituskykyä on parannettava. Tämä vaatii todennäköisesti resurssien lisäämistä eli uuden henkilön palkkaamista tuotekehityksen pariin joko kaavoitukseen tai suunnitteluun.

Taulukko 2. Tuotekehitysprosessin tasot (Nicholas & Ledwith 2006, 7)

Taso 1	Kehitteillä	Määritelty	Johdettu	Optimoitu
Ei TK-prosessia	TK joillain tasoilla esiintyy epävirallisia prosesseja	Virallinen prosessi on olemassa ja sitä hyödynnetään enimmäkseen	Virallinen prosessi on olemassa ja sitä hyödynnetään kaikissa projekteissa	Organisaatiossa on yksi virallinen Stege-gate prosessi
TK on epäjärjestyksessä	Prosessi on helposti kierrettävissä	TK-prosessi dokumentoidaan	TK-strategia linjassa yrityksen mission kanssa	Projektin jatkamisen ja projektista luopumisen kriteerit ovat ennalta määritelty ennen jokaista porttia
TK:llä ei ole vastuuhenkilöä	Ryhmät käyttävät omia prosessejaan	Ideointi on strukturoitua ja muodollista	Stage-gate prosessi voi olla käytössä mutta portteja ei ole tarkkaan määritelty ja voivat vaihdella organisaation sisällä	Henkilökunta prosessoi ja kehittää uusia ideoita kurinalaisesti
	Ei dokumentointia	Yksi henkilö on selvästi projektipäällikkö	TK-prosessi on joustava ja sitä voidaan muokata vastaamaan eri projekteja	Organisaatio pyrkii jatkuvasti kehittämään tuotekehityksen suorituskykyä
		Tuotekehitysprosessi käsittelee koko tuotteen koko elinkaaren	TK-prosessi on näkyvä ja hyvin dokumentoitu	Prosessin kehittäminen on johdon ja projektitiimien vastuulla

Cooperin (2006) mukaan on menestyneitä tuotteita tutkimalla pystytty tunnistamaan kymmenen kriittistä menestystekijää. Ursuk Oy käyttää näistä Cooperin mainitsemista menestystekijöistä kolmea menestystekijää omassa tuotekehityksessään. Ensimmäinen menestystekijä on asiakkaan äänen huomioiminen. Menestyksekkäitä tuotekehitysprojekteja ajavat yritykset huomioivat asiakkaan äänen lähes pakkomielteisen omistautuneesti. Asiakkaiden toiveita ja näkemyksiä pitäisi hyödyntää jo tuoteideoiden keksimisessä eikä pelkästään jo keksityn idean toimivuuden perustelemisessa. Ideaalisesti asiakas olisi osa tuotekehitysprosessia toistuvien prototyyppi- ja testivaiheiden kautta. (Cooper 2006.) Ursuk Oy:llä on laaja asiakasverkosto ja tuotekehitystarpeet syntyvät lähes poikkeuksetta asiakkaiden tarpeiden kautta. Asiakkaat, jotka ovat ammattilaisia omalla alallaan ja segmentissään, tuovat kaivattua lisävarmuutta ja asiantunte-

musta uusien tuotteiden ulkonäköön, teknisiin ja fyysisiin ominaisuuksiin. Ursuk Oy:n tuotekehitys on pääsääntöisesti markkinalähtöistä.

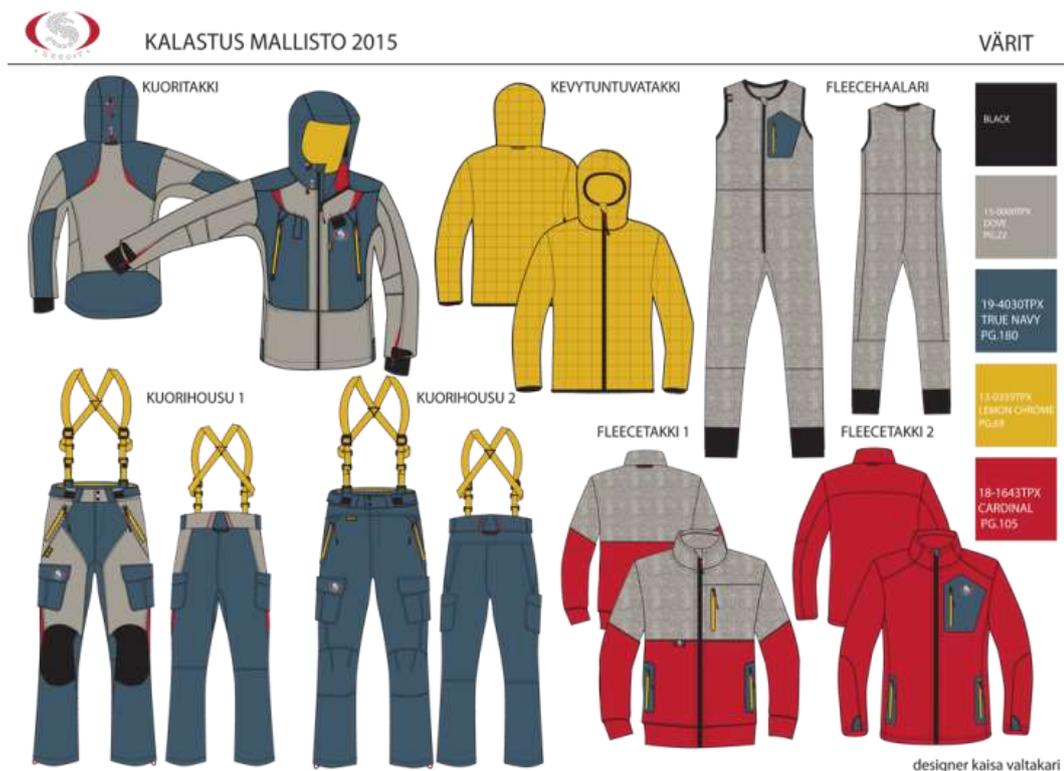
Toinen tekijä on aloittaa lanseerauksen suunnittelu mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta lanseeraukseen varmasti saadaan lohkottua riittävästi resursseja. Menestyksekkäät lanseeraukset vaativat huomattavasti aikaa ja rahaa. Panostuksen määrä erottaakin usein menestyneen ja lanseerauksen epäonnistuneesta lanseerauksesta. (Cooper 2006.) Ursuk Oy:n TK-ryhmä vastaa uusien tuotteiden kehitysprojekteista ja olemassa olevien tuotteiden päivittämisistä. TK-ryhmän kokonpano voi vaihdella, mutta siihen kuuluu vakituisesti muutamia henkilöitä. Uusien tuotteiden kehittämiseen varataan yleensä aikaa noin vuosi. Tämä aika voi olla pidempi tai lyhyempi riippuen projektin luonteesta. Jotkin kehitysasiat voivat olla vain yhden kokouksen pituisia, jossa nopeasti päätetään jostain pienestä tuoterakenteen muutoksesta, joka heti jalkautetaan tuotantoon.

Kolmas Ursuk Oy:n hyödyntämä menestystekijä on oman ydinosaamisen hyödyntäminen, eli keskittyminen sellaisiin uusiin tuotteisiin, jotka mahdollisimman hyvin tukevat ja laajentavat jo olemassa olevia tuotesegmenttejä. Tällaiset tuotteet menestyvät muita todennäköisemmin. (Cooper 2006.)

3.4 Kalastusasun kehitys

Cagan & Vogel (2013) mukaan tuotekehityksessä on ollut yleisenä ongelmana se, että tuotetta kehitettäessä yritys olettaa kehittävänsä kaupallisesti onnistuvan tuotteen ainoastaan täyttämällä sille asetetut laatumormit. Tällä tulokulmalla tuotekehitys usein epäonnistuu, erityisesti siitä syystä, että laatumormit kohtaavat asiakkaiden tuotteelle asettamia tarpeita ja toiveita erittäin harvoin. (Cagan & Vogel 2003, 33–38) Tämän ongelman ratkaiseminen vaatii tuotekehityksen alkuvaiheen ongelmien ratkaisua, jonka Ursuk Oy on ratkaissut ottamalla asiakkaat alusta saakka osaksi tuotekehitystä ja testausta. Tällä tavalla Ursuk Oy varmistaa asiakkaiden äänen kuulumisen ja sen, ettei kehitetä tuotetta, joka miellyttää ainoastaan omaa henkilökuntaa. Kalastusvaate-projektissa on Ursuk

Oy:n tuotekehitysryhmän lisäksi mukana kahden maan edustajat, ja heidän hyväksi katsomiaan kontakteja. Cagan ja Vogel (2003) tukevat Ursuk Oy:n toimintatapaa esittämällä, että yritysten tulisi panostaa asiakaslähtöisyyteen ja tätä kautta saada syvällisempi ymmärrys asiakkaiden parissa vallitsevista trendeistä, tarpeiden muutoksista ja näin havaita uudet tuotemahdollisuudet jo ennen tuotekonseptien pohtimista. Uusilla markkinalähtöisillä lähestymistavoilla pyritään vastaamaan ongelmiin joihin yllä mainittujen asioiden huomioonottamattomuus tuotekehityksessä johtaa. (Cagan & Vogel 2003, 41)

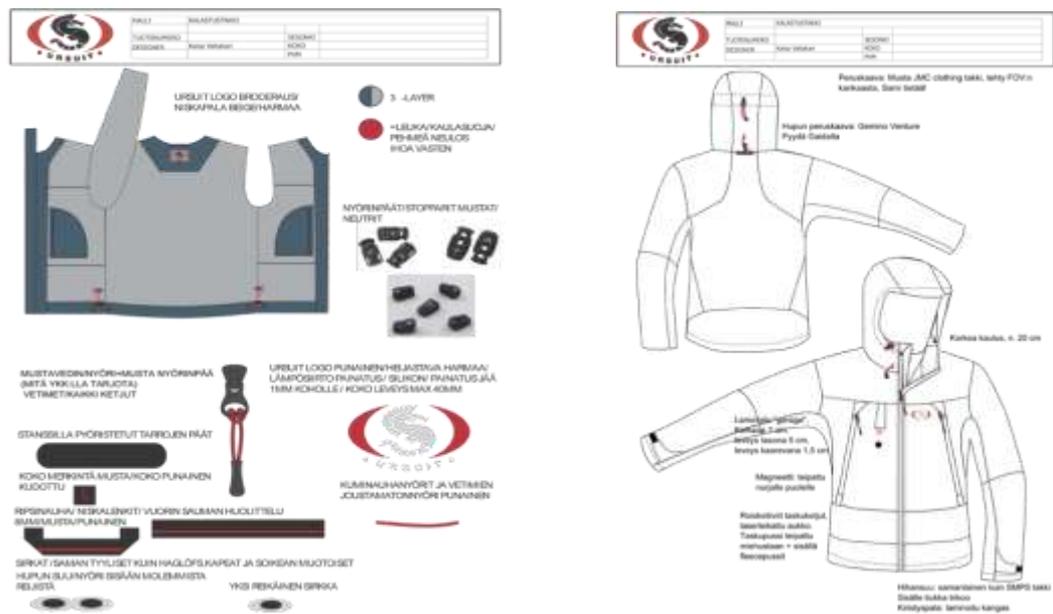


Kuva 1. Ursuk Oy:n uusi kalastusvaatemallisto (Kaisa Valtakari 2014)

Kuva 1 esittää tuotesuunnittelun toista vaihetta, jossa on karsittu pois eri väri- vaihtoehtoja ja muutama ylimääräinen tuotevariaatio. Mallistolta vaaditut ominaisuudet, trendit ja värimaailma on käyty läpi vaatesuunnittelijan kanssa, jonka jälkeen on piirretty mallisto. Tuotesuunnitteluun Ursuk Oy käytti ulkoista designeria testimielessä ja aikataulullisista syistä. Kaisa Valtakari on suunnitellut alustavan tuotedesignin, josta asiakkaiden mielipiteitä kuulemalla muokataan lopullinen versio. Alla olevat kuvat 2 ja 3 ovat muutoskuvat, joista ilmenevät

asiakaspalautteen johdosta tehtävät muutokset ensimmäiseen malliin. Näiden kuvien pohjalta valmistetaan ensimmäiset mallikappaleet. Seuraavaksi sovitaan ja tarkistetaan tuotettu mallikappale, jota sitten yhteistyökumppanien kanssa muokataan, mikäli sellaiselle on tarvetta. Tämän jälkeen valmistetaan toinen mallisarja, jota esitellään loppukäyttäjille, joilta saadaan vielä viimeiset mielipiteet ennen lopullisen tuotteen spesifikaatioiden lukkoon lyömistä ja tuotannon aloittamista. (Jonna Ruotsalainen, Marianne Hietanen. Ursuk Oy 2015) Asiakailta saatu palaute on kerätty ja yhdistetty liitteeseen kaksi (2).

Mikäli tuotekehitystä on tarpeen jatkaa tai lanseerauksen ajankohtaa halutaan muuttaa, voidaan lanseerausprosessin toteuttamista siirtää. Testausten osoittaessa kysynnän riittämättömyyden on toisena vaihtoehtona prosessin lopettaminen. Voidaan myös päättää lanseerauksen aloittamisesta niillä elementeillä, jotka on havaittu hyviksi ja toimiviksi. (Rope 1999, 118-119)



Kuva 2. Takkiin tulevat muutokset ennen ensimmäisen mallin valmistamista.



Kuva 3. Housuihin tulevat muutokset ja ensimmäisen mallin.

Ensimmäisessä versiossa käydään läpi kaavoitus ja koko rakenne. Kaikki tehtävät muutokset kirjataan seuraavan version valmistusta varten. Tätä ensimmäistä versiota arvioivat Janne Paimander, Tommi Ahonen ja Nikolai Holttinen. Takin ja housujen leikkaus vaatii pieniä muutoksia ja yleistä ilmettä pitää kohentaa. Havaittuja muutoksia olivat seuraavat asiat:

1. Vyötärön nostaminen
Vyötärön on noustava rintojen alapuolelle koska pelkkiä housuja käytettäessä ne suojaavat paremmin.
2. Vyötärökiristimien muuttaminen
Vyötärökiristimien tekninen ratkaisu oli huono eikä se antanut tarpeeksi kiristysmahdollisuutta.
3. Vetoketjun vaihtaminen toiseen malliin
Vetoketju vaihdetaan malliin joka on yksisuuntainen.
4. Materiaalin vaihtaminen
Materiaali oli liian kiiltävä ja kahiseva. Ei anna tarpeeksi laadukasta kuvaa.

5. Povitaskujen muuttaminen
Povitaskuja laitetaan vain yksi ja sen suunta muutetaan.
6. Logomallien ja sijaintien muuttaminen
Logoja ei paineta vaan ne tullaan valmistamaan nahasta ja ompelemaan kiinni. Logoa nostetaan ylöspäin.
7. Värimaailma päätettiin
Prototyypin sininen väri ei ollut myyvä. Väri tulee olemaan tumman harma/keltainen.

Alla oleva kuva 4 havainnollistaa seuraavan version muutosten jälkeen.

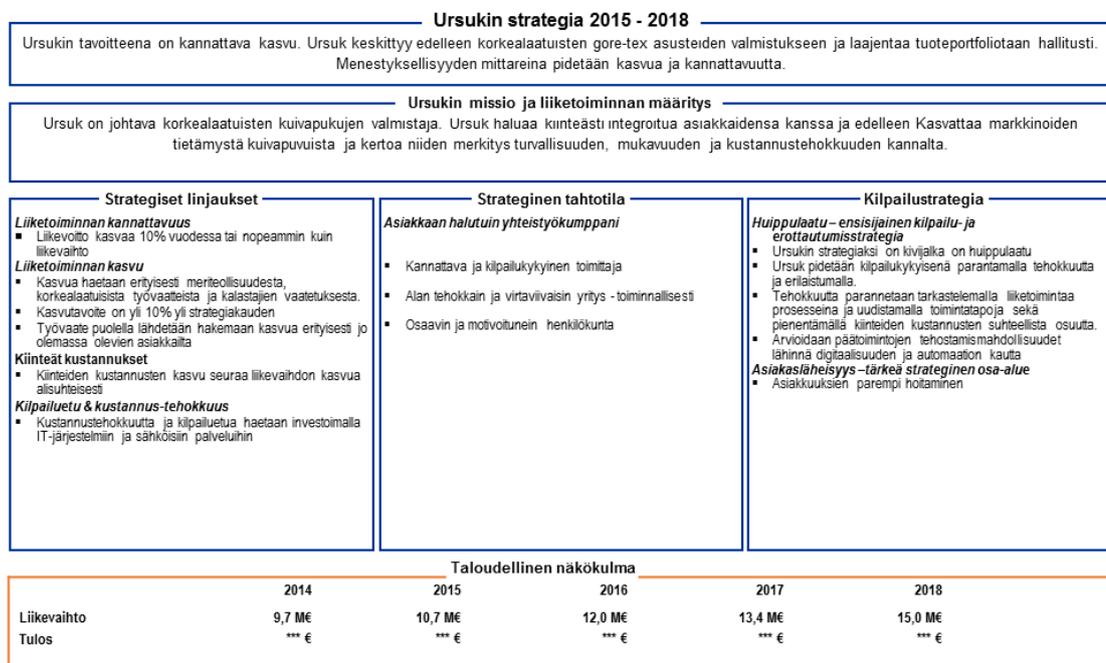


Kuva 4. Kalastusasun versio 2.

Kalastusasun versio kaksi tullaan valmistamaan Turussa Ursuk Oy:n tiloissa jotta se saadaan nopeammin valmiiksi. Kun seuraavan version fyysinen demotuote valmistuu sen arvio Janne Paimander, Stefan Trumstedt, Nikolai Holttinen ja Tommi Ahonen. Havaitut muutokset kirjataan, jonka jälkeen tuotteesta valmistetaan testikappaleet. Testin jälkeen palaute arvioidaan ja lanseerausta varten tarvittavan tuote-erän valmistus aloitetaan.

4 LANSEERAUSPROSESSI

Lanseerausprosessin taustalla ovat usein strategiset päämäärät. Tällaisia voivat olla markkinaosuuksien säilyttäminen ja vahvistaminen, uusien markkinoiden valtaaminen ja kilpailijoiden lyöminen. Uusissa yrityksissä tavoiteltavana päämääränä on markkinaosuuksien hankkiminen. Kilpailijoiden lyöminen ja saavutettujen markkinaosuuksien vahvistaminen voidaan saavuttaa vasta, kun yrityksellä on olemassa olevaa jalansijaa markkinoilla. (Rope 1999, 56-57)



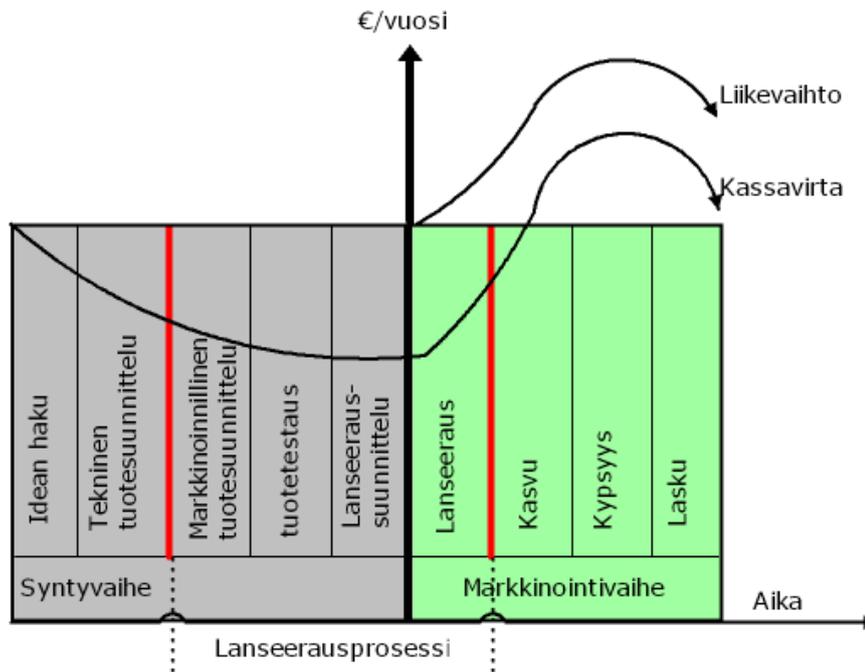
Kuvio 6. Ursuk Oy:n strategia 2015–2018 (Ville Rantala 2015)

Lanseerausprosessin keskipisteenä on aina jokin tuote. Lanseerausprojektin aikana tuotteen markkinoille viemistä tutkitaan, kehitetään ja toteutetaan. Uuden tuotteen kehittämisen taustalla tulee aina olla tiedostettu tarve niillä markkinoilla, joille sitä ollaan kaavailemassa. Itse kohderyhmälle tarve voi vielä olla piilevä, mutta se muodostuu näkyväksi, kun tuote tai väline tarpeen tyydyttämiseen on saatavilla. (Rope 1999, 16-23.)

Tuotteiden fyysiset ja markkinoinnilliset elinkaaret lyhenevät jatkuvasti. Tämä kasvattaa uusien tuotteiden markkinoille tuomisen onnistumisen merkitystä yrityksissä. Nopeasti tuotteitaan uudistavat yritykset voivat halutessaan ja onnistuessaan ottaa markkinaosuuksia passiivisemmilta kilpailijoiltaan. Lanseeraus-toimet ovat nykypäivänä viemässä yhä suurempaa osaa yritysten markkinointisatsauksista. (Rope, 2000, 504.) Lanseerausprosessit tulevat todennäköisesti jatkossa näyttelemään suurta roolia yritysten menestymisessä. Lanseerausprosessin hallinta tulee olemaan kriittinen menestystekijä yritysten kasvulle ja kehitymiselle. Kuten jo aikaisemmin mainitsin, sukellus- ja pelastuspukualalla tuotekehityssykli ei aikaisemmin ole vaatinut jokavuotista tai edes 2-3 vuoden välein tapahtuvaa suurempaa päivitystä. Tänä päivänä asiakkaat kuitenkin vaativat tuotteiltaan enemmän ja jokainen ala vaatii hieman itselleen spesifioitua tuotteen, vaikka jokin olemassa oleva tuote sopisikin heidän käyttötarkoituksiinsa. Ulkonäköasioihin kiinnitetään entistä enemmän huomiota ja pienempiä ulkonäköön liittyviä kohennuksia joudutaankin nykyään tekemään muutaman vuoden välein. Tästä syystä Ursuk Oy:n TK-ryhmän onkin jatkuvasti suunniteltava ja aikataulutettava tulevaisuuden varalle. Sopivin aikajänne sukellus- ja pelastuspukujen päivittämiselle on noin kolme vuotta. Nyt kun siirrytään valmistamaan uutta tuotekategoriaa eli kuoriasua, on sen päivityssykli huomattavasti nopeampi, koska vaatetusalan trendit muuttuvat jatkuvasti eikä kalastukseen suunniteltu asukokonaisuus voi siitä vältyä. Tässä tuotekategoriassa joudutaan miettimään päivityksiä ja tekemään niitä todennäköisesti kahden vuoden välein. Tässä uudessa tuotekategoriassa myynti tapahtuu pääosin ennakkotilauksien kautta eikä esimerkiksi vaatetta, joka on poistunut mallistosta enää voi tilata. Tämä poikkeaa Ursuk Oy:n muista tuotteista, joissa poisjäänyttä tuotetta voi vielä tilata noin 6-8 viikon toimitusajalla. Ennakotilauksilla myytävät tuotteet vaativat tuotantosuunnitelmien pitävyyttä ja oikea-aikaisuutta että kaikki tilatut tuotteet saadaan toimitettua asiakkaille oikeaan aikaan.

Tuotteen elinkaarimallissa lanseerausprosessi alkaa heti tuotekehitysprojektin jälkeen. Lanseeraus alkaa, kun yrityksellä on tuotekehityksen seurauksena testattu ja markkinakelpoiseksi todettu tuote valmiina ja se päättyy siihen, kun tuot-

teen kasvukausi alkaa. Lanseerausprosessin rajaus on usein vaikea määrittellä. Lanseerausvaihe on tuotteen menestyksen kannalta yksi ratkaisevimpia vaiheita ja siitä johtuen sille tehdään oma suunnitelmansa ja sitä varten toteutetaan erilaisia tutkimuksia. (Rope 1999, 19.)



Kuvio 7. Lanseerausprosessi tuotteen elinkaarimallissa (Rope 1999, 19).

Tuotteen kumuloituvasta kassavirta – käyrästä (Kuvio 7) nähdään, että yleensä yritys saa katetta tuotteelleen vasta, kun tuote siirtyy elinkaarensa kasvuvaiheeseen. Ropen mukaan juuri tämä on aloittavien yritysten ongelma, sillä lanseerausvaiheen jälkeen tuotteiden kassavirran kääntyminen voitolliseksi kestää suhteellisen kauan. Uudelle tuotteelle lanseerausvaihe on aina negatiivinen. Edellä mainittujen asioiden vuoksi lanseerausvaiheen onnistumista ei voi mitata tuotteella saavutetun kumulatiivisen voiton kautta, koska sitä voidaan odottaa vasta elinkaaren myöhemmissä vaiheissa. Jotta tiedettäisiin, onko lanseerausprosessi onnistunut suunnitelmien mukaisesti, sitä tulee mitata muilla asetetuilla mittareilla. Tällaisia mittareita voivat olla esimerkiksi tuotteen kokeilijoiden määrä, tyytyväisyys kokeilijoiden joukossa ja uusintaostot, myyntivolyymi ja saavu-

tettu markkina-asema. Jotta yritys pystyy luomaan markkinoille jatkuvasti uusia tuotteita, on pyrittävä pitämään valikoimassa monia elinkaaren eri vaiheissa olevia tuotteita. (Rope, 2000, 504-505.)

Prosessin edettyä siihen vaiheeseen, että lanseeraus on päätetty toteuttaa, vaaditaan kaikilta lanseeraukseen liittyviltä osapuolilta sitoutumista ja yhteistyötä. Joissakin tehtävissä toimintojen väliset linkit ovat erityisen tärkeitä. Nopea myynnin käynnistäminen vaatii saumatonta yhteistyötä myynnin ja markkinoinnin välillä. (Simula ym. 2009, 76-77)

4.1 Lanseerauksen suunnittelu

Lanseeraukselle pitää asettaa selkeät tavoitteet, joita voidaan myöhemmin seurata. Tuotekehityksen ja lanseerausprosessin huolellisten alkuvaiheiden jälkeen tavoitteista pystytään tekemään realistiset ja päämääristä saavutettavissa olevat. Tuotteen menestystä voidaan mitata monessa asiassa, kuten myyty kappalemäärä, tunnettuus, myyntikate, tilauskanta ja kustannukset. Tuotteen lopullisen menestyksen takaa se, kun jokaisella osa-alueella onnistutaan suunnitellulla tavalla. Eri osiin jaetut välitavoitteet auttavat koko yritystä sitoutumaan prosessiin ja auttavat kutakin pyrkimään tavoitteisiin omalla osa-alueellaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Daniels 2009)

Lanseeraussuunnitelma tarkoittaa aikataulun, budjettilaskelmat, kohderyhmät ja kilpailukeinot. Budjetti tarkentuu vasta, kun lopulliset markkinointitoimenpiteet on yksityiskohtaisesti päätetty. Tämän jälkeen tarkistetaan, että budjetti ja asetetut tavoitteet ovat linjassa, ja budjettia suhteutetaan mikäli tarvetta. Jos budjetti näyttää riittämättömältä kulujen osalta, tulee lanseerauksen toteuttamista harkita uudelleen. Keinojen kyseenalaistaminen ja mahdollisten säästökohteiden etsiminen voi tuoda ratkaisun. Budjetissa säästäminen pitää suhteuttaa hankkeen muihin kuluihin, tulosvaikutusriskiin ja niihin vaikutuksiin, joita mahdollinen lanseerausprosessin epäonnistuminen saattaa aiheuttaa yritykselle. (Rope 1999, 139-141)

Budjetoinnin tarkoituksena on selvittää eri vaiheiden kustannukset lanseerausprosessissa. Budjetti laaditaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti suunnittelu- ja toimenpidekustannuksineen. Toimenpiteiden kustannukset voidaan budjetoida tarkasti vasta lopullisen toteutussuunnittelun yhteydessä. Mikäli yrityksessä on valmis lanseerauskonsepti ja kokemusta lanseerauksesta, voidaan kustannukset arvioida melko tarkkaan jo alkuvaiheessa. (Rope 1999, 36-37)

Budjetoinnin on tarkoitus kertoa prosessin kustannukset mahdollisimman tarkasti, jotta yllätyksiä ei pääse syntymään. Huomioitavaa on, että kustannuksia syntyy jo suunnitelmavaiheessa. Tuotekehitys, tuotannon aloitus ja lanseerauksen suunnittelu ovat kaikki kustannuksia aiheuttavia toimia jo ennen varsinaista lanseerausohjelman julkistamista. (Raatikainen 2008, 206)

Asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää, että lanseeraus suunnitelmaan rakennetaan sellainen ratkaisu, että se mahdollistaa kilpailukeinojen synergisen yhteistoiminnan. Kilpailukeinot on saatava ajoittumaan oikein ja toisiinsa tukien riittävän näkyvyyden ja huomioarvon saamiseksi. Mikäli lähtökohtana on tuntemattomuus, toimintapolitiikaksi voi valita varovaisen tien tai rohkean markkinavaltaajan tien. Usein pienissä yrityksissä käytetään ensin mainittua toimintapolitiikkaa, koska se vaatii pienempiä investointeja. Varovaisen tien politiikka toimii, kun markkinat ovat rajatut, resurssit ovat pienet, volyymitavoite on rajallinen ja asiakaskunta on hyvin tiedossa. Tämän politiikan onnistuminen vaatii viestintäkeinojen kohdentamista ja kohderyhmän täsmällistä määrittelyä. (Rope 1999, 139-140)

Ursuk Oy:n valinta on tässä tapauksessa varovaisen tien politiikka siitä syystä, että markkinat ovat alkuvaiheessa rajatut, resurssit pyritään minimoimaan ja volyymitavoite on kohtalaisen pieni. Uuden kuoriasun lanseeraus aloitetaan Suomesta ja Ruotsista. Suomessa tuotetta myydään suoraan kalastusliikkeisiin. Ruotsissa odotukset markkinoista ovat suuremmat kuin Suomessa, koska markkinoiden koko on suurempi. Kilpailu on toki myös kovempaa. Asiakaskunta on hyvin tiedossa ja jakelu tapahtuu CWC AB:n toimesta, jolla on pitkä ja vahva kokemus Ruotsin kalastusmarkkinoilta. Ruotsi ja Suomi toimivat ns. testimark-

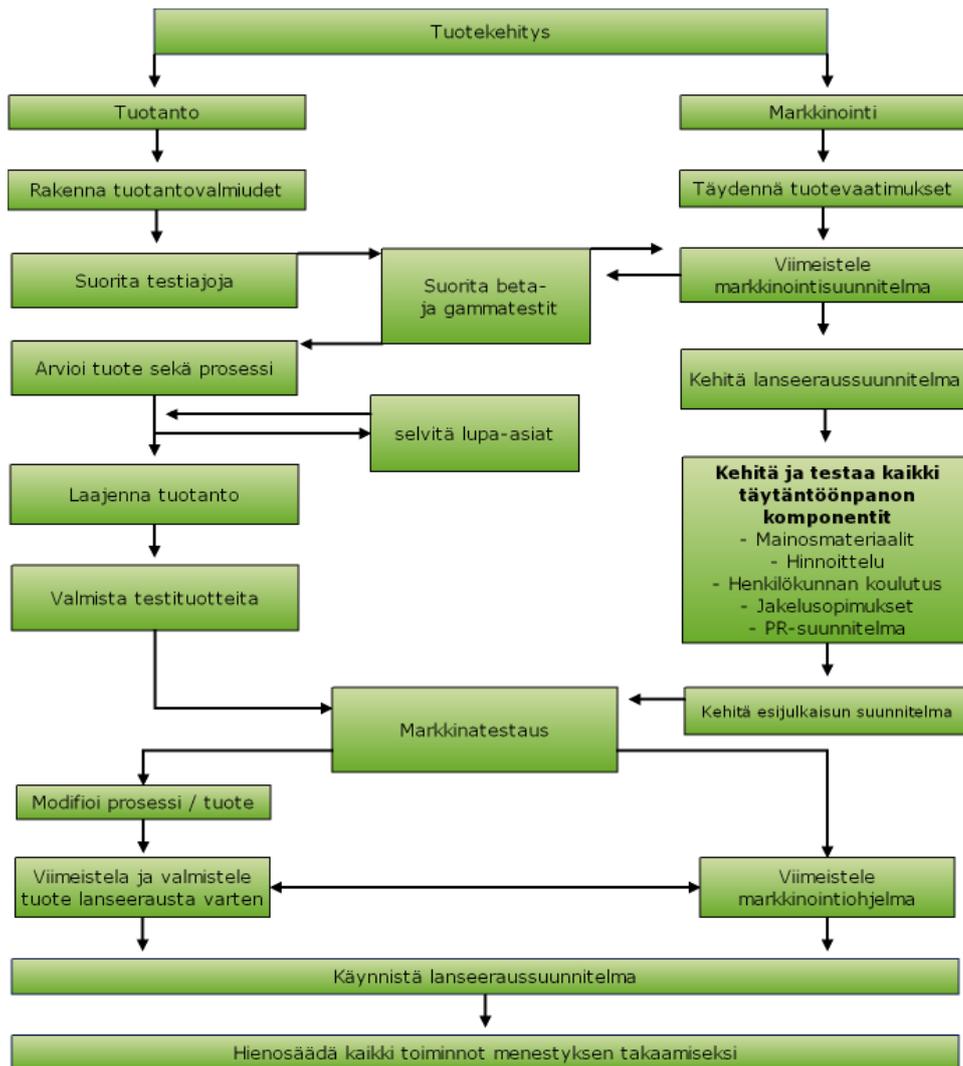
kinoina. Mikäli tuote menestyy ja koetaan toimivaksi, lanseerausta jatketaan muihin maihin myöhemmin. Uusille markkinoille mentäessä tehdään uudet lanseeraussuunnitelmat käyttäen Suomesta ja Ruotsista saatuja kokemuksia hyödyksi.

4.2 Lanseerauksen vaiheet

Lanseeraus on toimintaprosessi ja se tähtää tuotteen onnistuneeseen esittelyyn tarkoituksenaan tuoda menestystä myös pitkällä aikavälillä. Tässä työssä lanseerauksen suunnitelma tehdään tuotesuunnittelun jatkoksi uuden tuotteen markkinoille saattamista varten. Kuvio kahdeksan havainnollistaa lanseerausprosessin etenemisen. (Simula ym. 2009, 71 ja Rope 1999, 16)

Lanseerausprosessien pituudet vaihtelevat melkoisesti ja kesto tulee määrittellä jo lanseeraussuunnitelmassa. Lanseerausvaiheen keston vaikuttavia asioita ovat tuotteen luonne ja sen uutuusaste, toimiala, asiakaskohderyhmä, markkinatilanne, lanseerausstrategia ja yrityksen resurssit. Lanseerauksen ja sitä edeltävien vaiheiden jälkeen tuote siirtyy kasvuvaiheeseen eli jatkuvan markkinoinnin piiriin. (Rope, 2000,503.)

Liian nopealla aikataululla toteutettu lanseeraus voi johtaa siihen, että joku vaihe jää liian pinnalliselle toteutuksen asteelle. Liian pitkä aikataulu voi johtaa tuotteen jäämiseen kilpailijoiden jalkoihin jo tuotteen lanseerausvaiheessa. Toimialasta riippuen lanseerausprosessi voi kestää muutamasta kuukaudesta muutamaan vuoteen. Ongelmista huolimatta aikarajojen asettamisen tulisi olla prosessia edistävä ja helpottava tekijä. (Raatikainen 2008, 199)



Kuvio 8. Lanseerausprosessi (Crawford & Di Benedetto 2011, 390)

Tuotteen menestyksen kannalta ratkaisevin vaihe on lanseeraus. Lanseerauksen onnistuminen määrittää tuotteen tulevan menestyksen. Lanseerausvaiheen onnistumisen mittareina voidaan pitää:

1. tunnettuutta kohderyhmässä
2. onnistuneita referenssejä
3. positiivista medianäkyvyyttä
4. tuotteen kokeilijoiden määrää
5. tyytyväisyyttä kokeilijajoukossa ja uusintaostoja
6. tavoitemielikuvan läpisaamista ja sen oikeellisuutta

7. saavutettua myymälä- ja volyympieittoa jakeluportaissa
8. saavutettua markkina-asemaa ja myyntivolyymia.

Edellä mainittujen vaiheiden toteutuminen ja arviointi antavat mahdollisuuksia tuotteen tulevalle menestykselle ja kehittymiselle. Uudesta tuotteesta saadaan kaupallisesti menestyvä vain, jos se on parempi kuin kilpailijan vastaava tuote jossain asiakkaan arvostamassa ominaisuudessa. Asiakkaan piilevät tarpeet muuttuvat tiedostetuiksi, kun mahdollisuus niiden tarpeiden tyydyttämiseen tarjotaan. (Rope 1999, 15-20)

Lanseeraus edellyttää, että tuote on testattu ja todettu markkinakelpoiseksi. Lähtökohtien määrittely on lanseerausprosessin lähtökohta. Määrittelyyn kuuluu suunnitteluvaiheen toteutuksen alustavan aikataulun luominen ja alustava budjetointi. Markkinoinnin perusratkaisuihin kuuluvat uuden tuotteen asiakaskohderyhmän määrittely ja sille soveltuvien kilpailukeinojen arvioiminen ja valitseminen. Tällä vaiheella varmistetaan, että uusi tuote on markkinoinnillisesti kilpailukykyinen sille asetetuissa asiakaskohderyhmissä. Mikäli näiden vaiheiden jälkeen todetaan, ettei tuote ole markkinoinnillisesti elinkelpoinen, on päätettävä lanseerauksen suorittamisesta tai koko prosessin lopettamisesta. Jos lanseeraus päätetään toteuttaa, aletaan suunnitella toimenpiteitä tuotteen markkinoille tuomiseksi. (Rope 1999, 31-32)

Kun testattu ja markkinakelpoinen tuote on valmis, aloitetaan lanseerauksen lähtökohtien määrittely. Prosessille laadittavasta aikataulusta ja budjetista rakentuvat lanseerauksen puitteet. Lanseerauksen pohjalla tulee myös olla suunnitelma, joka määrittelee tarkistuspisteet, seurannan, mukana olevat tahot, ja ennen kaikkea eri osa-alueiden vastuuhenkilöt. (Simula 2009, 74-75)

4.3 Ursuk Oy:n nykytila-analyysi

Albert Humphreyn kehittämä nelikenttämenetelmä eli SWOT-analyysi on oiva apuväline nykytila-analyysin tekemiseen. SWOT-analyysin organisaation ulkoisilla asioilla selvitetään ympäristön sisältämät uhat (Threats) ja mahdollisuudet (Opportunities). Ja organisaation sisäisillä asioilla tarkastellaan vastaavasti sisäisiä vahvuuksia (Strengths) ja heikkouksia (Weaknesses). (Anttila & Iltanen 2001, 348-349.)

Taulukko 3. Nykytila-analyysi nelikenttämenetelmää (SWOT) hyväksi käyttäen

	PLUSSAT	MIINUKSET
SISÄISET ASIAT	<p>Sisäiset vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pitkäaikainen kuivapukuosaaminen - Balticumin myötä alle 1000€ tuotteisiin kustannustehokkuus – alaraja 300€ - Ulkonäkö ja design kohtuullinen - Joustavuus tehdä pieniäkin eriä - Rääpälointikyky 	<p>Sisäiset heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ei varsinaista segmenttiosaamista - Ei toistaiseksi tietoa markkinan tuotteista / tarjonnasta - Kuluttaja markkinoinnin kalleus / osaamattomuus - Heikko tuotetieto (tuotepäällikkö)
ULKOISET ASIAT	<p>Ulkoiset mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valmiitakin tuotteita markkinalle - Uusien ei kuivat tuotteiden kehittäminen markkinalle Balticumin kustannustehokkuuden ansiosta - Valtavan kokoinen markkina globaalisti - Kalastusarvikkeiden mahdollisuus tuoteportfolioissa - Lobbaus? - Vahva tuotemerkki (Pohjoismaat) 	<p>Ulkoiset uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liian myöhään markkinoille - Vakiotuotteilla kova kilpailu - Väärä yhteistyökumppani - Heikko jakelukanava / jakelukanavattomuus - Marginaalirakenne, riittäkö kaikille jaettavaa - Hinnoittelu

SWOT-analyysissä läpikäytäviä asioita ovat esimerkiksi yrityksen taloudellinen vakaus uuden tuotteen lanseerauksen riskejä ajatellen. Myynnin ja tuotannon tehokkuus, tuotteet, niiden imago ja tuotekehityksen resurssit ovat myös tärkeitä tutkimuskohteita. (Anttila & Iltanen 2001, 351-352.)

SWOT- analyysin tarkastelun pohjana on hyvä käyttää myös yrityksen taloushallinnollisia tunnuslukuja esimerkiksi hinnoittelusta, myynnin kehityksestä,

alennuspolitiikasta, ostojen määrästä ja valmistuksen kustannuksista. (Raatikainen 2005, 68.)

Lanseerauksen suunnittelu vaatii perusteellista tietoa toimintaympäristöstä ja yrityksen sisäisistä prosesseista. Alkuvaiheessa selvitettäviä asioita:

- uuden tuotteen kohdemarkkinat
- kilpailijat ja tuotteiden ominaisuudet
- hinnoittelun ja jakelun ratkaisut
- käytössä olevat omat resurssit
- oma kilpailuetu
- kansantalouden kehitys ja sen vaikutus ostovoimaan
- teknologian kehittyminen ja uusien korvaavien tuotteiden uhka
- arvojen ja kulttuurin muutoksien vaikutus kysyntään

Ostokäyttäytymisen tunteminen auttaa tuotteen tai tuotteiden jakeluteiden analysoinnissa. Ostokäyttäytymisestä saatavat tiedot auttavat myös tulevien markkinointistrategioiden rakentamisessa. Ostokäyttäytymisestä selvitettäviä asioita ovat ostotavat eli mistä ostetaan ja kuinka usein, mitkä ovat tämän tyyppisten tuotteiden käyttötavat eli miksi tuotetta käytetään ja kuinka paljon ja millaisia ovat ostamisen ja käyttämisen kausivaihtelut. (Rope 1999, 38-46)

Ulkoilutakkien ja – housujen osto tapahtuu pääsääntöisesti suurten urheilu-kauppa- tai ulkoilukappaketjujen kautta. Ursuk Oy:n jakelukanava perustuu erikoisliikkeisiin sillä kalastajat haluavat yleensä leimautua kalastajina ja Ursuit brändi on tunnettu laatumerkki kalastusmarkkinoilla. Tämä auttaa yritystä myymään kalastusasua kalastajille erikoisliikkeiden kautta, josta kalastajat joka tapauksessa käyvät ostamassa muita tarvikkeita.

4.4 Jakelustrategia

Tuotteen menestymisen kannalta oikeanlainen jakelu on erittäin tärkeä elementti, sillä se mahdollistaa tuotteen saatavuuden kuluttajille. Valittujen jakelukanavien pitää vastata kohdemarkkinoiden ostokäyttäytymistä ja mahdollistaa laaja saatavuus. On myös tärkeää neuvotella maahantuojien kanssa uuden tuotteen varastomääristä ja jälleenmyyjien kanssa uuden tuotteen saamista myyntitilasta heidän liikkeissään. Tuotteen asemointia voidaan vahvistaa jakelukanavia optimoimalla. Mikäli tuote on massamarkkina-tuote, sen tulee saada laaja jakeluverkosto. Kun taas kyseessä on kapeammalle segmentille kohdistettu tuote, kannattaa jakelu keskittää harvemmalle jakelijalle. Jakelukanavia suunniteltaessa pitää muistaa, että jakelijoiden korkea laatu voi vaikuttaa positiivisesti tuotteen asemaan markkinoilla. Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että onnistuneissa tuotelanseerauksissa panostettiin merkittävästi jakelukanaviin. (Capatina 2014)

Jakelukanavien määrittelyllä on tarkoitus vahvistaa tuotteen saatavuus kohde-ryhmässä. Jakelupäätöksen perustaksi pitää selvittää potentiaalisten asiakkaiden määrä, maantieteellinen sijainti ja mistä vastaavia tuotteita on totuttu ostamaan. (Rope 1999, 93)

Taulukossa 6 on esitelty Ursuk Oy:n jakelukanavat maittain ja niitä koskevia tietoja. Taulukossa esitettävä liikevaihto ei ole kyseisen yrityksen koko liikevaihto, vaan määrää, joka koskee Ursuk Oy:ltä ostettavia tuotteita.

Taulukko 4. Kalastuksen jakelukanavat (Ursuk Oy 2015)

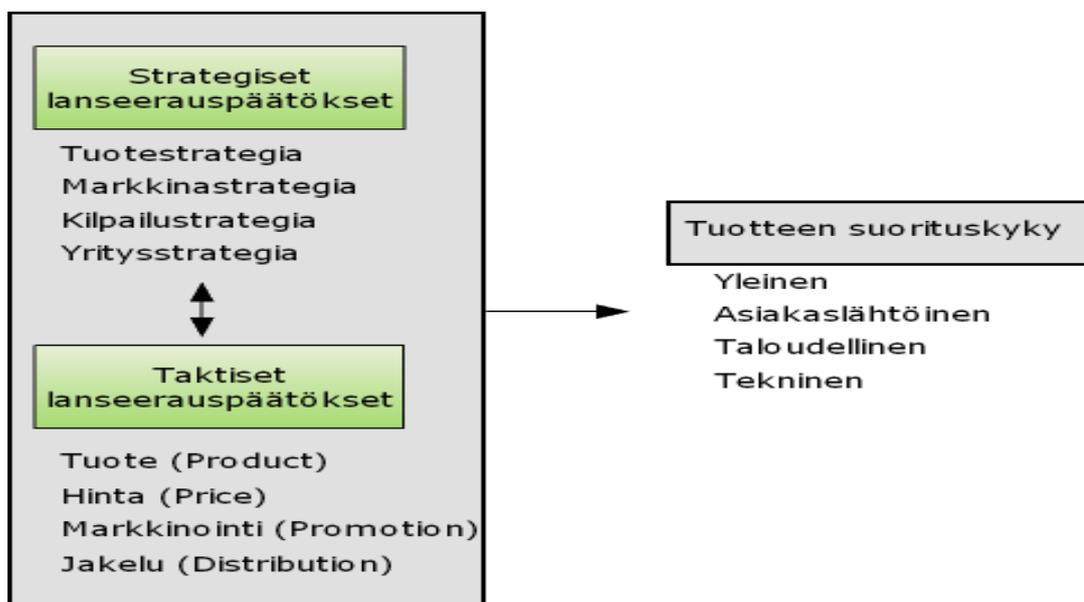
Takki + Housut + muut. Kalastus	LV	vahvuudet	heikkoudet	Ursukin mahdollisuudet
RUOTSI: CWC	>100K€	Markkinatuntemus, Asiakkaat, tunnettuus	Hintarakenne?	Jakelukanava on valmis
SAKSA: Echolot	<100K€	Markkinatuntemus, Asiakkaat, tunnettuus	Hintarakenne?	Jakelukanava on valmis
TANSKA: Normark	<100K€	Tunnettuus, Markkinatuntemus	Hintarakenne?	
NORJA: Seeberg	< 50K€	Markkinatuntemus	Hintarakenne?	Jakelukanava on valmis
Suomi: Motonet, muut kauppiat		Hintarakenne, Markkinatuntemus		Jakelukanava on valmis
Ranska: ???				

4.5 Kilpailuetu

Yritys menestyy markkinakilpailussa tuottamalla asiakkailleen lisäarvoa, jota aikaan saadaan kilpailuetujen avulla. Yrityksen päätehtävä kilpailussa on valita, millä kentällä se kilpailee, ja miten se menettelee muita markkinoiden kilpailuvoimia vastaan. Kyseisiä kilpailuvoimia on viisi: asiakkaat, tavarantoimittajat, korvaavat tuotteet sekä nykyiset ja mahdolliset kilpailijat. Yrityksen kilpailustrategia on tärkeä menestyksen edellytys, jotta yritys menestyisi kilpailussa edellä mainittuja voimia vastaan. (Porter 1980, 4)

Kilpailuedun saavuttaminen on tuoteratkaisun avaintekijänä. Harvan lanseerattavan tuotteen kilpailuetu perustuu hintaan. Tuote voi olla hintakilpailukykyinen, mutta sen ei välttämättä tarvitse olla se halvin vaihtoehto. Markkinoinnillistamisen päämäärä on tehdä tuote sellaiseksi, ettei keskeisin ostopäätösperuste ole hinta. (Rope 1999, 73-74)

Tuotteen kilpailuetu johdetaan asiakkaalle tarjottavan lisäarvon nostosta, johon tavallisesti liittyy tuotestrategia ja eritoten lanseerausstrategia. Aikaisempien markkinoilletulotutkimusten mukaan lanseerausstrategia vaikuttaa lanseerattavan tuotteen suorituskykyyn markkinoilla. Tuotteen lanseeraus on yleensä koko tuotekehitysprosessin kallein, riskialttuin ja huonoiten johdettu osa-alue. Lanseeraussuunnitelma kuvataan yleensä seuraavanlaisesti: tunnista kohdemarkkinat, rakenna markkinointimix, ennakoi taloudelliset tulokset ja laadi kattava seuranta. Valitettavasti edellä mainitut ohjeet ovat ainoastaan suuntaa antavia siihen, miten lanseeraussuunnitelma pitäisi toteuttaa, eivätkä ne kerro tarkasti mitä päätöksiä uutta tuotetta lanseerattaessa pitää tehdä tai sitä ovatko päätökset toisistaan riippuvaisia. Hultink et. al.(1997) ovat vanhoja lanseerausstrategioita tutkimalla ja haastatteleamalla lanseerauksista vastuussa olleita henkilöitä esittäneet lanseeraussuunnitelman komponenteille täsmällisemmät selitykset. Nämä strategiset lanseerauspäätökset ohjaavat mitä lanseerataan, missä lanseerataan, koska lanseerataan ja kenelle lanseerataan. Edellä mainitut päätökset yhdistyvät ja perustuvat yrityksen strategiaan ja taktisiin päätöksiin. Kaikkien päätösten pitää yhdessä luoda vahva pohja menestykselle tuotekehitykselle. (Hultink et al. 1997)



Kuvio 9. Lanseerauspäätösten vaikutukset uuden tuotteen suorituskykyyn. (Hultink et al. 1997)

Markkinointikelpoiseksi tuotteen tekee se, että se sopii yrityksen strategiaan ja päämääriin. Lanseerattavan tuotteen tulee sisältää kilpailuetu muihin markkinoilla oleviin tuotteisiin verrattuna. Saavuttaakseen kilpailuedun yrityksellä on valittavana kaksi perusstrategiaa: jalostusstrategia eli erilaistaminen tai hintastrategia eli kustannusjohtajuus. Yhdistämällä nämä kaksi kilpailuetu-tyyppiä toimintakenttään, jolla yritys pyrkii niitä hyödyntämään, saadaan kolme perusstrategiaa. Strategiat ovat kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen (fokusointi). Keskittymisstrategiassa on edelleen kaksi vaihtoehtoa; kustannuspainotteinen ja differointipainotteinen strategia. (Porter 1985, 24–25). Taulukossa 5 on esitetty geneeriset strategiat sekä Porterin viisi kilpailuvoimaa.

Taulukko 5. Geneeriset strategiat sisältäen Porterin viisi kilpailuvoimaa. (Quick MBA)

Kilpailuvoima	Kustannusjohtajuus	Differointi	Fokusointi
Uusien tulokkaiden uhka	Mahdollista laskea hintaa ja estää markkinoille tulo	Asiakasuskollisuus voi lannistaa mahdollisia markkinoille pyrkijöitä	Keskittyminen kehittää ydinosaamista, joka voi toimia pääsyn esteenä.
Ostajien neuvotteluvoima	Kyky tarjota halvempaa hintaa vahvoille ostajille	Vahvoilla ostajilla pienempi valta neuvotella koska vaihtoehtoja on vähän.	Vahvoilla ostajilla pienempi valta neuvotella koska vaihtoehtoja on vähän.
Tavarantoimittajien neuvotteluvoim	Paremmiin eristyksissä vahvoilta toimittajilta.	Helpompi siirtää toimittajien hinnankorotukset kuluttajille	Toimittajilla on valtaa koska määrät ovat pienet mutta hinnoilla ei välttämättä ole mitään merkitystä.
Korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka	Voidaan käyttää halpaa hintaa puolustukseen	Asiakkaiden kiintymys ominaisuuksiin vähentää uhkaa	Erikoistuotteet, -palvelut ja ydinosaaminen vähentävät uhkaa.
Yritysten välinen kilpailu	Helppo kilpailla hinnalla	Merkkiuskollisuus vähentää asiakaspoistumaa.	Kilpailijat eivät pysty täyttämään asiakkaiden vaatimuksia.

Kuhunkin geneeriseen strategiaan liittyvät käytännön toimet vaihtelevat paljon toimialojen välillä ja toimialan sisällä. Sopivan strategian valitseminen on yritykselle keskeisen tärkeää pitkäaikaisen kilpailuedun saavuttamiseksi. (Porter 1980, 126–155)

Kustannusjohtajuusstrategiassa keskitytään alhaisiin tuotantokustannuksiin ja toiminnan tehokkuuteen. Tällöin yritykset voivat matalimpaan mahdolliseen kilpailukykyiseen hintaan myydä suhteellisen standardisoituja tuotteita. Strategia vaatii suuren markkinaosuuden ja pääomaa, joten sitä käyttävät erityisesti suuret yritykset. (Porter 1984, 59) Porterin mukaan tämän strategian menestys pitkällä aikavälillä riippuu siitä, pystyvätkö kilpailijat saavuttamaan samat tai alemmat kustannukset kuin kustannusjohtaja. Säilyttääkseen johtavan asemansa yrityksen on pystyttävä ylläpitämään kaikkein matalinta kustannustasoa. (Porter 1985, 27.)

Differointistrategiassa kehitetään tuotteita tai palveluita, jotka eroavat kilpailijoiden tuotteista. Tuotteiden pitää asiakkaiden silmissä olla kilpailijoiden tuotteita parempia tai sisältää ainutlaatuisia ominaisuuksia, jotta he ostaisivat niitä (Porter 1984, 60–61.). Erilaistaminen riittää tuotteen menestymiseksi vain silloin, kun asiakas arvostaa erilaistamisperustetta ja on sen vuoksi valmis valitsemaan tuotteen ja maksamaan siitä kilpailijan tuotetta enemmän (Rope 1999, 48-49). Ainutlaatuisuus kasvattaa tuotteen arvoa, minkä vuoksi sitä voidaan myydä korkeampaan hintaan. Lähtökohtana on, että korkeampi hinta kattaa ainutlaatuisen tuotteen valmistamiseen ja tarjoamiseen liittyvät ylimääräiset kulut. Pitkäkestoinen kilpailuetu syntyy, jos yritys kykenee aikaan saamaan vahvan tuotemerkin. Fokusoinnilla tarkoitetaan strategiaa, jossa toimiala tai markkinat jaetaan asiakassegmentteihin ja pyritään vetoamaan niistä vain yhteen tai muutamaan. Markkinasegmentoinnissa pyritään löytämään eroja asiakkaiden ostokäyttäytymisessä ja tarpeissa. Erojen löydyttyä yrityksen pitää kohdistaa oma toimintansa niihin segmentteihin, joihin sen kyvyt ja markkinointi parhaiten sopivat. Strategiassa pyritään samalla saavuttamaan joko kustannus- tai differointietua. (Porter 1985, 29, 281.)

Fokusointistrategiassa tehdään kompromissi tuottavuuden ja myyntivolyymien välillä ja siihen liittyy aina potentiaalisen kokonaismarkkinaosuuden rajoituksia. Toimialoilla, joilla mittakaavaedut ovat merkittävässä asemassa, voi kustannuksiin keskittyminen olla hankalaa, mutta monet pk-yritykset ovat havainneet sen itselleen sopivimmaksi strategiaksi. (Porter 1984, 63.)

Ursuk Oy:n kuoriasu tulee hinnallisesti sijoittumaan vastaavien tuotteiden keskivaiheille. Tulemme tuotteessamme käyttämään FOV:n kankaita, jotka ovat hieman Gore-Texia halvempaa materiaalia. Tällä tavoin pysymme hinnallisesti mielenkiintoisella tasolla ja pystymme paremmin kilpailemaan Aasiassa valmistettavia merkkejä vastaan. Joudumme toki tekemään hieman enemmän työtä vakuuttaaksemme asiakkaat FOV:n materiaalin laadukkuudesta, sillä Gore-Tex on itsessään jo erittäin tunnettu ja vahva brändi. Pyrimme rakentamaan oman kilpailuetumme laadun ja mahdollisten huoltojen varaan. Meillä tulee olemaan mahdollisuus tehdä pieniä huoltoja tähän tuotteeseen, mikä todennäköisesti edesauttaa Ursuk Oy:n tuotteen valintaa. Tällaisten kuoriasujen kalleimmat mallit maksavat noin 600-900 € kuluttajalle. Huollon mahdollisuus uuden ostamisen sijasta on varmasti houkutteleva asia kuluttajalle. Huolloista saatava raha on toki pienempi kuin uuden myymisestä saatava, mutta tämä mahdollisuus säästää kuluttajan rahoja auttaa varmasti sen ensimmäisen myymisessä. Kuivapuullamme on vahva imago kalastusalalla, joten samalla brändillä / tuotemerkillä myytävä kalastusasu saa varmasti hyvän ja vastaanoton.

Koska kuoriasu on standardi tuote ja tarjolla on ainoastaan vakiokokoja, joihin kuluttaja ei voi muutoksia saada, on tällä tuotteella kilpaileminen huomattavasti vaikeampaa, kuin valikoimassamme olevilla muilla tuotteilla. Kuoriasun osalta, geneerisissä strategioissa sijoitutaan differointi- tai fokusointi- sarakkeeseen, joissain asioissa mahdollisesti vähän molempiin. Kuoriasun valmistaminen Virossa on huomattavasti halvempaa kuin Suomessa, mutta myös kalliimpaa kuin Aasiassa. Monet kilpailijat valmistuttavat tuotteensa Aasiassa ja voivat näin ollen tarjota tuotettaan halutessaan halvempaan hintaan. Ursuk Oy:ssä toki laa-

dun valvonta ja laatu on korkeammalla tasolla kuin Aasiassa valmistetuilla tuotteilla. Muiden tuotteiden osalta pystytään myös käyttämään kustannusjohtajuutta.

4.6 Markkinointi

Markkinoinnin tavoitteita ja toimenpiteitä suunniteltaessa on alla luetellut markkinoinnin tehtävät syytä pitää mielessä. Markkinoinnin päätehtävät ovat:

- ylläpitää ja aikaansaada kilpailuetua
- ylläpitää ja parantaa tuottoa
- lisätä tuotteen/palvelun houkuttelevuutta ja kohottaa sen myyntikatetta
- luoda, ylläpitää ja kehittää asiakassuhteita
- ylläpitää yhtenäistä imagoa yrityksen kaikessa toiminnassa.

(Markkinointisuunnitelma. 2009)

Lanseerauksen markkinoinnillisilla ratkaisuilla tarkoitetaan niitä ratkaisuja, joiden jälkeen yrityksellä on vahva usko lanseerauksen toimivuuteen. Näillä ratkaisuilla pyritään aikaan saamaan markkinoinnin kilpailukeinot kattava suunnitelma. Tällä suunnitelmalla pyritään saavuttamaan kilpailuetu yrityksen valitsemilla lohkoilla. On hyvin tärkeää että tässä vaiheessa pysytään aiemmin valituissa kilpailukeinoissa ja täydennetään niitä lanseerattavan tuotteen tai tuoter ryhmän tarpeiden mukaan. (Rope 1999,72-73)

Lanseerauksen markkinointiviestinnässä on tärkeää löytää tehokkain tapa, jolla haluttu sanoma välittyy kohderyhmälle. Eduksi tässä työssä ovat yleensä mielikuvituksellisuus ja viestisisällön rohkea esittämistapa. (Rope 1999, 107) Ainoastaan oikeilla markkinoilla myyminen ei riitä, vaan on myös osattava myydä oikealla tavalla. (Simula ym. 2009, 82)

Taktiset lanseerauspäätökset ovat markkinointimix-päätöksiä, jotka koskevat uuden tuotteen esittämistä kuluttajille: tuote, hinta, jakelu ja myyinnedistämi-

nen. Nämä valinnat tehdään myöhäisessä vaiheessa ja ne pannaan täytäntöön, kun uuden tuotteen kehitys ja testaukset ovat valmiit (Capatina 2014)

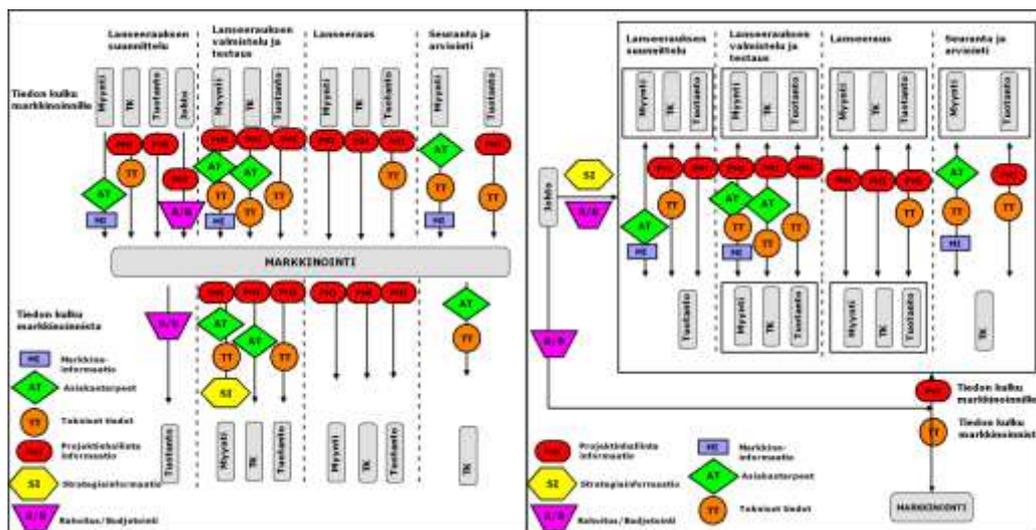
Taktisiin lanseeraustoimenpiteisiin liittyviä taitoja kehittämällä yritys pystyy kasvattamaan uuden tuotteen menestystä markkinoilla. Tämä tarkoittaa, että johdon pitäisi kiinnittää erityistä huomiota lanseerauksen peruskysymyksiin. Nämä kysymykset käsittelevät uuden tuotteen lanseerauksen markkinointi mix-päätöksiä: Hinta (Price), Jakelu (Placement), Markkinointi (Promotion) ja Tuote (Product). Markkinasuuntautunut yrityskulttuuri tukee tätä lanseerauspäätösten painottamista yritysjohdolle markkinatietojen keräämis-, tulkitsemis- ja hyödyntämisen prosessin läpi. Kyseinen yrityskulttuuri painottaa myös kilpailuedun saavuttamiselle suunnattujen koordinoitujen toimien välttämättömyyttä. (Langerak et al. 200)

Jotta tuotelanseeraukseen spesifioidut toiminnot koskien markkinointia ja tuotesuunnittelua saadaan suoritettua, on ristikkäisen tiimitoiminnan tukeminen suositeltavaa. Tiimejä, joissa on henkilöitä tuotekehityksestä, markkinoinnista, myynnistä ja tuotannosta, on käytetty onnistuneesti lyhentämään uuden korkealaatuisen tuotteen lanseerauksen vaatimaa aikaa. (Crawford & Di Benedetto. 2011, 38-39)

Lehtimäen (2012) mukaan lanseerauksesta vastaavan johdon tulisi kiinnittää huomiota osastojen väliseen tiedonvaihtoon erityisesti käynnistyksen, valmistelu- ja testivaiheen ja arviointivaiheen aikana koska tiedonvaihto on näissä vaiheissa intensiivisimmillään. Lanseeraussuunnitelmassa tulisi olla mukana useita toimintoja, jotta tarvittavat tiedot saadaan hankittua ja muiden osapuolten sitoutumisen vahvistamiseksi. Myynti on tiedonvaihdon kannalta keskeinen toimi jokaisessa lanseerauksen osiossa. Myynnin ja markkinoinnin suhde vaatii jatkuvaa huolenpitoa. Lanseerausvalmisteluiden ja testien aikana myynnin, tuotekehityksen, valmistuksen ja markkinoinnin välisellä tiedonvaihdolla ja yhteistyöllä on tärkeä rooli valittaessa oikeat yhteistyökumppanit uusien tuotteiden pilotointiin ja testaukseen. Lanseerauksen arviointivaiheessa on tärkeitä kerätä ja

kvantitatiivista että kvalitatiivista tietoa lanseerauksen toiminnoista, jotta opittaisiin mahdollisimman paljon. (Lehtimäki. 2012, 39)

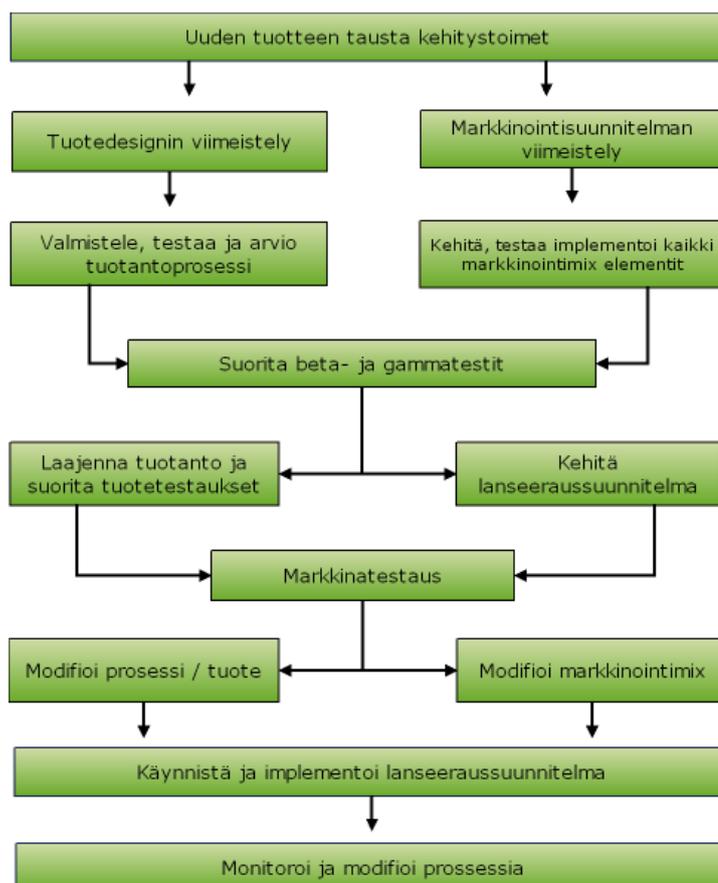
Kuvio 10 esittää eri osastojen välistä tiedonkulkua uuden tuotteen lanseerausprosessissa. Tuotekehitys syöttää markkinoinnille tärkeitä teknisiä tietoja, joita käytetään lanseerauksessa. Projektinhallintainformaation vaihto on tärkeää, jotta lanseerausprosessia osataan hallinnoida oikein. Pääsääntöisesti informaatiolla tarkoitetaan aikataulujen säännönmukaista koordinoitua. Tehokas lanseeraus vaatii markkinoinnin ja tuotannon integraatiota sisältäen markkinointisuunnitelmien, lanseerausaikataulujen ja tuotantoaikataulujen jakamista keskenään. Myös myyntisuunnitelmat ja tuotantoaikataulut pitää koordinoita keskenään ja saattaa markkinoinnin tietoon. Useimmissa yrityksissä myynti kerää asiakkailta palautetta ja toimittaa sen markkinoinnille. Suurin osa lanseerausprosessissa vaihdettavasta informaatiosta ohjautuu markkinoinnille, sillä lanseerauksen suunnittelu on monimutkainen tehtävä ja se vaatii suuren määrän tietoa kerättäväksi monista eri lähteistä. Myynti voi halutessaan tai tarvittaessa antaa asiakkaiden testata eri prototyyppisiä ennen lopullisen tuotteen valmistamista. Markkinointi järjestää koulutustilaisuuksia uudesta tuotteesta joissa uuden tuotteen positiio, tekniset ominaisuudet, markkinointimateriaali ja markkinointisuunnitelma käydään läpi. Tehokkaalla koulutuksella on suuri vaikutus tuotteen myymisessä. (Lehtimäki 2012, 33)



Kuvio 10. Osastojen välinen tiedonvaihto (Lehtimäki 2012, 33)

Ursuk Oy:ssä tilanne (oikeanpuoleinen kuvio) ei täysin vastaa Lehtimäen esittämää tilannetta (vasemmanpuoleinen kuvio). Alla on karkea kuva siitä millainen tilanne Ursuk Oy:ssä on. Markkinointi pitäisi ehdottomasti ottaa enemmän mukaan ja sille pitäisi luoda suurempi rooli uusien tuotteiden kehityksessä ja lanseerausprosessissa. Ursuk Oy:ssä suurin osa tiedosta kulkee suoraan myynnin ja tuotannon välillä ja markkinointi jää sivummalle.

Kuvio 11 esittelee eri toimet uuden tuotteen kehitysprosessissa ja antaa hyvän yleiskuvan niistä taktisista päätöksistä, joita markkinointi- ja tuotekehityshenkilöstö tekevät lanseerausprosessin aikana. Tämä malli painottaa kahden erillisen, joskin toisiaan tukevan markkinointi- ja tuotekehityspolun kulkemista. Polut yhdistyvät ja kasvavat täyteen mittakaavaan lanseerauksen H-hetkenä. (Di Benedetto, C. 1999)



Kuvio 11. Taktisten päätösten polku. (Di Benedetto 1999)

Markkinoinnin taktiset päätökset tuotteen lanseerausvaiheessa koskevat markkinontimixin kehittämistä eli sopivan jakelutason saavuttamista, mahdollisuutta kaikkien apu-/ huoltopalveluiden tarjoamiseen, hyväksyttävän hinnan sopimista ja markkinointitoimien laajuuden sopimista niin, että kannattavuus ja myyntivoitteen täytyvät. Tekniset taktiset päätökset pitävät sisällään tuotteen ja/tai tuotantoprosessin modifikaatiot ja ne johdetaan tuotteen markkinatesteistä saaduista tuloksista. (Di Benedetto, C. 1999)

Philip Kotlerin tunnetuksi tekemää käsitekehystä, joka on paremmin tunnettu nimellä 4P-malli, voidaan hyvin käyttää tämän tyyppisissä projekteissa kilpailukeinoratkaisujen analysointiin. Mainitut 4P:tä ovat yhteydessä toisiinsa ja niitä tulee aina käsitellä kokonaisuutena ja tehtäviä päätöksiä tulee aina tarkastella asiakasryhmäkohtaisesti. Taulukko 6 on esimerkki siitä, mitä osa-alueita kukin kilpailukeino saattaa sisältää. (Laakso 2004, 35)

Taulukko 6. Taulukko 4P mallin sisältämistä alueista (Quick MBA)

Product (Tuote)	Price (Hinta)	Placement (Jakelu)	Promotion (Markkinointi)
tuotevalikoima	ohjehinta	jakelukanavat	Mainonta
laatu ja ulkonäkö	alennukset	markkinapeitto	myynninedistäminen
ominaisuudet	luottoehdot	lajitelmat	Media
nimi ja pakkaus	maksuaika	logistiikka	PR (viestintä)
palvelut ja takuu		Myyntipaikat	suoramarkkinointi

Hinnan suhteen Ursuk tulee sijoittautumaan kategorian keskivaiheille. Hinnoittelun suhteen on otettava huomioon materiaali, tuotantokustannukset, laatu, alennukset ja ne kilpailijat joita lähdetään haastamaan. Ursuk Oy:n kohdalla suurin kilpailija on Simms niminen tuotemerkki. Markkinoiden muut vahvat tuotemerkit ovat Vision ja Bass Pro. Nämä tuotteet kilpailevat eri hintakategoriassa kuuluun vähän edullisempaan hintaryhmään. Visionin vahvuus on hinta ja vahva brändi ja Bass Pro:n vahvuus on ainoastaan halvempi hinta. Huomioitavaa on että Vision on perhokalastukseen erikoistunut toimia.

Paikalla tarkoitetaan verkostoa ja paikkoja josta tuotetta myydään kuluttajille. Ursuk Oy:llä on CWC:n kautta jakeluverkko Ruotsissa valmiina. Kyseessä on yksityisiä liikkeitä ja tuote saadaan varmasti tavoitteen mukaisesti 12–15 liikkeeseen heti lanseerauksen alussa. Tuotetta tullaan myös myymään Ursuk Oy:n verkkokaupan kautta, mutta kilpailematta omien kauppiaiden kanssa. Suomen osalta tullaan tukeutumaan Motonet liikkeisiin maantieteellisesti jotka kattavat suurimman osan Suomesta.

Markkinointi sisältää kaiken markkinoinnin jota tuotteen lanseerauksessa käytetään. Ursuk Oy tulee markkinoimaan tuotetta muutamassa alan lehdessä, kahdella eri kalastusaiheisella foorumilla ja Youtubissa toimivan kalastusvideoita tekevän tahon kautta. Ursuk Oy tulee myös olemaan mukana erilaisilla messuilla. Tärkeimpänä on maaliskuussa 2016 oleva kalastusmessu Tukholmassa. Kauppiaille tietoa ja materiaalia jaetaan s-postilla.

Alla on listattu mitä eri medioita ja messuja joita Ursuk Oy tulee Ruotsissa käyttämään, ja kenelle ilmaisanäytteitä tullaan jakamaan.

Sähköiset mediat:

1. FishEco, joka on Ruotsin suurin kalastusta koskeva uutissivusto: <http://www.fisheco.se/>
2. Kanalgratis, joka on maailman kuudenneksi suurin kalastusaiheinen Youtube-kanava: <https://www.youtube.com/user/kanalgratisdotse>.
3. Ursuk Oy:n oma Facebook sivusto ja CWC:n Facebook sivusto

Lehdet:

1. Fiske-Feber (Kolmeen numeroon puolikas sivu)
2. FischEco (Kahteen numeroon yksi sivu)

Promotiotuotteet:

1. CWC:n henkilökunta (6 kpl kalastusasua)
2. Söder Sportfiske, Tukholma (Henkilökunta, 6 kpl kalastusasua)
3. Sportfiske Giganten, Malmö (Henkilökunta, 6 kpl kalastusasua)
4. Kanalgratis (Henkilökunta, 3 kpl kalastusasua)

Messut:

1. Sportfiskemässan i Stockholm (18-20.3, Älvsjö)

Suomen osalta markkinointitoimenpiteet näyttävät seuraavan laiselta:

Kalamies.com, kalastuslehti, kalastussarja. Tähän kokonaisuuteen tulee suurimmaksi osaksi informatiivisia testejä ja käyttäjäkokemuksia ja sitä kautta hyvää näkyvyyttä. Tulemme myös jossain määrin mainostamaan kyseisissä medioissa.

Vetouistelun puolella tullaan teettämään testejä ja mainostamaan muutamassa lehdessä muutaman kerran. Aikataulu tarkentuu myöhemmin kun saadaan lisätietoa testausaikatauluista ja 2016 mainosten hinnoista.

Tuotenäytteitä tullaan antamaan seuraaville yhteistyökumppaneille:

1. kalastus.com
2. Arktiset vedet, 3 settiä
3. muutamalle kauppiaille puvut
4. muutamalle ammatti-/kilpikalastajalle

4.7 Markkinointi ja tiedottaminen

Toimenpiteiden tulee alkaa hyvissä ajoin ennen H-hetkeä, joten aikataulutus tulee tehdä sen mukaisesti. Suunnitelman pitää olla laadittu valmiiksi ja tiedotuksen pitää alkaa jo etukäteen. Markkinointiviestinnän tueksi laaditun materiaalin pitää olla suunniteltu ja toteutettu ajoissa. (Simula ym. 2009, 88)

Kaikki mahdolliset messut on hyvä hyödyntää heti lanseerauksen alkuvaiheessa. Mainonnan ja muu myynninedistämisen tulisi jatkua voimakkaana lanseeraushetkenkin jälkeen. Optimitilanteessa tuote on täysin valmis eikä tuotanto-ongelmia ole. Tällöin laatu- tai toimitusongelmiakaan ei ole. (Rope 1999, 142-143)

Ursuk Oy:n kalastusasun lanseerausaikataulu löytyy liitteestä 4.

Lanseerauksen kohderyhmillä tarkoitetaan kaikkia niitä, joille valitun lanseerauskohteryhmän lisäksi toimenpiteet suunnataan. Kyseisiä kohderyhmiä ovat muun muassa henkilöstö, tiedotusvälineet, jakeluverkosto ja kaikki tahot, jotka auttavat tuotteen markkinoilleviemistä. Mitä tarkemmin ja paremmin kohderyhmät on määritetty, sen helpompaa on suunnitella ja toteuttaa lanseerausviestintää. (Rope 1999, 138)

Antti Peltoniemen mukaan urheilukalastuksen ammattilaisille pitää suunnata tietoa tuotteesta suoraan ja epäsuorasti alan lehdissä, messuilla, foorumeilla ja blogeilla. Suoramarkkinointi tapahtuu alan kauppiaille ja siinä käytämme hyväksenne maahantuojaan apua. Markkinoinnin teho on suurimmillaan, kun tietoa tulee useasta lähteestä samanaikaisesti. Tällä tavoin saavutetaan mahdollisimman hyvä huomiotaso. Parasta on saada alalla tunnetut ja näkyvät henkilöt käyttämään tuotetta. Tällä tavoin saamme parasta näkyvyyttä ja tukea uudelle tuotteellemme.

Lanseerausvaiheessa panostetaan lehtimainontaan, tiedottamiseen, mainontaan foorumeilla ja blogien kautta. Tarkoitus on kerätä aktiivisia ammattilaisia jotka levittävät positiivista sanomaa tuotteesta eri medioissa ja näin ollen tekevät tuotteen tunnetuksi. Tällä tavoin yritämme luoda tuotteelle kysyntää ja rakentaa tuotemielikuvaa. Tärkeintä on saada tuote esille mahdollisimman moneen paikkaan käsin kosketeltavaksi ja oikeiden henkilöiden ns. keulakuvien käyttöön, joita muut kalastajat seuraavat ja joidenka mielipiteitä arvostetaan.

Lanseerauksessa sisäinen markkinointi on yksi tärkeimmistä alueista. Sisäisellä markkinoinnilla varmistetaan, että yrityksen koko henkilöstö on tietoinen uudesta tuotteesta ja saadaan kaikki sitoutumaan lanseeraukseen. Sisäisellä markkinoinnilla varmistetaan myös, että henkilöstön tuoteosaaminen on vaadittavalla tasolla ja se että kaikki tietävät tavoitteet ja toimintatavat. Sisäisen markkinoinnin keinoja ovat mm. sisäinen koulutustoiminta ja tiedotustoiminta (Rope 1999, 144-145)

Kun kyseessä on uusi tuote, on erittäin tärkeää, että henkilöstö on ylpeä tuotteesta ja panostaa tuotteen laatuun ja markkinointiin. Jokaisen pitää myös

omalta osaltaan tehdä parhaansa tuotteen myynnin edistämiseksi ja laadun ja toimitusvarmuuden takaamiseksi.

Myös ulkoinen koulutus on erittäin tärkeää. Kouluttamalla kauppiat hyvin lisäävät kauppiaiden halua ja itsevarmuutta myydä Ursuk Oy:n tuotetta jonkin kilpailevan tuotteen sijaan. Yleensä myyjä myy mieluummin sitä tuotetta josta hän eniten tietää.

Ursuk Oy:n tulee laatia tarkka suunnitelma siitä, kuka on vastuussa sisäisestä tiedotuksesta ja miten se hoidetaan. Tärkeää on saada kaikki yrityksen työntekijät tietoisiksi siitä, millainen tuote ollaan lanseeraamassa, kenelle ja mihin. Myös tieto uuden tuotteen ajatelluista vaikutuksista yrityksen tulokseen on hyvä tiedottaa. Henkilöstön on tärkeä tietää, millaisia panostuksia keneltäkin vaaditaan ja missä vaiheessa milloinkin ollaan. Tällä tavoin henkilöstölle rakennetaan mielikuva siitä, että he ovat lanseerauksessa avainasemassa. Näin lanseeraukseen panostus paranee ja mielekkyys sitä kohtaan lisääntyy. Johdolta vaaditaan täydellinen sitoutuminen ja panostus. Mikäli on havaittavissa, että johto ei itse usko uuden tuotteen lanseerauksen ja markkinoiden valloituksen onnistumiseen, on erittäin vaikeaa saada ketään muutakaan uskomaan siihen. Ursuk Oy:ssä johdolla on kyseiseen kalastus-kuoriasuun vahva luotto ja usko sen menestymiseen. (Riina Immaisi, 2015)

Koska lanseeraus pyrkii herättämään kohdeasiakkaat tietämättömyydestä ensiostoon, on tärkeitä määrittää kullekin viestintäkeinolle oma tehtävänsä niin, että ne tehokkaasti vievät asiakkaan ostopäätösprosessia eteenpäin.

Ropen (1999) mukaan lanseerauksen toteutuksessa on tärkeää, että viestintä pyritään rakentamaan mahdollisimman tehokkaaksi ja eri keinojen kesken hyvin yhteensopivaksi. Ulkoisen markkinoinnin kattavuus ja aikataulutukset ovat myös avainasemassa lanseerauksen yhteydessä ja toteutusprosessi laaditaan aina tapauskohtaisesti. Suunnitelman toimivuutta ja tulosten kehittymistä tarkkaillaan seurannalla. Ursuk Oy:ssä tarkkailtavia kohteita ovat muun muassa myynti, jakelu, tunnettuus, markkina-osuus ja nettotulos. Seurannalla varmistetaan pro-

sessin oikaisutarpeiden aikainen havaitseminen ja vaadittaviin toimenpiteisiin ryhtyminen. (Rope 1999, 147-149)

4.8 Riskit

Jokaisessa lanseerauksessa on aina omat riskinsä. Riskejä ei voida välttää, vaikka niitä toki pyritään välttämään. Lanseerauksen riskejä ovat tuote-, synergia-, kohdistus-, ja kannibalismiriskit. Kohdistusriskit johtuvat tuotteen kohdistamattomuudesta tai markkinoiden riittämättömyydestä. Tuoteriskit liittyvät uuden tuotteen vajavaisuuteen ja testaamattomuuteen. Eritoten suurta volyyymia kaipaamattomalle tuotteelle tulee segmentti määritellä erityisen tarkasti. Tuotteen kohdistus pitää tehdä riittävän kapeasti ja saada asemoitua valitulle segmentille. Mikäli näin ei toimita, viestintää ei saada perille eivätkä resurssit riitä kaikkien segmenttien hoitamiseen. Laveilla markkinarajauksilla menestyminen on usein vaikeampaa kuin tiukalla kohdistuksella. Kannibalismiriskit ovat riskejä, jotka syntyvät, mikäli uusi tuote on liian samankaltainen vanhan tuotteen kanssa. Tämä johtaa siihen, että syödään omalta vanhalta tuotteelta markkinaosuutta enemmän kuin kilpailevilta tuotteilta. Synergjariskeissä on kyse tuotteen sopimattomuudesta yrityksen liikeideaan. (Rope 1999, 57-59)

Lanseerauspäätöksen avuksi laaditaan riskikartoitus, jossa kaikki, mikä voi kariuttaa hankkeen, käydään läpi. Näin varmistetaan, etteivät olemassa olevat riskit kaada toimivaa hanketta. Lanseeraukseen liittyviä riskejä ovat tuote- ja kaupallistamisriskit. (Rope 1999, 120)

Taulukko 7 havainnollistaa miltä riskikartoitustaulukko voi näyttää. Riskit jaetaan eri luokkiin, ja tarkastellaan erikseen. Kunkin riskin merkittävyys arvioidaan, ja tarpeen ollessa tehdään varautumissuunnitelma. Merkittävyys lasketaan määrittelemällä riskin todennäköisyys ja vaikutus.

Taulukko 7. Riskikartoitustaulukko

Riskianalyysi ja riskin poistotoimenpiteet	Todennäköisyys			Riskin vaikutus			Riskin positotoimet	
	Erittäin todennäköinen	Melko epätodennäköinen	Äärimmäisen epätodennäköinen	Hanke kaatuu	Hanke varantuu	Hanke heikentyy	Ei tarvetta / mahdollista	Tehtävät / tehdyt toimet
Riskit								
Myöhästymisriski	5	3	1	5	3	1	1	
Hintatasoriski	5	3	1	5	3	1	1	
Markkinointikanavariski	5	3	1	5	3	1	1	
Jakelukanavariski	5	3	1	5	3	1	1	
Tuotekehitysrisi	5	3	1	5	3	1	1	
Myyjäkunnan sitoutumisri	5	3	1	5	3	1	1	
Kannibalismiriski	5	3	1	5	3	1	1	
Synergiairiski	5	3	1	5	3	1	1	
Tuotantoriskit	5	3	1	5	3	1	1	
Analysiomattomuusrisi	5	3	1	5	3	1	1	

Liiketoimintaan tehtävä uuden tuotteen lanseeraaminen voidaan tehdä nykyisen segmentin ulkopuolelle. Tällä tavoin voidaan laajentaa segmenttiä tai suunnata tuote uusille markkinalohkoille. Segmentin laajentamisella tarkoitetaan vanhan kohderyhmän laajentamista. Tuotteen suuntaaminen uusille markkinalohkoille on riskialttiimpaa. Menestyksen edellytyksenä on tässä tapauksessa perehtyminen uuteen asiakaskuntaan ja sen ostokäyttäytymiseen mahdollisimman hyvin. Kokonaan uuden tuotteen lanseerauksessa suurimmat riskit luo kokemuksen puute. Tällaisessa tilanteessa kilpailuetujen kartoitus on hyvin tärkeää, jotta tuotteelle löydetään menestyksen takaava myyntiargumentti. (Rope 1999, 61-67)

Sekava segmentointi laskee tuotteen onnistumisen todennäköisyyttä. Yrityksillä on kolme vaihtoehtoa uuden tuotteen brändäyksessä: lanseerata tuote olemassa olevan brändin alle, kehittää uusi brändi tai ala-brändi. Tuotteen tunnistamisen lisäksi brändäys on segmentoinnin tärkeä väline. Kun katsotaan tuotteen asemointia suhteessa muihin yrityksen tuotteisiin, tuotenimellä voidaan kommunikoida tuotteiden välinen yhteys. Tuotevalikoiman leveys koostuu kaikista tuotelinjoista, joita yrityksellä on tarjota asiakkailleen. Tuotteesta olevien versioiden määrästä riippuen tuote on joko lisäys olemassa olevaan tuoteryhmään tai kokonaan uusi tuoteryhmä. (Capatina 2014)

Ursuk Oy:n kalastusasu kohdennetaan kalastusmarkkinoille, joten kyseessä on vanhan kohderyhmän laajentamisesta. Riski on tässä pienempi ennestään tutun

asiakaskunnan vuoksi. Tulevaisuudessa tullaan rakentamaan oma tuoteryhmä kalastusasun ympärille.

5 SEURANTA JA ARVIOINTI

5.1 Seuranta

Seuranta ulottuu lanseerauksen loppuun asti. Varsinaisen lanseerausvaiheen päätyttyä tehdään koko prosessille loppuarviointi. Prosessin aikana tehty seuranta antaa tietoa, jota voidaan käyttää oikean suunnan näyttäjänä tulevissa samankaltaisissa projekteissa. Tiedot dokumentoidaan ja pohditaan jälkikäteen tehtävien korjausliikkeiden mahdollisuutta. (Simula ym. 2009, 86-87)

Lanseerauksen onnistumista voidaan mitata lukuisilla mittareilla. Menestyksen kannalta tärkeimpänä voidaan pitää saavutettua taloudellista tulosta. Joissakin tapauksissa kuitenkin on tärkeämpää tarkastella koko prosessin onnistumista. Saadut kokemukset ja oppiminen ovat yrityksen tulevaisuutta ajatellen tärkeitä, kun kyse on ensimmäisestä kokonaisesta lanseerausprosessista. Mittareita onnistumiselle voivat olla esimerkiksi kustannukset, toteutunut voitto, kokonaisuusmyynti, tilauskanta ja asiakastyytyväisyys. Myös prosessin aikana luodut verkostot ovat kasvua ajatellen tärkeitä seikkoja. (Simula ym. 2009, 101-103)

Mika Aitio ja Ville Rantalan mukaan kalastusvaatteen lanseerauksen onnistumista arvioidaan tavoitteiden täyttymisellä. Laadulliset tavoitteet mitataan haastatteluilla ja kyselyillä. Taloudellisten tavoitteiden täyttymistä selvitetään taloudellisilla/numeerisilla mittareilla, joita ovat esimerkiksi myyvien liikkeiden määrä, myyntivolyymit ja liikevaihto. Lanseerauksen onnistumista tullaan myös mittaamaan henkilökunnan oppimisen ja osaamispääoman kasvun kautta. Selviä osaamisvajeita havaittaessa laaditaan organisaatiolle ja sen yksittäisille jäsenille kehittämissuunnitelma. (Mika Aitio ja Ville Rantala 2015)

5.2 Arviointi

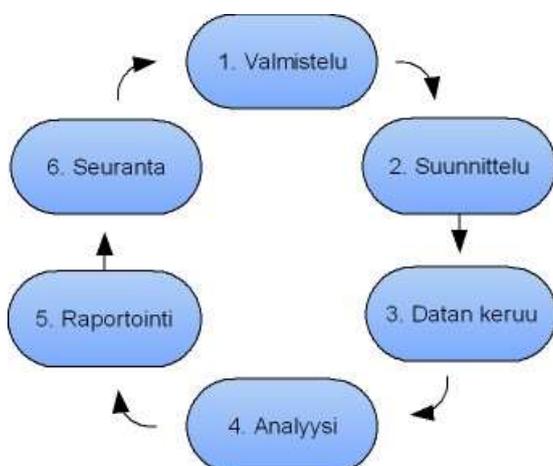
Seppänen-Järvelän (2003, 19) mukaan projektilla on aina uuden luomisen tai muutoksen hakemisen funktionsa ja täten pyrkimys kehittää työstettävää mene-

telmää, toimintaa tai palvelua. Projektiarvioinnin avulla avataan projektin prosessimainen polku, jotta päästään arvioimaan, onko tehty oikeita asioita oikein. Arvioinnin lähestymistapojen luokitteluja tarkasteltaessa voidaan sanoa projektitarvioinnin ja kehittämisarvioinnin vastaavan sisällöllisesti toisiaan.

Arviointikirjallisuudessa puhutaan usein projektin logiikasta tai teoriasta. Tämä tarkoittaa sitä, että kehittämishankkeen taustalla on oletamus siitä, että tietty keino aikaansaa tietynlaisia vaikutuksia. Logiikka tuo esille sen, millaisia tuloksia tietyillä toimenpiteillä on odotettavissa ja miksi. Prosessin logiikka tuo puolestaan esille, miten ja millaisin toimenpitein oletettu tulos on saavutettavissa. Oletusten, tavoitteiden, keinojen ja toiminnan kokonaisuutta yritetään purkaa vaikutusketjuiksi käyttäen apuna erilaisia konsepteja. (Seppänen-Järvelä 2003, 16–17).

Perinteisesti arviointitutkimus jaotellaan formatiiviseen ja summatiiviseen arviointiin. Formattiivinen arviointi kohdistuu toimintaprosessiin, sen tehtävänä on kehittää tai muokata toimintaa. Yleensä formattiivinen arviointi kohdistuu uusiin projekteihin, joissa projektin tavoite ei ole selvillä. Arvioinnin tarkoituksena on muokata projektia niin, että projektin tavoite saavutetaan. Formattiivisessa arvioinnissa pääkohteena on usein prosessi eli se, mitä projektissa todellisuudessa tapahtuu. Formattiivista arviointia voidaan kutsua myös prosessiarvioinniksi (Robson 2001, 80). Robsonin (2001, 81) mukaan summatiivinen arviointi suuntautuu tuloksiin ja vaikutuksiin. Se keskittyy vastaamaan kysymykseen, mitä projektilla on saavutettu. Se voi käsitellä esimerkiksi sellaisia asioita kuin, että onko projektin suunnitelma toimeenpantu, tavoitettiinko kohdeväestö ja vastattiinko heidän tarpeisiinsa. Formattiivinen ja summatiivinen arviointi ovat toisiaan täydentäviä, joten pelkkä lopputuloksen arviointi ilman prosessin arviointia ei ole suositeltavaa (Seppänen-Järvelä 2003, 19).

5.3 Arviointityön vaiheet



Kuvio 12. Arviointityön vaiheet (Ramboll)

1. Arvioinnin valmistelu. Taustatietojen kerääminen ja alustava raja-
aus ja tavoitteet.
2. Suunnittelu: Arviointisuunnitelman laadinta ja arviointityösuunnitelman
laadinta
3. Datan keruu: Kerätään ja analysoidaan arviointiaineisto. Alustavien pää-
telmien tekeminen
4. Analyysi: Arviointiaineiston analyysi ja johtopäätösten muotoilu. Tarvitta-
van lisäaineiston keruu ja analysointi
5. Raportointi: Arviointiraportin kirjoittaminen ja johtopäätösten ja suositus-
ten viimeistely
6. Seuranta: Arvioinnin suositusten toimeenpanon seuranta.

5.4 Arviointiprosessi

EU-hankkeiden ohjelmissa on käytetty muun muassa seuraavaa (Kuvio 7) käsi-
tekokonaisuutta (Kehityshankkeen tai ohjelman arvioinnin avainkäsitteet ja teo-
reettinen viitekehys (Nagajaran & Vanheukelen, 1997, 20). Arvioitavalla hank-
keella on tavoitteita (objectives). Nämä ovat tavoiteltuja seurauksia. Tavoitteet
voivat olla tuotoksia (outputs), jotka hanke tuottaa suoraan, esimerkiksi palvelui-
ta tai vaikutuksia (impacts), jotka ovat hankkeen tuottamia sosiaalis-taloudellisia
muutoksia. Vaikutukset voivat olla toisaalta välittömiä tuloksia (results) tai pitkän
tähtäimen vaikutuksia (outcomes). Ongelmalliseksi vaikutusten arvioinnin tekee

se, että vaikutukset alkavat ilmetä vasta projektin loppupuolella tai projektin jälkeen. Vaikutusten arviointi edellyttää säännöllisin väliajoin toistuvaa seuranta-tutkimusta projektin jälkeen ja tulokset projektin suorituksesta on yleensä ilmaistu määrällisesti. Yleensä projekteissa tavoiteltavat tulokset määritellään heti alkuvaiheessa. Vaikuttavuudella tarkoitetaan projektin pitkäkestoisia ja pysyviä vaikutuksia ja laaja-alaisia vaikutuksia koko yrityksen liiketoimintaan. (Nagajaran & Vanheukelen, 1997, 15-21).

Lähtökohdat vaikuttavuuden arviointiin ovat tarkat ja selvät käsitykset siitä, miten ja miksi joku tietty interventio vaikuttaa. Näitä käsityksiä kutsutaan ”ohjelmateoriaksi”. Ohjelmateorialla selitetään, miten interventio muutetaan tuloksiksi. Vaikuttavuuden arviointiin sisältyy sekä vaikuttamisen prosessi että prosessin seuraus eli vaikutus että vaikuttamisen prosessi. Tällä tavalla rakentuu silta prosessien ja niiden vaikutusten välille. (Dahler-Larsen, 2005, 23) Arvioinnissa pyritään käymään läpi kaikki ohjelmateorian osat. Arvioinnin ajattelutapa on niin yleisluontoinen, että mallia voidaan käyttää eri interventioalueilla ja toteuttaa eri tavoin. (Dahler-Larsen, 2005, 23)

EU-hankkeiden ohjelmaperusteisen (Kuvio 7.) arvioinnin viitekehystä voidaan käyttää teoreettisena näkökulmana hanke-/projektiarviointiin. Hankkeen/projektin arviointi kohdistu seuraaviin asioihin.

1. Relevanssi: Tavoitteet suhteessa tarpeisiin?
2. Tehokkuus: Kuinka tehokkaasti hankkeen panoksilla on saatu aikaan tuloksia?
3. Vaikuttavuus: Kuinka hyvin hankkeella aikaansaadut vaikutukset vastaavat asetettuja tavoitteita?
4. Hyöty: Kuinka hyvin hankkeen vaikutukset vastaavat kohderyhmän kehittämistarpeita?
5. Kestävyys: Kuinka hyvin hankkeen positiiviset vaikutukset säilyvät hankkeen päättymisen jälkeen? Jatkuuko hankkeessa hyväksi havaittu toiminta hankkeen jälkeen?

(Nagajaran & Vanheukelen, 1997, 15-20).

on määrä tuottaa uusi tuote. Välittöminä tuloksina on uuden asiakasryhmän tavoittaminen. Uuden tuotteen on tarkoitus vaikuttaa liikevaihdon kasvuun, avata uusia markkinoita ja vahvistaa asemaamme vanhoilla markkinoilla.

Ursuk Oy tulee tekemään Suomessa haastatteluita kauppiaille itse suoraan ja Ruotsissa CWC:n avustuksella. Kyselyillä pyritään selvittämään mahdollisimman monen kauppiaan mielipide tuotteesta sekä lanseerauksen onnistumisesta. Haastatteluissa läpikäytäviä asioita ovat:

1. Tuotteen näkyvyys medioissa
2. Markkinointimateriaali
3. Tuotekoulutus
4. Markkinointikanavien valinta
5. Asiakas yhteydenotot koskien uutta tuotetta

Jotta saataisiin suoria kuluttajamielipiteitä laajemmin, niin tullaan messuilla keräämään kaikilta tuotteesta kiinnostuneilta henkilöiltä mielipide. Tämä tapahtuu niin että henkilöitä pyydetään täyttämään lyhyt viiden kysymyksen kysely tuotteesta. Kysymykset ovat suljettuja ja arvioidaan asteikolla 1-5. Kaavake on sähköinen ja täytetään tabletilla. Alla on esimerkki Ursuk Oy:n kyselykaavakkeesta. Tässä tullaan käyttämään Survey Monkey-ohjelmaa (<https://fi.surveymonkey.com/>). Toinen mahdollisuus on käyttää ZEFsurvey netti-kenttä mallia (www.zef.fi).

	Huono		Kiitettävä		
	1	2	3	4	5
Ulkonäkö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Istuvuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rakenne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostohalukkuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuvio 14. Kuluttajakyselykaavake

Projektia voi tarkastella tavoite – tuotos – tulos – vaikutus – vaikuttavuus -ketjun kautta. Tavoitteeseen pyrkiminen on toimintaa, joka realisoituu projektin tuotoksina. Projektin tuotokset ovat sitä, mitä projekti konkreettisesti saa aikaan. Projektin tehtävä pilkotaan muutamaan tavoitteeseen. Projektisuunnitelmaan kirjattut tavoitteet kertovat sen, mihin projektilla pyritään. Tavoitteiden olisi hyvä olla selkeästi ilmaistuja ja saavutettavia eli realistisia ja uskottavia. (Suopajarvi 2013, 13)

Tavoitteiden konkretisoimiseksi on hyödyllistä tehdä taulukko, jossa kunkin tavoitteen osalta kirjataan esiin:

1. tuotokset, joilla tavoitteen täyttämiseen pyritään
2. tulokset, joita pitäisi saavuttaa
3. odotukset vaikutuksista ja vaikuttavuuksista, joita kullakin tavoitteella oletetaan olevan.

Tämän jälkeen mietitään, miten tuotoksia, tuloksia, vaikutusta ja vaikuttavuutta arvioidaan ja miten arviointia hyödynnetään. (Suopajarvi 2013, 13)

Taulukossa 8 on esitetty kalastusasua koskevat tavoitteet sekä niistä muodostuvat tuotokset, tulokset, vaikutukset ja vaikuttavuudet. Kaksi tärkeintä tavoitetta ovat kasvattaa myyntiä kalastusmarkkinoilla ja laajentaa tuoteportfoliota.

Muita tavoitteita kalastusasun lanseeraukselle ovat:

- Liikevaihdon kasvattaminen
- Tuoteportfolion synerginen kasvattaminen
- ”Uuden” asiakassegmentin tavoittaminen
- Liiketoiminnan vahvistaminen
- Tulevaisuuteen varautuminen
- Lanseeraussuunnitelman kehittäminen
- Uuden tuoteryhmän rakentaminen

Taulukko 8. Tavoite, tuotos, tulos, vaikutus ja vaikuttavuus

Tavoitteet	Tuotos	Tulos	Vaikutus	Vaikuttavuus
Kasvattaa myyntiä kalastusmarkkinoilla	Kalastuksen kuoriasukokonaisuus	Myytyjä asuja + 700 kpl (2016)	Liikevaihto +200 000 € (2016)	Oman aseman ja vahvistaminen ja turvaaminen
Miten arvioidaan	Ulkonäkö, toiminnallisuus, asiakaskysely	Laskutustilasto	Laskutustilasto	Asiakaspalautte, myynnin määrä
Miten arviointia hyödynnetään	Tuotetta muutetaan mikäli tarvetta	Saadaan tietoa markkinoiden koosta ja voidaan tehdä alustavia tulevaisuuden myyntitavoitteita.	Saadaan tietoa omasta hintatasosta. Hintoja voidaan hieman muuttella mikäli tarvetta.	Tehdään tuotetta koskevia pidemmän aikavälin kehitysuunnitelmia
Synerginen tuoteportfolion laajentaminen	Asu johon voidaan yhdistää muita tuotteita (MPS)	MPS-kuivapuvun myynnin kasvattaminen	Brändin tunnettavuuden kasvattaminen	Uusille asiakas-segmenteille laajentaminen. (ei kuivapukujen käyttäjät)
Miten arvioidaan	Istuvuus/sopivuus MPS puvun kanssa	Laskutustilastot	Näkyvyys alan lehdissä ja foorumeilla jne.	Kauppiasmyynti: kuivapuvut vs kalastusasu
Miten arviointia hyödynnetään	Yhteismainontaa.	Tuotanto saadaan pidettyä ajan tasalla	Käytetään omassa markkinoinnissa	Kohdennettuja kampanjoita tietyille kauppiaille.

Kuten taulukosta voidaan nähdä, on kalastusasan yksi tärkeä tavoite myös kasvattaa MPS kuivapuvun myyntiä. MPS kuivapuku on päällisvaatteen alle puettava kuivapuku. Nämä kaksi tuotetta voidaan yhdistää kokonaisuudeksi ja myydä yhdessä. Tämä auttaa kauppiaita käyttämään pakettihinnoittelua, joka vähentää hintojen läpinäkyvyyttä.

6 POHDINTA

Onnistunutta lanseeraussuunnitelmaa laadittaessa on ensisijaisen tärkeää huomioida kaikki sidosryhmät. Markkinointikeinot on suunniteltava niin että niissä huomioidaan ja jälleenmyyjät, kuluttajat että markkina-alueiden erot. Onnistuneen lanseerauksen markkinointiviestinnässä on myös huomioitava positiivinen kokonaisvaikutus yritykselle ja sen brändille. Ursuk Oy:n kilpailuetu on laatu ja vahva brändi ja siihen liittyvät hyvät referenssit.

Ursuk päätti kohdistaa uuden tuotteen kalastussektorille ja siinä hinnallisesti ja laadullisesti yläkategoriaan. Tällä tavoin lanseerausta on helpompi hallinnoida ja itse jakeluverkosto on jo valmiina ja sillä tullaan saavuttamaan valittu asiakassegmentti. Tämä säästää huomattavasti työtä ja kustannuksia. Tutuilta markkinoilta saadaan myös nopeammin palautetta erilaisista muutosta vaativista asioista.

Tuotekehitysryhmän rakenne pitää mielestäni muuttaa niin että jokaiselle projektille määrätään vastuhenkilö joka vastaa siitä että oikeat henkilöt otetaan mukaan projektiin. TK-ryhmän päävastuullisena voisi jatkossakin toimia Mika Aitio, mutta niin että jokaisella projektilla olisi oma vastuhenkilö, joka tietää tuotesegmentin ja on kiinnostunut kyseisestä projektista.

Tuotteiden sisäistä ja ulkoista koulutusta pitää lisätä, olipa sitten kyse uusista tuotteista tai vanhemmista tuotteista. Koulutusten pitää olla suunniteltuja ja järjestelmällisiä. Lisäämällä koulutusta sekä oman henkilökunnan sisällä että ulkoisille yhteistyökumppaneille pystymme varmasti lisäämään kauppiaiden tietoa ja itsevarmuutta tuotteistamme, joka varmasti lisää tuotteidemme myyntiä.

Tässä lanseerauksessa ongelmaksi nousi tärkeämmällä statuksella olevien projektien priorisoiminen. Kalastusvaatteen lanseeraus venyi noin kuudella kuukaudella, koska toinen projekti katsottiin tärkeämmäksi. Tällaisiin tilanteisiin on varauduttava paremmin. Tarkemmat pelisäännöt ja toimintamallit on laadittava jotta jokaisen projektin aikataulu ja eteenpäinvieminen on tiedossa. Jokaista

projektia koskevan kommunikaation pitää olla ajan tasalla ja kaikista epäkohdista esimerkiksi myöhästymisistä on tiedotettava viipymättä. Eri projektien painoarvosta on päätettävä yhdessä ja sovittava mikä projekti on ensisijainen ja mitä muille tehdään ja koska.

Ursuk Oy:n pitää tulevaisuudessa palkata lisää kaavoittajia ja rakentaa itselleen malliompelimo, jotta tuotekehitysprojekteissa tarvittavat prototyypit saadaan nopeammin valmistettua ja näin ollen kokonaisaikaa lyhennettyä.

Tällä hetkellä tuotekehityksessä menevät muiden projektien edelle aina sellaiset tuotteet, joista on jo valmis tilaus olemassa. Tämä johtaa siihen että uusien tuotteiden kehitys lykkääntyy joka kerta eivätkä sovitut aikataulut pidä.

Tuotekehitysryhmiä rakennettaessa ja jonkin tuotteen lanseerauksesta vastaavan henkilön valinnassa pitää ottaa huomioon tälle henkilölle kohdistuva lisätyö. Pienen organisaation vuoksi Ursuk Oy:ssä kaikilla on paljon tekemistä, joten mikäli halutaan että vastuussa oleva henkilö pystyy keskittymään lanseeraukseen, sen vaatimalla panoksella on töitä yritettävä järjestellä. Vastuuhenkilölle on luotava aikaa lanseerauksen ja tuotekehityksen suunnittelulle sekä toteutukselle.

Jatkotutkimuskohteiksi voidaan nostaa kolme asiaa. Ensimmäinen asia on lanseeraukseen valittujen sosiaalisen median työvälineiden valinta ja tehokkaampi käyttö vaatii suurempaa selvitystä. Toisena asiana on Stage-gate mallin parempi implementointi ja sen eri versioiden käyttömahdollisuuksien selvittäminen. Kolmantena asiana se miten sisäinen ja ulkoinen koulutus pitäisi organisoida ja millainen koulutusprosessin pitäisi olla, jotta se olisi mahdollisimman tehokas ja organisoitu.

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. 2007 Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus 2007
- Anttila, M & Iltanen, K 2001. Markkinointi. Porvoo: Bookwell
- Cagan, J. & Vogel, C. M. 2003. Kehitä kärkituote – Ideasta innovaatioksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Capatina, G. 2014. New Product Launch: A Critical Review and Research Directions. International Journal of Economic Practices and Theories, Vol. 4, No. 5, Special issue on Marketing and Business Development, 607 – 621. ISSN 2247-7225
- Cooper, R. 2014. What's next?: After Stage-Gate. Research-Technology Management January – February 2014, pages 20-31.
- Crawford, M & Di Benedetto, A. 2011. New Products Management. New York: McGraw-Hill.
- Dahlen-Larsen Peter 2005. Vaikuttavuuden arviointi. Hyvät käytännöt. Menetelmä-käsikirja. STAKES: Helsinki.
- Di Benedetto, C. Identifying the Key Success Factors in New Product Launch. 1999. Journal of Product Innovation Management. Vol. 16, Issue 5. 530-544. ISSN 0737-6786
- Griffin, A. 1997. PDMA Research on New Product Development Practices: Updating Trends and Benchmarking Best Practices. Journal of Product Innovation Management. Vol 14 issue 6, 429–458.
- Hirsjärvi, S.& Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki: University Press, 2008.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. Uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hultink, J., Griffin, A., Hart, S., Robben, H. 1997. Industrial new product launch strategies and product development performance. Journal of Product Innovation Management. Vol. 14, issue 4, 243–257.
- Hyysalo S. 2009. Käyttäjätuotekehityksessä. Tieto, tutkimus, menetelmät. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Kalka, Regine & Mäßen, Andrea 2005. Markkinointi. Helsinki: Rastor
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkisuja –sarja.
- Keinonen, T. & Jääskö, V. 2004. Tuotekonseptointi. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy
- Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatietissä. Tampere: Vastapaino.
- Kotler, P. 1990. Markkinoinnin käsikirja. Ensimmäinen painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Laakso, Hannu 2004. Brändit kilpailuetuna. Hämeenlinna: Karisto.

- Langerak, F., Hultink, J., Robben, H. 2004. The Impact of Market Orientation, Product Advantage and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 21, issue 2, 79-94. ISSN 0737-6782
- Lehtimäki, T. 2012. *International Journal of Advances in Management and Economics*. Managing the new product launch process: Cross-functional information exchange perspective. Vol 1, Issue 4, 31-41. ISSN 2278-3369
- Mäkelä, K. 1990. *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus
- Nagarajan, Nigel & Vanheukelen, Marc. 1997. *Evaluating EU Expenditure Programmes. A Guide*. Ex post and Intermediate evaluation. European Commission, Ensimmäinen painos.
- Nicholas., J., Ledwith, A. 2006. *Development of a best practice framework for a new product development in small to medium enterprises*.
- Porter, M. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York, Imprenta.
- Porter, M. 1984. *Strategia kilpailutilanteessa. Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat*. Toinen painos. Suom. Väisänen, T. Helsinki: Oy Rastor Ab
- Porter, M. 1985. *Kilpailuetu*. *Ekonomia-sarja*, Weilin & Göös.
- Raatikainen, L. 2005. *Tavoitteellinen markkinointi – Markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu*. Helsinki: Edita.
- Raatikainen, L. 2008. *Asiakas, Tuote ja markkinat*. Helsinki. Edita Publishing Oy
- Rissanen, T. 2002. *Kehityshankkeen toteuttaminen yrityksessä*. 1. painos. Saarijärvi: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti, Saarijärven Offset Oy.
- Robson, C, 2001. *Käytännön arvioinnin perusteet : opas evaluaation tekijöille ja tilaajille*. Helsinki : Tammi 2001
- Rope, T. 1999. *Lanseerausmarkkinointi*. Porvoo. WSOY
- Rope, T. 2000. *Suuri markkinointikirja*. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.
- Saarela-Kinnunen, M., Eskola, J. 2015. *Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Seppänen-Järvelä, R (2003). *Prosessiarviointi kehittämissuunnitelmassa. Opas käytäntöihin*. Stakes. FinSoc. Työpapereita 1/2003.
- Simula, H., Lehtimäki, T., Salo, J., Malinen, P. 2009. *Uuden B2B-tuotteen menestykäs kaupallistaminen*. Helsinki. Teknologiateollisuus ry.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E., Saari, S. 1994. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy
- Vilka, H. 2007. *Tutki ja kehitä*. Helsinki: Tammi.

Sähköiset lähteet

Cooper, R. G. 2006. Doing it Right – Winning with New Products, verkkojulkaisu. viitattu 13.1.2015. Saatavissa: http://www.stage-gate.com/downloads/wp/wp_10.pdf

Daniels, David. Launch Clinic 2009. Viitattu 24.11.2014
<http://www.pragmaticmarketing.com/pdf/ProductLaunchDoomed.pdf>

Futurix. Heikot signaalit. Viitattu 4.5.2015
http://www.futunet.org/sv/materiaalit/tutkimus/03_lahestymistapoina/06_toimintaympariston_muutosten_tarkastelu/02_heikot_signaalit

Marketing mix. Viitattu 2.3.2015 <http://www.quickmba.com/marketing/mix/>

Markkinointisuunnitelma. 2009. Viitattu 20.3.2015.
<http://www.markkinointisuunnitelma.fi/?id=300>

Ramboll Management Consulting. Miten rakennetaan onnistunut arviointiprosessi? Saatavissa <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/0b305b0f-f853-41cc-a18b-00a891a0d095> [Viitattu 22.10.2014]

Tuotelanseeraussuunnitelma



FREEDOM OF ACTION



DRY FOR LIFE

Ursuk Oy • Tejonkatu 3, 20750 TURKU, FINLAND • +358 20 7798850 • info@ursuk.com

Tiivistelmä

Tiivistelmä jaksossa esitetään yhteenveto koko tuotelanseerauksesta. Tämä kirjoitetaan yleensä vasta, kun koko suunnitelma on valmis ja viimeistelty. Tässä osassa korostetaan lanseerausstrategian tärkeimpiä kohtia. Tähän voi liittää osia liiketoimintasuunnitelmasta.

Yleiskatsaus

Yleistä Ursuk Oy:stä ja tuotteesta ja markkinoista koskien lanseerausta

Kohderyhmä

Lanseerattavan tuotteen ensisijainen ja toissijainen kohderyhmä. Miksi juuri nämä kohderyhmät?

Asemointi

Asemointistrategia. Minne ja millä tavalla? Tuotteen vahvuudet ja hyödyt asiakkaille.

Tärkeimmät edut ja hyödyt

Tuotteenavain hyödyt yritykselle koskien tuotteen lanseerausta.

Myyntiennuste

Myyntimäärät ja katteet ja liikevaihto koskien tuotetta

Aikataulu

Lanseerauksen ydin toimintojen ja markkinoinnin ajoitukset

Budjetti

Lista toimenpiteiden kustannuksista ja niihin varatuista varoista. Voidaan esimerkiksi käyttää alla olevaa taulukkoa.

Markkinointi toiminto	kk 1	kk 2	kk 3
Suoramarkkinointi			
PR			
Näytteet			
Lehtimainonta			
Muu mainonta			
Messut			
Kokonaisbudjetti			

Lanseerauksen markkinoinnilliset strategiat

Markkinoinnilliset lanseerausstrategiat ovat suunnitelmia, jotka on koottu vastaamaan tavoitteita. Kirjaa kaikki strategiat ja tarkenna miksi juuri tämä strategia on tehokas, ja miten se tavoittaa kohdeyleisönsä.

Tavoite

Kirjaa lanseeraussuunnitelma päätavoite. Tavoitteet ovat konkreettisia asioita jotka ilmaisevat mitä tällä lanseerauksella halutaan saavuttaa. Tähän voidaan liittää aikataulu tai jokin muu mitattavissa oleva toiminto.

Strategia

Kirjaa tärkeimmät strategiat ja kerro miten kyseinen strategia tavoittaa kohdeyleisön. Tehokkaat strategia kuvaa, miten edellä esitetyt tavoitteet saavutetaan. Tarvittaessa voidaan käyttää useampaa kuin yhtä strategiaa.

Markkinoinnin työkalut ja taktiikat

Lista erityisiä välineistä ja taktiikoista joita tullaan hyödyntämään lanseeraussuunnitelmassa. Listaa ne tärkeysjärjestyksessä ja anna lyhyt selitys miten tai miten niitä käytetään. Taktiikka voi sisältää suhdetoiminta, suoramarkkinointia, verkostoitumista, kilpailuita ja lahjoja, ja monia muita toimintoja joita yleisesti käytetään uusia tuotteita lanseerattaessa.

Projekti		
Projektipäällikkö		
OSA-ALUEET	Toimenpiteet ja keinot	Aikataulu
Sisäinen markkinointi		
Ulkoisen markkinointi		
Koulutus		
Tiedotus		

Tuotteen julkaisun virstanpylväät

Tässä osassa esitetään tuotejulkaisun virstanpylväät aikajärjestyksessä. Esitä keskeisten virstanpylväiden päivämäärät kun yleisö voi odottaa näkevänsä valmiin tuotteen tai koska se on myynnissä.

Tuotteen julkaisupäivämäärä

Kerro ajankohta jolloin ensimmäiset demotuotteet tai lehdistötiedotteet uudesta tuotteesta tullaan julkaisemaan.

Tuotteen lanseerauksen päivämäärä

Tavoitepäivämäärä koska lopullinen tuote tullaan virallisesti julkaisemaan
Tavoitepäivämäärä sille kun tuote on kaupoissa.

Osastokohtaiset suunnitelmat ja tuotokset

Tässä osiossa ilmoitetaan kunkin osaston roolit ja tehtävät koskien tuotelanseerauksen toteutusta. Kerro aikataulut määräajat ja odotukset.

Hinnoittelu

Kirjaa hinnoittelu strategia tuotteelle ja perustele miksi ehdotettu hinnoittelu strategia on ihanteellinen liiketoimintaa ajatellen. Ole tarkka siitä, mitä hintoja sovelletaan millekin myyntikanavalle.

Valmistus

Kirjaa tavoite valmistussuunnitelma ja ehdotettuja toimituspäivämääriä, joiden on oltava valmiita ajoissa tuotelanseeraukseen. On suositeltavaa, että kirjataan yksityiskohtia, kuten toimitettavat materiaalit, mistä tuotteet tulevat ja onko kyseessä valmiit vai puolivalmiit tuotteet.

Asiakaspalvelu

Kirjaa asiakaspalvelu strategia. Tähän on hyvä listata koulutus päivät, huoltostrategia ja tekninen tuki.

Riskianalyysi

Riskianalyysi listaa kaikki tuotteen lanseeraukseen liittyvät riskit. Kaikki riskit kuvataan yksityiskohtaisesti.

Lanseeraus- ja viestintäsuunnitelma

Kirjataan kaikki lanseeraukseen liittyvä viestintä ja raportointi ja mitä ne sisältää, miten ne esitetään ja koska.

Liitteet: Tukimateriaalit

Esimerkiksi:

Kohdemarkkinan väestötiedot
Käyttäjäprofiilit
Ominaisuus/toiminnot/hyödyt taulukko
Artikkeleita ja mediatietoja
Markkinointimateriaali

Tuotekehityksen asiakaspalaute

Nikolai Holttinen (Motonet)

”Värimaailmakin on oikeastaan kaikissa vaihtoehdoissa sellanen, että itse voisin käyttää. Keltainen on ehkä kuitenkin vähän liian trendikäs väri. Tosin tässähän pitää mieltä ketä näitä käyttää?

Hinta on joka tapauksessa kallis, jolloin suurin ostajaryhmä on nuoret, vakavasti harrastavat sinkkumiehet, jotka ovat kyllä erittäinkin trenditietoisia. Tuo harmaa/oranssi tummemmilla housuilla on saletti menestys. Se on tosin lähes täysin sama kuin Simms Pro Dry Gore-Tex Jacketista.

Kuvista päätellen on vaikea keksiä parannuksia. Hyvännäköinen leikkaus, taskut oikeissa paikoissa ja riittävän isoilla (pitkillä) vetoketjuilla. Reisitaskut kannattaa kanssa tehdä riittävän isoiksi ja varmistaa etteivät täysinäisinä estä istumista eikä kyykkyyn menemistä, eli riittävän sivuilla oltava. Kuvasta ei selviä onko persuksiin tulossa vahvistus. Kannattaa tehdä. Hupun voisitte katsoa Simmsiltä ja tehdä sen irrallisena kauluksesta.

<http://www.simmsfishing.com/shop/outerwear/pro-dry-gore-tex-jacket.html>

Kysyntää varmasti löytyy jonkin verran, mutta kuten jo aikaisemmin totesin, tulee olemaan siinä hintaryhmässä, ettei meiltä noita montaa myytäisi. Tuote on lähes täysin erikoisliikekamaa ja tosiharrastajille.

Kaikki riippuu hinnasta. Haluatteko myydä vähän kalliilla, vai paljon halvalla? Jos teillä on uskallusta hinnoitella nuo riittävän halvoiksi, teidän brändillä syösisitte varmasti suurimman osan kilpailijoista markkinoilta.”

Stefan Trumstedt (CWC)

Vi tycker det skulle vara bättre med **Bibs** (hängselbyxor), ej midjebyxor med hängslen.

Kommer det finnas velcro-spännen längst ner på byxorna (Liksom på jackärmen) för att justera vidden eller är det en dragsko?

Den gula fodrade jackan på samlingsbilden, är det meningen att det ska vara en primaloft-jacka? Primaloft är kanon så vi hoppas Ni väljer att använda det.

Kommer storlekarna på skalbyxa och jacka vara anpassade för att kunna ha en MPS under eller ska man gå upp en storlek mot normalt? Tankar kring detta?

Snygg färgsättning på allt, känns unikt. Byxa nr2 (helblå) var klart finast. Sammantaget känns det som en riktigt fräsch serie! Go ahead!

BIBS

Några bra Bibs för referens:

Bass Pro 100mph GoreTex Bibs <http://www.sportfiskeprylar.se/sv/artiklar/bass-pro-shops-100mph-gore-tex-rain-bibs.html>

Simms ProDry Bibs <http://www.sporting.se/fiskeprylar-fiskegrejer/flugfiske/bekladning/byxor-shorts/simms-pro-dry-gore-tex-bibs-l/9736/>

Fördelar:

Förstärkningar i rumpa, knän mm

Stora fickor på fram eller snett fram på sidan

Värmefickor med fleecefoder

Axelbanden på Simms är mycket sköna och mjuka och i stretch

JACKA

Matchande Jackor till dessa två bibs är också kanonfina!

Undantaget är huvan, som på båda är "lös", alltså med krage invändigt sedan huvan utanför. När man har på sig huvtröja och/eller primaloftjacka med huva så kläms de när man stänger kragen och det blir som en korv i bak.

En huva som är integrerad med kragen är bäst, likt de flesta utelivs skaljackor (exempel <http://www.naturkompaniet.se/haglofs-lim-iii-jacket>) så ligger huva i huva och det blir ej tajt. Denna variant måste vara väl tilltagen så det är blir för lite plats. Dessutom med möjlighet att dra åt runt om och i bak.

Viktiga detaljer:

Jackor med förlängt rygglut är alltid skönast

Möjlighet att spänna/dra åt både i midja och längst ner

Inre ärm-mudd i stretchmaterial håller vattnet ute

Förböjda armar.

Lanseerausaikataulu 2016

Lanseerausaikataulu 2016

Toimet	Q 1 2016			Q2 2016			Q3 2016			Q4 2016		
	Tamm	Helmi	Maalis	Huhti	Touko	Kesa	Heinä	Elo	Syys	Loka	Maras	Joulu
Tuotetestaukset		■										
Palautteen analysointi			■									
Tuotekuvaukset/Markkinointimateriaali			■									
Tiedotus ja koulutus (sisäinen ja ulkoinen)			■									
Ennakkotilaukset					■	■						
Toimitus liikkeisiin									■			
Markkinointi (Lehdet, blogit jne)				■	■	■						
Tuotanto	■							■	■			
Testipuvut												
Palautteesta johtuvat mahdolliset muutokset					■							
Messut		■	■									
				Päivämäärät Q1 2016								
				18.2.2016	Testit alkaa				28.2.2016	Testit päättyy		
				1.3.2016	Palautteen analysointi				Väiko 9			
				1.3.2016	Tuotekuvaukset etc.				Väiko 9			
				7.3.2016	Sisäinen tiedotus				Väiko 10			
				7.3.2016	Sisäinen koulutus				Väiko 10			
				14.3.2016	Ulkoinen koulutus				Väiko 11 ja 12			
				14.3.2016	Ulkoinen tiedotus JM				Väiko 11 ja 12			
				14.3.2016	Lanseeraus alkaa				31.5.2016	Lanseeraus päättyy		

Lanseeraussuunnitelmaesitys Ursuk Oy

TUOTELANSEERAUS

Talkei ja housuyhdistelmä lanseerukseen

FREEDOM OF ACTION

DRY FOR LIFE

LANSEERAUS...

- Aloitetaan maista Ruotsi ja Suomi
- Vahva asema ja tunnettu tuotemerkki
- Jakelukanavat
 - Ruotsi: CWC Ab
 - Suomi: Motonet kauppiat

LANSEERAUS...

MARKKI

Sähköiset resurssit:

- Talkei.com
- Talkei.com
- Ursuk Oy:n oma Facebook sivusto
- Arkkiat media, FB sivusto
- Talvea-kalenteri (TV)

Lohkot:

- Kalenterilohki
- Materiaalilohki
- Fotot

Painokustannukset:

- Arkkiat media
- Kuukausi-lehti kauppias
- Kuukausi-kalenteri

Muut:

- Veromaksut Hakkola (12 - 21.2.2016)

LANSEERAUS

MARKKI

Sähköiset resurssit:

- Kalenteri.com
- Kalenteri.com
- Ursuk Oy:n oma Facebook sivusto
- Arkkiat media, FB sivusto
- Talvea-kalenteri (TV)

Lohkot:

- Kalenterilohki
- Materiaalilohki
- Fotot

Painokustannukset:

- Arkkiat media
- Kuukausi-lehti kauppias
- Kuukausi-kalenteri

Muut:

- Veromaksut Hakkola (12 - 21.2.2016)

AIKATAULU

Lansseeraussuunnitelma 2016

TAVOITTEET

- Liiketoiminnan kasvattaminen
- Tuoteportfolion synerginen kasvattaminen
- "Uuden" osiokasvun tavoittaminen
- Liiketoiminnan vahvistaminen
- Tuloväestön vahvistaminen
- Lansseeraussuunnitelman täytäntönnäköistäminen

Numeriset tavoitteet:

- Ennakkotilauksen tekevät kauppiat
 - Ruotsi 15-20 kpl
 - Suomi 10-12 kpl
- Kappalemyyntinäkö 2016
 - Ruotsi 400 kpl
 - Suomi 200 kpl
- Liiketoimintatavoite 2016: > 150 000 €