

Lanseerausohjeen kehittäminen tuotemarkkinointiin



Sola, Katri

Laurea-ammattikorkeakoulu
 Laurea Leppävaara
 Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma
 Kuluttajapalvelut

Tiivistelmä

Kati Sola

Lanseerausohjeen kehittäminen tuotemarkkinointiin

Vuosi 2009 Sivumäärä 51

Käsillä oleva opinnäytetyö käynnistyi arkisen tarpeen sanelemana: toimeksiantajalta puuttui yhtenäinen lanseerausohje, joka huomioisi yrityksen erityispiirteet ja jota kuka tahansa työyhteisön jäsen voisi hyödyntää tasaveroisesti. Yrityksen lanseerauksista saattoi joutua vastuuseen kuka tahansa myyntiorganisaation jäsen. Käytänteet vaihtelivat tekijän mukaan, eikä yhteistä toimintamallia ollut. Ohjeen tarve oli ilmeinen ja siitä saatava hyöty taloudellisesti mitattavissa säästyneiden työaikaressurssien ja onnistuneista lanseerauksista saatavan tuoton muodossa.

Opinnäytetyö toteutui projektina. Se on luonteeltaan toiminnallinen ja etenee prosessina. Työ jakaantuu kahteen selkeästi erottuvaan osaan: raporttiin ja tuotokseen, joka on yrityksen työntekijöille tarkoitettu lanseerausohje. Taustalla vaikuttaa ns. esimerkkilanseeraus, jonka toimeksiantaja toteutti tammi-toukokuussa 2009. Kyseinen lanseeraus toimi myös ohjeen kimmokkeena. Ohjeen kehittämisen menetelmät nivoutuvat prosesseihin, prosessijohtamiseen ja projekteihin. Myös markkinointi on keskeisessä asemassa. Pääteoriat ovat lähtöisin Ropelta (1999), Bergströmiltä & Leppäseltä (2007) ja Silfverbergiltä (2007). Heidän lisäksi sisältöön ovat vaikuttaneet useat muut teorialähteet.

Ohjeen tarkoituksena on toimia työkaluna, jota kuka tahansa lanseerausvastuussa oleva voi hyödyntää. Päämääränä on, että ohje puhuttelisi työntekijöitä ja olisi sekä ilmaisultaan että sisällöltään tarkoituksenmukainen. Tässä yhteydessä on huomioitu myös toimeksiantajan erityispiirteet, kuten henkilökunnan ammattitausta ja kokemus sekä jo olemassa oleva tietämys lanseerauksesta.

Ohjeen sisältö muokkaantui esimerkkilanseerauksen edetessä. Kehittämisen menetelminä on käytetty mm. prosessikuvausta ja SWOT- eli nelikenttäanalyysia. Valmis ohje tarjoaa lanseeraus suunnitelman ja toimintamallin, joka toimii tarkistuslistana. Tarkoituksena on, että sen avulla yksittäinen työntekijä voi toteuttaa lanseerauksen alusta loppuun.

Kokonaisuutena projekti saavutti tavoitteensa. Toimeksiantajan työntekijöistä muodostunut pilotointiryhmä kokeili sitä käytännössä ja palaute oli myönteistä. Ohje on pdf-muodossa oleva dokumentti, jonka jokainen voi ladata omalle koneelleen ja tulostaa tarvittaessa. Vaikka projekti on jo päättynyt, prosessi elää edelleen. Ohjetta tullaan päivittämään ja muokkaamaan työntekijöiden kommenttien ja toiveiden pohjalta.

Asiasanat: lanseeraus, mallintaminen, markkinointi, projekti, prosessi, toimintamalli

Laurea University of Applied Sciences
 Laurea Leppävaara
 Service Management Programme
 Consumer Services

Abstract

Kati Sola

Developing launch guidelines for product marketing

| | | | |
|------|------|-------|----|
| Year | 2009 | Pages | 51 |
|------|------|-------|----|

This thesis got started by an ordinary need: the mandator did not have homogeneous launch guidelines, the kind that would cover a company's characteristics and that could be equally used by employees. Any member of the sales team was in a position to receive the launching responsibility and the practices varied as the joint pattern was missing. The need for launch guidelines was obvious and the gained benefit was countable in both money and time.

The thesis actualized as a project. It has a functional nature and it proceeds as a process. The work is divided into two parts which are clearly separate from each other: the report and the guidelines, which are directed at the mandator. A test launch which took place at the beginning of year 2009 works as a background of the project. The developing methods were linked in processes, process governance and projects. Marketing is also very crucial. The main theories are from Rope (1999), Bergström & Leppänen (2007) and Silfverberg (2007). In addition, numerous other theory sources have been used.

The aim of the launch guidelines is to be a tool that could be used by anyone holding the launching responsibility. The aim was to create guidelines that would involve the employees by being suitable for its purpose. In this context the mandator's characteristics, such as an employee's professional background, experience and already existing knowledge of the launching are considered.

The content of the guidelines constructed as the test launch proceeded. Process descriptions and SWOT analysis, among others, were used as methods. The complete launch guidelines offers a launching scheme and a check list for the launching process. The function of the guidelines is that any single employee can handle the launching from the beginning to the end only by using the launch guidelines.

At large the project achieved its purposes. A pilot-group consisting of the mandator's employees tested the launch guidelines in practice and the feedback was positive. The launch guidelines come out as pdf-document which can be downloaded to every employee's personal computer. And although the project itself has come to its end the process is still alive. The launch guidelines will be updated and modified according to the hopes and wishes of the employees.

Key words: process, project, pattern, modeling, launching, marketing

Sisällys

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Johdanto | 5 |
| 1.1 | Tarkoitus ja rajaus | 6 |
| 1.2 | Kehittämisen tavoite | 7 |
| 2 | Toimeksiantajan ja lähtökohtien esittely | 7 |
| 3 | Näkökulmia markkinointiin | 8 |
| 3.1 | Markkinoinnista yleensä | 10 |
| 3.2 | Tuotemarkkinointi | 11 |
| 3.3 | Lanseerausvaihe | 13 |
| 4 | Ohjeen kehittäminen | 15 |
| 4.1 | Kehittämisen menetelmät | 16 |
| 4.2 | Prosesseista rakentuva projekti | 19 |
| 4.3 | SWOT rakennustyökaluna | 21 |
| 4.4 | Valmiin ohjeen arviointi | 23 |
| 5 | Ohjeen yhteenveto | 25 |
| 6 | Tavoitteiden toteutuminen ja jatkotoimenpiteet | 26 |
| 7 | Lähteet | 27 |
| 8 | Liitteet | 28 |

1 Johdanto

Tein päivätyöhöni liittyvän opinnäytteen toimeksiantajalle, johon olen työsuhteessa. Suoritin myös työharjoitteluni samassa organisaatiossa. Aiheen sisältö löytyi toimintamalleista, jotka sivuavat vuoden 2008-2009 vaihteessa käynnistynyttä lanseerausprosessia. Tarkoitukseni oli luoda kirjallinen ohje, jonka avulla prosessia ennestään tuntematon työntekijä suoriutuu uuden tuotteen lanseerauksesta omatoimisesti. Kyseessä on yritykselle tehty sisäinen asiakirja, mistä johtuen opinnäytteen julkisessa versiossa esitellään ainoastaan ohjeen sisältö (liite 1) sekä lanseerauksen tarkistuslista (liite 2).

Esimerkkilanseerauksen tuoteryhmä koostui lähinnä yksityishenkilöille suunnatuista tuotteista, joiden tuotemerkki oli Suomessa entuudestaan tuttu. Olin päävastuussa lanseerauksesta siten, että hoidin ensikontaktit asiakkaisiin ja loin markkinointimateriaalia myyntihenkilöstön hoitama varsinaiset esittelykäynnit. Aihe valikoitui opinnäytetyöksi siksi, että kohtasin lanseerausprosessin ongelmat käytännön tasolla ja huomasin, että selkeä toimintamalli vastaavalaisten prosessin läpivientiin puuttui. Omakohtaisuuden lisäksi koin aiheen mielenkiintoiseksi ja työyhteisön kannalta hyödylliseksi. Esimerkkilanseeraus sijoittui ajallisesti tammi-toukokuulle 2009. Opinnäytteen tuotos puolestaan valmistui oman projektiaikataulunsa mukaisesti noin kuukautta myöhemmin kesäkuun lopulla.

Toimeksiantajan kannalta tärkeäksi työni teki se, että lanseeraukset osoitetaan tuotevastuussa oleville työntekijöille, eikä yksittäistä "lanseerausvastaavaa" ole nimetty. Yhtenevän toimintamallin puuttuessa jokainen hoiti asian omalla tavallaan kohdaten samat ongelmat. Ohjeen tarkoituksena on yhdenmukaistaa toimintoja sekä säästää aikaa ja vaivaa. Selkeä omaan työhöni liittyvästä asiayhteydestä johtuen tein opinnäytteen yksin. Olen kuitenkin hyödyntänyt työyhteisön asiantuntemusta ja huomioin heidän näkemyksensä lopullisessa tuotoksessa, eli lanseerausohjeessa. Lisäksi osa työntekijöistä osallistui ohjeen käytännön pilotointiin.

Opinnäytetyöraportin toimeksiantaja esitellään luvussa kaksi, jossa kerrotaan lisää myös esimerkkilanseerauksesta sekä ohjeen syntyyn ja tarpeeseen vaikuttavista tekijöistä. Aihealueeseen liittyvää yleisistä tietoperustaa kartoitetaan luvuissa kolme ja neljä. Niissä mm. ilmenee, että opinnäytteeni on varsin työkeskeinen, prosessinomaisesti etenevä projekti, jonka toivon tuovan käytännön apua koko työyhteisölle. Markkinoinnin osuus korostuu lanseerauksen menestyksen takaajana.

Opinnäytteen suunnittelua, toteutusta ja tuotosta esitellään luvussa neljä, jossa kuvaan työn etenemisen prosessikaavioiden avulla työvaiheiden mukaisesti. Viimeisinä tulevat yhteenveto,

johtopäätökset ja jatkotoimet (luvut viisi ja kuusi). Yhteenvedossa käyn läpi ohjeen sisältöä ja kertaan opinnäytteen alkuasetelmana ollutta selkeää lanseerausohjeistuksen tarvetta. Johtopäätöksissä ja jatkotoimissa tulkitseen prosessin myötä syntynyttä omaa oppimiskokemustani sekä selvitän lyhyesti näkemyksiäni ohjeen käyttökelpoisuudesta ja toimivuuden seurannasta tulevaisuudessa.

1.1 Tarkoitus ja rajaus

Opinnäytteeni päämääränä oli yhdenmukaisen ohjeen kehittäminen lanseeraustilanteisiin. Tarkoituksena oli antaa henkilöstölle yhtenäinen käsitys siitä, miten toimia ja valmistautua lanseerausprosessiin. Päämenetelmänä käytin prosesseina etenevää mallintamista. Käytännössä se merkitsee sitä, että työstäessäni lanseerausprosessia päivätyössäni ”poimin” ongelmakohtia (kriittisiä pisteitä), joihin tarjosin ratkaisun käytännössä hyödynnettävällä tavalla. Toimintamallien laadinnassa hyödynsin sekä lähdemateriaalia että omaa kokemusta.

Esimerkkilanseerauksen edetessä tutustuin omakohtaisesti prosessin eri vaiheisiin. Itselläni keskeisimmiksi ongelmiksi nousivat työnohjaukseen, sisäiseen koulutukseen ja sisäiseen markkinointiin liittyvät asiat. Päätin rajata opinnäytteen koskemaan kohtia, jotka oman käsitykseni mukaan olivat lanseerauksen kannalta kriittisimpiä. Omakohtaisuus vaikutti varmasti joihinkin painotuksiin, koska ollessani itse ensimmäistä kertaa vastaavassa tilanteessa en tiennyt, miten toimia. Ohjeen tarve oli ilmeinen.

Opinnäytteen tavoitteena oli kehittää käytännönläheinen ohje, joka sisältää vaiheet ja toimenpiteet valmistajan kontakteista lanseerauksen esivalmisteluihin ja markkinointitoimenpiteisiin sekä asiakaskontakteihin. Teoreettinen tavoite oli lähdeaineistoa soveltaen luoda käytännön tilanteista mallinnuksia, jotka ohjeen muodossa hyödyttävät työyhteisöä ja mahdollisesti laajempaakin käyttäjäkuntaa.

Omia oppimistavoitteitani oli käytännön tasolla projektiluontoisten lanseeraus- ja mallintamisprosessien toteutus työelämässä. Tähän sisältyi yhtäältä kyky havainnoida, ymmärtää ja ennakoita riskitekijöitä sekä toisaalta havaintokyvyn terästyminen mahdollisuuksien ja niiden ennakkoinnin osalta. Teoriatasolla pyrin sisäistämään prosesseihin, markkinointiin ja lanseeraustoimiin liittyviä käsitteitä sekä hyödyntämäni aiemmin hankittua tietoa ja kokemusta. Jälkimmäinen koski sekä teorian että käytännön osa-alueita.

1.2 Kehittämisen tavoite

Tavoitteenani oli kehittää toimeksiantajan käyttöön soveltuva ohje maahantuontiin tulevien tuotteiden markkinointi- ja lanseerausprosessia varten. Sen avulla kuka tahansa työyhteisön jäsen voisi toteuttaa prosessin samoista lähtökohdista mahdollisimman vähällä vaivalla. Yhtenäinen toimintamalli mahdollistaisi tasa-arvoisen ja kustannustehokkaan työteon niissäkin tilanteissa, joissa esimies tai muu kokeneempi kollega ei olisi auttamassa.

Valmis tuotos on kaikkien ulottuvilla oleva tulostuskelpoinen lanseerausohje. Se on sähköisessä muodossa oleva pdf-dokumentti, joka lähetettiin kaikille työyhteisön jäsenille sähköpostitse. Se rakentuu omien kokemusteni pohjalta siten, että tuoteperheen markkinointiprosessin edetessä poimin tiettyjä kohtia tai kriittisiä pisteitä, jotka mielestäni edellyttävät toimintamallien luomista. Teoriapohjaan nojaten kehitin lanseeraus- ja markkinointiprosessin tarkistuslistan (liite 2). Tarkoituksena oli sekä helpottaa työtä että yhdenmukaistaa toimeksiantajan käytänteitä.

Tarkoitukseni oli tehdä ohjeesta johdonmukainen kokonaisuus, jota on miellyttävä lukea ja käyttää. Mm. näistä syistä se sisältää myös yleispätevää tietoa yrityksen toimintatavoista ja käytänteistä. Kyseiset osuudet toimivat ikään kuin johdantoina itse asiaan. Työn keskeisiä käsitteitä ovat mm.

- lanseeraus
- markkinointi
- tuotemarkkinointi
- lanseerausohje
- kehittämismenetelmät

Alusta lähtien tavoitteena oli, että toimeksiantaja osallistuisi aktiivisesti ohjeen kehittämiseen ja sen valmistuttua hyödyntäisi sitä käytännössä. Kehittämisvaiheeseen osallistumisen pyrin varmistamaan nimeämällä viisi työyhteisön jäsentä, jotka osallistuivat ohjeistuksen pilotointivaiheeseen.

2 Toimeksiantajan ja lähtökohtien esittely

Opinnäytteen toimeksiantaja on myyntiä ja maahantuontia harjoittava pk-yritys, jonka kotipaikka on Uudellamaalla. Yritys työllistää toistakymmentä ihmistä ja olen itse työskennellyt siellä vuodesta 2005 lähtien. Opinnäytteelle kimmokkeen antanut lanseerausprosessi käynnistyi vuoden 2009 vaihteessa, jolloin tuotemerkin edustus ja maahantuonti siirtyivät yritykselle. Tuotteen valmistaja on eurooppalaisittain keski-suuri yhtiö, joka toimi Euroopan maiden lisäksi myös Yhdysvalloissa.

Toimin lanseerausprosessin pääorganisaattorina alusta lähtien. Vastasin markkinoinnista (myös materiaalin luomisesta) sekä työvaiheiden etenemisestä ja hoidin ensikontaktit asiakkaisiin. Välitin esittelypyyntöjä ja toiveita myyntitiimille sillä tavoitteella, että he sovittavat ja sopivat lanseerattavan tuotteen esittelykäynnit muiden käyntiensä yhteyteen. Lähtökohtana oli reagoida asiakkaiden yhteydenottoihin välittömästi riippumatta siitä, sopiko esittelyaikatoive olemassa oleviin aikatauluihin. Tästä huolimatta asiakaspalautteesta ilmeni, ettei yhteydenpito aina yltänyt tavoitteisiin.

Tilanne heijasteli sisäisen markkinoinnin puutteita. Vaikka yrityksen johto oli lisäksi sitoutunut lanseerauksen onnistumiseen, ei prosessin sisäinen tiedottaminen edennyt ongelmitta. Tästä syystä työyhteisö ei alussa jakanut samaa sitoutumista ja markkinointi-intoa, eikä tärkeän me-hengen luominen onnistunut toivotusti. (Bergström & Leppänen 2007, 87 - 88.)

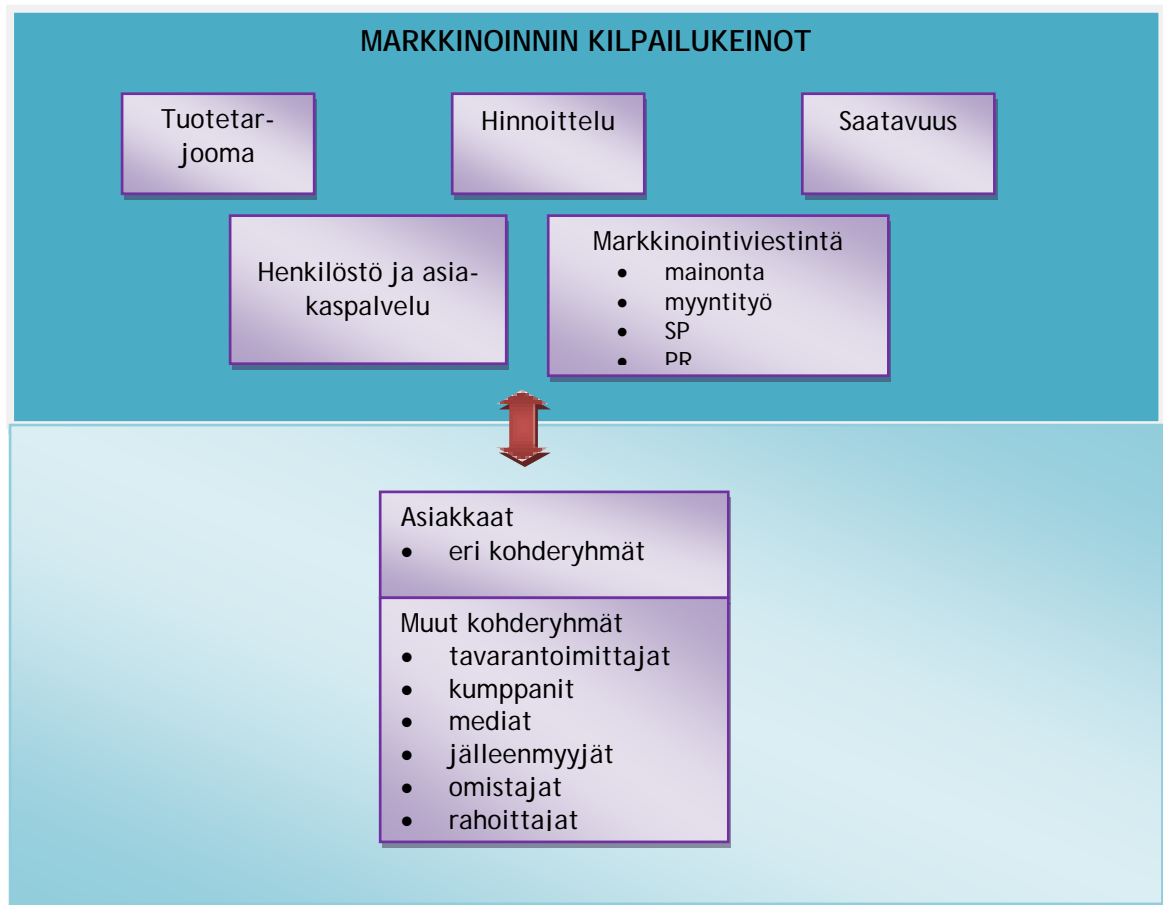
Sisäisen markkinoinnin ja -viestinnän katkokset johtuivat osittain myös resurssivajeesta: vetäessäni yksin projektia jouduin arvottamaan eri työvaiheita. Valitettavasti sisäinen viestintä jäi markkinointimateriaalin luomisen ja asiakaskontaktien jalkoihin.

Lanseerausohjeen syntyyn vaikutti lanseerausprosessin etenemisen lisäksi työn projektiluontoisuus. Sillä on selkeä alku ja loppu: vuodenvaihteessa alkaneen lanseerauksen tuli olla valmiina kesän alussa. Myyntiorganisaatio oli valmiina, mutta markkinointi- ja infomateriaalin sekä asiakaskontaktien luomiseen tarkoitettu aika varsin rajallinen. Työn resursoinnissa aika nousikin merkittävämmäksi tekijäksi.

3 Näkökulmia markkinointiin

Oleennaista lanseerauksessa on onnistunut markkinoille tulo. Lampikoski ym. (1996, 33) luonnehtivat markkinointia kokonaisvaltaiseksi tapahtumaketjuksi, jossa erilaisten tarpeiden kysyntä ja tarjonta kohtaavat mahdollisimman kannattavasti ja tehokkaasti. Markkinointivastuu jakaantuu koko organisaatiolle ja parhaiten menestyvät yritykset, jotka kykenevät luomaan uutta kysyntää. (Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1996, 33 - 34.)

Eri kilpailukeinojen yhdistelmää kutsutaan markkinointimixiksi. Joitakin markkinointiviestinnällisiä puutteita lukuun ottamatta toimeksiantajan "mix" oli kelvollinen. Yrityksellä oli omanlaisensa yhdistelmä, joka erotti sen kilpailijoista positiivisella tavalla. Markkinoinnin kilpailukeinot eli markkinointimix esitellään seuraavan sivun kuviossa (Kuvio 1: Yrityksen kilpailukeinojen yhdistelmä eli markkinointimix):

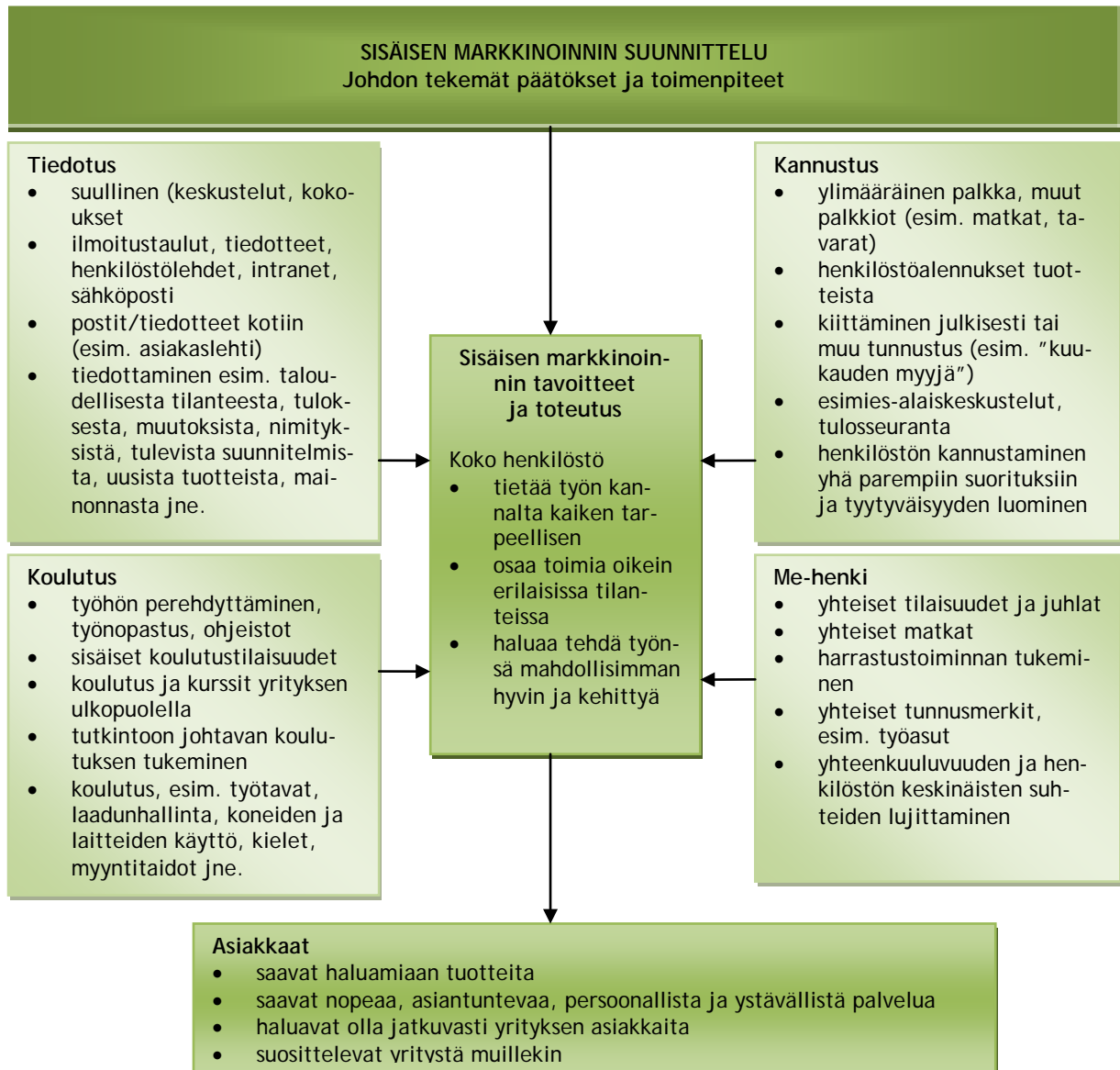


Kuvio 1: Yrityksen kilpailukeinojen yhdistelmä eli markkinointimix (Bergström & Leppänen 2007, 85.)

Toimeksiantajan markkinointitoimenpiteet olivat perinteisesti linkittyneet hyvään nimeen ja maineeseen. Kyseisen ns. markkinoinnillisen erityispiirteen syntyyn oli vaikuttanut alalle tyypillinen yhteneväinen asiakaskunta. Tuotevalikoiman ja asiakaspohjan laajentuessa markkinoinnin menetelmät joutuvat uudelleen arvioitaviksi. Bergströmin ja Leppäsen (2007, 85) mukaan hyvän asiakaspalvelun lisäksi pitää satsata erityisesti markkinointiviestintään, johon myyntityön lisäksi sisältyy mainonta ja myynninedistäminen sekä suhde- ja tiedotustoiminta. Muita markkinoinnillisesti tärkeitä elementtejä ovat esimerkiksi laaja valikoima sekä toimiva huolto ja kunnon takuu. Bergström ja Leppänen (2007, 134) muistuttavat, että markkinointia helpottavia osatekijöitä ovat myös tuotteen laatu ja tarpeellisuus. (Bergström & Leppänen 2007, 85 ja 134.)

3.1 Markkinoinnista yleensä

Onnistuneen lanseerauksen perusedellytyksiin kuuluu sitoutunut työyhteisö. Sitouttamisen varmistaa kunnollinen sisäinen markkinointi. Käytännössä se tarkoittaa me-hengen luomista ja riittävää informaatiota. Tavasta riippumatta henkilökohtainen tiedottaminen on tehokkainta. (Bergström & Leppänen 2007, 87.) Sisäisen markkinoinnin suunnittelu etenee oheisen mallin mukaisesti (Kuvio 2: Sisäinen markkinointi yrityksessä):



Kuvio 2: Sisäinen markkinointi yrityksessä (Bergström & Leppänen 2007, 88)

Bergström ja Leppänen (2007, 88) toteavat sisäinen markkinoinnin etenevän prosessina, jossa johdon osuudella on suuri merkitys. Tiedotus, koulutus ja kannustus edesauttavat me-hengen syntymistä. Kun kaikki tietävät ja tuntevat lanseerattavat tuotteet, on lopputuote asiakas-

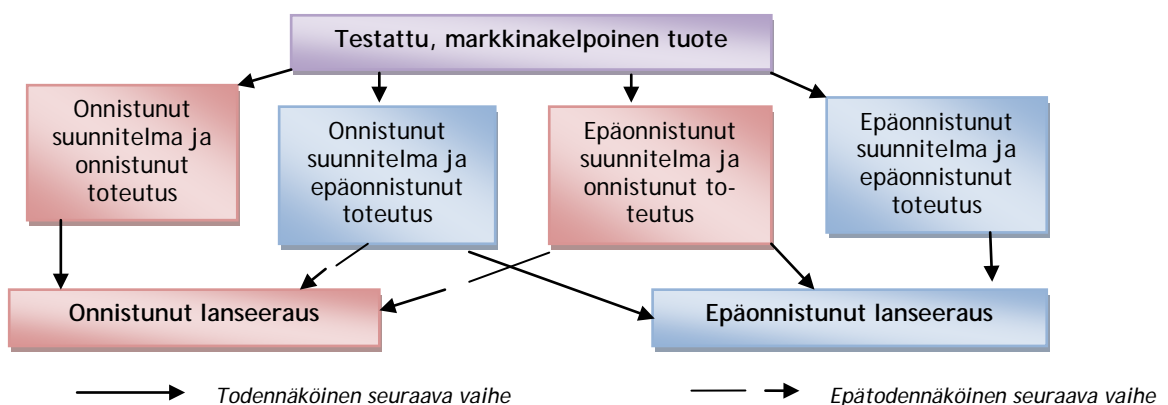
palvelua, joka täyttää sekä laatu- että määrävaatimukset. Asiakkaat eivät pelkästään saa haluamiaan tuotteita, vaan myös nopeaa, asiantuntevaa, persoonallista ja ystävällistä palvelua. Sellaista, jonka piirissä he haluavat pysyä ja jota he suosittelevat myös ystävilleen. (Bergström & Leppänen 2007, 88.) Onnistuneen lanseerauksen kokonaistavoitteet voi jakaa tunnettuus-/imago-tavoitteisiin, taloudellisiin tavoitteisiin sekä viestinnän toimivuutta kuvaaviin välitavoitteisiin. (Rope 1999, 131.)

3.2 Tuotemarkkinointi

Rope (1999, 67) pitää perinteisenä lanseeraustapana sitä, kun markkinoille tuodaan joko täysin uusi tai entisestä parannettu tuote. Jälkimmäisistä valtaosa tapahtuu tuoteparannusten nimissä, jolloin olemassa olevan tuotteen kiinnostavuutta kohotetaan joko lisäeduin tai mielikuvin. Uudesta tuotteesta on kyse silloin, kun se on yritykselle uusi suhteessa nykyiseen liikeidearatkaisuun. Tällöin myös lanseeraukseen liittyvät riskit kasvavat, koska aiempaa tuotekokemusta ei ole. Rope (1999, 67) kehottaa kiinnittämään erityistä huomiota uuden tuotteen lanseerausmarkkinointiin esimerkiksi kilpailuetujen kartoituksella. Myös muissa maissa tapahtuneista, vastaavantyyppisten tuotteiden lanseerauksista voi ottaa oppia. (Rope 1999, 67.)

Markkinakelpoisuus ja kiinnostavuus eivät kuitenkaan takaa tuotteen menestystä, vaan lanseeraus suunnittelu on tehtävä huolella ja vaihe vaiheelta edeten. (Rope 1999, 31.) Huolellisten esivalmistelujen merkitystä korostaa se, että uuden tuotteen lanseeraus on yritykselle todellinen "riski-bisnes" ja joidenkin laskelmien mukaan jopa kahdeksan kymmenestä tuotelanseerauksesta on täysin epäonnistuneita. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tuotteesta saatu rahallinen tuotto ei kata edes kehityskustannuksia. (Blythe 2008, 127.)

Tutkitusti hyvistä ominaisuuksista huolimatta vasta lanseerausprosessi ratkaisee, onnistuuko uuden tuotteen markkinointi ja tuleeko siitä kaupallinen menestys. Suunnittelun ja toteutuksen merkitystä voidaan kuvata oheisen kuvion avulla (Kuvio 3: Lanseerausvaiheen merkitys):

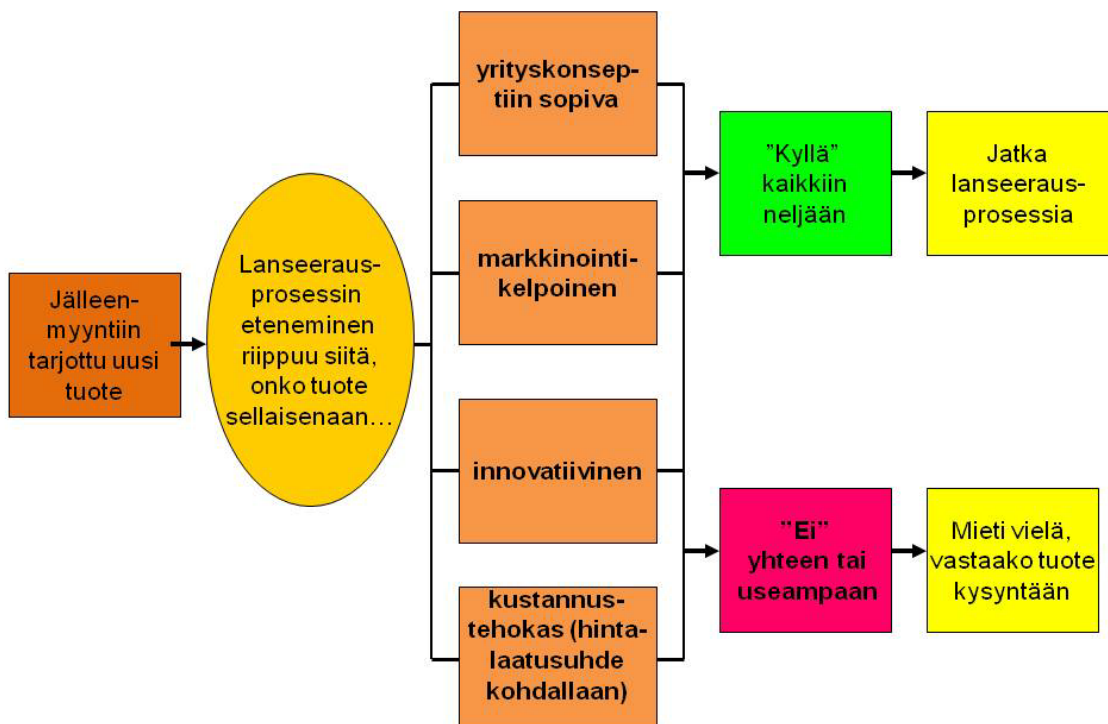


Kuvio 3: Lanseerausvaiheen merkitys (Rope 1999, 30.)

Edellisen sivun kuvio osoittaa, että pelkkä hyvä tuote ja onnistunut suunnitelma eivät riitä, jos toteutus jää puolitiehen. Toteutuksen merkitys on jopa korostunut, koska epäonnistuneesta suunnitelmasta huolimatta onnistunut toteutus voi vielä pelastaa lanseerauksen. (Rope 1999, 30 - 31.)

Myös sillä on merkitystä, sopiiko tuote yrityksen muuhun markkinaan ja onko se ylipäättään markkinointikelpoinen. Jos kaikilla kilpailijoilla on entuudestaan vastaavaa myynnissä alennettuun hintaan, on markkinoille menoa syytä harkita. Jos jälleenmyyntiin tarjottu uusi tuote sen sijaan on kovin kekseliäs tarjoten esim. uuden, käyttökelpoisen ominaisuuden, se kannattaa huomioida hieman kalliimmallakin sisäänostohinnalla. Tällöin voi ottaa harkitun riskin, kunhan laatu muutoin on kohdallaan ja uusi ominaisuus antaa tuotteelle todellista lisäarvoa. (Rope 1999, 23 - 25.)

Lanseerauksen käynnistykseen vaikuttavat tekijät voi esittää myös prosessikuvauksena (Kuvio 4: Lanseerauksen käynnistykseen vaikuttavat tekijät). Malli on kehitetty toimeksiantajalle Ropen (1999) lanseerausmarkkinoinnin teorian pohjalta.



Kuvio 4: Lanseerauksen käynnistykseen vaikuttavat tekijät

3.3 Lanseerausvaihe

Hinta on tärkeä markkinointiargumentti. Lampikoski ym. (1996, 155) määrittelevät hinnan tuotteen arvoksi rahassa mitattuna, vaikka lopullisen arvonmäärityksen tekeekin asiakas. Heidän mukaansa hinta on tehokas, kauaskantoinen ja vaarallinen kilpailukeino ollen kuitenkin ainoa, joka johtaa myyntituottoihin. Vaaralliseksi sen tekee se, että hinnoittelu muokkaa mielikuvaa yrityksestä ja sen tuotevalikoimasta yleensä - ja jakaa markkinat eri asiakassegmentteihin maksukyvyistä riippuen. (Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1996, 155.) Kotler (1990, 442) pitää hinnoittelua yhtenä tuotteen menestyksen avaintekijöistä. Se on tuotteen arvon mittari myös mielikuvatasolla, mutta sen tulee olla kohderyhmän hyväksyttävissä. (Kotler 1990, 442.)

Keskeistä onnistuneessa lanseerauksessa on markkinointikanavan määrittely. Määrittelyn tavoitteena on tuotteen saatavuuden varmistaminen kohderyhmässä. Ropen (1999, 93) mukaan valittava kanavaratkaisu määrittää yrityksen tavan saavuttaa kohderyhmänsä sekä sen, miten jakeluun liittyvät tehtävät suoritetaan. Lähtökohdaksi on valittava lopullinen asiakaskohderyhmä ja jakelupäätöksen perustaksi tulisi selvittää ainakin mahdollisten asiakkaiden määrä, heidän maantieteellinen sijaintinsa, ostotiheys, kuka päättää ostamisesta, mistä vastaavia tuotteita on totuttu ostamaan ja mitä palveluita asiakas haluaa tuotteisiin kytkeytyvän. (Rope 1999, 93 - 94.)

Lanseerauksen aikataulutukset merkitsee ajankäyttöpäätösten tekoa eli kyse on siitä, missä ajassa prosessin eri vaiheet viedään läpi. Lanseerauksen eri vaiheisiin kuluva aika pitää pystyä arvioimaan etukäteen. Sopivimpaan lanseerausajankohtaan vaikuttaa ennen kaikkea tuotteen luonne, jolloin esim. vuodenaikojen merkitys huomioidaan. (Rope 1999, 35.) Ajankäytön suunnittelu tulee aloittaa hyvissä ajoin ennen tuotteen markkinoille tuloa. Jos aikaa ei ole riittävästi, voi prosessi jäädä liian lyhyeksi ja jotkut kohdat jäävät vähemmälle huomiolle tai pahimmillaan puuttuvat kokonaan. Tästä voi olla seurauksena se, ettei päästä riittävän lähelle asiakasta. Toisaalta jos aikaa on paljon ja lanseeraus pitkittyy, voivat kilpailijat ehtiä edelle ja lanseerata markkinoille vastaavan tuotteen. (Rope 1999, 36.)

Budjetoinnissa on kyse pääoman tarpeesta viettäessä tuotetta markkinoille. Budjetti tulisi laatia siten, että siitä selviävät kaikki lanseerauksen kustannukset suunnittelusta ja toimenpiteistä henkilöstökuluihin. (Rope 1999, 36.) Onnistunut, huolella suunniteltu ja toteutettu lanseeraus maksaa itsensä takaisin, vaikka lähtökustannukset olisivat ns. kotikutoista vaihtoehtoa suuremmat. Lanseerausosaaminen ja -resurssit ovat se osa lanseerausta, jossa ei kannata säästää. (Rope, 1999, 144.)

Rope (1999, 38 - 39) korostaa lanseerauksen etukäteissuunnittelun ja ns. pohjustuksen merkitystä. Lähtökohta-analyysi rakentuu neljästä lanseerausprosessin osa-alueesta. Näitä ovat yritysanalyysi, kilpailija- ja kilpailutilanneanalyysi, markkina-analyysi sekä ympäristöanalyysi. (Rope 1999, 38 - 39.)

Markkina-analyysin tarkoituksena on selvittää mahdolliset markkinat sekä visioita mahdollisuudet ja uhat myös tulevaisuudessa. (Rope 1999, 40.) Toimeksiantajan asiakasryhmät ovat varsin yhteneväisiä. Tästä johtuen uuden tuotteen markkinat ovat pitkälti selvillä ja valmiina, jolloin pääasiaksi jää onnistunut "esiinmarssi" esim. jonkun sellaisen ominaisuuden avulla, jota muut eivät ole vielä esitelleet. Uhkana on markkinan ruuhkautuminen: kun tuotevalikoima on rajattu, on vaarana useampi samankaltainen tuote tai halpa kopio, joka tulee markkinoille samanaikaisesti.

Kilpailija-analyyseissa selvitetään kilpailijoita ja niiden markkinaosuuksia. Kilpailijoiksi voi kutsua kaikkia yrityksiä, joilla on "samaa tarvetta tyydyttäviä hyödykkeitä liiketoimintalueen eri asiakasryhmille". (Rope 1999, 42.) Toimeksiantajan päämääränä on saavuttaa tuotteille ykkösasema, joka perustuu laatuun, henkilöstön osaamiseen, pitkään takuu-aikaan, huollon toimivuuteen ja kannattavaan hinta-laatusuhteeseen.

Ympäristöanalyysissa keskeistä on seurata reaali maailmaa ja sen muutoksia. Taloudellistekninen kehitys, lainsäädäntö ja kulttuuriset muutokset vaikuttavat lanseerausprosessiin. (Rope 1999, 45.) Toimeksiantajan kohdalla ympäristötekijöiden merkitys on suuri, koska esim. muuttuvat lainsäädännöt ja kansantalouden kehitys voivat vaikuttaa suoraan tuotevalikoimaan.

Lanseerauksen ja markkinoinnin seuranta on erityisen tärkeää. Seurannan merkitystä korostavat lisääntynyt kilpailu sekä toimialojen rakenteiden muutokset. Se on lanseerausprosessin viimeinen vaihe, jonka perusteella voidaan arvioida tavoitteiden toteutumista ja markkinoinnin tuloksia. Samalla voidaan kartoittaa mahdollisia virheratkaisuja ja ottaa niistä opiksi. Seuraavan lanseerauksen linjauksia mietittäessä on kuitenkin syytä olla tarkkana sen suhteen, mitä seurataan, ettei aika kulu epäolennaisuuksiin. (Lahtinen & Isoviita 1998, 286.)

Lanseerauksen tuloksia voi tarkastella mm. myyntivolyymien, jakelun, tunnettuuden ja mielikuvan sekä markkinaosuuden ja asiakkaissa heränneen kiinnostuksen suhteen. (Rope 1999, 148.) Myynti, alennukset ja myyntikate ovat jatkuvasti seurattavia asioita. Myös markkinaosuuden kehittymistä ja yrityskuvaa on hyvä pitää aika ajoin silmällä. (Lahtinen & Isoviita 1998, 285.)

Seurantaprosessin voi jakaa seitsemään osa-alueeseen: seurantakohteiden nimeäminen, menetelmien määrittäminen, seurantatavoitteiden ja merkittävien poikkeamien määrittäminen, kampanjan tulosten mittaaminen, muiden tulosten ja tavoitteiden mittaaminen sekä tulosten analysointi ja korjaavien toimenpiteiden suunnittelu. (Lahtinen & Isoviita 1998, 286.)

4 Ohjeen kehittäminen

Opinnäytteeni tuotoksen eli lanseerausohjeen sisältö määrittyi prosessikuvausten kautta. Kokonaisuutena kyseessä oli hanke, joka edellytti hanke- eli projektisuunnitelman. Niputtaessaan yhteen hanke- ja projektikäsitteet Silfverberg (2007, 74) toteaa, että suunnitelma laaditaan lähtökohtaisesti hanketta itseään varten. Se on myös hankkeen johtamistyökalu. Hänen mukaansa hankesuunnitelman tulee antaa vastaus kolmeen peruskysymykseen, joista ilmenevät projektin tavoitteet, konkreettiset tuotokset ja toteutusmalli (Kuvio 5: Hankesuunnitelman rakenne Silfverbergin mukaan). (Silfverberg 2007, 74.)



Kuvio 5: Hankesuunnitelman rakenne Silfverbergin mukaan (2007, 75)

Pelin (2009, 88 - 89) muistuttaa, että suunnitteluvaiheessa projektille etsitään parasta toteutustapaa, joita voi olla useita. Projektin suunnittelussa eri vaihtoehtoihin perehdytään ajallisesta sekä taloudellisesta näkökulmasta, samalla pohditaan myös potentiaalisia ongelmia ja niihin ratkaisuja. Yhteisvaikutelman perusteella valitaan yritykselle sopivin toteutuspa. (Pelin 2009, 88 - 89.)

Hankesuunnitelman määrittelyvaiheessa keskitytään tavoitteiden saavuttamisen ja resurssien käytön kannalta tärkeimpiin tuotoksiin. Liiallisen tarkkuuden haittapuolena on, että pahimmillaan siitä voi olla haittaa käytännön toteutuksessa tärkeille joustavuudelle ja oppivuudel-

le. Vasta toteutusvaiheessa on syytä siirtyä yksityiskohtaiseen työsuunnitteluun. (Silfverberg 2007, 86.)

Silfverberg (2007, 76) korostaa onnistuneen hankesuunnitelman tasapainoisuutta: resurssit riittävät suunniteltujen toimenpiteiden toteuttamiseen ja toimenpiteet johtavat hyvälaatuisiin tuotoksiin, jotka edelleen voivat johtaa tavoitteiden saavuttamiseen. (Silfverberg 2007, 76.)

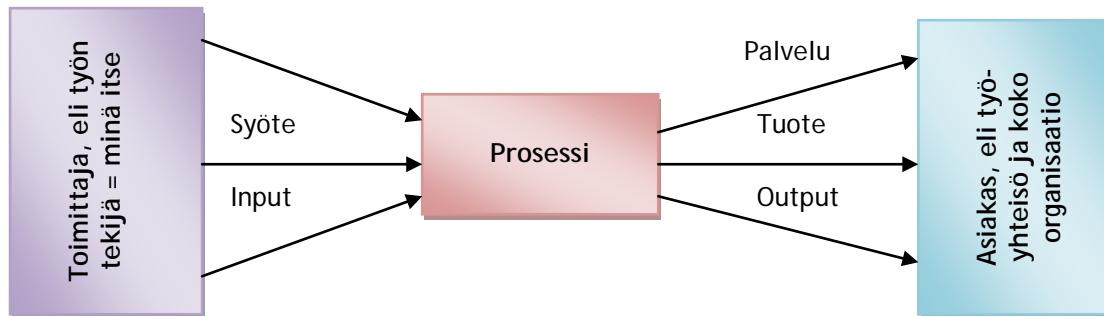
4.1 Kehittämisen menetelmät

Käytännön tarpeeseen pohjautuva opinnäytteeni on luonteeltaan toiminnallinen. Ohje valmistui lanseerausprosessin rinnalla omana vaiheittain etenevänä tapahtumakulkunaan. Tästä johtuen työn keskeiset menetelmät liittyvät prosesseihin. Hannuksen (1997, 41) mukaan prosessi sinällään merkitsee toimintojen ja tehtävien muodostamaa kokonaisuutta, jolla tyydytetään asiakkaan ilmentämiä tarpeita.

Pelinin (2009, 22) määritelmän mukaan prosessi on luonteeltaan jatkuvaa toimintaa. Koska opinnäytteelläni on kuitenkin ajallisesti selkeä alku ja loppu, se täyttää myös projektin määrittäksen. Näin myös projektit ja niiden hallinta ovat työn kannalta keskeisiä. Vaikka prosessit ja projektit kulkevat työssäni rinnakkain tasaveroisesti, pyrin pitämään ne erossa toisistaan. Mallintamisen, kehittämisen ja toimintojen etenemisen ilmentämisessä käytän prosessikuvauksia ja sovellan prosessien teoriaa. Aikaan sidotun työn projektinomaista toteutusta ne eivät kuitenkaan muuta. (Pelin 2009, 22.)

Menetelmävalintaan vaikutti esimerkkilanseerauksen prosessinomainen eteneminen ja niin ikään prosessina edennyt ohje, joka on työvaiheiden aikana tapahtuneen kehityksen tulos. Ohjeen luominen on eheä esimerkki liiketoimintaprosessista, jonka Laamanen (2007, 19) määrittelee seuraavalla tavalla: "Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset."

Laamasen prosessimallia yksinkertaistaen ja soveltaen kuvaan opinnäytetyöni tuotosta seuraavalla tavalla (Kuvio 6: Lanseerausohjeen syntyprosessi Laamasta mukaillen: sarja toimenpiteitä ja resurssit):



Kuvio 6: Lanseerausohjeen syntyprosessi Laamasta (2007, 20) mukaillen: sarja toimenpiteitä ja resurssit

Kuvan syöte (input) on lanseerauksen edetessä vastaan tullut tieto, joka prosessin edetessä jalostui muotoon, joka lopputuotoksessa hyödyntää koko työyhteisöä. Tuote ja palvelu (output) puolestaan edustavat prosessin tulosta, eli ohjetta lanseeraustilanteisiin. Tavoitteenani oli teoriaa ja omaa kokemusta hyödyntäen luoda käyttökelpoinen "sapluuna" työntekijöiden kohtaamiin todellisiin tilanteisiin silloin, kun yritys on ottanut tuotteen maahantuontiinsa. Käytin mallinnusta. Menetelmäni oli kokemuseräinen sekä erittäin työkeskeinen. Kehitin teoriaan pohjautuvaa ohjetta oman työni kautta. Poimin ongelmakohtia ja kriittisiä pisteitä, jotka kaipasivat mielestäni yhtenäistä toimintamallia.

Lanseerausohjeen kehittämisessä käytin prosessikuvauksia, mallintamista ja SWOT-analyysia, jonka avulla kartoitin lanseerausprosessin vahvuuksia ja heikkouksia sekä tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uhkia. Pilotointivaiheessa yrityksen työntekijöistä koostunut pieni kokeiluryhmä kommentoi ja kokeili ohjetta käytännössä.

Mallintamismenetelmän määrittelyissä käytin niin ikään prosessikuvauksia ja työn projektiluontoisuutta. Työ täyttää myös Silfverbergin (2007, 22) määrittämät kehittämishankkeen kriteerit: sen lopputuotteena oleva ohje on sisällöltään tuotteiden ja palvelun kehittämiseen tähtäävä. Sen toteutusmalli on selkeä ja tosiasioihin nojaava, eli realistinen. Lisäksi se on mahdollista toteuttaa ennalta määrätyn aikataulun puitteissa. (Silfverberg 2007, 22.)

Tuotos (ohje) vastaa Silfverbergin (2007, 22) kehittämishanke-määritelmiä myös siten, että sen valmistuminen päätti projektin. Se oli samanaikaisesti myös uuden vaiheen alku. Ohjeen tarkoituksena on palvella työntekijöitä "siitä eteenpäin", eli käyttöaika on pitkä, joten uudelle hankkeelle näin ollen ole tarvetta.

On tärkeää, että hankkeessa kehitetyt toimintamallit saadaan mahdollisimman hyödylliseen ja tuottavaan käyttöön. Silfverberg (2007, 30) korostaa, että "hankkeella voidaan vahvistaa kohteena olevien organisaatioiden toimintapuitteita, osaamista jne., minkä kautta hankkeen todelliset kehitysvaikutukset aikanaan syntyvät".

Lanseeraus on hyvä esimerkki ydinprosessista, jonka keskeisiä tekijöitä ovat uuden tuotteen kehittäminen ja markkinoille saattaminen. Hannuksen (1997, 32) mukaan ydinprosessit muodostavat yritystä ja sen sidosryhmiä läpileikkaavista toimintoketjuista. Tällöin yrityksen sisällä määritellyt vastuuhenkilöt vastaavat ydinprosessien toiminnoista ja suorituskyvystä. Kyse on prosessijohtamisesta, jonka lähtökohdan Hannus (1997, 32) määrittelee horisontaaliseksi, asiakkaan tarpeisiin perustuvaksi toiminnan ohjaukseksi. Yrityksen ydinprosessien ja niiden suoritustuntareiden tunnistaminen ovat pääosassa, ja ohjaus sekä organisointi tapahtuvat prosessien pohjalta. (Hannus 1997, 32.)

Ydinprosessit jakaantuvat edelleen kahteen pääryhmään: niihin, jotka tuottavat arvoa suoraan asiakkaalle ja niihin, jotka tukevat varsinaista liiketoimintaa. Ydinprosessien perustana toimivat aliproessit. Aliprosesseiksi kutsutaan niitä pienempiä prosesseja, jotka yhdessä muodostavat yrityksen liiketoiminnan ydinprosessin. Niiden määrää ei ole rajoitettu, vaan aliprosesseja voi olla jopa yli sata. Ostolaskujen käsittely on hyvä esimerkki tyypillisestä aliprosessista. (Hannus 1997, 41.)

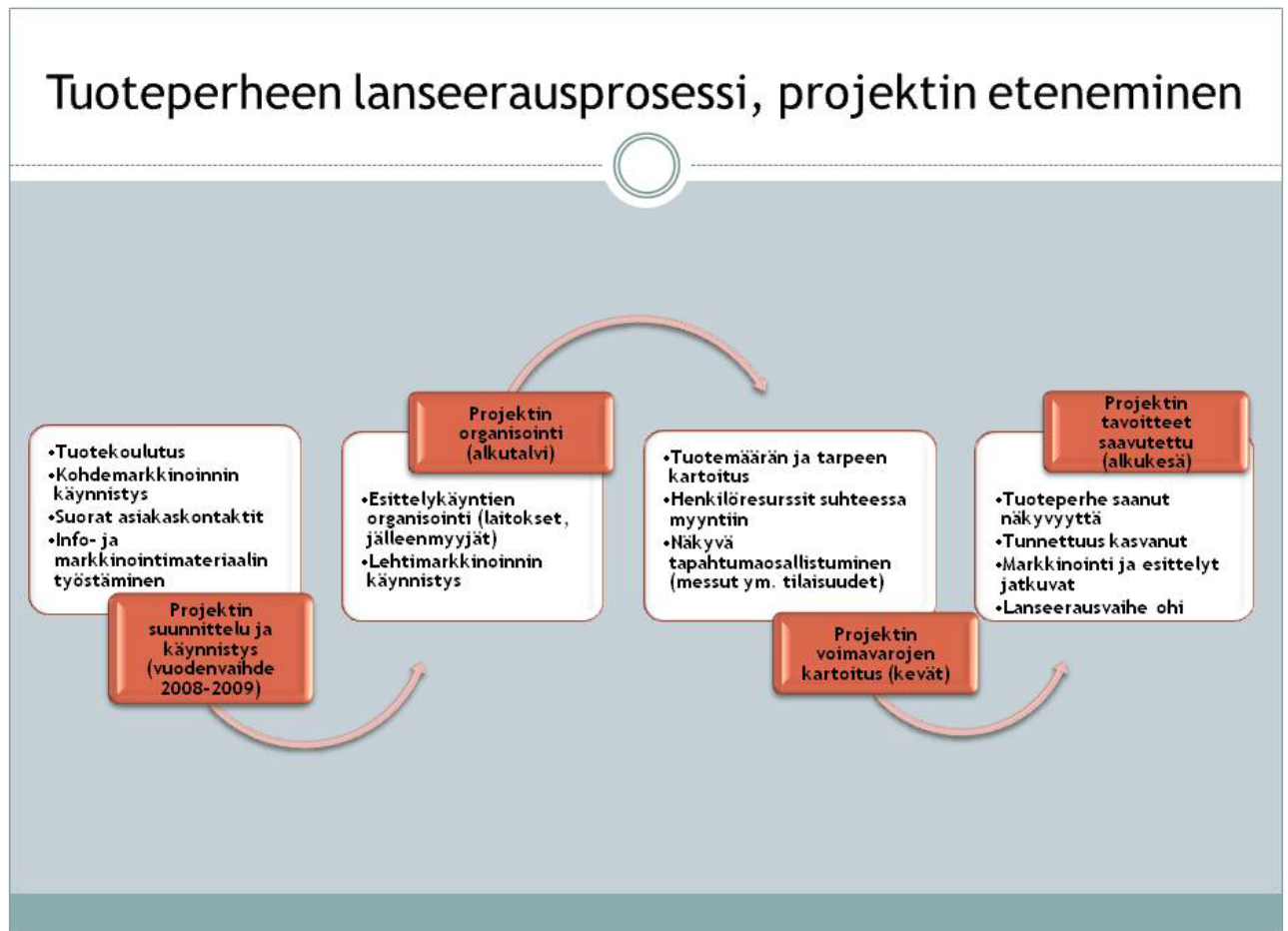
Looginen, lanseerausta tukeva yrityskulttuuri takaa onnistuneen lopputuloksen. Lecklin (2002, 141 - 142) kuljettaa ajatusta prosessijohtamisesta pidemmälle kuvaillen sitä puhtaimmillaan tilanteeksi, jossa toiminnallisesta organisaatiosta on kokonaan luovuttu. Tällöin tärkeimpien prosessien omistajat muodostaisivat yrityksen johdon ja toiminta kokonaisuudessaan näyttäytyisi prosessirakennelmana, jonka osat verkottuisivat keskenään. Lopputulos ei kuitenkaan olisi kaaos vaan hallittu, hierarkkinen kokonaisuus, joka tukisi yrityksen menestystekijöitä. Puhdasta prosessijohtamista on helpoin soveltaa prosesseihin, jotka etenevät loogisesti määrätystä alkutapahtumasta selkeään lopputulokseen. (Lecklin 2002, 141 - 142.)

Prosesseja kuvaamalla ja jäsentämällä pyritään onnistuneen asiakaspalvelun lisäksi edesautamaan sitä, että yrityksen henkilöstö ymmärtäisi prosessikokonaisuuden ja oman roolinsa siinä. Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen mahdollistavat kokonaisuuksien ymmärtämisen, mikä helpottaa työn kehittämistä ja itseohjautuvuutta. Prosessikuvaus helpottaa yrityksen käytännön työn esittämistä. (Laamanen 2007, 22 - 23.)

4.2 Prosesseista rakentuva projekti

Esimerkkilanseeraus eteni projektina. Silfverbergin (2007, 21 - 24) määritelmiä noudattaen se oli kertaluontoinen tapahtumaketju, jolla oli selvä alku ja loppu. Sillä oli selkeät tavoitteet sekä oma organisaatio ja yksilöidyt resurssit. Projektin alku sijoittui vuodenvaihteeseen 2008 - 2009 ja päättyi alkukesällä 2009. Sen suunnittelua ja käynnistystä seurasi organisointivaihe, voimavarojen kartoitus ja lopuksi päättäminen tavoitteiden saavutuksen myötä. (Silfverberg 2007, 21 - 24.)

Ennakoimattomista tapahtumista, kuten ulkopuolisista hidasteista, huolimatta prosesseina etenevä projekti valmistui suunnitelman mukaisesti. Prosessikaavioksi muutettuna lanseeraus eteni seuraavasti (Kuvio 7: Lanseerausprosessi, projektin eteneminen):



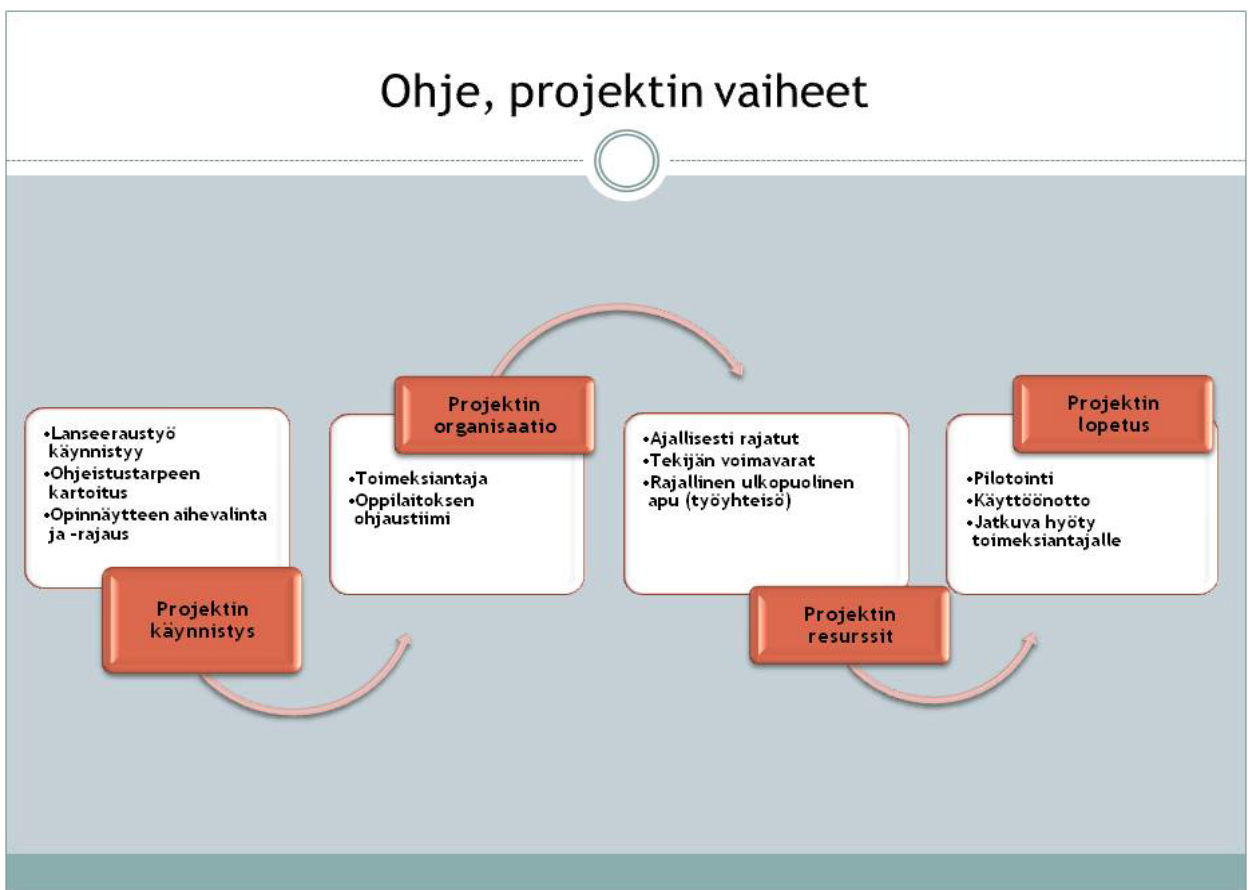
Kuvio 7: Lanseerausprosessi, projektin eteneminen

Lanseerausprosessin läpivientiä helpottavan ohjeen kehittäminen oli kiinteässä yhteydessä esimerkkilanseeraukseen ja eteni niin ikään projektina, joka käynnistyi lanseerauksen alkaes-

sa ja loppui pian lanseerauksen päätyttyä. Ohjeen tavoite oli selkeä ja jo aiemmin mainittu. Sen tarkoitus oli olla työväline, joka helpottaa lanseerausprosessin läpivientiä. Taustaorganisaatio oli sama yritys, joka toimi lanseerausprosessin taustalla sekä opinnäytteen toimeksiantajana. Myös opinnäytetyön ohjaustiimi Laureassa on huomioitu tässä yhteydessä.

Resurssien osalta tilanne poikkesi siten, että esimerkkilanseerauksessa käytännön toimiin osallistui koko myyntitiimi, ohjeen pilotoinnissa oli mukana vain murto-osa. Lisäksi ajallinen näkökulma on huomioitu: vaikka lanseeraus eteni ohjeen kehittämisen rinnakkaisprosessina, oli ohjeen rakentamiseen käytettävä aika rajallisempi.

Tämä selittyi painoarvoeroilla. Lanseerauksen onnistunut eteneminen aikataulussa oli ykkösprioriteetti. Lisäksi ohjeen muokkaus edellytti tiettyä etäisyyttä sen kohteeseen, so. lanseerausprosessiin. Tästä syystä ohje kulki ikään kuin ”jälkijunassa”. Ohje-projektin vaiheet etenevät prosessina ao. kuvion (Kuvio 8: Lanseerausohje, projektin vaiheet) mukaisesti:



Kuvio 8: Lanseerausohje, projektin vaiheet

Ohjeen pilotointi tapahtui kesällä projektin päättyessä. Toimeksiantajalla kesä on hankintojen kannalta hiljaisempaa aikaa, minkä johdosta ohjetta ei päästy kokeilemaan käytännön

lanseerauksen yhteydessä. Pilotoinnin osallistajat lukivat ohjeen ja tutustuivat sen lopussa olevaan, lanseerausprosessien yhtenäistämiseksi tarkoitettuun tarkistuslistaan (liite 2) erityisen huolellisesti. He vertasivat siinä esitettyä etenemismallia omiin kokemuksiinsa ja pohtivat eri kohtia oman työnsä sekä käytännön kokemusten kautta. Tämän pohdinnan kommentteja ja siitä kimmonneita ehdotuksia esittelen tarkemmin kohdassa 4.4 "Ohjeen arviointi".

Pilotointiryhmän osuutta lukuun ottamatta kehitin ohjeen yksin samalla, kun työstin realistisesti etenevää lanseerausta. Luonnollisesti hyödynsin omia kokemuksiani ohjeen muokkaamisessa, mutta lopputuloksen kannalta tärkeän teoriaosuuden merkittävimmät lähteet olivat Rope (1999) sekä Bergström & Leppänen (2007). Heidän asiantuntemuksensa lanseerauksesta ja markkinoinnista muodostivat teoriaosuuden ytimen. Muita lähteitä olivat mm. Blythe (2008), Lahtinen & Isoviita (1998), Larikka ym. (2007) sekä Lecklin (2002). Heidän näkökulmansa toi tarvittavaa laadullista ja markkinoinnillista leikkauspintaa sekä tuoreutta produktin ilmiasuun.

4.3 SWOT rakennustyökaluna

Tässä osiossa tarkastelen lähemmin ohjeen lopputulokseen vaikuttaneita tekijöitä, jotka pyrin huomioimaan kirjoitustyön edetessä. Tästä johtuen lanseerausprosessin rooli on huomattava. Lopullinen tuotos, eli lanseerausohje, on yrityksen sisäinen asiakirja, joka ei ole julkinen. Ohjeen sisältö (liite 1) ja lanseerauksen tarkistuslista (liite 2) ovat nähtävillä opinnäytteen lopussa.

Halusin kirjoittaa ohjeen siten, että se puhuttelisi yrityksen työntekijöitä ja olisi sekä ilmaisukseltaan että sisällöltään tarkoituksenmukainen. Pyrin huomioimaan toimeksiantajan erityispiirteet, kuten henkilökunnan ammattitaustan ja kokemuksen, jo olemassa olevan tietämyksen lanseerauksesta sekä ohjeen käyttötarkoituksen.

Ohjeen sisältö muokkaantui esimerkkilanseerauksen edetessä. Siihen vaikuttivat prosessin aikana ilmenneet tekijät, joista merkittävimmät esitän seuraavalla sivulla olevan SWOT- eli nelikenttäanalyysin avulla (Kuvio 9: Lanseerausprosessin nelikenttäanalyysi). Sen tarkoituksena on selvittää työstämäni lanseerausprosessin vahvuudet ja heikkoudet, kuten myös tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Samalla pyrin arvioimaan omaa toimintaani. SWOTin valintaan vaikuttaa sen selkeä yksinkertaisuus analysointimenetelmänä.

| TUOTEPERHEEN LANSEERAUSPROSESSI | |
|---|--|
| Vahvuudet | Heikkoudet |
| <ul style="list-style-type: none"> Tunnettuus → valmiiksi markkinoilla Laatu → kestävä eurooppalainen Tarpeellisuus → tuotteita tarvitaan yhä enemmän mm. yhteiskunnan ikärakenteen muutosten johdosta | <ul style="list-style-type: none"> Aiempi jälleenmyyjä → hyvä tuote jätettiin heitteille Myynti → sisäisen markkinoinnin puutteista johtuvat alkuvaikeudet Vastuu → kokonaisvastuu jätetty yhden ihmisen harteille |
| Mahdollisuudet | Uhat |
| <ul style="list-style-type: none"> Avoin markkina → kilpailijat vasta heräilevät Helppo kohdentaa → selkeä käyttäjäryhmä Myyntikanavat → oman nettikaupan myötä järkevää hinnoittelu ja nopea toimitus Hinnoittelu → kannustava hintalaatusuhde innostaa asiakkaita | <ul style="list-style-type: none"> Jakelu → sähköisen markkinapaikan käynnistysongelmat, jälleenmyyjäverkosto Kilpailijat → valtaavat markkinan halvoilla kopeilla Mainonta → näkyvyys jää vajaaksi ja kohdennus keskeneräiseksi Hinnoittelu → alun ”asiakaskuhertelua” ei huomioida hinnoissa |

Kuvio 9: Lanseerausprosessin nelikenttäänalyysi

Nelikenttänä suoritettu tilannekatsaus jäsentyy siten, että nykytilan vahvuudet ja heikkoudet pysyvät erillään tulevaisuuden uhista ja mahdollisuuksista. Yläpuolelle on listattu nykytila ja sisäiset asiat, alla on tulevaisuus sekä ulkoiset tekijät. SWOTtia luetaan vasemmalta oikealle siten, että vasemmalta löytyvät positiiviset asiat ja oikealta negatiiviset. (Qualitas Forum 2008.)

SWOT-analyysin perusteella tehdään johtopäätösten toimenpidekartoitusta jossa selvitetään, miten vahvuuksia voidaan edelleen kehittää ja heikkouksia poistaa, sekä miten parhaiten hyödynnetään mahdollisuuksia ja torjutaan uhkia. (Qualitas Forum 2008.) Ohjeen näkökulmasta SWOTin tärkein ulottuvuus oli tilanteiden ja niistä kimpoavien toimenpiteiden kartoittaminen sekä asianäkemyksen laajentuminen.

Esimerkilanseerauksessa vahvuuksien kehittäminen ja heikkouksien poistaminen edellyttivät selkeää ja entistä voimakkaampaa markkinointipanostusta. Aiemman jälleenmyyjän välintämättömyys markkinoinnin suhteen kostautui siten, että selkeää brandi-asemaa ei ollut syntynyt. Vaikka tuotemerkillä oli tunnettuutta, se piti tuoda markkinoille kuin uusi tuote. Sitä oli markkinoitava mahdollisimman laajasti, jotta mahdolliset ostajat löytäisivät tuotteet ja voisivat kokeilun kautta päätyä asiakkaisiksi.

Bergström ja Leppänen (2007, 134) muistuttavat, että markkinointia helpottavia osatekijöitä ovat tuotteen laatu ja tarpeellisuus. Ohjeessa huomioin tilanteen markkinointi-osuudessa.

Selvitin esim. sen, minkä tyyppisiin paikkoihin ilmoituksia kannattaa viedä. Lisäksi huomioin sähköisen mainonnan ja lehti-ilmoitukset. Niiden laatiminen ei kuitenkaan ole koko työyhteisön käsissä, josta syystä asiaan ei paneuduta syvällisesti.

Esimerkkilanseerauksen heikkouksia olivat myyntiverkoston asenteelliset ongelmat ja prosessin vastuunjako. Molemmissa kohdissa kyseessä oli oman käsitykseni mukaan ”opetuksellinen” ongelma, joka korjaantuu ajan ja tuotetuntemuksen kasvun myötä. Sisäisen markkinoinnin onnistumiseen tulisi kuitenkin kiinnittää enemmän huomiota. Bergström ja Leppänen (2007, 87) korostavat henkilöstön sitoutumista. On tärkeää, että yrityksen henkilökunta tutustuu uuteen tuotteeseen välittömästi ja oppii sen ominaisuudet. Lisäksi kaikkien on sitouduttava myyntiin ja lanseeraukseen. (Bergström & Leppänen 2007, 87.)

Tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uhkia taustoitti markkina, joka toistaiseksi oli varsin avoin. Se avasi mahdollisuuksia ja kattavan jakeluverkon avulla tuotemerkin jalansijaa olisi helppo voimistaa. Toimeksiantajan sisäisellä päätöksellä esimerkkilanseerauksen alla olleen tuoteperheen myynti ja markkinointi keskitettiin yritykselle itselleen. Tarkoituksena oli pitää hinnat mahdollisimman siedettävänä ja hallita markkinaa sekä jakelua siltä osin, ettei tuotteita esim. hamstrata jonnekin ja myydä polkuhinnoin tai yksikertaisesti jätetä myymättä kilpailijan viedessä markkinaosuutta.

Alun ongelmana oli markkinapaikan toimivuus. Markkinointi ja tekniikka olivat eri ajassa. Tämä ilmeni siten, että mainoksissa mainittu web-palvelu ei heti ollut käytössä. Sen ongelmat heijastelivat resurssivajetta, sillä sivustoa ylläpidettiin omin voimin, eikä se lanseerausvaiheessa riittänyt. Ohjeessa puutuin tähän ongelmaan korostamalla asiantuntija-avun merkitystä. Ulkopuolista osaamista on hyödynnettävä tilanteen ja resurssien määrittämässä rajoissa. Ropen (1999, 144) mukaan ”lanseerausosaamisen ja -resurssien varmistus kuuluu juuri siihen osaan lanseerauspanosta, jossa ei kannata säästää. Hyvin tehty, hieman kalliimpi ja onnistunut lanseeraus on aina parempi ratkaisu kuin huonosti tehty, halpa ja epäonnistunut.”

Uhkakuvana pidin sitä, että markkina oli toistaiseksi avoin. Tuotteet ovat laadukkaita ja kohderyhmä selkeä, silti jakelun ongelmat voisivat kääntää hyvän näkymän pääläelle. Tilanne saattaisi aiheuttaa paineita myös hinnoitteluun. Mikäli se ei osu kohdalleen, voivat asiat monimutkaistua entisestään.

4.4 Valmiin ohjeen arviointi

Lopullisessa muodossaan ohje on noin 20-sivuinen tuotos, joka kulkee nimellä ”Ohje lanseeraukseen - näin markkinoit menestyksellisesti”. Siinä on kolme pääteemaa: teoria, käytäntö ja lopuksi tarkistuslista (liite 2), jota noudattaen ensikertalainen voi kuljettaa lanseerausproses-

sin alusta loppuun. Ohjeen tuloksellinen soveltaminen edellyttää kuitenkin teoria- ja käytännönsuoksien ymmärtämistä. Paras hyötysuhde saavutetaan lukemalla se kokonaan.

Toimeksiantajan työntekijöistä muodostunut viiden hengen pilotointiryhmä tutustui huolellisesti valmiiseen ohjeeseen. Oltuaan epäsäännöllisesti mukana valmistusvaiheessa, heillä oli tietty ennakkokäsitys lopputuotteesta. Arviointivaiheessa ryhmä testasi ohjetta käytännössä ns. aivoriihen muodossa siten, että he kuvittelivat keskenään uuden tuotteen lanseeraustilanteen ja heittelivät ilmaan oman käsityksensä mukaisia toimintatapoja prosessin eri vaiheisiin. Yksi ryhmän jäsenistä kirjasi vaiheet ja tavat paperille. Sen jälkeen he vertasivat omaa tuotostaan ohjeeseen ja siinä esitettyyn toimintamalliin.

Syy siihen, miksi pilotointi ja arviointi suoritettiin mainitulla tavalla on se, että hiljentyneen kesäkauden takia toimeksiantajalla ei juuri silloin ollut yhtään lanseerausta meneillään. Ohje eteni projektina ja sen päätös oli ennalta määrätty kesäkuun lopulle. Näistä syistä pilotointi toteutettiin fiktiivisesti.

Pilotointiryhmä piti ohjetta pääsääntöisesti käyttökelpoisena. Etenkin lopun tarkistuslista (liite 2) sai kiitosta selkeytensä johdosta sekä siksi, että se toimi hyvänä muistuttajana lanseerausprosessin eri vaiheissa. Teoriaosuus jakoi ryhmän mielipiteitä. Sitä luonnehdittiin sisältörikkaaksi (3/5), mutta sitä olisi osan (2/5) mielestä voinut olla hieman vähemmän. Kuvista pidettiin, vaikka osaa moitittiin "ulkopuolisiksi". Lukija ei löytänyt selkeää yhtymäkohtaa yrityksen omiin käytänteisiin. Toisaalta se osa ryhmää (3/5), joka piti teoriasta, oli siihen erittäin tyytyväinen. He kokivat sen avartavan ja laajentavan lanseerauskäsitystä. Käytännönläheisimmät kohdat, kuten markkinointi ja tarkistuslista (liite 2), toimivat heidän mielestään erityisen hyvin.

Pilotointiryhmän kommentit tukivat omaa käsitystäni siitä, että ohjeelle asettamani tavoitteet täyttyivät. Se oli helppotajuinen, käytännönläheinen ja informatiivinen olematta liian teoreettinen. Se tuotti selkeää, tuottavuutena mitattavaa hyötyä toimeksiantajalle säästäen sekä aika- että henkilöstöresursseja.

Ohje oli selkeä myös ulkoasultaan. Toteutuksessa huomioin tekstiasettelun sekä sisällysluettelon (liite 1) käytännöllisyyden ja ymmärrettävyyden. Kuviot olivat riittävän kookkaita ja selkeälukuisia, kappalejaot olivat kohdallaan, eikä sivuilla ollut mitään ylimääräistä. Myös lähdeviitteet oli merkitty.

5 Ohjeen yhteenveto

Opinnäytetyöni alkuasetelmana oli toimeksiantajalla ilmennyt selkeän lanseerausohjeistuksen tarve. Olin itse päävastuussa maahantuontiin tulleen tuotemerkin lanseerausprosessista, mistä johtuen koin oikeiden käytänteiden selvittämisen mielekkääksi ja tarpeelliseksi sekä oman työni menestyksekkään hoidon että tulevien lanseerauksien onnistumisen kannalta.

Alusta lähtien tavoitteeni oli kunnianhimoinen. Halusin luoda koko työyhteisöä palvelevan toimintamallin lanseeraustilanteisiin. Sellaisen ohjeen, joka viitoittaisi lanseerausprosessiin käyvän kollegan oikealle tielle antamalla prosessiin sekä teoreettisen että käytännönläheisen näkökulman. Tästä syystä lähdin rakentamaan ohjetta asetelmista, jotka mielestäni olivat yrityksen sisäisiä.

Ohjeen alussa (kts. sisällys, liite 1) selvitän lyhyesti sen lähtökohtia yrityksen toiminnallisesta näkökulmasta käytännön kokemusten kautta. Kerron taustasta eli siitä, kuinka ymmärsin ohjeistuksen tarpeellisuuden joutuessani itse lanseerausvastuuseen. Alkutervehdyksen jälkeen, luvussa kaksi, avaan käsitteitä taatakseni lukijoille yhtenevät perusmääritelmät. Samalla nostan esille lanseerauksen perusedellytyksen, eli etukäteissuunnittelun. Se korostuu läpi koko ohjeistuksen, mutta sen painoarvo on suuri, koska kansanperinteeseen nojaten ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty”.

Alun ”tuttavuuden” jälkeen siirryn teoriaan, eli lanseerauksen lähtökohtiin luvussa kolme. Esitän kuvioiden avulla lanseerauksen päävaiheet ja korostuneesti lanseerausvaiheen merkityksen toimeksiantajan käytänteisiin vedoten. Suunnittelun, toteutuksen ja ammattitaidon yhdistelmä on avainasemassa. Samassa luvussa käydään lyhyesti läpi myös lanseerauksen aikataulus ja budjetointi, lähtökohta-analyysi sekä seuranta. Kaikissa kohdissa pyrin välttämään liiallista ns. ulkoteoriaa yhdistämällä tekstiin aineksia toimeksiantajan olemassa olevista käytänteistä.

Neljännessä luvussa siirryn käytännön toimiin. Etukäteisvalmistelujen yksityiskohdat tarkentuvat ja sisäisen markkinoinnin osuus korostuu. Puhun priorisoinnin ja delegoinnin merkityksestä, koska lanseeraustoimeksiannot voivat tulla nopeasti.

Lanseeraustavoitteisiin paneudutaan tarkemmin luvussa viisi ja SWOT-analyysin merkitykseen käyttökelpoisena työkaluna luvussa kuusi. Nostan esille sen, että tuotevalikoima tulee jatkossa laajenemaan perinteisten myyntiartikkeleiden ulkopuolelle. Tämä vaatii uudenlaista ajattelua ja toimenpiteitä, joihin ei aiemmin ole tarvinnut ryhtyä. Markkinointi-osuudessa (luku kahdeksan) markkinoinnin kilpailukeinoihin perehdytään tarkemmin.

Luvussa kahdeksan annan lukijoille konkreettisen suunnitelman ja tarkistuslistan (liite 2), jota voi hyödyntää toimintamallina lanseeraustilanteissa. Siihen on otsakkeiden ja avainkysymysten muodossa kirjattu toimenpiteet, jotka lanseerausprosessissa tulisi läpikäydä. Se perustuu

Ropen (1999, 250 - 252) malliin, jota olen muovannut ja johon olen lisännyt kohtia, jotka itse koin tärkeiksi lanseerausprosessin edetessä.

Ohjeen lopussa paljastan sen olevan osa Laurea-ammattikorkeakoululle tehtävää opinnäytetyötä. Sinänsä asialla ei ole merkitystä paitsi siten, että työstäessäni opinnäytettä olin kaksi kuukautta opintovapaalla palkkatyöstäni.

6 Tavoitteiden toteutuminen ja jatkotoimenpiteet

Opinnäytetyöprosessin myötä olen henkilökohtaisesti oivaltanut lanseerauksen eri vaiheiden painoarvoja tavalla, josta olisi ollut suunnattomasti hyötyä ennen esimerkkilanseeraukseen ryhtymistä viime vuoden vaihteessa. Huolellisten esivalmistelujen merkitys ja ulkopuoliseen osaamiseen turvautuminen silloin, kun oma tietotaito ei riitä, lienevät oppeina tärkeimpiä. Myös delegoinnin ja sisäisen markkinoinnin osuus onnistuneen lopputuloksen kannalta ovat asioita, joihin ohjeen myötä toivottavasti kiinnitetään enemmän huomiota. Yksin ei kannata yrittää suoriutua kaikesta.

Toimeksiantajalta saadun palautteen perusteella ohjeistus tuli tarpeeseen. Olen myös itse tyytyväinen lopputulokseen, vaikka parannettavaakin on. Kaikkein tärkeimpänä pidän kuitenkin sitä, että oman työni kautta, sitä soveltaen ja sen ohessa, pystyin luomaan koko yritystä palvelevan ohjeen. Se on selkeä osoitus myös muille työyhteisön jäsenille siitä, että muutosvastarinnan sijaan uudet työtehtävät kannattaa ottaa vastaan haasteina, joista voi oppia ja jolla opilla voi helpottaa kaikkien muidenkin työtehtäviä.

Tavoitteeni on, että jokainen työyhteisön jäsen lukisi ohjeen alusta loppuun. Lähetin sen pdf-tiedostona henkilökunnan sähköpostiin, minkä lisäksi sen voi ladata omalle koneelle myös muistitikulta. Toivon ohjeen herättävän laajempaa keskustelua sekä lanseerauksesta että muista mahdollisista toimintatavoista yrityksen sisällä.

On tärkeää, että vaikka ohje hankkeena päättyikin, tuotos kehittyy edelleen. Se on helposti ladattava tiedosto, jota voi jatkuvasti päivittää. Toisaalta sen voi myös tulostaa itselleen ja tehdä käsin henkilökohtaisia merkintöjä ja lisäyksiä.

Pilotointiryhmän kommenttien perusteella uskallan odottaa, että ohje otetaan käyttöön ja siitä on todellista hyötyä käytännön tilanteissa. Tarkoitukseni on seurata sen toimivuutta myös todellisissa lanseeraustilanteissa kyselyiden avulla. Samalla kerään käyttäjäkokemuksia ja mahdollisia kehitysehdotuksia, joiden avulla ohjetta voi muokata ja päivittää tarpeen mukaan.

7 Lähteet

Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. 8., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Blythe, J. 2008. Essentials of Marketing. Fourth edition. Edinburgh Gate, Harlow Essex: Pearson Education Limited.

Hannus, J. 1997. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Neljäs painos. Jyväskylä: Gummerus.

Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi. Porvoo: WSOY

Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. 7. painos. Keuruu: Otava.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Markkinoinnin suunnittelu. Jyväskylä: Gummerus.

Lampikoski, K., Suvanto, P. & Vahvaselkä, I. 1996. Markkinoinnin menestystekijät. 1.-3. painos. Porvoo: WSOY.

Larikka, M., Heinilä, P., Selin, K. & Tuominen, J. 2007. Tuottavuuden jatkuva parantaminen. Uusi toimintamalli esimiehille, uusia tuottavuusmenettelyjä tiimeille. Tampere: Tammer.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. uudistetun painoksen ensimmäinen lisäpainos. Jyväskylä: Gummerus.

Pelin, R. 2009. Projektihallinnan käsikirja. 6. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.

Rope, T. 1999. Lanseerausmarkkinointi. Porvoo: WSOY.

Silfverberg, P. 2007. Ideasta Projektiksi. 1. painos. Helsinki: Edita.

Qualitas Forum 2008. Viitattu 6.5.2009.

<http://www.qualitas-forum.fi/Laadunty%C3%B6kalut/SWOTanalyysi/tabid/132/Default.aspx>

8 Liitteet

Liite 1

Ohje lanseeraukseen - näin markkinoit menestyksellisesti

Sisällys

| | |
|--|----|
| 1. Hyvät työtoverit..... | 3 |
| 2. Mistä onkaan kyse, eli taustatietoa lanseerauksesta..... | 4 |
| 3. Lanseerauksen lähtökohdat..... | 4 |
| 3.1. Lähtökohtien määrittely..... | 6 |
| 3.2. Aikataulutus ja budjetointi..... | 8 |
| 3.3. Lähtökohta-analyysi..... | 9 |
| 3.4. Seuranta..... | 9 |
| 4. Käytännön toimia: markkinointisuunnitelma ja sisäinen markkinointi..... | 10 |
| 5. Lanseeraustavoitteet..... | 13 |
| 6. SWOT-analyysi..... | 14 |
| 7. Markkinoin- ti..... | 15 |
| 8. Lanseeraussuunnitelma, eli tarkistus-/seurantalista lanseeraustilanteisiin..... | 17 |
| 9. Lopuksi..... | 19 |
| 10. Lähteet..... | 20 |
| 11. Omia muistiinpanoja..... | 21 |

Lanseerauksen tarkistuslista

Lanseeraussuunnitelma, eli tarkistus-/seurantalista lanseeraustilanteisiin

Ennen jokaista lanseerausta kannattaa tehdä erillinen lanseeraussuunnitelma, jossa kirjataan ylös kaikki prosessiin oleellisesti vaikuttavat asiat. Jotta niitä ei joka kerta tarvitsisi "keksiä" erikseen, kirjaan tähän lyhyesti muistilistan, jonka avulla jokainen voi tarkistaa oman lanseerauksensa pääkohdat. Listaus on toteutettu Ropea (1999, 250-252) mukailleen ja omia kokemuksia hyödyntäen.

1. Kohderyhmä

- a. kenelle (yritys/yhteisö, yksityinen, media)?
- b. mahdolliset rajaukset (millä perustein?)
- c. rajauksen toteutus
- d. kohdennuksen toteutus

2. Viestintä ja markkinointi

- a. sisäinen - millä keinoin ja missä mittakaavassa (tiedotus, koulutus) ?
- b. ulkoinen - millä keinoin ja missä mittakaavassa
- c. materiaali - käännöstyöt, mainokset ja niiden kanavointi (lehti, netti, suora)
- d. vaihtoehtojen vertailu ja kilpailuttaminen
- e. henkilöstön ja sidosryhmien sitouttaminen - millä keinoin?

3. Markkinoille tulon strategia

- a. hidas jatkuvuuden tavoittelu
- b. nopea markkinoiden valtaus
- c. ei strategiaa (antaa ajan tehdä tehtävänsä -mentaliteetti)
- d. rahastusta vai markkinaosuuksien nopeaa kasvattamista - miksi?

4. Jakelu

- a. miten kohderyhmät tavoitetaan?
- b. millä perustein valitaan lanseerauspaikat (mitkä ne ovat)?
- c. jälleenmyyntiin vai oman myyntiverkoston kautta?
- d. logistiset järjestelyt

5. Ajoitus

- a. lopulliseen ajankohtaan vaikuttavat tekijät?
- b. ennakkoon laadittu aikataulu
- c. käytettävissä olevat resurssit

6. Budjetointi

- a. määritellyt raamit?
- b. onko seurantaa?

7. Vastuut ja organisointi

- a. työyhteisön sitouttaminen
- b. osa-alueiden delegointi
- c. päävastuunkantaja
- d. toteutuksen seuranta
- e. toteutusvaiheen poikkeamat/ongelmat
- f. ongelmiin reagointi

8. Toteutus

- a. milloin aloitetaan?
- b. mahdollisiin ongelmiin varautuminen (miten?)
- c. eteneekö suunnitelman mukaisesti?

9. Seuranta

- a. miten järjestetty?
- b. mahdollistaako korjaavat toimet tarvittaessa (resurssit)?
- c. hyödyn kerääminen jatkoa ajatellen (opit ja uudet/paremmat käytänteet seuraavia lanseerauksia varten)

10. Yhteenveto/analyysi (lanseerauksen jälkeen)

- a. missä onnistuttiin parhaiten?
- b. mikä meni pieleen?
- c. mihin ei osattu varautua?
- d. mistä tingittiin, miksi? (vaillinaiset resurssit?)
- e. minkä olisi voinut tehdä toisin?
- f. kehitysehdotukset seuraavaa lanseerausta varten