

UUDEN TUOTTEEN LANSEERAUSOPAS

Janne Salomäki

Opinnäytetyö
Lokakuu 2014
Liiketalouden koulutusoh-
jelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

SALOMÄKI, JANNE:
Uuden tuotteen lanseerausopas

Opinnäytetyö 94 sivua, joista liitteitä 37 sivua
Joulukuu 2014

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi suomalainen maanrakennuskoneiden maahan-
tuontiin, myyntiin ja jälkipalveluihin erikoistunut Rotator Oy. Opinnäytetyössä tutkittiin
tuotelanseerausprosessia ja siihen liittyviä toimenpiteitä. Työn keskeinen tehtävä oli
miettiä erilaisia näkemyksiä tuotelanseeraukseen teoreettista viitekehystä silmälläpitäen
ja tehdä ohjeistus tuotelanseerauksen eri työvaiheista sekä prosesseista oppaan muodos-
sa.

Opinnäytetyö tulee toimimaan tuotelanseerauksen oppaana Rotator Oy:ssä. Opinnäyte-
työ keskittyi lanseerausprosessin läpivientiin projektinhallinnan näkökulmasta. Sen teo-
reettinen viitekehys käsittelee tuotemarkkinointia, lanseerausprosesseja, markkinointi-
kanavia ja jakelukanavia. Työn eräs tehtävä oli esitellä, arvioida ja analysoida tuotelan-
seerausta, sekä neuvoa oppaan muodossa tuotelanseerauksen tavoitteenmukaiseen ete-
nemiseen.

Opinnäytetyön rinnalla Rotator Oy:ssä toteutettiin Hitachi-pyöräkuormaajien lansee-
rausprosessi, jonka tehtävät kirjattiin lanseerauksen prosessipäiväkirjaan. Toimeksianta-
jan pyynnöstä prosessipäiväkirja (liite 1) on julistettu erillisellä salassapitosopimuksella
viiden vuoden määräajaksi salaiseksi. Prosessipäiväkirja sisältää myös Rotator Oy:n
pyöräkuormaajakiertueelle osallistuneelle henkilökunnalle suoritetun kyselyn tulokset ja
analysoinnin. Kyselyn tulokset ovat toimeksiantajan pyynnöstä pidettävä salassa viiden
vuoden määräajan.

Opas antoi uusia ajattelutapoja ja toimintaneuvoja opinnäytetyön toimeksiantajayrityk-
sen lanseerausprosessien läpivientiin. Toimeksiantaja sai opinnäytetyöstä käytännöllisiä
työkaluja tulevien lanseerausprosessien läpivientiin ja analysointiin. Rotatorin henkilö-
kunnalle suunnatun, lanseerauksen jälkeen toteutetun kyselyn avulla toimeksiantajan on
mahdollista myös miettiä tulevaisuudessa toteutettavien lanseerausprosessien kehitys-
kohteita. Etenkin Rotator Oy:n sisäisen viestinnän ja tuotekoulutuksen kehittäminen
tulevaisuuden lanseerausprosesseissa korostui kyselyn vastausten perusteella.

Asiasanat: tuotelanseeraus, lanseerausmarkkinointi, tuotteistaminen, markkinointi, pro-
jektijohtaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Business Administration

SALOMÄKI, JANNE:
New product launch guide

Bachelor's thesis 94 pages, appendices 37 pages
December 2014

The client of this thesis was Rotator Oy. Rotator Oy is a Finnish company which specializes in importing, selling and aftersales of construction equipment. One of the main ideas of this thesis was to examine their product launching process and the operation related to that, and to implement those for the standard workflow of Rotator Oy. One of the key issues of this thesis was also to analyze different viewpoints and theories related to product launching, and to make a usable guide from the standard practical steps and procedures in launching a new product.

This thesis will work as a product launching guide for Rotator Oy. The thesis was concentrating in the execution of product launching actions from a process management point of view. Theoretical framework of this thesis discourses with product marketing, launching processes, marketing channels and distribution channels. One of the main goals of this thesis was to present, evaluate and analyze product launching and to give advice in the form of a guide that would help in developing the product launching process in a goal-oriented way.

Beside this thesis, Rotator Oy had Hitachi wheel loader product launch and as a side product of this project a process handbook was also issued. On the request of the client the process handbook (appendix 1) was declared confidential for the duration of the next five years by a confidentiality agreement. The process handbook also includes results and analyses of a survey taken by the Rotator Oy personnel that participated in the wheel loader product launch. The results of this survey are included in process handbook and are also being withheld for the next five years.

Product launch guide gave a new ideas and methods to client on how to succeed in the product launching processes in the future. As a result of this thesis the client gained practical and well usable tools to implement in the future launching processes. The wheel loader launch project survey, which was issued to Rotator Oy personnel after the launch, also gave some new ideas for the improvement of the future product launches. According to the survey, it is highly recommended that Rotator Oy pay more attention and improve their internal communications and training processes related to product launching in the future.

Key words: Product launch, launch marketing, productization, marketing, project management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUOTELANSEERAUS JA TUOTTEISTAMINEN.....	8
2.1	Tuotelanseerauksen ja tuotteistamisen käsitteet	8
2.2	Tuotelanseerauksen hyötyjä.....	8
2.3	Tärkeitä tuotelanseerauksen toimenpiteitä.....	10
2.3.1	Hinnoittelu	10
2.3.2	Kokonaisuuksien myynti.....	12
2.3.3	Yhteistyö muiden yritysten kanssa.....	12
2.3.4	Tuotteiden saatavuuden varmistaminen.....	13
3	TAVOITTEENASETTELU JA TOTEUTUSTAPA	15
3.1	Nykytilan määrittäminen.....	15
3.2	Kilpailukeinot ja strategiset ratkaisut	17
3.3	Tavoitteenasettelu	20
3.4	Budjetti ja määrärahapäätökset	21
3.5	Toteutustavan valinta.....	22
3.5.1	Messut ja näyttelyt	22
3.5.2	Esittelykiertue	24
3.5.3	Avoimet ovet ja asiakastilaisuudet.....	25
3.5.4	Koulutustilaisuudet	26
4	AIKATAULU JA HENKILÖKUNNAN RESURSOINTI.....	28
4.1	Projektiryhmän, ohjausryhmän ja projektipäällikön määrittäminen.....	28
4.2	Aikataulutuksen vaiheistus	30
5	KOULUTUS JA MOTIVOINTI	31
5.1	Henkilökunnan koulutus	31
5.2	Henkilökunnan motivointi	32
6	MARKKINOINTIVIESTITÄ	34
6.1	Markkinoinnin suunnittelu.....	34
6.2	Tuotteen jakelutiet	35
6.3	Tuotteen markkinointikanavat	39
6.3.1	Printtimedia.....	40
6.3.2	Internet	41
6.3.3	Tiedotteet	42
6.3.4	Muut painotuotteet	43
7	SEURANTA JA PALAUTE	44
7.1	Lanseerauksen onnistumisen mittaus.....	44
8	CASE ROTATOR OY: HITACHI PYÖRÄKUORMAAJAKIERTUE.....	46

8.1 Taustatilanne	46
8.2 Lanseerattavan tuotteen yleiskuvaus	47
8.3 Markkinat ja asiakkaat	47
8.3.1 Nykytilan määrittäminen ja tavoitteiden asettaminen	47
8.3.2 Asiakkaiden tarpeet	48
8.3.3 Kilpailukeinot ja strategiset ratkaisut	48
8.4 Lanseeraus päätös ja toteutustavan valinta	49
8.4.1 Ohjausryhmä ja projektiryhmä	49
8.5 Lanseerauksen toteutus	50
8.6 Projektin päättäminen ja analysointi	51
9 POHDINTA	53
LÄHTEET	55
LIITTEET	57

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyö kertoo uuden tuotteen lanseeraukseen liittyvistä toimenpiteistä oppaan muodossa. Opinnäytetyön toimeksiantaja on maanrakennuskoneiden, nostimien ja nostureiden maahantuontiin, huoltoon ja myyntiin erikoistunut Rotator Oy. Opinnäytetyö kuvaa tuotelanseerauksen prosesseja, analysoi eri toteutusmalleja ja miettii tapoja saavuttaa onnistunut tuotelanseeraus. Työ kertoo tuotelanseerauksen tuomista hyödyistä ja kartoittaa tuotelanseeraukseen liittyviä riskejä sekä sulkee pois lanseeraustapahtumiin liittyviä yleisimpiä virheitä.

Opinnäytetyö pohjautuu omaamaani lähes kymmenen vuoden työkokemukseen tuotelanseerauksesta sekä teoreettiseen viitekehykseen markkinoinnista, myynnistä, projektinhallinnasta ja palveluista. Opinnäytetyön toteutuksessa käytettiin apuna tuotelanseeraukseen, projektinhallintaan, myyntiin, markkinointiin ja tuotteistamiseen liittyvää kirjallisuutta. Tuotelanseerauksen tulosten analysoinnissa hyödynnettiin Rotator Oy:n Hitachi-pyöräkuormaajakiertueelle osallistuneille työntekijöille suunnattua palautekyselyä (liite 2).

Opinnäytetyö jakaantuu yhdeksään lukuun. Ensimmäinen luku on johdanto ja toisessa luvussa käsitellään tuotelanseerausta sekä siihen liittyvää tuotteistamista erilaisten teorioiden pohjalta. Kolmannessa luvussa käsitellään lanseerauksen tavoitteenasettelua ja siihen liittyvää nykytilan määrittelyä. Neljäs luku keskittyy lanseerausprosessin aikataulutukseen ja henkilökunnan resursointiin. Viides luku käsittelee henkilökunnan koulutusta sekä motivointia osana tuotelanseerausta. Kuudennessa luvussa käsitellään tuotelanseerauksen markkinointiviestintää. Seitsemännessä luvussa pureudutaan lanseerauksen seurantaan ja palautteeseen. Kahdeksannessa luvussa kerron Rotator Oy:ssä 2014 syksyllä toteutetusta Hitachi-pyöräkuormaajien lanseerauksesta Case-tapauksena. Tähän lukuun liittyy myös analyysi kyseisen lanseerausprosessin onnistumisesta. Lanseerausprosessin yksityiskohtaiset vaiheet on kirjattu prosessipäiväkirjaan (liite 1), joka on julistettu salaiseksi erillisellä salassapitosopimuksella määräajaksi. Prosessipäiväkirja jää toimeksiantajalle myöhempiä lanseerausprosesseja tukeväksi työkaluksi. Viimeinen eli yhdeksäs luku käsittelee tuotelanseeraukseen liittyviä johtopäätöksiä ja kokoaa opinnäytetyössä käsitellyt prosessit yhteen.

Opinnäytetyöstä on monia etuja toimeksiantajan tuotelanseerausprosessin kehittämiseen ja läpivientiin. Ensimmäkin teorian avulla voidaan ymmärtää paremmin tuotelanseerauksen lainalaisuuksia ja täten toimia päämäärätietoisemmin. Toiseksi voidaan edetä johdonmukaisesti kohti onnistunutta tuotelanseerausta. Kolmanneksi saadaan ehdotuksia siitä miten lanseerausprosessia voidaan jatkossa kehittää. Kaikki tämä johtaa siihen, että lanseerausprosessin kustannustehokkuus ja johdonmukaisuus tulevat pitkällä aikavälillä kehittymään.

2 TUOTELANSEERAUS JA TUOTTEISTAMINEN

2.1 Tuotelanseerauksen ja tuotteistamisen käsitteet

Tuotelanseeraus ja tuotteistaminen ovat termejä, jotka esiintyvät usein markkinointia käsiteltäessä. Nämä käsitteet esiintyvät myös opinnäytetyössäni. Kyseisillä termeillä on useita määrittelyjä ja käyttötapoja, joten väärinkäsityksien välttämiseksi käymme lyhyesti läpi molempien termien määrittelyn.

Tuotelanseeraus on osa tuotteistamista. Lanseeraus on projekti, joka liittyy myytävän artikkelin markkinoille saattamiseen. Tuote voi olla täysin uusi, se voi olla paranneltu versio, tai vain näennäisesti uudistettu (Rope 1999, 16–18.) Lanseerauksella on myös määritelty maturiteetti ja tavoitteet. Lanseerauksen tavoitteena on saada tuote tai palvelu markkinoille ja ihmisten tietoisuuteen suunniteltua budjettia noudattaen (Raatikainen 2008, 199). Tuotelanseeraus kulminoituu useassa tapauksessa lanseeraukseen liittyvään tapahtumaan, joka voi olla esimerkiksi näyttely, messu, kiertue, tai muu vastaava. Jos lanseeraukseen ei liity konkretisoivaa tapahtumaa johon projekti kulminoituu, on kyse silloin tuotteen yleisestä markkinoinnista.

Tuotteistaminen terminä ei taas ole kovinkaan yksiselitteinen. Tuotteistamisesta voidaan puhua käsitteenä useissa asiayhteyksissä. Se voi olla raakatuotteen saattamista valmiiksi kaupalliseksi tuotteeksi tai esimerkiksi valmiin tuotteen tai palvelun kaupallistamista (Parantainen 2013, 113). Tuotteistaminen voi olla myös tuotekehittelyä, eli valmiin tuotteen räätälöintiä (Raatikainen 2008, 64). Tuotteistamisella ei ole selkeää ajallista päätöspistettä, vaan tuotteistaminen jatkuu käytännössä tuotteen koko elinkaaren. Tuotteistaminen on osa valmistavan yrityksen imagon ja brändin rakentamista. Tuotteistettua palvelua tai tuotetta on helpompi myydä kuin tuotteistamatonta (Nokkonen-Pirttilampi 2014, 35).

2.2 Tuotelanseerauksen hyötyjä

Tuotelanseeraus on osa tuotteen markkinointia. Lanseerauksen kautta saavutettavissa hyödyissä pätevät osin samat lainalaisuudet kuin muussakin markkinoinnissa. Näitä

ovat muun muassa tuotteen tunnettavuuden lisääminen, tuote- ja yritysimageon vahvistaminen, mielikuvien luominen ja myynnin kasvattaminen. Tuotelanseerauksen tavoitteena on saattaa tuote tai palvelu yrityksen tavoitteleman kohderyhmän tietoisuuteen. Lanseerauksen tavoitteena on myös saavuttaa vakaampi markkina-asema lanseerattavan tuotteen markkinasegmentissä. Parhaimmillaan lanseeraus, yhdessä muun markkinoinnin kanssa, tukee yrityksen strategiaa, visiota ja missiota rakentavalla tavalla. Se auttaa kehittämään ja muokkaamaan strategisia tavoitteita ja laajentaa yrityksen näkemyksiä vision osalta.

Sipilä (2008) kertoo, että aikaisemmin ajateltiin markkinoinnin olevan tuotteen myyntiä tukeva toimenpide. Nykyään markkinoinnin käsitetään sisältävän kuitenkin laajempialaisesti asiakaslähtöistä filosofiaa sekä myytävän tuotteen brändiin liittyviä arvoja. Asiointia pyritään katsomaan asiakkaan kannalta saatavuuden, tunnustettavuuden ja omaleimaisuuden avulla. Tavoitteena onkin usein pitkä ja pysyvä asiakassuhde kertamyynnin sijaan. (Sipilä 2008, 9.) Myös tuotelanseerauksen tulee tukea ja korostaa asiakkaan saamia pitkäkestoisia hyötyjä lyhytkestoisten sijaan. Eskimoille myydyt jääpalat eivät kannata pitkäkestoiseen asiakassuhteeseen, vaikka itsessään myyntitapahtumana tämä onkin onnistunut.

Hyvin onnistuneen tuotelanseerauksen etuja ovat asiakkaiden nopea saavutettavuus, haluttujen tuoteominaisuuksien iskostuminen asiakkaiden mieleen sekä yritysimageoa vahvistava luonne. Vaikka kyseisistä asioista on mahdollista kertoa myös markkinoinnin muiden keinojen avulla, voidaan lanseeraukseen yhdistää myös interaktiivinen, osallistava tapahtuma, kuten messut tai tuote-esittely.

Tuotelanseeraus on myös yrityksen henkilökuntaa osallistava projekti. Kaikki myynnin sidosryhmät on mahdollista ehdollistaa työskentelemään tuotelanseerausprojektin parissa. Kun tuotelanseeraus toteutetaan suunnitelmallisesti, se ei ole ainoastaan ulkoisesti suuntautuvaa vaan se sisältää myös sisäistä tiedotusta ja viestintää. Sisäisen viestinnän ja kommunikaation avulla voidaan saavuttaa yrityskulttuuria kehittävää ilmapiiriä ja osaamista, jolla on pitkäkestoisia positiivisia vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan.

2.3 Tärkeitä tuotelanseerauksen toimenpiteitä

Tuotelanseeraus sisältää muutamia lanseerauksen peruspilareina toimivia tärkeitä toimenpiteitä, joista tärkeimmät nostan seuraavaksi tarkemman tarkastelun kohteeksi. Nämä kohdat ovat usein edellytyksiä onnistuneelle tuotelanseeraukselle.

2.3.1 Hinnoittelu

Tuotteen hinnoittelu edellyttää hyvää markkinatietoutta ja käsitystä kilpailevien tuotteiden hintatasosta. Tämän vuoksi hinnoittelun tulee alkaa aina markkinatilanneanalyysillä (Eklund & Kekkonen 2014, 119). Tuotteen hinnoittelulla on kauaskantoisia seurauksia, jotka liittyvät yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin. Tuotetta markkinoivan yrityksen tulee hallita hinnoitteluprosessi ja siihen liittyvät kokonaisuudet (Raatikainen 2008, 148). Tulostavasti henkilön tehtävänä on suorittaa hinnoittelu, tai ainakin hyväksyä hinnoitteluperiaatteet. Yrityksen koosta ja rakenteesta riippuen tulostavasti henkilöitä voivat olla esimerkiksi yrityksen omistaja, osaston vetäjä, toimitusjohtaja sekä myyntijohtaja. He voivat halutessaan jakaa hinnoitteluvastuuta organisaation muille tasoille. Riippumatta tuotehinnoittelun parissa toimivista henkilöistä tulisi tuotteen hintatietoihin liittyvien impulssien kantautua yrityksen kaikilta tasoilta hinnat määrittävälle taholle. Parhaimmillaan tuotehinnoitteluun osallistuu koko organisaatio valmistuksesta markkinointiin (Anttila & Iltanen 2004, 176-177). Tuotteen hinnoittelulla voidaan vaikuttaa asiakkaille muodostuvaan hintamielikuvaan ja lisätä asiakkaan ostohalukkuutta (Raatikainen 2008, 148).

Hinnoitteluperiaatteet riippuvat hinnoiteltavan tuotteen valmistuskustannuksista tai tuotteeseen liitettävien palveluiden luonteesta. Tuotteen hinta täytyy olla oikealla tasolla, jotta loppuasiakkaat harkitsisivat tuotteen hankintaa. Etenkin uuden tuotteen kohdalla oikean hintatason määrittämiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Tuotteen hinnoitteluun vaikuttavat paitsi tuotteen perusominaisuudet, myös yrityksen ja tuotteen imago, brändi, mielikuvat, kokemukset, laatu, takuu, palvelu sekä tuotteeseen liittyvät lisäpalvelut ja ominaisuudet (Eklund & Kekkonen 2014, 102-103). Jokaisella asiakkaalla on omat arvostuksen kohteet, jotka määrittävät myös lanseerattavan tuotteen hinnoittelun onnistumisen.

Asiakkaiden käsitys tuotteen hinnasta muodostuu myös toteutuneesta odotusarvosta tuotteen ominaisuuksiin nähden. Jos odotukset eivät täyty, tuotteen hinta koetaan korkeaksi. Vastaavasti jos tuote on hintaansa nähden yli odotusten, se saattaa johtaa kanta-asiakkuuteen ja mahdollisiin myöhempisiin hankintoihin (Rope 1999, 50-51.) Tuotetta myyvän yrityksen näkökulmasta kanta-asiakkuudet ovat tärkeimpiä ja tuottoisimpia asiakasmuotoja (Anttila & Iltanen 54-55).

Hinnoittelun haasteet vaihtelevat paitsi asiakas-, myös tuotekohtaisesti. Jos esimerkiksi hinnoiteltava tuote on teknisesti aikaansa edellä, sen hinnoittelun haasteena voi olla uuden teknologian kalleus ja tuntemattomuus asiakkaalle. Vaikka tuote olisikin aikaansa edellä ja huomattavasti kilpailijoitaan parempi, saattaa hinta muodostua hankinnan esteeksi. Nykyaikaisen markkinointikäytännön mukaisesti tuotteen ominaisuuksilla erottuminen on oikea tapa markkinoida tuotetta, mutta se asettaa haasteita etenkin hinnoittelun osalta. Jos tuote on aikaansa edellä, tulisiko sitä myydä pienemmällä katteella ja tavoitella markkinadominanssia? Vai tulisiko hinta kenties asettaa normaalin katetason mukaiseksi ja pyrkiä saamaan ydinryhmä tuotteen ominaisuuksia arvostavia asiakkaita käyttämään tuotetta? Asiakastyytyväisyys on mahdollista saavuttaa molemmilla keinoilla, mutta kumpi tapa on pitkällä aikavälillä liiketoiminnalle kannattavampi? Tähän kysymykseen ei ole olemassa yksiselitteistä vastausta. Yritysjohdon tehtäväksi jää määrittellä tavoitteenasettelussa tuotelanseerauksen tavoitteet ja valita paras mahdollinen etenemistapa.

Kokonaismarkkinat asettavat omat reunaehdonsa hinnoittelulle. Markkinat sanelevat hintatason ja myyntimahdollisuuksien realiteetit. Kuluttajatuotteiden osalta hinnoittelu on suhteellisen helppoa saatavilla olevan tuotehintojen vertailutiedon ansiosta. Kuluttajahinnat ovat hyvin nähtävillä ja lähes kaikkien saatavilla. Esimerkiksi yritysten mainoslehdistä saadaan niin paljon vertailukelpoista hintatietoa, kuin on tarpeellista. B-to-B-tuotteiden hinnoittelu poikkeaa kuluttajapuolen hinnoittelusta siinä, että hinnat ovat vaikeammin saatavilla ja ne saattavat sisältää myös monimutkaisia palvelukokonaisuuksia. Jos myytävä tuote tai laite sisältää esimerkiksi kunnossapitosopimuksen, huoltosopimuksen tai muun vastaavan palvelukokonaisuuden, hintojen vertailu kilpailevien palveluiden kanssa saattaa olla haasteellista tarjottavien tuotteiden moninaisesta rakenteesta johtuen. Toimialakohtaisella asiantuntemuksella, kokemuksella ja asiakkaiden liiketoiminnan ymmärryksellä on suuri merkitys etenkin monimutkaisten palvelukokonaisuuksien hinnoittelussa.

2.3.2 Kokonaisuuksien myynti

Myyntityön tavoitteena on voittaa asiakkaan luottamus ja löytää pitkäkestoisia ratkaisuja, jotka mahdollistavat hänen liiketoimintansa kannattavuuden ja kestäväen kehityksen. Myytävän tuotteen tulee vahvistaa asiakkaan liiketoiminnan kehitystä ja kilpailukykyä markkinoilla. Näiden edellytysten täytyessä asiakkaan ostopotentiaali säilyy myös jatkossa ja mahdollisuudet tulevaisuudessa tapahtuville lisämyynneille kasvavat.

Hintastrategiaan painottuvan tuotemarkkinoinnin sijaan tuotteen myynnissä voidaan keskittyä kokonaisuuksien myyntiin ja asettaa tavoitteeksi tarjota tuotteen lisäksi kokonaisratkaisuja. Kokonaisratkaisut sisältävät myös tuotteistetun ydinpalvelun lisäksi asiakkaan arvostamia ja tarvitsemia lisäpalveluja. Palvelukokonaisuudet riippuvat asiakkaan tarpeista ja ovat parhaimmillaan silloin, kun ne on räätälöity yksilöllisesti vastaamaan asiakkaan tarpeita. Toiselle tärkeää voi olla kattava tekninen tuki, kun taas toinen arvostaa esimerkiksi huollon helppoutteen liittyviä asioita. Tämän vuoksi yhden tuotteen ympärille tuleekin rakentaa erityyppisiä palveluja, joista asiakas voi valita haluamansa ja arvostamansa lisäpalvelun. Myyjältä vaaditaan psykologista silmää tunnistaa asiakkaan arvostamat lisäpalvelut ja hyödyntää näitä myyntitilanteessa.

2.3.3 Yhteistyö muiden yritysten kanssa

Tuotelanseerauksen yhteydessä tapahtuva yritys yhteistyö tai kumppanuus toisen yrityksen kanssa on jokaista osapuolta hyödyttävää. Palveluliiketoiminnassa asiakkaalle tarjotaan usein kokonaisratkaisuja, joiden toteutuksessa on päätuotteen tarjoajan lisäksi verkosto tuotteen oheispalveluja tuottavia yrityksiä (Valkokari ym. 2009, 202-203). Parhaimmillaan yhteistyö on silloin kun asiakassegmentit ovat molemmilla yrityksillä samat, tai ne ainakin sivuavat toisiaan. Yritys yhteistyö voi tapahtua päätuotteen oheistuotetta valmistavan yrityksen kanssa, tai se voi olla saman toimialan sisällä toimivien yritysten välistä yhteistyötä. Jos yritys yhteistyö on saman arvoketjun jäsenten kanssa toteutettavaa, yhteistyökumppanit kuuluvat vertikaaliseen verkostoon. Jos yritys yhteistyö on kilpailijoiden välillä tapahtuvaa siitä käytetään nimitystä horisontaalinen verkosto (Toivola 2006, 25, O'Donnell ym. 2001, 749-760 mukaan) Vertikaalisten verkostojen hyödyntäminen on yleisempää, sillä silloin ei jouduta vastakkainasetteluun tuotteiden tarjonnan kanssa.

Lanseerauksessa yritykset jakavat kustannukset keskenään ja suunnittelevat tuotelanseerauksen yhdessä. Yhteistyökumppanien kanssa yhdessä suunniteltavan tuotelanseerauksen haasteena on löytää toiminnalle yhteinen sävel. Molemmilla yrityksillä päälimmäisinä intresseinä ovat oman tuotteen mahdollisimman hyvä näkyvyys sekä oman yrityksen taloudelliset hyödyt. Yksi yhteistyökumppaneiden kanssa järjestettävien lanseeraustapahtumien heikkouksista on epätasainen hyödyn ja kustannusten jakautuminen osallistujien välillä. Jos lanseerattava tuote on markkinoilla uusi ja tuotemerkki markkinoilla tuntematon, yhteistyökumppaneiden löytäminen saattaa myös olla haasteellista.

2.3.4 Tuotteiden saatavuuden varmistaminen

Uuden tuotteen lanseerauksen onnistumisen edellytyksenä on tietää ja ymmärtää asiakkaiden tarpeet, saada tuotehinnoittelu oikealle tasolle, segmentoida tavoiteltavat asiakkaat, asettaa lanseerauksen päämäärät ja toteuttaa riittävä suunnittelu tavoitteiden saavuttamiseksi. Näiden asioiden lisäksi täytyy varmistua siitä, että lanseerattavan tuotteen saatavuus on tavoitteiden mukaisella tasolla, ja että tuotetta on saatavissa oikea-aikaisesti. Tuotelanseeraus tulee toteuttaa vasta silloin kun tiedetään, että tuotetta on saatavilla riittävästi ja on varmistuttu siitä, että tuotteen toimitusajat ovat pitäviä. Myöhästyneet toimitukset aiheuttavat kitkaa asiakasrajapinnassa ja heikentävät asiakassuhdetta. Viivästyksillä on taipumuksena myös lisätä epäluottamusta asiakkaan ja myyjän välillä.

Saatavuuden varmistamiseksi tuotetta valmistavan tahon on oltava tietoinen tuotelanseerauksen tavoitteenasettelussa määritellyistä myyntitavoitteista. Myyntitavoitteiden tulee lisäksi vastata saatavuutta (Eklund & Kekkonen 2014, 120-121). Tuotetta valmistavan tahon on myös sitouduttava antamaan tukensa myyntitavoitteiden saavuttamiseksi. Jos myyjäyritys harjoittaa itse tuotteen valmistamista tai puolivalmisteen saattamista valmiiksi tuotteeksi, täytyy oman tuotannon olla tietoinen asetetuista tavoitteista. Rantanen (2014) mukaan tuotanto täytyy mitoittaa oikein ja yrityksellä on vähintäänkin oltava suunnitelma siitä, kuinka vastata mahdollisiin kysynnän kasvuihin, tai vastaavasti kuinka selvittää oletettua pienemmästä kysynnästä. Tuotannon kompastuskivet eivät välttämättä muodostu aina omasta valmistamisesta vaan myös osatoimittajien, alihankkijoiden ja logistiikan asettamat rajoitteet ja riskit on tiedostettava. Saatavuuden varmistam-

miseksi tuotelanseerauksen tavoitteenasettelua tulee tarkastella kriittisesti ja miettiä, onko tavoitteet mahdollista saavuttaa nykyisillä resursseilla ja resursseja kasvattaa tarvittaessa tavoitteita vastaaviksi. Yksi vaihtoehto on kohtuullistaa tavoitteenasettelua siten, että se vastaa tuotantokykyä (Rantala 24.10.2014.)

3 TAVOITTEENASETTELU JA TOTEUTUSTAPA

3.1 Nykytilan määrittäminen

Jokainen lanseerausprojekti vaatii nykytilan tiedostamisen ja määrittämisen. On pyrittävä tiedostamaan lanseerattavan tuotteen markkina-asema, markkinoiden koko, muutokset, trendit, kilpailijat, asiakkaat ja kasvupotentiaali. Tässä yhteydessä on myös mietittävä lanseerattavan tuotteen elinkaarta ja kohderyhmien tarpeita (Rope 1999, 38-48). Oma lähtötilanne on Sipilän (2008) mukaan hyvä määrittää esimerkiksi SWOT-analyysillä. Kirjaamalla omat vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat, tiedostetaan sisäiset ja ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat lanseeraukseen. (Sipilä 2008, 30.)

SWOT-analyysi ei riitä kertomaan kaikkea yrityksen tai tuotteen nykytilasta vaan sen tehtävänä on lähinnä listata erilaiset vaikuttavat tekijät. Yleisen markkinatilanteen syvempi tarkastelu ja tiedostaminen ovat edellytyksiä lanseerauksen onnistumiselle. Erilaiset talouden indikaattorit ilmaisevat yleisiä trendejä, kun taas toimiala- ja tuotekohtaiset tilastot antavat tarkempaa tietoa lanseerattavan tuotteen menestymisedellytyksistä. Jos tuotteeseen kohdistuvat markkinat ovat supistumassa, kannattaa miettiä tulevia panostuksia kyseisen tuotteen lanseeraukseen. Vastaavasti olisi myös tunnistettava tulevia trendejä ja reagoida niihin tuotelanseerauksien suunnittelun yhteydessä. Positointi eli asemointi on Anttila & Iltasen (2004) ja Sipilän (2008) mukaan hyvä keino tunnistaa oma asema suhteessa kilpailijoihin (Anttila & Iltanen 2004, 113-114; Sipilä 2008, 31).

Yrityksen oman henkilökunnan osaamista nykytilan määrittämisessä ei tule väheksyä. Parantaisen (2013) mukaan esimerkiksi tuotepäälliköiden tulisi tarkkailla jatkuvasti lähiympäristöään, kuten asiakkaitaan, toimialan vaikuttajia, sosiaalisen median vaikuttajia, kilpailijoiden henkilökuntaa, tuttavien ja kollegoita, tutkijoita, opiskelijoita, tutkimuslaitoksia, suunnittelijoita, tuotekehittäjiä, jälleenmyyjiä, tukkureita, maahantuojia, konsultteja, kirjoittajia, kouluttajia, omistajia, rahoittajia, päämiehiä, tavarantoimittajia, viranomaisia, poliitikkoja sekä tiedotusvälineiden toimittajia (Parantainen 2013, 87-88). Samainen lista tiedonantajista ja tietolähteistä toimii myös tuotelanseerauksen yhteydessä silloin, kun määritetään tuotteen nykytilaa ja halutaan seurata tulevia trendejä. Kuten Parantainen (2013) toteaa, lista ei varmasti ole täydellinen vaan siitä puuttuu erilaisia sidosryhmiä, joiden avulla voidaan positoida sekä yritystä että lanseerattavia tuotteita.

Nämä ryhmät saattavat olla tärkeitä esimerkiksi lanseerattavan tuotteen nykytilan määrittämisessä ja mietittäessä lähtökotia tuotelanseeraukselle. (Parantainen 2013, 88.)

Nykytilan määrittämiseen kuuluu myös ydinkohderyhmän miettiminen. Asiakasanalyysin avulla voidaan määrittää tavoiteltava kohderyhmä sekä sen ostopotentiaali ja asettaa tavoitteita tuotelanseeraukselle. Sipilä (2008) painottaa, että kohderyhmämäärittelyn ensimmäisiä tehtäviä on miettiä, kenelle tuote on tarkoitettu ja miksi. Tämän pohjalta saadaan muodostettua ydinkohderyhmä. Muut saavutettavat kohderyhmät tuottavat lisämyyntiä, joka on mukavaa ekstraa. (Sipilä 2008, 82.) Bergströmin ja Leppäsen (2011) mukaan yritys voi tuotetta markkinoidessaan hyödyntää kahdentyyppistä segmentointi-strategiaa: keskitettyä tai selektiivistä. Keskitetyssä strategiassa yritys pyrkii saavuttamaan kapean, tarkkaan valikoidun asiakasryhmän. Vastaavasti selektiivisellä strategialla edetessä yrityksellä on useita asiakasryhmiä, joille palvelut ja tarpeet kehitetään yksilöllisesti. (Bergström & Leppänen 2011, 158–159.)

Oli valittu tapa tai strategia sitten selektiivinen tai keskitetty, oleellisinta on selvittää mitkä ovat kohderyhmän motiivit hankkia tuote. Kohderyhmämäärittämiseen voidaankin sisällyttää myös asiakkaiden motiivimäärittäminen. Motiivimäärittämiseen kirjataan syitä, miksi asiakkaat ovat kiinnostuneita tuotteesta. Näitä motiiveja voidaan myöhemmässä vaiheessa käyttää hyödyksi myös kilpailukeinoja määriteltäessä. Ydinkohderyhmämäärittämiseen on useita eri tapoja. Yksi tapa on listata asiakaskohderyhmä ja tämän alle sen motiivit hyväksyä tuote sekä vastaavasti esteet tuotteen hyväksynnälle (Sipilä 2008, 83). Tällainen käsittelytapa on haasteellinen, jos kohderyhmiä on useita ja tuotteen käyttötapa ja tarkoitus eivät ole yhdenmukaisia. Kuluttajahyödykkeiden kohdalla yleistäminen saattaa toimia mutta silloin kun lanseerattava tuote on esimerkiksi monimutkainen tuotantokone, jota käytetään erityyppisissä yritysympäristöissä, saattaa samalle tuotteelle olla erilaisia käyttötapoja ja asiakkaiden motiivit hankkia tuote saattavat poiketa suuresti toisistaan.

Sipilän (2008) esittelemää mallia voidaan käyttää hyödyksi pienellä muokkauksella. Kohdeasiakasryhmät voidaan listata allekkain tärkeysjärjestyksessä, jonka mukaan kohderyhmät saavat tärkeyskertoimen. Pääkohderyhmä saa korkeimman kertoimen ja muut ryhmät saavat kertoimen alenevasti. Vasemmalle puolelle sarakkeeseen listataan asiakkaiden motiivit hankkia tuote. Oikealle puolelle vastaavasti merkitään esteet tuotteen hankinnalle tai hyväksynnälle (Taulukko 1.)

TAULUKKO 1. Kohderyhmien motiivien määrittäminen.

Motiivit hyväksyä tuote	Kohderyhmät	Tärkeyskerroin	Esteet hyväksynnälle
1. Ominaisuus x	kohderyhmä a	6	1. Hintamielikuva
2. Ominaisuus y	kohderyhmä b	5	2. Paikallisuus
3. Asiakaspalvelu	kohderyhmä c	4	3. Jälkipalveluiden saatavuus
4. Laatu	kohderyhmä d	3	4. Toimitusaika
5. Imago	kohderyhmä e	2	5. Takuu
6. Ympäristöasiat	kohderyhmä f	1	6. Ulkönäkö

Kun asiakaskohderyhmät, motiivit ja hankintaesteet on listattu, suoritetaan pisteytys. Pisteytys suoritetaan hyödyntämällä tärkeyskerrointa ja valitsemalla kohderyhmien kolme eniten arvostamaa ominaisuutta. Kaikki pääkohderyhmän (kohderyhmä a) valitsemat motiivit saavat kuusi pistettä, kaikki b-kohderyhmän motiivit viisi pistettä ja niin edelleen. Pisteytyksen avulla saamme markkinoinnissa hyväksi käytettävän taulukon siitä, mitkä ovat tärkeimmät painotettavat motiivit tuotelanseerauksessa ja vastaavasti tietoa tuotteen hankinnan esteistä (Taulukko 2).

TAULUKKO 2. Kohderyhmien motiivien pisteytys.

Kohderyhmät	a	b	c	d	e	f	yhteensä
Motiivit hyväksyä tuote							
1. Ominaisuus x	6	5	3	2			16
2. Ominaisuus y		5	4	3	1		13
3. Asiakaspalvelu		5			2		7
4. Laatu	6		4		1		11
5. Imago	6			3	2		11
6. Ympäristöasiat			4			1	5
Esteet hyväksynnälle							
1. Hintamielikuva	6		4	3	2		15
2. Paikallisuus	6		4			1	11
3. Jälkipalveluiden saatavuus		5		3	2		10
4. Toimitusaika		5			2		7
5. Takuu		5		3	1		9
6. Ulkönäkö	6		4			1	11

3.2 Kilpailukeinot ja strategiset ratkaisut

Tuotelanseerauksen yhteydessä on tarpeellista miettiä mitkä keinot toimivat kilpailukeinoina. Brändi, tuotenimi, muotoilu, pakkaus, ilme, ylivoimatekijät, hinta ja palvelu-

hyödyt ovat kaikki tärkeitä kilpailukeinoja, mutta mikä on oikea painotus? Tulisiko kiinnittää enemmän huomiota tuotteen visuaaliseen ilmeeseen vai tuotteen ylivoimatekijöihin kilpailijoihin nähden?

Tuotelanseerauksen ainoa oikea kilpailukeinojen määrittystapa on asiakaskohderyhmäperusteinen tarkastelu (Rope 1999, 73). Kun kohderyhmä, eli rajaus, on selvillä, seuraava tehtävä on miettiä, mitkä asiat kohderyhmälle ovat tärkeitä. Tuotelanseerauksen kilpailukeinojen valinnassa ja painotuksessa toimii apuna esimerkiksi kohderyhmien motiivit hankkia tuote (Taulukko 2). Motiivien eli kilpailukeinojen määrittämisessä ja painotuksessa on erittäin suositeltavaa kuunnella myös asiakkaita. Asiakkaat tietävät parhaiten omat motiivinsa hankkia tai olla hankkimatta tuote.

Parasta tietoa kilpailukeinosta saadaan, jos asiakas osallistetaan kilpailukeinojen kartoitukseen. Osallistamisen avulla asiakas kokee että häntä kuunnellaan, säästytään asiantuntijoiden palkkaamiselta sekä saadaan asiakkailta arvokasta tietoa kilpailukeinoista. Automyynissä tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi ennen lanseerausta suoritettavan auton koeajon jälkeistä mielipidekyselyä asiakaskokemuksista. Näiden tietojen avulla voidaan edelleen suunnitella tulevaa lanseerausprojektia ja painottaa asiakkaiden arvokkaiksi kokemia asioita. Vastaavasti koeajon suorittaneilta asiakkailta saadaan myös tietoa siitä, mitkä asiat he kokevat heikkouksiksi.

Kilpailijoita tai heidän tuotteitaan ei tule koskaan moittia. Tähän on monta syytä. Yksi on se, ettei koskaan voi tietää, missä yrityksessä työskentelee tulevaisuudessa. Toinen syy on se, että oman tuotteen ominaisuudet saattavat tulevaisuudessa muistuttaa kilpailevan tuotteen ominaisuuksia tai olla identtisiä niiden kanssa. Kolmantena syynä on se, että tuotteen moitittu ominaisuus saattaa olla jonkin asiakkaan mielestä juuri se mielekäs asia, jota hän arvostaa kilpailevassa tuotteessa.

Tuotteiden ominaisuudet lähenevät nykyään toisiaan ja kilpailuetujen korostaminen on yhä vaikeampaa. Ropen (1999) mukaan tuotteen kilpailuedun saavuttamiseksi on kaksi perustrategiaa: hinta- ja jalostusstrategia. Jos tuotteen ympärille on mahdollista rakentaa yritystä hyödyntävää palveluliiketoimintaa joka erottaa sen muista kilpailijoista, on silloin kyseessä jalostusstrategia. Hintastrategisten tuotteiden osalta pyritään vastaavasti mahdollisimman alhaisten valmistuskustannusten kautta saavuttamaan hyvä markkina-asema (Rope 1999, 49). Myös Leppänen (2007) toteaa, että monet tuotteet muistuttavat

toisiaan paitsi hinnaltaan, myös ulkonäöltään ja ominaisuuksiltaan. Tuotteen oikea markkinointitapa olisi erottua massasta tuotteen ominaisuuksilla, mutta jos tämä ei ole mahdollista, tulisi huomio kiinnittää palveluliiketoimintaan. Yritykset eivät etenkin B-to-B-kaupankäynnissä osta ainoastaan tuotteita vaan myös kokonaispalvelua (Leppänen 2007, 130.)

Palveluliiketoiminnan roolilla etenkin B-to-B-kaupankäynnissä on suuri merkitys. Yritykset miettivät mahdollisuutta ulkoistaa toimintojaan, minkä tavoitteena on vapauttaa enemmän resursseja omaan ydintoiminta-alueeseen. Tuotteen ympärille kannattaa rakentaa palveluliiketoimintaa, sillä jos asiakkaan kokemukset ja odotukset palvelun laadusta täyttyvät, asiakastyytyväisyys saattaa poikia lisää kanta-asiakkuuksia. Palveluliiketoiminta sitouttaa asiakasta palveluntarjoajaan ja tekee asiakkaasta palvelutarjoajan partnerin. Sen kautta on mahdollista ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa paremmin. Palveluliiketoiminta ei ole myöskään niin altis talouden heilahteluille kuin pelkkä tuotteiden myynti. Muun muassa näiden seikkojen vuoksi palveluliiketoiminta ja kokonaisuksien myynti kannattaakin mieltää mitä suurimmassa määrin kilpailukeinoksi, johon kannattaa kiinnittää huomiota.

Niissä tuotteissa, joiden strategiseksi kilpailutavaksi on valittu mahdollisimman edullinen hinnoittelu, saattaa ongelmaksi muodostua myöhemmin hintatason nostaminen. Myös markkinoiden edullisimmilla tuotteilla on taipumuksena kehittyä sillä tuotteiden myynnistä saavat kasvavat tuotekehityksen määrärahat johtavat kehittyneempien tuotteiden valmistukseen. Kehittyneet tuotteet käyttävät hyödykseen kalliimpia komponentteja ja niiden valmistuskustannukset ovat korkeammat. Ihmisten mielikuva tuotteista määräytyy kuitenkin pitkälti myös tuotteen hinnan pohjalta. Tuotteen hinta määrittää tuotteen arvon ja tuotteesta muodostuvan mielikuvan (Rope 1999, 88–89). Alhaista hintamielikuvaa on vaikea muuttaa. Lisäksi hinnan käyttö kilpailukeinona saattaa johtaa hintasotaan kilpailevien tuotteiden välillä (Anttila & Iltanen 2004, 173-176)

Tuotelanseerauksen ainoa tavoite ei ole tuottaa voittoa lanseerattavan tuotteen avulla: se voi olla myös tukitoimi valmistajan tai jälleenmyyjän muille strategisille tavoitteille. Eräs tuotelanseerauksen strateginen tavoite voi olla esimerkiksi muuttaa tuotemallistoon, maahantuojaan, jälleenmyyjään tai valmistajaan kohdistuvia mielikuvia. Eräänä esimerkkinä voitaneen mainita matkapuhelinvalmistajat. Suurimmilla valmistajilla voilyymi-tuotelinjassa tai -mallistossa käytetään hintastrategiaa ja premium-tuotteissa ja-

lostusstrategiaa. Vaikka valmistajat tietävät heidän premium-tuotteidensa olevan kaikin puolin perusmallia parempia, valmistavat he kuitenkin rinnakkain myös edullisempia tuotteita (Lundell, 2013).

3.3 Tavoitteenasettelu

Tavoitteenasettelu määrittää tuotelanseerauksen päämäärän mutta ei vielä keinoja sen saavuttamiseksi. Sen tehtävä on hakea ideaalitalanne ja asettaa realistiset tavoitteet projektille. Uusien tuotteiden lanseerauksen tavoitteenasettelusta johdetaan myöhemmin projektin toteutusmalli, jolla tuotteen lanseerausprojektia lähdetään viemään eteenpäin. Projektin edetessä päivitetään prosessikuvausta, johon kirjataan tuotelanseerauksen käytännön toimenpiteet ja projektin eteneminen.

Tuotelanseerauksen tavoitteena on saavuttaa haluttu tavoitekohderyhmä ja saada mahdollisimman suuri voitto lanseeratun tuotteen myynnistä. Samalla vahvistetaan sekä tuote- että yritysimagea pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Tavoitteenasettelussa on tärkeää miettiä kohderyhmä ja suunnata lanseerauksen painopiste niihin asiakkaisiin, jotka halutaan tavoittaa. Tavoitteenasettelussa täytyy muistaa huomioida se, että kaikkia potentiaalisia asiakkaita on käytännössä mahdotonta saavuttaa millään markkinointikeinolla. Oleellista on keskittyä siihen ryhmään, joka on helpoiten saavutettavissa ja tuottaa suurimman hyödyn tuotelanseeraukselle.

Tavoitteenasettelun pohjana toimii aikaisemmin käsitelty nykytilan määrittäminen, jonka pohjalta asetetaan tavoitteet halutulle kehitykselle. Tavoitteenasettelun apukeinoina toimivat oivallisesti erilaiset loppukäyttäjille ja asiakkaille suunnatut markkinatutkimukset. Niiden avulla saadaan tietoa siitä missä ollaan ja minne mennään. Myös olemassa olevat myynti-, maahantuonti- ja rekisteröintitilastot kertovat tuotteen markkina-asemasta ja auttavat hahmottamaan reaalitalanteen. Myös aikaisemmin käsitelty positointi ja asiakkaiden motiivien määrittäminen ja pisteytys auttavat tavoitetilan määrittämisessä. Kun realiteetit ovat tiedossa, kartoitetaan ja listataan suurimmat kilpailijat. Tutkimalla toimialalla parhaassa asemassa olevien tuotteiden markkinointitapoja ja imagonluomismenetelmiä saadaan arvokasta tietoa hyvistä, myös omaan toimintaan sovellettavissa olevista menetelmistä. Jo kerran tehtyä ei kannata keksiä uudelleen.

Tavoitteenasettelun suorittamiseen vaaditaan yllättävän paljon pohjatietoa. Kun kaikki tieto on jäsennelty, voidaan miettiä tulevaisuutta ja tavoitetilaa. Tässä vaiheessa kannattaa pitää pää kylmänä ja asettaa tavoitteet järkevälle tasolle. Liian optimistinen tavoitetilän asettaminen saattaa altistaa pettymyksille. Tuotteistaminen jatkuu myös lanseerauksen jälkeen ja tavoitetilalla saavuttamaan, mutta usein vasta pitkällisten ponnistelu- jen jälkeen.

3.4 Budjetti ja määrärahapäätökset

Tuotelanseerauksen budjetti määritetään projektin tavoitteenasettelun jälkeen. Siinä määritelty myyntibudjetti ja lanseeraukselle asetetut tavoitteet toimivat reunaehtoina markkinoinnin budjetoinnille (Rope 1999, 36). Markkinointipanokset eivät saa olla kohtuuttomassa suhteessa tavoiteltaviin myynteihin. Koska tuotelanseeraus tapahtuu tuotteen kohdalla yhden ainoan kerran, lanseerauksen tuotot ja kulut tulisi jaksottaa tuotteen koko elinkaaren ajalle. Vaikka kulut kohdistuvat lanseerauksen osalta sille kirjanpito- vuodelle jolloin lanseeraus tapahtuu, tuotelanseerauksen kautta saatavat hyödyt jakaantuvat tuotteen koko elinkaaren ajalle (Rope 1999, 37). Tuotteen lanseerausta voidaankin käsitellä joko kustannus- tai investointinäkökulmaisesti (Iltanen 1998, 129).

Lanseerausbudjetin laatiminen voidaan aloittaa kirjaamalla ne tekijät, jotka muodostavat tapahtuman pääkustannukset. Näiden alle kirjataan kuuluvien kustannusten arvio ja mietitään tämän jälkeen kokonaisbudjetti lanseeraukselle. Budjetoinnin alkuvaiheessa kaikkia kustannuksia ei voida määrittää. Prosessin edetessä budjetti jakautuu osabudjetteihin, jotka saattavat olla yrityksen koosta riippuen myös esimerkiksi osastokohtaisia. Lanseeraustapahtuman budjetoinnissa on suositeltavaa noudattaa dynaamista budjetointia sillä lanseeraukseen liittyvät kustannustekijät saattavat muuttua paljonkin erilaisista tekijöistä johtuen. Muuttuvina tekijöinä mainittakoon esimerkiksi lanseeraustapahtuman ulkoistettujen palveluiden hankintahinta, logistiset kustannukset, henkilökustannukset ja markkinoinnin kokonaiskustannukset. Koska budjetti on lanseeraussuunnitelman toimintasuunnitelmaan liittyvä kustannuslaskelma, suoritetaan sen seuranta koko lanseerausprojektin ajan. Luontevinta on, että budjetin seurannan ja kulujen kirjauksen hoitaa henkilö, joka suunnittelee yrityksen markkinointia tai toimii projektivastaavana markkinoinnin osalta. Suurin osa lanseeraukseen liittyvistä kuluista, logistisia kuluja ja henkilökustannuksia lukuun ottamatta, muodostuu markkinointikuluista.

3.5 Toteutustavan valinta

Tuotelanseerauksen toteutustapaan vaikuttavat tavoitteenasettelussa todetut realiteetit. Tuotteen lanseeraukseen on mahdollista valita hyvin erilaisia toteutustapoja ja niitä on sekä mahdollista että suositeltavaa yhdistellä kulloinkin parhaiten soveltuvalla tavalla. Esittelen seuraavaksi muutamia tapoja, joita tuotelanseerauksessa voidaan hyödyntää.

Käsittelen seuraavaksi B-to-B-yrityksille soveltuvia tuotelanseerauksen toimintatapoja, sillä ne poikkeavat kuluttajille suuntautuvasta markkinoinnista pääperiaatteiltaan. Hertzen (2006) kertoo suurimpien erojen kuluttajamarkkinointiin tulevan siitä, että B-to-B-markkinoinnissa ei tavoitella suurta yleisöä: tuotteet ovat lähtökohtaisesti hintavia ja sopimukset monimutkaisia sekä pitkävaikutteisia. Lisäksi ostopäätöstä edeltää usein tarjousprosessi, joka on kuluttajakaupassa harvinaisempaa. (Hertzen 2006, 159.) Koska lanseerauksen toteutustapoja on useita, keskityn käsittelemään vain yleisimpiä keinoja.

3.5.1 Messut ja näyttelyt

Erilaiset näyttelyt ja tapahtumat ovat oivallinen tapa esitellä uusia tuotteita ja edistää myyntiä (Bergström & Leppänen 2011, 450). Messut voidaan jakaa esimerkiksi ammatti- tai yleisömessuihin (Vallo & Häyrynen 2008, 79). Messujen ja näyttelyiden avulla tavoitetaan tapahtuman luonteesta ja koosta riippuen eri määrä olemassa olevia asiakkaita tai potentiaalisia tulevia asiakkaita. Myös lehdistö on messuilla ja näyttelyissä aktiivisesti liikkeellä sillä heille messut tarjoavat helpon tavan saada kattava kuva uudistuneista tuotteista ja alan trendeistä. Lehdistön tavoittaminen on eräs messujen tärkeimpiä asioita näkyvyyden kannalta. Jos lehdistölle halutaan kertoa tuoteuutuuksista tai yrityksen tapahtumista, on kerrottavat asiat mietittävä jo hyvissä ajoin ennen tapahtumaa. Erilaiset tuotelanseeraukset tulee ajoittaa messujen ajankohtaan, jolloin lanseeraus nivoutuu osaksi koko messutapahtumaa. Tuotteitaan esittelevän yrityksen kannalta merkittävin tapahtumissa ei ole suuren kävijämäärän saavuttaminen; tärkeämpää on oikean kohderyhmän tavoittaminen. Isoissa tapahtumissa tavoitetaan suuri määrä ihmisiä, mutta onko tällä todellisuudessa merkitystä?

Suurten yleisötapahtumien järjestäjät korostavat usein kävijämääriä tapahtumansa markkinoinnissa. Päivittäistavarakaupassa ja kuluttajiin suuntautuvassa suorassa mark-

kinoinnissa tällä onkin usein suuri merkitys. Mitä suurempi asiakasmäärä eli otanta tapahtumassa on, sitä enemmän potentiaalisia asiakkaita on mahdollista saavuttaa. Jos ajatellaan kuitenkin erikoistoimialojen tapahtumia joissa haetaan alan asiantuntijoiden kiinnostusta tuotteita ja palveluita kohtaan, tuottaa näissä tapahtumissa suuri kävijämäärä enemmänkin harmia näytteilleasettajille. Miten henkilökunta voi orientoitua palvelemaan juuri niitä potentiaalisia asiakkaita, jotka ovat tulevaisuudessa hankkimassa heidän tuotteitaan? Suuren otannan sijaan asiantuntijoiden ja potentiaalisten asiakkaiden tavoittaminen on tehokkaampaa silloin, kun tapahtuma on suunnattu kohdennetulle asiakasryhmälle.

Näyttelyissä ja messuissa saattaa asiakkaalle muodostua haasteeksi tarjonnan paljous. Ihminen jaksaa keskittyä rajallisen ajan messutarjontaan, jonka jälkeen hänen kiinnostuksensa hiipuu. Näytteilleasettajien on tapahtumiin osallistuttaessa oleellista kiinnittää huomio siihen, että haluttu kohderyhmä saadaan mahdollisimman alkuvaiheessa tutustumaan oman osaston tarjontaan. Suurten yleisötapahtumien haasteena on myös se, että ne ovat tietyssä paikassa vain tietyn ajan. Koska Suomi on tunnetusti pitkien etäisyyksien maa, asiakkaiden saavutettavuus saattaa kärsiä etäisyyksistä ja tapahtumien lyhyistä kestoista johtuen.

Messut ja tapahtumat ovat haasteellisia tuotteiden ominaisuuksien esittelylle. Myyjän vakuuttavuus joutuu koetukselle uusien tuotteiden ominaisuuksia esiteltäessä, etenkin silloin kun tuotteen toiminta ei ole näytettävissä käytännössä tai tuote ei ole kokeiltavissa. Pienempien tuotteiden testauksen tai kokeilun järjestäminen ei ole ongelma mutta suurempien tuotteiden kanssa, jo turvallisuusseikat huomioon ottaen, testaus ei ole aina mahdollista.

Messut ovat sitä kalliimpia, mitä suurempia tuotteita yritys myy. Tämä on valitettava tosiasia etenkin silloin, jos yritys haluaa esitellä tuotteitaan käytännössä eikä vain kuvien tai esittelyvideoiden avulla. Logistiset kustannukset näyttelevät tällöin suurta osaa kokonaisbudjetissa ja myös messuosaston vuokraan sijoitettavat eurot vievät suuren osan budjetista.

Messuissa ja näyttelyissä on positiivista se, että niissä pääsee tutustumaan kilpailijoiden tuotteisiin ja saa kattavan kuvan toimialan suhdanteista ja trendeistä. Sen voi kuitenkin tehdä myös osallistumatta omalla osastolla näyttelyyn, joten se ei yksin riitä messuille

osallistumisen syyksi. Yksi järkevä syy näyttelyyn osallistumiselle on joissakin tapauksissa sen kustannustehokkuus asiakkaiden tavoittamisessa. Sosiaalinen vuorovaikutus asiakkaan kanssa onkin eräs messuille osallistumisen tärkeimmistä syistä (Keinonen & Koponen 2003, 14–15; Vallo & Häyrinen 2008, 80).

3.5.2 Esittelykiertue

Esittelykiertue ei ole kaikkein käytetyimpiä tuotteenmarkkinointitapoja mutta sen edut korostuvat etenkin tuotelanseerauksen yhteydessä. Kiertue menee tavoiteltavien asiakkaiden luokse. Se voi rakentua lanseerattavan tuotteen ympärille tai lanseeraus voi olla vain osa kiertuetta. Lanseerattavan tuotteen ympärille voidaan myös ottaa rajallinen määrä oheistuotteita ja esiteltäviä palveluita, joiden myyntiä voidaan kasvattaa kierroksen yhteydessä. Oheistuotteet ja palvelut voivat toimia myös konkreettisina kilpailukeinoina kiertueella.

Messujen tapaan kanssakäyminen asiakkaiden kanssa on eräs tärkeimpiä asioita kiertueessa. Kiertueessa haasteellisimpia asioita ovat logistiikan järjestäminen, aikataulutus ja muiden muuttujien hallinta. Myös kiertueen ennakkobudjetointi on haasteellista sillä jos kiertueen aikajänne on pitkä, yllätyksiin on syytä varautua. Kiertueella ei voida tehdä suoranaista kilpailijavertailua, mutta asiakailta saatavan palautteen perusteella saadaan arvokasta tietoa oman tuotteen ominaisuuksista. Nämä asiakaskunnasta kertyvät kommentit olisikin syytä kerätä talteen myöhempää analysointia varten.

Kiertueen luonne määräytyy lanseerattavan tuotteen ja käytettävien resurssien mukaan. Edullisimmillaan kiertueen hoitaa yksi esittelijä, jonka esittelysalkkuun tämän esiteltävä tuote mahtuu. Esittely tapahtuu ovelta ovelle ja kestää muutaman minuutin. Logistiikka hoituu Google Maps -sovelluksen avulla ja tapaamiset kirjataan kalenteriin. Logistiset kustannukset löytyvät matkalaskusta ja henkilöstökulut palkkanauhasta. Toinen ääripää ovat massiiviset kiertueet, joiden suunnitteluun ja toteutukseen osallistuu kymmeniä tai satoja henkilöitä.

3.5.3 Avoimet ovet ja asiakastilaisuudet

Kustannustehokkuus on päivän sana. Kulut tulee minimoida ja tuotot maksimoida. Avoimet ovet on eräs kustannustehokkaimmista tavoista järjestää tuotelanseeraus, jos se toteutetaan käyttämällä yrityksen omia resursseja. Omien tapahtumien järjestäminen vaatii kuitenkin organisaatiolta osaamista tapahtuman järjestämisestä ja suuria panostuksia henkilökunnalta (Vallo & Häyrynen 2008, 59-60). Avoimien ovien tapahtumassa hyödynnetään yrityksen toimitiloja. Perinteisesti avoimet ovet mielletään kaikille avoimeksi tapahtumaksi: jos tapahtumaan kutsutaan vain rajallinen määrä ihmisiä, paremmin kuvaava termi tapahtumalle on asiakastilaisuus.

Avoimien ovien pitäminen voidaan toteuttaa yrityksen normaaliin aukioloaikaan tai siihen voidaan yhdistää myös esimerkiksi viikonlopun yli kestävä tapahtuma. Avoimien ovien tapahtuma on kustannustehokas järjestää, mutta kuluja syntyy mahdollisista normaaliin toimintaan kohdistuvista häiriöistä. Tapahtuman häiriötekijöitä voivat olla esimerkiksi sen järjestämiseen osallistuvan henkilökunnan lisääntynyt hetkellinen työkuorma, mahdollinen tilojen uudelleenorganisointi sekä tapahtuman aiheuttamat tuotannon häiriöt.

Avoimien ovien etuja ovat aikaisemmin mainitun kustannustehokkuuden lisäksi mahdollisuus esitellä omia toimitiloja sekä vähäiset logistiset kustannukset. Avoimien ovien päivän tarkoituksena on esitellä omia tuotteita ja toimitiloja. Se myös luo asiakkaille mahdollisuuden tavata yrityksen henkilöstöä laajemmalla skaalalla kuin esimerkiksi messuilla ja muissa tapahtumissa.

Avoimien ovien hyötyjä voidaan maksimoida yritysyritysryhmillä. Yritysyritysryhmillä tarkoitetaan omaan tuotteeseen tai toimialaan liittyvien yritysten kanssa tehtävää yhteistyötä. Tällöin voidaan hyödyntää omien yhteistyökumppaneiden asiakaskuntaa ja saada avoimien ovien tapahtumasta enemmän irti. Yhteistyökumppaneiden hyödyntäminen on suotavaa kaikissa tilanteissa, mutta etenkin silloin, jos avoimien ovien tapahtumassa on tarkoitus suorittaa esimerkiksi uuden tuotteen lanseeraus. Tällöin tuotteen ympärille on suotavaa rakentaa yhteistyökumppaneiden verkosto, joka tukee omalta osaltaan tuotelanseerausta. Esimerkiksi uuden auton lanseerauksen yhteydessä tämä voisi tarkoittaa rahoitusyhteistyökumppanin, lämmitys- ja laitevalmistajan, rengasvalmistajan ja muiden lisälaitetoimittajien verkostojen hyödyntämistä. Palvelujen puolella voitaisiin tuotelan-

seerauksen yhteyteen suunnitella esimerkiksi huoltosopimuskampanja, huoltotarjouksia, varaosapaketteja ja tuote-imagoa tukevien mainostuotteiden tarjouksia. Avoimien ovien tapahtumasta saatava hyöty kehittää sekä tuote- että yritysimagoa ja hyödyttää molemminpuolisesti sekä yhteistyökumppaneita että tuotetta lanseeraavaa yritystä. Parhaimmissa tapauksissa yhteistyökumppanit osallistuvat avoimien ovien kustannuksiin, jolloin osa tapahtuman kustannuksista voidaan kattaa yhteistyökumppaneilta saatavilla maksuilla.

Asiakastilaisuudet ovat rajatulle asiakasjoukolle tai kohderyhmälle tarkoitettuja tilaisuuksia. Tilaisuuksien tavoitteena voi olla asiakasryhmän sitouttaminen, yritysesittely, palveluliiketoimintojen esittely, tuote-esittely tai yhdistelmä edellä mainittuja asioita. Asiakastilaisuudet voivat tapahtua joko yrityksen omissa tai esimerkiksi tilaisuutta varten vuokratuissa tiloissa. Yrityksen kannalta edullisinta on, jos omia toimitiloja voidaan hyödyntää asiakastilaisuuden järjestämiseen. Tämä riippuu kuitenkin tilaisuuden luonteesta ja tavoitteista. Jos asiakastilaisuuden päätavoitteena on kertoa uudesta tuotteesta ja sen asiakkaalle tuomista eduista, on luontevinta esittely suorittaa omissa tiloissa. Tällöin tuote-esittelyn yhteydessä voidaan esitellä myös yrityksen tilat ja muita toimintoja. Jos asiakastilaisuus järjestetään esimerkiksi asiakkaan tiloissa tai vuokratiloissa, esiteltävän tuotteen lisäksi tulisi kertoa ja näyttää konkreettisesti myös muita tuotteeseen liittyviä palvelumalleja ja asiakasta hyödyttäviä seikkoja. Tuote-esittelyn tulisi konkretisoida asiakkaan saamat edut.

3.5.4 Koulutustilaisuudet

B-to-B-yritykselle yksi parhaista tavoista vaikuttaa asiakkaan hankintapäätökseen ja sitouttaa tätä ovat koulutustilaisuudet. Etenkin projektiliiketoiminnalle asiakkaiden koulutus on usein osa kokonaistoimitusta (Tikkanen & Aspara 2008, 140). Koulutustilaisuuksia voidaan järjestää kohdennetuille ryhmille asiakasyrityksessä. Näitä ryhmiä voivat olla esimerkiksi asiakkaan myynti- ja huoltohenkilöstö, tuotteiden käyttäjät sekä asiakasyrityksen markkinointihenkilöt. Kohdennetun koulutuksen avulla asiakkaan henkilöstön tietämys ja ammattitaito vahvistuvat ja yritysten välinen yhteistyö syvenee. Jos asiakas ymmärtää ostamansa tuotteen hyödyt paremmin, se tukee myös myöhempiä hankintoja ja vahvistaa yhteistyötä.

Koulutustilaisuudet ovat osa tuotteistamista ja imagon rakentamista. Koulutusten järjestäminen vaatii paljon resursseja ja aikaa, mutta niiden avulla asiakas voidaan sitouttaa paremmin yritykseen ja sen tuotteisiin. Tuotteistamisen ja palveluliiketoiminnan näkökulmasta ajatellen koulutus on erittäin tärkeä keino erottautua kilpailijoista tuotteiden ominaisuuksien lähentyessä toisiaan.

Tuotelanseerauksen näkökulmasta ajatellen koulutus on jatkuvaa tuotelanseerauksen taustalla tapahtuvaa toimintaa. Henkilökunnalle järjestettävä tuotekoulutus tapahtuu usein vasta kun tuote on myyty ja halutaan perehtyä tarkemmin sen ominaisuuksiin, käyttötapoihin sekä käyttöperiaatteisiin. Jos koulutus järjestetään vasta tuotteen toimituksen jälkeen, on siihen hyvä sisällyttää mahdollisuuksien rajoissa myös pilkahduksia tulevista tuotteista. Tämän avulla herätetään ennakkoon mielenkiintoa tulevia tuoteuutuuksia kohtaan. Samaa sneak peak -periaatetta voidaan käyttää myös muussa tuotelanseeraukseen liittyvässä markkinoinnissa.

Tuotelanseerauksen yhteydessä voidaan suorittaa koulutusta myös järjestämällä luentoja. Erilaisilla messuilla ja tapahtumissa näitä järjestetäänkin usein. Osa luennoista käsittelee alan trendejä ja suhdanteita, kun taas osa keskittyy uusien tuotteiden ja innovaatioiden esittelyyn. Luentoja on suotavaa järjestää myös esimerkiksi yrityksen omien avoimien ovien päivänä. Tällöin omalle kohdeasiakasryhmälle voidaan kertoa lanseeratavan tuotteen yksityiskohdista ja eduista. Luentojen jälkeen on mahdollista järjestää aikaa asiakkaiden esittämille kysymyksille. Koulutus voi olla luonteeltaan detaljipainotteista tai markkinointihenkistä. Tämä on paljolti kiinni kohderyhmän asiantuntemuksesta ja mielenkiinnon kohteista. Luennon pitäjälle aiheen ajankohtaisuudesta kertoo parhaiten osanottajien määrä ja luennon jälkeen esitettävät kysymykset.

4 AIKATAULU JA HENKILÖKUNNAN RESURSOINTI

Tuotelanseeraus on projekti, jolla on aloitus- ja päätöspiste. Se täyttää kaikki projektin tunnusmerkit. Lanseerauksella on selkeä tavoite, siihen sisältyy projektityötä, lanseerausta johdetaan, sille on olemassa suunnitelma, sillä on taloudelliset reunaehdot, se sisältää ihmisten välistä yhteistyötä ja sen tuloksia seurataan ja kontrolloidaan. (Kettunen 2009, 15–16.)

Luontevin tapa lähestyä lanseerauksen aikataulutusta ja henkilökunnan resursointiin liittyviä asioita on näin ollen käsitellä lanseerausta projektin näkökulmasta. Kettunen (2009) sisällyttää tuotelanseerauksen osaksi yrityksen kehitysprojekteja, mutta eriyttää kuitenkin tapahtumat ja tilaisuudet kuulumaan osaksi toteutusprojekteja. Toteutusprojektin ja kehitysprojektin luonne eroaa Kettusen (2009) mukaan toisistaan siinä, että kehitysprojektin tavoitteena on saada toiminnan tai tuotteiden tarjontaan muutosta. Toteutusprojektin tavoitteena taas on saada lopputuloksen mukainen toteutus. (Kettunen 2009, 20–21, 24–25.) Mielestäni tuotelanseerauksessa on kyse kehitysprojektin ja toteutusprojektin yhdistelmästä. Tuotelanseerauksessa on aina tavoite saada tarjontaan muutosta ja saada toteutus muodostettua tavoitteen mukaisesti.

Kehitysprojektin ja toteutusprojektin tunnusomaiset piirteet soveltuvat oivallisesti tuotelanseerauksen projektin kuvaamiseen. Suurimpana haasteena tuotelanseerauksessa on usein ajallinen haaste. Projektiin osallistuvat kokevat lanseerauksen lisäprojektina, joka tulee hoitaa omien töiden ohessa. Tämän vuoksi projektiin liittyvät työtehtävät tulee jakaa riittävän suurelle määrälle yrityksen henkilöstöä ja kaikkien tehtävät tulee kuvata riittävän tarkasti. Projektipäällikölle tämä aiheuttaa haasteita sillä mitä suurempi ryhmä lanseerauksen parissa työskentelee, sitä suurempi työ projektipäälliköllä on jalkauttaa tehtäviä, valvoa tehtävien etenemistä ja tiedottaa ohjausryhmää projektin etenemisestä.

4.1 Projektiryhmän, ohjausryhmän ja projektipäällikön määrittäminen

Tuotelanseeraus on projekti ja jokaisella projektilla on oltava valvova ja ohjaava ryhmä. Tämän ohjausryhmän ensisijainen tehtävä on valvoa projektiryhmän toimintaa ja nimetä projektin vastuuhenkilöt sekä projektipäällikkö. Ohjausryhmän on koostuttava sellaisista henkilöistä, jotka voivat tehdä itsenäisesti projektin osa-alueisiin liittyviä päätöksiä.

Heidän tulee myös tarvittaessa puuttua projektiryhmän toimintaan osaprojektien osalta. Ohjausryhmä tarkastaa ja hyväksyy lanseerausbudjetin ja osallistuu myös sen laadintaan yhdessä projektiryhmän kanssa. Ohjausryhmän tärkeisiin tehtäviin kuuluu myös tavoitteenasettelun luominen yhdessä projektiryhmän kanssa.

Projektiryhmä koostuu osaprojektipäälliköistä. Projektiryhmän pääasiallinen tehtävä on suunnitella ja toteuttaa tehtävä projekti yhdessä. Projektiryhmän jäsenille on jokaiselle nimetty oma vastuualue eli osaprojekti, joka liittyy yleensä hänen omaan liiketoimintaluokkansa yrityksessä. Osaprojekteista vastaavat henkilöt huolehtivat oman osaprojektinsa toteutuksesta ja siitä, että heidän vastuualueelleen kuuluvat tuotelanseerauksen osat hoidetaan aikataulun mukaisesti. Osaprojektipäälliköt nimeävät omaan vastuualueensa kuuluvat projektin käytännön toteuttajat, ja valvovat sekä ohjeistavat heidän toimintaansa projektin edetessä.

Projektipäällikön tehtävänä on tiedottaa ohjausryhmää projektin etenemisestä ja valvoa, että osaprojektit etenevät aikataulun mukaisesti. Projektipäällikkö on tuotelanseerauksen tärkein yksittäinen henkilö. Projektipäällikön tehtävä on vastata myös siitä, että projekti pysyy budjetissa.

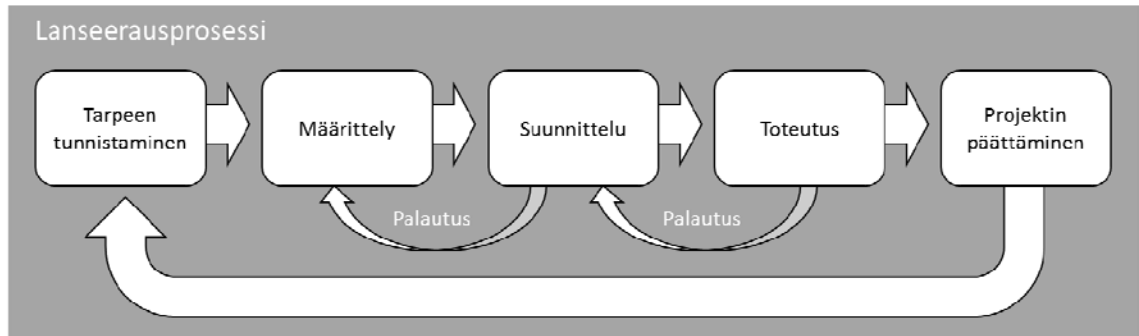
Kettunen (2009, 29–32) on listannut kattavasti projektipäälliköltä vaadittavia ominaisuuksia. Hänen mukaansa tavoitteisiin pääsevän projektipäälliköltä vaaditaan monia ominaisuuksia (taulukko 3). Listaus antaa käsityksen projektipäälliköltä vaadittavista ominaisuuksista tuotelanseerauksen onnistumiselle. Samat ominaisuudet tai luonteenpiirteet löytyvät myös hyvältä johtajalta. Projektipäällikön valintaan kannattaakin käyttää aikaa ja harkintaa.

TAULUKKO 3. Projektipäällikön ominaisuudet (Kettunen 2009)

Päämäärätietoisuus
Täsmällisyys ja tarkkuus
Vahva itsetunto
Kyky johtaa ihmisiä
Hyvä neuvottelutaito ja esiintymiskyky
Uskallusta puuttua asioihin
Kykyä hoitaa useita asioita yhtäaikaaisesti
Uskallusta sanoa ei
Rohkeutta kohdata epäonnistumisia

4.2 Aikataulus ja vaiheistus

Lanseeraus noudattelee muiden projektien tavoin projektin yleistä kulkua (Kuvio 1). Ensimmäisen vaiheen eli tarpeen tunnistamisen jälkeen siirrytään määrittelyvaiheeseen, siitä edelleen suunnitteluvaiheeseen ja toteutuksen jälkeen projekti päätetään.



KUVIO 1. Projektin yleinen kulku (Kettunen 2009, 43)

Lanseerausprojektin määrittelyvaihe muodostuu lanseerauksen tarpeellisuuden arvioinnista, joka suoritetaan määrittelyvaiheessa. Määrittelyvaiheessa tehdään myös tavoite- ja nykytilan määritykset. Jos lanseeraus aiotaan toteuttaa, määrittelyvaiheesta siirrytään suunnitteluvaiheeseen. Suunnitteluvaiheessa tehdään prosessisuunnitelma, jossa kirjataan suoritettavat toteutusvaiheet annetun budjetin ja aikataulun rajoissa. Suunnitteluvaiheessa valitaan lanseerauksen toteutustapa. Toteutusvaiheesta tehdään prosessikuvaus, johon kirjataan projektikohtaiset toimenpiteet ja aikataulut. Prosessikuvaus voidaan toteuttaa esimerkiksi kaaviona. Prosessikaaviota täydennetään projektin edetessä, jolloin sitä voidaan käyttää myöhemmin hyödyksi samankaltaisissa projekteissa. Toteutusvaiheeseen siirrytään vasta kun suunnitteluvaihe on riittävän yksityiskohtainen ja pitkälle edennyt. Toteutusvaiheessa tehdään kaikki lanseeraukseen liittyvät käytännön toimenpiteet. Projektin viimeisessä vaiheessa on projektin päättäminen, johon sisältyy tulosten ja koko projektin analysointi.

5 KOULUTUS JA MOTIVOINTI

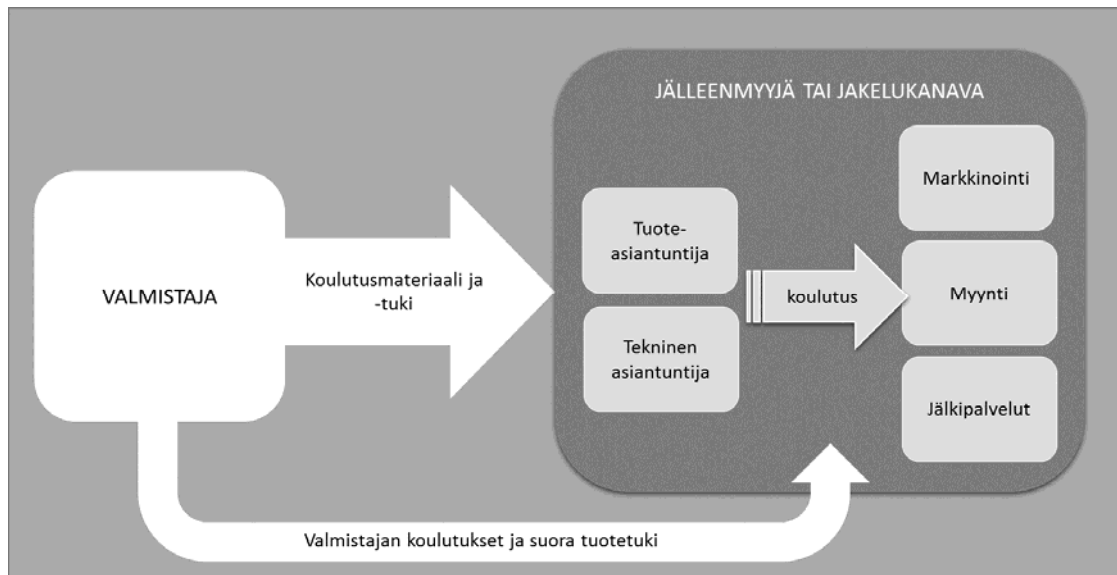
5.1 Henkilökunnan koulutus

Tuotelanseerauksen onnistuminen edellyttää henkilökunnan perehdyttämistä ja lanseerattavan tuotteen etujen tiedostamista. Koulutus on osa yrityksen sisäistä markkinointia. Tuotelanseerauskoulutuksen tulee koskea koko henkilöstöä myynnistä jälkipalveluihin. Koulutus tulee suunnitella siten, että koko henkilöstö tietää tuotteen ominaisuudet ja käyttömahdollisuudet (Bergström & Leppänen 2011, 173). Puutteellinen tuotetietämys ja tuotteen ominaisuuksien ymmärtämättömyys aiheuttaa sekaannuksia ja heikentää asiakasrajapinnassa tapahtuvia toimintoja. Jälkipalveluhenkilökunnan asiantuntemus helpottaa tulevia kaappoja ja antaa yrityksestä asiantuntevan kuvan. Henkilökunnan tuotekoulutus on siis osa yrityksen imagon rakennusta.

Tuotelanseerauskoulutuksen valmistelu alkaa jo tuotteen suunnitteluvaiheessa. Valmistaja kirjaa tällöin tuotteen valmistuksen tavoitteet. Onnistuessaan nämä tavoitteet toimivat myös myyntiargumentteina ja markkinoinnin työkaluina tuotelanseerauksessa. Vastaavasti suunnitteluvaiheessa piirtopöydällä mietittävät tekniset ratkaisut määrittelevät paitsi tuotteen toimivuuden ja rakenteen, myös jälkipalveluiden, kuten huollon, varaosien ja teknisen tuen tulevan tuotekoulutuksen sisällön. Valmistajan tehtävä ei ole vain valmistaa parhaita mahdollisia tuotteita vaan myös tarjota pätevät työkalut jalkauttaa valmistuksessa asetettuja tavoitteita aina loppukäyttäjälle saakka. Valmistaja ei välttämättä vastaa tuotteen myynnistä loppukäyttäjälle. Loppukäyttäjän ja valmistajan välissä voi olla maahantuojia, tukkuri tai esimerkiksi jälleenmyyjä. Valmistajalla on tärkeä rooli koulutusmateriaalin valmistelussa. Yksinkertaisten hyödykkeiden kohdalla tuotteen ominaisuuksien tiedostaminen on helppoa mutta monimutkaisten, etenkin teknisten koneiden ja laitteiden toimintaa, tulee avata loppukäyttäjälle. Koulutusten tavoitteena on saada asiakkaat haluamaan tarjottavaa tuotetta.

Tuotelanseerauskoulutuksen järjestäjänä voi olla yksi tai useampi henkilö ja se voidaan järjestää yksittäiselle ryhmälle yrityksessä, alueittain tai henkilöittäin, tai vaikka vain tapahtumaan osallistuvalla henkilökunnalla. Kaikki riippuu siitä miten, missä, milloin, millä tavalla ja kenelle tuote aiotaan lanseerata. Peruskaavan (kuvio 2) mukaan, esimerkiksi messuilla lanseerattavan tuotteen syvällisimmän koulutuksen tulee suuntautua

messuilla olevalle henkilökunnalle. Henkilökunta koulutetaan omaan toimenkuvaan liittyvien tuotteen ominaisuuksien asiantuntijaksi. Myös perusasioiden rajapinta ja yhteiskoulutukset ovat vähintäänkin suotavia. Ennen messuhenkilökunnan koulutusta täytyy jonkun kuitenkin tehdä tavoitteenasettelu tapahtuvalle tuotelanseeraukselle. Markkinoinnin parissa työskenteleville ihmisille täytyy myös kouluttaa tuotteen ominaisuudet ja painotettavat edut. Koulutuksen pitää myyjäyrityksen tuoteasiantuntija, valmistajan markkinointiosasto tai valmistajan markkinoinnista vastaava henkilö. Yrityksen tuoteasiantuntijan koulutuksesta vastaa viime tilassa valmistaja. Kokonaisketju koulutuksien suhteen on pitkä, minkä vuoksi siihen on varattava riittävästi aikaa ja resursseja. Jokainen koulutuksen siirtymävaihe eri henkilöiden välillä tarkoittaa valmistelua. Tähän liittyy mahdollista konsultointia tehtaan edustajan kanssa, lisäselvityksiä tuotteen ominaisuuksista, koulutusmateriaalin kääntämistä, kilpailijavertailuja ja niin edelleen.



KUVIO 2. Tuotelanseerauskoulutus prosessina

5.2 Henkilökunnan motivointi

Henkilökunnan motivointi tuotelanseerauksen yhteydessä ei poikkea paljoakaan esimiehen ja yrityksen muista motivointikeinoista. Esimiehen ja projektipäällikön tehtävä on valvoa, tukea ja kannustaa lanseerausprosessiin osallistuvia henkilöitä. Yksi lanseerausprosessin tärkeistä motivointikeinoista on sisäinen tiedottaminen ja kouluttaminen, mutta motivaation kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi on olemassa myös muita keinoja.

Erityisen tärkeitä motivaatiotekijöitä ovat kannustusjärjestelmät ja yhteishengen luomisjärjestelmät. Kannustusjärjestelmät auttavat varmistamaan henkilöstön halun onnistua lanseerauksessa. Kannustusjärjestelmiä voivat olla esimerkiksi erilaiset myyntikilpailut tai henkilökohtaiset palkitsemisjärjestelyt (Bergström & Leppänen 2011, 176-178). Myyntikilpailujen on havaittu nostavan merkittävästi myyjien aktiivisuutta tavanomaiseen myyntityöhön verrattuna.

Tärkeitä motivaattoreita ovat myös yhteishengen luominen ja siihen tähtäävät keinot (Rope 1999, 145–146; Bergström & Leppänen 2011, 178). Yhteishengen luominen voi olla esimerkiksi lanseerattavan tuotteen tai lanseeraustapahtuman tietojen jakamista sosiaalisen median suljetussa ryhmässä ennakkoon tai itse tapahtuman aikana. Yksi tapa nostaa yhteishenkeä on kertoa tuotteen ominaisuuksista, lanseerauksen tavoitteista, aikatauluista ja muista lanseeraukseen liittyvistä asioista esimerkiksi henkilökunnan yhteisessä tilaisuudessa.

Koska kaikki motivaatiotekijät on suunnattu yrityksen sisäisiksi toiminnoiksi, niihin liittyvien asioiden tulee myös pysyä yrityksen sisäisinä asioina. Asiakas ei tule vakuutuneeksi siitä, että myyjän tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman suuri etu itselleen kannustimien avulla. Tällöin asiakas mieltää, ettei hänen etunsa ole ensisijalla.

6 MARKKINOINTIVIESTITÄ

6.1 Markkinoinnin suunnittelu

Yrityksen markkinoinnin suunnittelu tuotelanseerauksien yhteydessä on yrityksen tavoitetilan saavuttamiseen tähtäävää johdonmukaista toimintaa strategiset valinnat ja yrityksen resurssit huomioon ottaen. Markkinoinnin suunnittelu on myös yrityksen vision, mission ja strategian mukaista toimintaa, jota toteutetaan mahdollisimman määrätietoisesti tavoiteltavien kohderyhmien tarpeet huomioiden. Markkinoinnin suunnittelun tavoitteena on auttaa tehtävien kohdistamisessa, jakamisessa ja ajoittamisessa (Anttila & Iltanen 1993, 345).

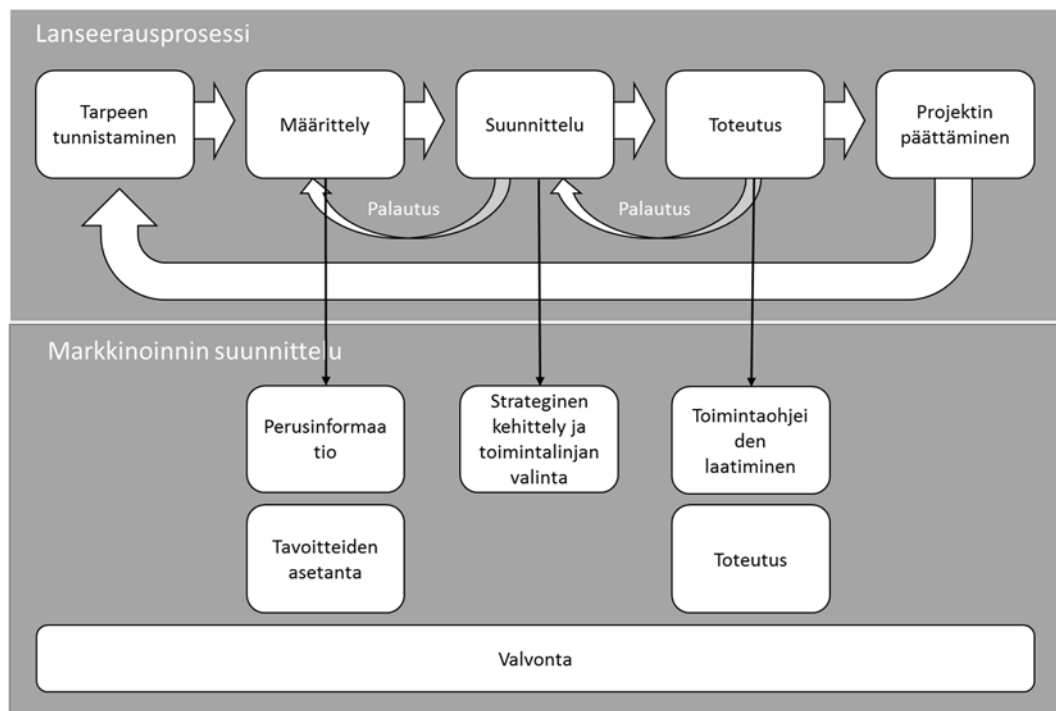
Tuotelanseerauksessa markkinoinnin suunnittelu nivoutuu yhteen tuotelanseerauksen prosessien kanssa. Koska tuotelanseeraus on osa markkinoinnin toimenpiteitä, markkinointia ei voi eikä tule käsitellä erillisenä kokonaisuutena. Anttilan ja Iltasen (1993, 347) mukaan markkinoinnin suunnitteluprosessien pääsisältö voidaan jakaa perusinformaation tuottamiseen, tavoitteiden asetantaan, strategiseen kehittelyyn ja toimintalinjan valintaan, toimintaohjeiden laatimiseen, toteutukseen sekä valvontaan (taulukko 4).

TAULUKKO 4. Markkinoinnin suunnitteluprosessien pääsisältö (Anttila & Iltanen 1993)

1. Perusinformaatio
2. Tavoitteiden asetanta
3. Strateginen kehittely ja toimintalinjan valinta
4. Toimintaohjeiden laatiminen
5. Toteutus
6. Valvonta.

Lanseeraus yrityksen prosessina etenee hyvin samankaltaista kaavaa markkinoinnin suunnitteluprosessien kanssa tuotelanseerauksen tarpeen tunnistamisesta eteenpäin (Kuvio 3). Määrittelyvaihe on markkinointisuunnittelun kannalta kriittisin vaihe. Markkinointisuunnittelu edellyttää perusinformaatiota, joka lanseerausprosessissa kuuluu määrittelyvaiheessa tapahtuvaan nykytilan määrittelyyn ja tuotetietojen sekä motiva-

tiotekijöiden ja kilpailuetujen kartoitukseen. Markkinoinnin suunnitteluprosesseissa esiintyvä tavoitteiden asetanta on osa tuotelanseerausprosessin tavoitetilan asetusta, joka kuuluu tuotelanseerauksen määrittelyvaiheeseen. Strateginen kehittäminen ja toimintalinjan valinta esiintyvät myös tuotelanseerausprosessissa. Nämä kuuluvat lanseerausprosessissa suunnitteluvaiheeseen. Toimintaohjeiden laatiminen tehdään lanseerausprosessissa vasta silloin kun lanseerauksen toteutus on päätetty. Toteutusvaihe sisältyy sekä markkinointiprosessiin että lanseerausprosessiin ja tapahtuu ajallisesti samanaikaisesti. Markkinoinnin suunnittelussa esiintyvä valvonta koskee koko lanseerausprosessia. Koska lanseerausprosessi sisältää paljon samankaltaisia ja -aikaisia toimintoja markkinoinnin suunnittelun kanssa, tulee markkinointisuunnittelun seurata lanseerausprosessia sen edetessä ja noudatella lanseerauksen kokonaisaikataulua.



KUVIO 3. Lanseerauksen ja markkinoinnin suunnittelun prosessit

6.2 Tuotteen jakelutiet

Tuotelanseerauksen yhteydessä on hyvä käsitellä lyhyesti tuotteen jakeluteitä eli jakelukanavia. Jakelukanava on yritys tai väline, jonka kautta tuote kulkee sen loppukäyttäjälle (Isohookana 2007, 57). Jakelukanavan valintaan liittyy myös yrityksen strateginen verkostoituminen (Toivola 2006, 17). Verkostoitumisen avulla yrityksen on mahdollista

lisätä kasvukapasiteettiaan markkinoilla (Toivola 2006, 19). Jakelutien valinta vaikuttaa välillisesti myös tuotelanseerauksen onnistumiseen. Oikea tapa valita jakelutie on tehdä se lanseerattavan tuotteen, kohderyhmän, tavoitteiden, kustannustehokkuuden ja katteen mukaan. Myös jakelutien kehityskelpoisuus pitkällä aikavälillä on asetettava erääksi kriteeriksi sitä valittaessa. Jakelutiet voidaan jaotella monella eri tavalla. Eräs tapa lähteä miettimään jakelukanavien valintaa on jakaa ne jakeluyhteistyökumppaneihin, puhtaasti jakeluun tähtääviin palveluihin ja suoramyyntiin. Nämä kolme pääryhmää hyödyntävät olemassa olevia markkinointikanavia tuotelanseerauksessa.

Jakeluyhteistyökumppaneilla ja valmistajalla tai maahantuojalla on läheisempi vuoro-vaikutussuhde ja avoimempi tiedonanto keskenään kuin puhtaasti tuotteen jakeluun keskittyvillä kanavilla. Jakeluyhteistyökumppaneiden kanssa harjoitetaan avointa sisäistä viestintää, kun taas puhtaasti jakeluun keskittyvien kanavien kanssa tuotteista kerrotaan ulkoisen viestinnän keinoin. Jakeluyhteistyökumppaneilla on veloitteita valmistajaa ja maahantuojaa kohtaan. Tuotelanseerauksen haasteena on saada riittävä panostus jakeluyhteistyökumppaneilta olla mukana valmistajan tai maahantuojan tuotelanseerauksissa. Jakeluyhteistyökumppaneita voivat olla esimerkiksi agentti, jälleenmyyjä ja tukkuliike.

Agentti on itsenäinen myyjä tai myyntipiste, joka myy valmistajan tai maahantuojan varastosta tuotteita, mutta ei vastaa itse tuotteeseen liittyvistä jälkipalveluista (Anttila & Siltanen 1993, 217). Agentin intresseihin kuuluu saattaa tuote markkinoille. Jälkipalveluihin liittyvissä asioissa valmistajan ja maahantuojan on varmistettava riittävä tuki agentille. Agentti osallistuu tuotelanseerauksiin valmistajan tai maahantuojan edustajana ja tarvitsee jälkipalveluihin liittyen valmistajan tai maahantuojan tukea. Tuotelanseerauksessa agentille tulee tarjota riittävät työkalut ja materiaalit lanseerattavaan tuotteeseen liittyen.

Jälleenmyyjät ovat itsenäisiä myyjiä, joilla saattaa olla oma myyntipiste. Jälleenmyyjät poikkeavat agenteista siinä että heillä on tarjolla tuotteisiin liittyviä jälkipalveluita. (Anttila & Siltanen 1993, 218.) Jälleenmyyjät tarvitsevat tuotelanseerauksessa agenttien tavoin tukea, mutta heillä on suurempi intressi tarjota tuotteeseen liittyviä jälki- ja oheispalveluita.

Tukkuliike on yritys, joka myy valmistajan tai maahantuojan tuotetta jälleenmyyjälle, agentille tai päivittäistavarakaupalle (Anttila & Siltanen 1993, 218). Tukkuliike on vaikein tuotelanseeraukseen motivoitava jakeluyhteistyökumppani. Sen intresseihin kuuluu tuotteen myynti mutta se nojaa vakaasti valmistajan antamaan suoraan tukeen tukkuliikkeen asiakkaille. Jos sillä on valmistajan tai maahantuojan kanssa sopimus joka velvoittaa antamaan tuotteeseen liittyvää tukea tukkuliikkeen asiakkaalle tai loppukäyttäjälle, tukkuliike on helpompi saada mukaan tuotelanseeraukseen. Tuotelanseerauksessa on helpointa saada tukkuliike mukaan hintastrategisiin lanseerauksiin.

Puhtaasti tuotteen jakeluun panostavat kanavat keskittyvät tuotteen välittämiseen valmistajalta tai maahantuojalta suoraan loppukäyttäjille. Näiden kanavien tarkoitus on lähinnä välittää tuote asiakkaalle sekä välittää tuotteeseen liittyvät jälkipalvelupyynnöt maahantuojalle tai valmistajalle. Puhtaasti tuotteen jakeluun keskittyvät kanavat muuttuvat yleensä myöhemmin jakeluyhteistyökumppaneiksi tai jäävät pois valmistajan ja maahantuojan jakeluverkostosta. Puhtaasti jakeluun keskittyvistä kanavista paras esimerkki on verkkokauppa. Verkkokauppa on yleistynyt, mutta sen merkitys jakelukanavana ei ole kasvanut arvioiden mukaisesti (Raatikainen 2008, 171). Verkkokaupan haasteellisuus jakelukanavana muodostuu sen ylläpidon ja saavutettavuuden aiheuttamista haasteista.

Suoramyynti on keino, jolla maahantuoja tai valmistaja haluaa itse hoitaa myynnin loppukäyttäjälle (Raatikainen 2008, 172). Sen etuna on mahdollisuus antaa tuotetukea ilman välikäsiä tuotteen loppukäyttäjälle (Anttila & Siltanen 1993, 217). Suoramyyntikanavien välityksellä toteutettava tuotelanseeraus on helpoin toteuttaa. Suoramyyntikanavia voivat olla myymälä tai toimipiste, valmistajan tai maahantuojan verkkokauppa, tai valmistajan tai maahantuojan oma myyntiorganisaatio.

Yritys, jolla on useiden eri toimialojen tuotteita ja paljon eri jakeluteitä, voi parhaimmillaan lanseerata tuotteitaan eri käyttötarkoituksiin myös yli toimialarajojen. Tätä kautta tavoiteltavat asiakkaat eivät ole välttämättä tuotteen peruskäyttäjiä, mutta heillä saattaa olla satunnaista tarvetta lanseerattavalle tuotteelle.

Otetaan esimerkiksi yritys x. Yritys x harjoittaa maanrakennuskoneiden ja kurottajien maahantuontia. Sillä on tarjolla tuotteita sekä maanrakennuskonesektorille että maataloussektorille. Sillä on jälleenmyyntisopimus maatalouskurottajien jälleenmyynnistä 15

yrittäjien kanssa. Jälleenmyyntisopimus ei pidä sisällään maanrakennuskoneita. Yritys x:n jälleenmyyjien pääasiakasryhmä koostuu maanviljelijöistä, jotka kehittävät omaa toimintaympäristöään ja käyttävät satunnaisesti myös maantiivistyskalustoa. Yritys x lanseeraa uuden maantiivistimen. Maantiivistimet kuuluvat maanrakennuskonesektoriin, eivätkä sisälly jälleenmyyjien sopimukseen. Yritys x haluaa hyödyntää jälleenmyyjänsä asiakaskontaktit ja tarjoaa maantiivistyskalustoa rajoitetun ajan kampanjahintaan myös jälleenmyyjille (hintastrategia). Jälleenmyyjät saavat koulutuksen maantiivistyskaluston myyntiin yritys x:ltä. He noudattavat yritys x:n kampanjaa ja saavat myytyä 40 maantiivistintä muutoin yritys x:n tavoittamattomiin jääneille asiakkaille. Yritys x:n myyntitavoitteisiin on kirjattu 100 kpl lanseerattavia maantiivistimiä myytäväksi lanseerausta-
pahtuman yhteydessä. Yritys x:n myyntitavoite täyttyy oman organisaation sisällä ja ylittyy 40 kappaleella jälleenmyyjien ansiosta.

Jakeluyhteistyökumppaneiden valinnassa tarvitaan luovuutta ja markkinatietoutta myös oman myyntisegmentin rajojen ulkopuolelta. Moninaiset ja etenkin pitkät jakelukanavat luovat viestinnällisiä haasteita. Esimerkiksi tuotelanseerauksessa monipuoliset jakelukanavat aiheuttavat haasteita etenkin motivoinnin, koulutuksen ja tiedotuksen osalta. Myös markkinoinnin suunnittelu on haasteellisempaa pitkien ja monimutkaisten jakelukanavien kuin suorien ja lyhyiden kanavien kanssa.

Jakelukanavilla saattaa olla myös itsenäisiä markkinointitehtäviä, mikä aiheuttaa valmistajalle ja maahantuojille lisää mietintää markkinoinnin osalta. Jakelukanavien tulee tuottaa markkinatietoa valmistajalle ja jälleenmyyjälle, toteuttaa joissain tapauksissa omaa markkinointia ja pitää huolta asiakasyhteyksistään (Isohookana 2007, 58). Haasteita etenkin jakeluyhteistyökumppaneiden kanssa saattaa syntyä viestinnässä, joka tapahtuu jakelijalta valmistajalle tai maahantuojalle. Jakeluyhteistyökumppanit saattavat olla pienyrityksiä ja maahantuojasta sekä valmistajasta poiketen jakelijan yhdellä työntekijällä saattaa olla usean ihmisen työt ja vastuut. Tiedottaminen onnistuu kyllä valmistajalta ja maahantuojalta jakeluyhteistyökumppanille, mutta esimerkiksi ajanpuutteen vuoksi kaikki kentällä tapahtuvat asiat eivät välity valmistajalle tai maahantuojalle.

6.3 Tuotteen markkinointikanavat

Markkinointikanavat voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan: omiin, maksettuihin ja ansaittuihin medioihin (Pyyhtiä, Roponen, Seppä, Relander, Vastamäki, Korpi, Filenius, Sulin & Engberg 2013, 39). Omiin medioihin luetaan yrityksen oma digitaalinen ja sisäinen markkinointi sekä esimerkiksi koulutukset. Maksettuihin medioihin lasketaan mukaan maksullinen ilmoittelu sekä printti- että digimediassa. Ansaittuihin medioihin luetaan esimerkiksi ilmainen palstatila, joka on saavutettu jossain olemassa olevassa markkinointikanavassa ilman kustannuksia. Markkinointikanavien päätehtävä on edistää tuotteen myyntiä mainonnan keinoin. Jakelukanavan tehtävä on taas hoitaa tuotteen myynti ja jakelu loppukäyttäjälle.

Rope (1999) kuvailee, että tuotelanseerauksen markkinointikanavan määrittämisessä keskeinen tekijä on miettiä tavoitekohderyhmän saavuttamisen keinot sekä yrityksen pyrkimykset sen toteuttamiseksi. Markkinointikanavan perusteeksi selvitettävät asiat ovat nähtävissä alla olevassa taulukossa (taulukko 5).

TAULUKKO 5. Markkinointikanavien perusteet (Rope 1999, 93–94)

potentiaalisten asiakkaiden määrä
 asiakkaiden maantieteellinen sijainti
 ostouseus
 kuka tekee ostopäätöksen/kuka ostaa
 mistä vastaavia tuotteita on totuttu ostamaan
 mitä palveluita asiakas haluaa tuotteeseen kytkeytyvän.

Koska asiakaskohderyhmä määrittää sen mikä on lanseerattavan tuotteen kannalta edullisin markkinointikanava, on jokaisen tuotelanseerauksen yhteydessä mietittävä lanseerauksen tavoitteet ja valittava markkinointikanavat niiden mukaisesti. Koska yrityksen tuotteen jakelukanavat perustuvat usein jakelusopimuksiin, tuotelanseerauksen markkinointikanavien valinta tulee sovittaa myös niiden mukaisesti. Yrityksen strategiset päätökset määrittävät jakelukanavien roolin ja määrän.

6.3.1 Printtimedia

Printtimedia koostuu nimensä mukaisesti painetusta tiedosta alan lehdissä ja muissa julkaisuissa. Se jakaantuu kahteen pääryhmään, maksettuun ja ilmaiseen. Se jakaantuu sanomalehtiin, kaupunki- ja noutolehtiin, hakemistoihin, esitemediaan, suoramainontaan ja asiakaskirjeisiin. Printtimedia on perinteinen markkinointikanava. Sen hyötyjen mittaaminen ja analysointi on haasteellista siksi, että mitattavaa tietoa artikkelien ja julkaisujen mielenkiintoisuudesta on vaikeasti saatavilla.

Printtimedian kattavuuden ilmaisuun käytetään tilausmääriä ja kokonaislevikkiä. Kansallinen Mediatutkimus (KMT) tekee vuosittain tiedotusvälineiden käyttöä mittaavan tutkimuksen. KMT:n tutkimus kertoo erilaisten aikakauslehtien levikistä ja lukijakuntien rakenteesta. Sen heikkoutena on, ettei se kata läheskään kaikkia ammattilehtiä. Aikakauslehtien osalta tutkimus on kuitenkin varsin kattava ja antaa tietoa etenkin sanomalehtien levikkien laajuudesta.

Tuotelanseerauksen yhteydessä printtimedian osuus riippuu tavoiteltavasta kohderyhmästä ja lanseerauksen toteutustavasta. Messujen yhteydessä printtimedialla on suuri osuus esimerkiksi ennakkomainonnan, messuilla tapahtuvan mainonnan ja messujen jälkeisen kerronnan muodossa. Printtimedian haaste tuotelanseerauksessa on sen ajankohtaisuus. Ennakkomainonta tavoittaa lanseerausta koskettavan kohderyhmän jos se tehdään riittävän ajoissa, mutta esimerkiksi messujen aikaisessa mainonnassa printtimedia häviää reaaliajassa tapahtuvalle internet-mainonnalle. Useat printtimedian tuottajat kuten lehdet, päivittävät tietojaan juuri tämän vuoksi verkkolehtiinsä. Printtimedia poikkeaa verkkolehdistä siinä, että niissä julkaistut artikkelit ovat usein laajempia ja sisältöä on käsitelty monipuolisemmin.

Omiin kokemuksiini perustuen printtimedian ilmaistilan saavutettavuus riippuu tuotteen ajankohtaisuudesta ja kiinnostavuudesta. Ajankohtaisuuden vetovoimaisuuteen vaikuttaa uutisuusarvo ja tuotteen tunnettuus. Jos tuotetta lanseeraava yritys omaa vahvan markkina-aseman ja tuotemerkki on entuudestaan tuttu, uutiskynnys on matalampi kuin markkinoille yrittävällä uudella tuotteella ja yrityksellä. Jos tuotteessa on alalle poikkeuksellisen merkittäviä vaikutuksia, tuotteelle on myös helpompaa saada printtimediassa julkisuutta.

6.3.2 Internet

Tuotelanseerauksen osalta oleellisinta on miettiä, mitkä internetin mahdollistamat keinot tarjoavat eniten ostopotentiaalia lisääviä mahdollisuuksia ja miten saavutetut tulokset ovat mitattavissa. Internet mahdollistaa tiedon välittömän siirtämisen tuotteen loppukäyttäjälle. Printtimediasta poiketen internet saavuttaa kohderyhmänsä nopeasti. Internetin heikkouksina ovat tiedon vapaa siirto ja tiedon oikeellisuuden vaikea todentaminen. Internetin mahdollisuudet tuotelanseerauksen osalta eivät rajoitu ainoastaan tuotteen esittelyyn yrityksen omilla verkkosivuilla vaan mahdollisuuksia tarjoavat myös erilaiset sosiaalisen median palvelut. Vuorovaikutteisuus on myös verkkoviestinnän yksi kiistattomista eduista (Isohookana 2007, 273-274).

Sosiaalisessa mediassa esimerkiksi Facebook on panostanut luotujen ryhmien ja yhteisöjen kävijätietojen analysointiin. Facebookiin perustetuista ryhmistä on saatavilla kattavasti tietoa, jossa analysoidaan paitsi kävijöiden määrää, myös käyntiajankohtaa. Jos julkaisu on kiinnostanut jäseniä, osa on saattanut jakaa ryhmän kuvan myös muille ystävilleen. Sosiaalinen media tarjoaa tuotetta lanseeraavalle yritykselle mahdollisuuden julkaista lanseeraukseen liittyvää tietoa silloin, kun suurin osa yleisöstä on saatavilla. Myös palvelun interaktiivisuus ja julkaisujen luomisen helppous edesauttaa julkaisujen tekoa. Käyttöliittymä on myös saatavilla niin monelle alustalle, että lähes kaikilla lanseeraukseen osallistuvilla osapuolilla on mahdollista julkistaa ajankohtaista tietoa lanseerauksesta. Facebook, muiden sosiaalisten medioiden tapaan, on myös osallistava media ja toimii kaksisuuntaisesti (Bergström & Leppänen 2011, 379). Asiakkaat, jälleenmyyjät, oma henkilöstö ja esimerkiksi media saavat sosiaalisen median kautta paljon tietoa tarvittaessa, mutta tiedon tuottajalle jää vastuu sen oikeellisuudesta ja kiinnostavuudesta. Sosiaaliseen mediaan lisättävien julkaisujen kiinnostavuutta voidaan lisätä myös viraalimarkkinoinnilla. Sen ajatuksena on saada ihmiset levittämään verkkoon lisättyä tietoa eteenpäin (Bergström & Leppänen 2011, 380.)

Vaikka sosiaalinen media mahdollistaa helpon lähestymistavan tuotelanseerausta kohden, se ei ole ainoa internetin mahdollistama alusta. Tuotelanseerauksessa tulisi muistaa internetin mahdollisimman monipuolinen hyödyntäminen. Tuotelanseeraukseen voidaan perustaa omat internet-sivut, jotka vastaavasti linkittyvät sosiaalisessa mediassa oleviin sivuihin ja edelleen yrityksen sivuihin. Tällöin kävijäliikenteestä saadaan moneen suun-

taan jakautuva. Internetin monipuolinen hyödyntäminen kasvattaa paitsi tuotelanseeraukseen liittyviä etuja, myös yritys- ja tuoteimagoon liittyviä tekijöitä.

Internet mahdollistaa helpon ja nopean tiedonsiirron, mutta kaiken ylläpitämiseen vaaditaan myös yrityksen henkilöstön resursseja (Isohookana 2007, 273). Jos yrityksellä ei ole markkinointihenkilöstöä joka suunnittelee ja toteuttaa esimerkiksi sosiaaliseen mediaan liittyvää ohjeistusta sekä valvoo toimintaa ja raportoi tuloksista, tulee internetin hyödyntämistapoja punnita tarkkaan. Muun markkinoinnin tapaan myös digitaalisen markkinoinnin tulee olla järjestelmällistä ja pitkäjänteistä (Bergström & Leppänen 2011, 379).

6.3.3 Tiedotteet

Tuotelanseeraukseen liittyvät tiedotteet jakaantuvat kahteen pääkategoriaan, joita ovat joko sisäinen tiedote tai ulkoinen tiedote. Sisäinen tiedottaminen on tuotelanseerauksen tärkeimpiä vaiheita ja kuuluu osaksi yrityksen sisäistä viestintää. Se on kerrontaa lanseerausprosessin etenemisestä ja sen tehtävänä on motivoida ja osallistaa lanseeraukseen osallistuvia henkilöitä. Sisäinen tiedote kulminoituu ennen lanseerauksen Hetkeä (Rope 1999, 108).

Sisäisen tiedotteen sisältö riippuu kohderyhmästä ja ajankohdasta. Sisäiseen tiedottamiseen kuuluu myös henkilökunnan koulutus. Koska lanseeraukseen saattaa jakeluketjusta riippuen osallistua monia erilaisia sidosryhmiä, sisäisen tiedotuksen täytyy myös olla kohderyhmäkohtaista. Tuotelanseeraukseen osallistuu parhaimmillaan useita eri sidosryhmiä, ja tämä vuoksi jopa yrityksen oman organisaation sisälläkin tiedotteen sisältö vaihtelee kohderyhmästä riippuen.

Tuotelanseerauksen sisäisen tiedottamisen kriittisimmät kohdat ovat lanseerauspäätöksen tiedottaminen, lanseerauksen aikataulujen tiedottaminen ja lanseerauksen analyysivaiheen jälkeinen tiedottaminen. Sisäisessä viestinnässä voi olla myös vaarana tiedon ylitarjonta suhteessa lanseerattavan tuotteen merkitykseen.

Ulkoinen tiedottaminen koskee sekä lehdistöä että muuta tavoiteltavaa yleisöä tai kohderyhmää. Se voi olla maahantuojan, valmistajan sekä valmistajan edustajan laatimaa.

Ulkoiseen tiedottamiseen luetaan mukaan myös tuotetta lanseeraavan yrityksen ja henkilöstön ulospäin suuntautunut viestintä. Osana tässä on myös jakeluverkostojen ulkoinen viestintä, jonka pääkeinoja ovat tiedotteet, printtimedia, lehtipuffit ja menekinedistämisartikkelit. Koska tiedonsaanti on runsasta, ulkoisten tiedotteiden sisältö tulee olla tarkoin mietittyä ja harkittua. Ulkoisten tiedotteiden tiedon tiivistäminen ja tuotelanseerauksen oleellisten asioiden tiivistäminen onkin oleellista riittävän medianäkyvyyden saavuttamiseksi.

6.3.4 Muut painotuotteet

Muut painotuotteet ovat osa ulkoista ja sisäistä markkinointia. Muihin painotuotteisiin luetaan esimerkiksi yrityksen omat julkaisut kuten yritysesittely-katalogi, tuoteryhmäkatalogi, tuote-esitteet, henkilöstön yhteystieto-esite jne. Muiden painotuotteiden tarkoitus on kertoa yrityksen omasta henkilökunnasta, toiminnasta ja tuotteista. Niiden tehtävänä on toimia tukena tuotelanseerauksessa ja saada asiakas vakuutettua yrityksen toiminnasta.

Jokaisella yrityksellä tulisi olla ainakin omasta henkilökunnasta, yritystoiminnasta ja toimipisteistä kertova esite, sillä oman kokemuksen mukaan tuotelanseerauksen yhteydessä asiakkaat haluavat tietää yhteistyökumppaneistaan paljon enemmän kuin yrityksen nimen. Tämä saattaa vaihdella yrityksen toimenkuvasta ja tuotteista riippuen.

7 SEURANTA JA PALAUTE

7.1 Lanseerauksen onnistumisen mittaus

Tuotelanseerauksen onnistumista on haasteellista mitata. Ensisijaisena mittarina ei voida pitää tuotteella saavutettavaa voittoa, sillä tämä on odotettavissa vasta tuotteen elinkaaren myöhemmissä vaiheissa (Rope 1999, 20). Tämän vuoksi lanseerauksen onnistumisen kannalta välittömämpiä mittareita ovat sisäiset ja ulkoiset mittarit, jotka liittyvät saavutettuun näkyvyyteen, kiinnostavuuteen, yritysmielikuvaan ja asiakaskokemuksiin. Näitä kaikkia voidaan mitata erilaisilla mielipidekyselyillä joko lanseeraustapahtumassa tai sen jälkeen. Kyselyt voivat olla organisaation sisäisiä tai ulkoisia.

Henkilökunnalta tulee kerätä palaute järjestetystä lanseerauksesta. Sen avulla voidaan kehittää tulevia lanseerausprosesseja ja puuttua mahdollisiin ongelmakohtiin. Palaute voidaan kerätä sähköpostilla, puhelimitse, internetin kautta tai kirjallisesti. Palaute tulee analysoida ja miettiä mahdolliset kehityskohteet. Palaute ei aina ole positiivista, mutta usein se on kuitenkin totuus siitä miten asiat todellisuudessa menivät (Vallo & Häyrynen 2008, 173.)

Tuotelanseerauksesta saadaan aina myös asiakaspalautetta, jota on tarpeellista hyödyntää. Palaute kirjataan ylös ja hyödynnetään myöhemmin seuraavissa lanseerauksissa. Palautteen lisäksi tuotelanseerauksen onnistumista tulee seurata siinä missä mitä tahansa muutakin markkinointia. Tuotelanseerauksen seurannan tarkoitus on opettaa, parantaa käytänteitä ja löytää tekijöitä, jotka johtavat tuotteen menestykseen pitkällä aikavälillä.

Lanseerauksen seurannan kohteet tulee määrittää selkeästi jo lanseerausprosessia suunniteltaessa. Koska lanseeraus on yksittäinen tapahtuma ja sillä on rajallinen maturiteetti, kaikkea ei voida nähdä heti lanseerauksen päätyttyä vaan seurannan tulee jatkua pidemmälle aikavälille kuin itse lanseerauksen. Markkinointitavoitteita voidaan seurata esimerkiksi ryhmittelemällä tavoitteet ja niiden mittarit sekä tarkastelemalla eri aikajaksoilla tavoitteiden toteutumista. Seurantakohteet liittyvät esimerkiksi myyntitavoitteisiin, kannattavuustavoitteisiin, tuote-, hinta-, saatavuus- ja viestintätavoitteisiin sekä asiakastavoitteisiin. (Raatikainen 2004, 118–119.) Raatikainen (2004, 119) listaa erilaisiksi seurantakohteiksi mm. seuraavat:

- myynti (kpl, euroa)
- myyntikate (% , euroa)
- alennukset (% , euroa)
- myyntikustannukset
- kiertonopeudet (varasto, myyntisaamiset, ostovelat)
- myynnin teholluvut
 - o myynti/työtunti
 - o myynti/neliömetri
 - o myynti/myyjä
- markkinaosuudet
- tuotokuva
- yrityskuva
- markkinointiohjelmien sisällön ja aikataulujen toteutuminen
- kustannukset
- keskiostos
- myynnin rakenne (euroa, %)
- asiakasohjelmien toteutuminen
- asiakasosuus
 - o asiakastyytyväisyys
 - o asiakasuskollisuus

Raatikaisen (2004) listaamien seuranta-kohteiden lisäksi on olemassa muitakin seuranta-kohteita, jotka yrityksen toimenkuva, tavoitteet ja arvot määrittelevät. Jos yritykselle on oleellista tietää kuinka usein asiakas käyttää esimerkiksi lanseerattuun tuotteeseen liitettyjä lisäpalveluita, sen mittaamiseen tulee miettiä tarvittavat keinot. Vastaavasti myyjille voidaan asettaa tavoitemyynti myyntialueen mukaan ja seurata myynnin toteutumista ja katetasoa sekä esimerkiksi uusasiakkaiden hankintamääriä.

Lanseerauksen seurantaan ja jälkihoitoon kuuluu myös yhteydenpito lanseeraustapah- tumassa vierailleiden asiakkaiden kanssa (Vallo & Häyrinen 2008, 175-176). Yhtey- denpito saattaa koskea mahdollista tapaamista, neuvottelua, tavarantoimitusta, myynti- materiaalin lähetystä tai esimerkiksi asiakkaan tarjouspyynnön tarkentamista. Usein vasta varsinaisen lanseerauksen jälkeen kerätään todellinen hyöty järjestetystä tapahtu- masta.

8 CASE ROTATOR OY: HITACHI PYÖRÄKUORMAAJAKIERTUE

8.1 Taustatilanne

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Rotator Oy. Rotator Oy:n liikevaihto oli vuonna 2013 n. 65M € ja yritys työllisti tuolloin 140 henkilöä. Rotator Oy:n liiketoiminnan päämarkkina-alue on Suomi. Se on perustettu 1953 (tuolloin Rakennuskone Oy) ja vuodesta 2007 yrityksen päätoimipiste on sijainnut Pirkkalassa. Rotator Oy:llä oli vuoden 2014 alussa 12 tuotemerkkiä edustettavanaan. Edustettavien tuotteiden mallien normaali uusiutumissykli on kahdesta viiteen vuotta. Rotator Oy:llä on vuosittain useita lanseerattavia tuotteita suuresta edustuksien määrästä johtuen.

Hitachi on yksi Rotator Oy:n liikevaihdollisesti suurimmista edustuksista. Hitachi on maailmanlaajuinen valmistaja ja sillä on ollut Suomessa maanrakennuskonemyynnissä jo useita vuosia vakaa asema. Hitachi maanrakennuskoneet ovat tunnettuja luotettavuudestaan, helppokäyttöisyydestään ja tuottavuudestaan. Hitachin tuotteet eivät ole markkinoiden edullisimpia, ja osittain tämän vuoksi Rotator Oy:n markkinointikonseptina on ollut kehittää koko maan kattava palveluverkosto loppuasiakkaiden tyytyväisyyden takaamiseksi.

Hitachi-pyöräkuormaajat ovat osa Rotator Oy:n maanrakennuskonemyynnin tuoteportfoliota. Rotator Oy:ssä maanrakennuskonemyynnin tuotteet jakaantuvat seuraaviin tuotemerkkeihin: Hitachi-maanrakennuskoneet, Bomag-maantiivistimet, Furukawa-iskuvasarat ja -purkutyökalut sekä Bell-dumpperit. Hitachi tuotemerkki pitää sisällään seuraavat Rotatorin edustamat tuoteryhmät: kaivukoneet, pyöräkuormaajat, maansiirtot autot ja erikoiskoneet. Pyöräkuormaajamallistoon kuuluu kaiken kaikkiaan 11 eri mallia. Hitachi-pyöräkuormaajien tunnettuus ei ole Suomen markkina-alueella tuotteen ominaisuuksia vastaavalla tasolla. Koska Hitachi-kaivukoneet ovat alalla yleisesti tunnettuja ja useilla Hitachi-kaivukoneiden käyttäjillä on myös pyöräkuormaajia, oli luontevaa pyrkiä kertomaan tuotteen eduista loppukäyttäjille lanseerauksen muodossa. Pyöräkuormaajien tuotelanseerauksen tavoitteena oli lisätä paitsi myyntivolyymien kasvua, myös pyöräkuormaajien imagoon liittyviä hyötyjä.

8.2 Lanseerattavan tuotteen yleiskuvaus

Hitachi Construction Machinery Europe (HCME) NV esittelee vuosittain EU:n päästö-
määräyksien ja direktiivien täyttäviä uusia konemalleja. Tiukentuva ympäristöpolitiikka
ja käyttäjien kasvavat vaatimukset tuotteen ominaisuuksia kohtaan asettavat valmistajil-
le paineita uusien mallien lanseeraukselle. Syksyllä 2014 Rotator Oy sai ensimmäiset
yli 23 tonnia painavat Hitachi ZW-pyöräkuormaajat Suomeen. Uudet mallit olivat ni-
meltään ZW310-5B ja ZW330-5B. Ne täyttävät EU:n tason IIIB päästö-
määräykset ja direktiivit. Uudet päästö-
määräykset saavutetaan dieselpartikkelisuodattimen ja pakokaasun takaisinkierrätysjärjestelmän avulla. Partikkelisuodattimen toimintaperiaate on pas-
siivinen poiketen eräistä pääkilpailijoista. Uudet mallit korvaavat aikaisemmat mallit
ZW310 ja ZW330.

ZW310-5B ja ZW330-5B ovat ensisijaisesti lastaukseen ja louhostöihin tarkoitettuja
koneita. Kyseiset mallit soveltuvat kuitenkin myös puutavarankäsittelyyn tukkikouralla
varustettuna. Etelä-Euroopassa näitä malleja käytetään myös graniitin käsittelyyn truk-
kipiikeillä. ZW310-5B työpaino on varusteltuna noin 26 tonnia ja ZW330-5B painaa
28,7 tonnia. Molemmissa koneissa perustekniikka on hyvin samankaltainen, esimerkiksi
moottori on molemmissa koneissa sama ja hallintalaitteistot voidaan molemmissa mal-
leissa valita vastaamaan loppukäyttäjän tarpeita.

8.3 Markkinat ja asiakkaat

8.3.1 Nykytilan määrittäminen ja tavoitteiden asettaminen

Hitachi pyöräkuormaajien uusien ZW-5B mallien nykytilan määrittämisessä käytettiin
hyödyksi numeraalista tietoa, kuten toimialakohtaisia myyntitilastoja, tuoteryhmän kate-
tasoa ja tuoteryhmän liikevaihtoa. Uuden tuotteen ominaisuuksia verrattiin markkinoilla
oleviin kilpailijoihin ja tuotteen kilpailuedut niihin nähden listattiin. Tuotteen todettiin
täyttävän lanseerausedellytykset sillä potentiaalia etenkin markkinaosuuden kasvatukselle löytyi.

Hitachi ZW-5B pyöräkuormaajien lanseerauksen tavoitteeksi määriteltiin tuotteen myynnin kasvattaminen ja tuote-imagon vahvistaminen. Yhtenä päätavoitteena oli myös saavuttaa vahvempi markkinaosuus pyöräkuormaaja-tuoteryhmässä. Myös asiakkaiden tietoisuuden kasvattaminen oli eräs lanseerauksen tavoitteista. Tavoitteenasettelun pohjana käytettiin toimialakohtaisia myyntitilastoja, AKE:n ylläpitämää maanrakennuskoneiden rekisteröintitilastoa, myynnin jakaumaa maantieteellisesti sekä Rotator Oy:n historiatietoja aikaisemmista myynneistä. Myynnin jakaumaa tarkasteltaessa huomattiin, että lanseerattavien tuotteiden pääkäyttäjät eivät sijainneet maantieteellisesti millään tietyllä alueella vaan potentiaalisia asiakkaita oli ympäri maata. Pääkohderyhmän osalta sijainnissa oli kuitenkin huomioitavaa se, että suurin osa asiakkaista sijaitsi suurten asutuskeskittymien tai kaupunkien välittömässä läheisyydessä.

8.3.2 Asiakkaiden tarpeet

Asiakkaiden tuotteeseen kohdistuvia motiiveja ei pisteytetty määrittelyvaiheessa. Motiiveja käsiteltiin sisäisesti ja markkinoinnin painotukset valittiin sisäisen tarkastelun avulla. Markkinoinnin suunnittelussa tukeuduttiin myös valmistajan myynti- ja markkinointimateriaaliin, josta löytyi kattavasti vertailutietoa kilpailijoihin. Valmistajan materiaalista löytyi myös maakohtainen segmentointi pyöräkuormaajatuoteryhmästä. Valmistajalta oli myös saatavilla tuotteen segmentointi kilpailijoihin nähden, joka perustui pyöräkuormaajien moottoritehoon ja työpainoon.

8.3.3 Kilpailukeinot ja strategiset ratkaisut

Pyöräkuormaajakiertueen tavoitteenasettelun, nykytilan määrittelyn ja asiakkaiden tarpeiden pohjalta tuotelanseerauksen strategiaksi valittiin Rotator- ja Hitachi- brändien korostaminen. Tuotteiden strategiana käytettiin palvelustrategiaa. Hintastrateginen eteneminen ei sovellu Rotator Oy:n tuotteiden markkinointiin, sillä Rotator panostaa asiakkaille tarjottaviin kokonaisratkaisuihin, palveluun ja pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Palvelustrategia oli myös luontainen valinta siksi, että Hitachi tuotteena ei edusta markkinoiden edullisimpia tuotteita valmistuskustannuksiltaan tai hankintahinnaltaan. Myös muut Rotatorin edustamat tuotteet kuuluvat laadullisesti korkeaan ryhmään, eivätkä ole siten kilpailukykyisiä pelkästään hintakriteerein.

Kilpailukeinojen jalkauttamiseksi päätettiin järjestää tuotekoulutusta ennen lanseeraustapahtumaa. Tuotekoulutus suunnattiin lanseeraukseen osallistuvalla myyntihenkilöstölle. Sitä varten Hitachilta pyydettiin tuoteasiantuntija pitämään myyntikoulutusta. Tuoteasiantuntijan koulutuksen sisältöön kuului sekä myyntiargumentointia ja kilpailijavertailua että käytännön koulutusta lanseerattavien koneiden toiminnasta. Lanseerattavat tuotteet olivat koulutuksen aikana koeajettavissa ja kokeiltavissa. Näin myös hallintasivustot ja laitteiden erilaiset toiminnot voitiin näyttää käytännössä.

8.4 Lanseerauspäätös ja toteutustavan valinta

Nykytilan määrittämisessä, tavoitteenasettelussa ja kilpailukeinojen kartoituksessa muodostuneiden johtopäätösten perusteella ZW-pyöräkuormaajalanseeraus päätettiin toteuttaa. Luontevimmaksi toteutustavan valinnaksi muodostui kiertue. Kiertuepaikkakunnat valittiin yhdessä myyntihenkilöstön kanssa. Kiertuepaikkakuntien ja paikkojen määrittelyssä pyrittiin hakemaan mahdollisimman neutraaleja paikkoja, jotka sijaitsevat lähellä suuria asutuskeskittymiä. Myyntihenkilöstö sopi kiertuepaikat oman myyntialuejakonsa mukaisesti.

Kiertuepaikkojen valinnan suurimmat haasteet muodostuivat siitä, että esittelypisteiden tuli olla mahdollisimman neutraaleja ja kaikkien lanseerauksen kohderyhmään kuuluvien asiakkaiden tavoitettavissa. Kiviainesvarastot ja louhokset valikoituivat luontevimmiksi kiertuepisteiksi siksi, että niissä oli helpoin järjestää koeajoa lanseerattavilla tuotteilla ja asiakkaat liikkuvat niillä luontaisesti.

8.4.1 Ohjausryhmä ja projektiryhmä

Kiertue päätettiin toteuttaa noudattamalla projektin yleistä kulkua (Kettunen 2009, 43). Projektin ohjausryhmään valittiin pyöräkuormaajien parissa työskenteleviä osastonvetäjiä, joiden tehtävänä oli määrittellä projektiryhmän jäsenet. Projektiryhmän jäsenet vastasivat omasta osa-alueestaan kiertueen toteutuksen osalta. Minä valikoiduin projektipäälliköksi, sillä lanseerattava tuote kuuluu minun vastuualueelle ja tuotelanseeraus on yleensä myös olennainen osa tuotepäällikön tehtäviä.

Projektiryhmä jaettiin seuraavien tehtävien perusteella osa-alueisiin, joita olivat konemyynti (myynti), markkinointi, tekninen tuki, varaosat ja huolto. Jokainen ryhmä mietti kiertueella esittelemänsä palvelut ja tuotteet itsenäisesti ja raportoi projektipäällikölle edistymisestään. Markkinoinnin tehtäviin kuului tuotelanseeraukseen liittyvän mainosmateriaalin kerääminen, työstäminen, markkinointikanavien valinta ja tiedottaminen. Projektipäällikön tehtäviin kuului prosessipäiväkirjan työstäminen, prosessikuvausten muokkaus ja projektin etenemisen valvonta.

8.5 Lanseerauksen toteutus

Kiertueen lanseerauspäätöksen jälkeinen tiukka aikataulu johti siihen, että kiertue päätettiin toteuttaa ajan säästämiseksi kaksiosaisena. Jako muodostui siten, että kiertue jaettiin Etelä- ja Länsi-Suomen sekä Itä- ja Pohjois-Suomen kiertueeksi. Molemmilla kiertueilla oli omat koneet ja aikataulu, mutta kiertueet kiersivät Suomea samanaikaisesti. Yhteensä kiertuepaikkakuntia valikoitui 15. Kiertue päättyi yhteiseen kahden päivän tapahtumaan Pirkkalassa Linnakallion murskealueella. Viimeiselle pisteelle tuotiin molempien kierrosten esiteltävät koneet.

Toteutusvaiheessa kiertueilla oli mukana yhteneväinen tuote- ja palveluvalikoima. Koska tuotteen lanseerauksessa päätettiin käyttää jalostusstrategiaa, kiertueen mukana kiersi myyntihenkilöstön lisäksi jälkipalveluiden parissa työskentelevää henkilöstöä. Jälkipalveluhenkilökunnan tehtävänä oli esitellä varaosien, huollon ja teknisen tuen palveluita ja osaamista. Kaikille kiertuepaikkakunnille ei ollut mahdollista henkilöresursseista ja aikatauluista johtuen saada jälkipalveluhenkilökuntaa esittelemään omia palveluitaan ja tuotteitaan. Näillä paikkakunnilla myyntihenkilöstön vastuu lanseerauksesta oli suurempi kuin muilla paikkakunnilla.

Lanseerattavien tuotteiden esittelyn kiertuepisteillä hoiti myyntihenkilöstö. Tarvittaessa tekninen tuki ja huoltohenkilöstö auttoivat lanseerattavaan tuotteeseen liittyvissä, teknisissä kysymyksissä. Ennen kiertuetta järjestetty tuotekoulutus antoi myyntihenkilöstölle lanseeraustapahtumassa tarvittavat myynnin työkalut. Myynnin tueksi olisi voinut tehdä vielä tuotteen kilpailuetuja käsittelevän listauksen, joka olisi toiminut myynnin apuna

tuote-esittelyssä ja argumentoinnissa. Myös koneiden ja laitteiden tekniset tiedot sisältävä myyntiesite olisi voinut olla jokaisessa lanseerattavassa koneessa kiertueen ajan.

Kiertuepaikkakuntien aukioloajat oli haasteellista määrittää ennen lanseerausta, sillä aikaisempaa kokemusta vastaavan kiertueen järjestämisestä ei ollut. Yhteisen pohdinnan jälkeen päätimme aloittaa jokaisena päivänä kello 10.00 ja päättää esittelyn kello 17.00. Kiertueen aikana havaittiin, että vilkkainta oli heti aamusta sekä kello yhden ja kahden välillä iltapäivällä.

8.6 Projektin päättäminen ja analysointi

Pyöräkuormaajakiertueen onnistumista ei ollut mahdollista mitata myynnin volyyymimitareilla välittömästi tapahtuman jälkeen. Lanseeraustapahtuman vaikutus myynnin volyyymiin, katetasoon ja markkinaosuuden kasvuun tulee näkymään vasta pidemmällä aikavälillä, joten tulosten analysointi suoritetaan noin vuoden kuluttua kiertueen päätymisestä.

Koska kiertueen onnistumista haluttiin mitata sekä toteutuksen että näkyvyyden osalta, pyöräkuormaajakiertueen tulosten keräämiseen käytettiin kiertuehenkilökunnalle suunnattua kyselyä. Kysely toteutettiin sähköpostilla ja vastaajat arvioivat väittämät asteikolla 1-5. Kysely sisälsi kysymyksiä kiertueen suunnittelusta, valmistelusta, toteutuksesta, markkinoinnin onnistumisesta ja eri osastojen toiminnasta sekä kiertueen käytännön järjestelyistä. Yksi kyselyn tavoitteista oli myös saada tietoa lanseerauksen työkuorman jakautumisesta suunnittelu-, valmistelu- ja toteutusvaiheessa.

Kyselyn tuloksia käsiteltiin osastoittain (myynti, huolto, varaosat ja tekninen tuki) sekä alueittain. Kysely lähetettiin sähköpostilla 30:lle kiertueelle osallistuneelle Rotator Oy:n henkilökunnan jäsenelle ja kyselyn palautti 24 lanseeraukseen osallistunutta henkilöä. Henkilökuntakyselyn tuloksia käsitellään tarkemmin pyöräkuormaajakiertueen prosessipäiväkirjassa, joka on julistettu toimeksiantajan pyynnöstä määrääjäksi salaiseksi (liite 1).

Pyöräkuormaajakiertue lanseeraustapahtumana onnistui hyvin. Suurimmat kehittämisskohteet jatkoa ajatellen koskivat yleistä tiedottamista suunnitteluun, valmisteluihin ja

toteutukseen liittyen. Myös asiakkaiden kiertuepisteelle saamiseen suositellaan kiinnitettävän huomiota. Kiertueen tehtävänjako koettiin selkeäksi mutta kiertuehenkilökunta koki, ettei ollut päässyt vaikuttamaan suunnitteluun liittyviin asioihin riittävästi. Markkinointiin liittyvät toimenpiteet saivat yleisesti ottaen henkilökunnalta hyvää palautetta, mutta käytetyistä markkinointikanavista olisi tullut tiedottaa henkilökuntaa paremmin. Kiertueen tavoitteet olivat selkeät ja henkilökunta koki saaneensa riittävän tuotekoulutuksen ennen kiertuetta. Useat kyselyyn vastanneet kokivat myös oppineensa lanseerattavista tuotteista tapahtuman aikana.

9 POHDINTA

Tuotelanseeraus on vaativa ja monimutkainen prosessi. Tuotelanseeraus kannattaa toteuttaa vain silloin, kun tuotteella on mahdollista saavuttaa tavoitteiden mukainen asema markkinoilla, yritys ympäristön asettamat realiteetit on tunnistettu, asiakkaiden tavoitteet ovat tiedossa ja lanseeraukseen on olemassa riittävät resurssit. Tuotelanseerausta ei tule milloinkaan siirtää toteutusvaiheeseen ennen kuin tuote on valmis ja sen saatavuus varmistettu.

Tuotelanseerauksen prosessit noudattelevat projektin yleistä kulkua ja sen vuoksi lanseerausta tulisi käsitellä projektin näkökulmasta. Jotta projektin toimintaedellytykset täytyisivät, täytyy tuotelanseeraukseen osallistaa yrityksen työntekijöitä riittävän monelta eri osa-alueelta. Jokaisen työntekijän lanseerauksen eri osa-alueilla tulee olla motivoitunut, ymmärtää lanseerauksen kautta tavoiteltavat edut ja antaa oma panoksensa lanseerausprojektiin.

Tuotelanseerauksen suurimmat haasteet näkyvät projektin määrittely- ja suunnitteluvaiheessa, joissa tehdään koko projektin pohjatyö. Heikosti suunnitellulla lanseerauksella ei ole yhtä hyviä edellytyksiä onnistumiselle kuin hyvin suunnitellulla. Määrittely ja suunnitteluvaiheesta siirrytään toteutusvaiheeseen vain, jos ollaan täysin varmoja siitä, että tuotelanseeraus halutaan toteuttaa. Toteutusvaiheen jälkeen lanseerausta on myöhemmin pysäyttää. Sisäisen tiedotuksen merkitys lanseerauksen jokaisessa vaiheessa ja lanseeraustapahtuman onnistumisen kannalta on suuri.

Lanseerausprojektit mielletään liian usein pelkästään markkinoinnin ja myynnin työkaluiksi. Lanseeraus on kuitenkin koko yrityksen projekti, jolla on pitkäkantoiset seuraukset yrityksen liiketoimintaa ja imagoa ajatellen. Se muokkaa yrityksen strategiaa, visiota ja missiota, joita sen tulee samanaikaisesti myös tukea. Lanseerausta on vaikea mitata sillä sen tuomat edut saattavat näkyä yritykselle vasta pitkällä aikavälillä.

Uuden lanseerattavan tuotteen markkinointiviestintä eroaa markkinoilla olevan tuotteen mainonnasta siten, että uuden lanseerattavan tuotteen osalta pyritään vahvistamaan asiakkaiden ennako-odotuksia tuotteesta. Lanseerattavan tuotteen markkinointiviestintä rakennetaan asiakkaiden hankintamotiiveja vahvistavaksi. Tuotteen ominaisuuksista

pyritään hakemaan mahdollisuuksien rajoissa kilpailutekijöitä, jotka erottavat sen pääkilpailijoista. Markkinointiviestinnässä tulee myös muistaa, mikä on tuotteen markkinointistrategia. Tuotetta voidaan markkinoida joko hinta- tai jalostusstrategian avulla. Jalostusstrategia edellyttää tuotetta lanseeraavalta yritykseltä enemmän resursseja ja osaamista kuin hintastrategian perusteella markkinoitava tuote.

Yrityksen henkilökunta osallistetaan lanseerausprosessiin tiedottamalla, kouluttamalla, motivoimalla ja kannustamalla. Tuotelanseerauksen perimmäinen tehtävä on tuoda yritykselle enemmän voittoa, mutta tuotelanseeraukset toimivat myös yrityksen sisäistä yhteishenkeä kasvattavina projekteina.

Tässä opinnäytetyössä perehdyttiin lanseerauksen prosesseihin B-to-B-kaupankäynnin näkökulmasta. Haasteena opinnäytetyön tekemisessä oli teoreettisen tiedon hajanaisuus ja tuotelanseerauksen yleinen käsittelytapa. Tuotelanseerauksesta on saatavilla kohtuullisesti suomenkielistä kirjallisuutta, mutta kirjoissa lanseerausta ei kuvata prosessinäkökulmasta vaan lanseeraukseen liittyvät toimenpiteet on esitetty irrallisina kokonaisuuksina. Saatavilla olevien suomenkielisten lanseerausta käsittelevien kirjojen näkökulma lanseeraukseen oli markkinointihenkinen. Useista kirjoista puuttui yksityiskohtainen analyysiosio, ja keinot lanseeraustapahtuman onnistumisen välittömään mittaamiseen, joka on osa tuotelanseerauksen päättämistä.

Opinnäytetyön rinnalla suoritettiin Hitachi-pyöräkuormaajien lanseeraus 15 paikkakunnalla. Yksi opinnäytetyön tarkoituksista oli tarkastella kriittisesti pyöräkuormaajien lanseerausprosessia ja miettiä lanseerauksen toteutusta myös saatavilla olevan teoreettisen aineiston kautta. Pyöräkuormaajakiertueen toteutuksesta tehtiin opinnäytetyön liitteeksi prosessipäiväkirja, jossa kerrotaan pyöräkuormaajakiertueen lanseerausprojektista. Liite on opinnäytetyön toimeksiantajan toiveesta salainen määräajan.

Opinnäytetyö oli toimeksiantajalle tarpeellinen sillä sen avulla saatiin kirjattua ylös lanseerausprosessin yleinen työnkulku ja toimenpiteet. Teoreettinen viittekehys antoi uusia ajattelutapoja lanseerauksen toteutukseen ja tukee jatkossa suoritettavia lanseerauksen strategisia valintoja. Toimeksiantaja sai opinnäytetyöstä myös käytännön työkaluja lanseerausprosessin analysointiin ja kehittämiseen. Rotator Oy:n henkilökunnalle suoritetun Hitachi-pyöräkuormaajakiertueen lanseerauksen palautekyselyn avulla toimeksiantaja voi kartoittaa myös tulevaisuuden kehittämiskohteita lanseerauksiin liittyen.

LÄHTEET

- Anttila, M & Iltanen, K. 2004. Markkinointi. 1.-2. painos. Porvoo: WSOY.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2011. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Eklund, I. & Kekkonen, H. 2014. Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Hertzen, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Helsinki: Talentum.
- Iltanen, K. 1998. Maininnan suunnittelu. Porvoo: WSOY.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WSOYpro.
- Keinonen, S. & Koponen, P. 2003. Menesty messuilla. Yrityksen opas. 2. painos. Helsinki: FINTRA.
- Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti, Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Lundell, L. 2013. Kauppalehti. Apple hamuaa markkinaosuuksia halpis-iPhonella. 27.8.2013. Luettu 4.11.2014.
<http://www.kauppalehti.fi/etusivu/apple+hamuaa+markkinaosuuksia+halpis-iphonella/201308492591>
- Nokkonen-Pirttilampi, M. 2014. Pienyrittäjän markkinointiviestinnän käsikirja. Extreme Translation Oy.
- Parantainen, J. 2013. Tuotepäällikön pelastuspakkaus, Helsinki: Talentum Media Oy.
- Pyyhtiä, T., Roponen, S., Seppä, M., Relander, T., Vastamäki, R., Korpi, J., Filenius, M., Sulin, K. & Engberg, J. 2013. Tallinna: Mainostajien liitto.
- Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita.
- Raatikainen, L. 2004. Tavoitteellinen markkinointi. Markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rantala, T. Varatoimitusjohtaja, ER-Pakkaus Oy. 2014. Haastattelu 24.10.2014. Haastattelija Salomäki, J. Seinäjoki.
- Rope, T. 1999. Lanseerausmarkkinointi. Porvoo: WSOY.
- Sipilä, L. 2008. Käytännön markkinointi. Nyt., Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Tikkanen, H., Aspara, J. 2008. Projektimarkkinointi. Projektiliiketoiminnan asiakassuhteet, verkostot ja ansainta. Helsinki: Talentum.
- Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K., Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro.

Vallo, H. & Häyrinen, E. 2008. Tapahtuma on tilaisuus. Tapahtumamarkkinointi ja tapahtuman järjestäminen. 2008. Tallinna: Tietosanoma Oy.

LITTEET

