



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Digitaalisen valokuvauspalvelun lanseeraus

Case: Tailorframe Oy

Vanhatalo, Miro

2017 Laurea



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

**Laurea-ammattikorkeakoulu
Otaniemi**

Digitaalisen valokuvauspalvelun lanseeraus Case: Tailorframe Oy

Miro Vanhatalo
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2017

Miro Vanhatalo

Digitaalisen valokuvauspalvelun lanseeraus
Case: Tailorframe Oy

Vuosi

2017

Sivumäärä

67

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia lanseeraussuunnitelma Tailorframe Oy:n käyttöön. Lanseeraussuunnitelman tuli olla implementoitavissa toimeksiantajayrityksen operatiiviseen toimintaan ja sen tarkoitus on toimia sovellettavana pohjana yrityksen uuden digitaalisen valokuvauspalvelun lanseeraukselle. Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena ja sen tavoitteena oli rakentaa kokonaisvaltainen ymmärrys digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerausprosessista.

Opinnäytetyölle määriteltiin kolme kehittämiskysymystä, jotka pohjautuivat toimeksiantajayrityksen digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerausprosessin kehittämistehtävään. Kehittämiskysymykset määriteltiin liittymään työlle asetettuihin tavoitteisiin ja tarkoitukseen. Kysymysten tarkoituksena oli muodostaa selkeä rakenne työn teoreettiselle viitekehykselle ja toteutetulle tutkimukselle.

Työn teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin lanseeraukseen liittyvän kirjallisuuden, sähköisen lähdeaineiston ja julkaisemattomien lähdeaineistojen avulla kuluttajamarkkinoille suunnatun palvelun lanseerausta. Teoreettinen viitekehys muodosti selkeän ja ymmärrettävän kokonaiskuvan B2C-palvelun lanseeraukseen liittyvästä prosessista yleisellä tasolla tarkasteltuna.

Opinnäytetyön toiminnallisen tutkimuksen tarkoituksena oli täydentää työssä käsiteltyä teoriaa ja tutkia erityisesti lanseerattavan palvelun digitaalisuuden vaikutuksia lanseerausprosessiin. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelminä käytettiin benchmarking-analyysia ja teema-haastattelua, joilla kerättiin validia tutkimusaineistoa digitaalisen B2C-palvelun lanseerauksesta. Tutkimustulokset osoittivat, että digitaalisen B2C-palvelun lanseeraus käsittää moniulotteisen ja -vaiheisen prosessin, johon liittyy monia huomionarvoisia elementtejä. Digitaalisen palvelun lanseeraus tulee käsitellä pääsääntöisesti markkinointityönä ja määrittää lanseerauksen strategiset ratkaisut sen pohjalta. Lanseerattavan palvelun digitaalisuus vaikuttaa myös palvelukehitykseen lanseerausprosessin aikana ja sen käyttökokemus tulee olla palvelulle asetettuja arvolupauksia vastaava. Tämä vaatii lanseeraavalta yritykseltä palvelun testiohjelmien huolellista suunnittelua ja toteutusta asiakasrajapinnassa.

Tutkimustuloksista tehdyistä johtopäätöksistä voitiin todeta, että toimeksiantajayrityksen digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerausprosessin kehittämiseksi oli selkeä tarve. Työn lopputuotoksena toiminut lanseeraussuunnitelma tuotettiin PowerPoint-esityksen muodossa ja sen tavoitteena oli luoda toimeksiantajan lanseerausprosessille vaiheistettu rakenne. Lanseeraussuunnitelmassa esitettiin vaihtoehtoisia lanseerausratkaisuja toimeksiantajayritykselle sovellettavaksi sen digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerauksessa. Lanseerausratkaisut painottivat lanseerausmarkkinointiin, hinnoittelustrategiaan ja lanseerauksen testiohjelmiin.

Asiasanat: lanseeraus, lanseerausprosessi, digitalisaatio, valokuvaus

Miro Vanhatalo

**The launch of a digital photography service
Case: Tailorframe Oy**

Year	2017	Pages	68
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to compose a launching plan for Tailorframe Oy to use. The launching plan had to be able to be implemented to the mandator company's operative work and its purpose is to function as an applicable basis for the company's launch of a new digital photography service. The thesis was functional and its objective was to form a comprehensive understanding about the launching process for a digital photography service.

Three developing questions were defined for the thesis based on the developing task related to the mandator company's launching process for the digital photography service. The developing questions were defined to be associated with the set objectives and purpose of the thesis. The purpose of the questions was to form an explicit structure for the theoretical framework and the executed study.

In the theoretical framework of the thesis launching a service targeted to B2C-markets was discussed using literature related to launching, online references and unpublished references. The theoretical framework constituted an explicit and understandable overall picture of the launching process associated with a B2C-service from a general point of view.

The purpose of the functional study of the thesis was to complete the theory discussed in the thesis and specifically to examine the effects of the launchable service's digitality in the launching process. Benchmarking analysis and theme interview were used as data collection methods and their objective was to collect valid information about the launching of a digital B2C-service. The results indicated that launching is a multidimensional and multiphased process, including several notable elements especially regarding the launching of a digital B2C-service. The launch of a digital service has to be treated mainly as a marketing task which will define the strategic decisions for the launch. The digitality of the launchable service also affects the service development during the launching process and the user experience must correspond to the value promises set for the service. This requires the execution of thoroughly planned service test programs on the company's customer interface.

It can be seen from the conclusions based on the results that developing the mandator company's launching process for the digital photography service was in demand. The launching plan, which was the outcome of the project, was produced as a PowerPoint presentation and its objective was to create a phased structure for the mandator company's launching process. In the launching plan alternative launching decisions applicable for the mandator company in its launch of the digital photography service were presented. The launching decisions emphasized launch marketing, pricing strategy and test programs for launching.

Keywords: launching, launching process, digitalization, photography

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Toimeksiantajayritys: Tailorframe Oy.....	8
3	Opinnäytetyön lähtökohdat	9
3.1	Kehittämistehtävä	10
3.2	Lanseeraus käsitteenä.....	10
4	Asiakasymmärryksen rakentaminen.....	12
4.1	Asiakaskohderyhmän määrittely.....	12
4.2	Lanseerauskohderyhmän määrittely	13
4.3	Kysynnän selvittäminen	14
4.4	Tarpeiden määrittäminen	16
4.5	Valokuvauksen toimialan muutoksen vaikutus tarpeisiin	17
5	Lanseerauksen strategiset ratkaisut	18
5.1	Markkinoinnin kilpailukeinot osana lanseerausstrategiaa	19
5.1.1	Hinnalla operointi kilpailukeinona	20
5.1.2	Markkinointiviestintä kilpailukeinona.....	22
5.2	Strategiset riskit.....	23
6	Lanseerausprosessi.....	24
6.1	Lanseerausprosessin vaiheistus	25
6.1.1	Lähtökohtien määrittäminen.....	27
6.1.2	Lähtökohta-analyysit	27
6.1.3	Aikataulutus ja budjetointi	29
6.2	Lanseerauksen testiohjelmat	30
6.3	Lanseerauspäätöksen teko.....	32
6.4	Riskikartoitus lanseerauspäätöksen tukena.....	34
7	Tutkimuksen toteutus	35
7.1	Tutkimuksen tavoitteet	36
7.2	Benchmarking.....	36
7.3	Teemahaastattelu.....	37
8	Tutkimuksen tulokset	39
8.1	Benchmarking-analyysin tuloksia.....	39
8.1.1	Benchmarking: Yritys A.....	40
8.1.2	Benchmarking: PerTunes Oy.....	42
8.2	Teemahaastattelun tulokset	43
8.2.1	Asiakasymmärryksen rakentaminen digitaalisen B2C-palvelun lanseerauksessa.....	44
8.2.2	Digitaalisen palvelun lanseerauksen strategiset ratkaisut	46
8.2.3	Digitaalisen palvelun lanseerausprosessi	47

8.3	Tutkimustulosten reliabiliteetti ja validiteetti	49
8.4	Tutkimustulosten arviointi	50
9	Opinnäytetyön lopputuotos: lanseeraussuunnitelma	50
9.1	Lanseerauksen kohderyhmät	51
9.2	Lanseerausratkaisut.....	53
9.2.1	Lanseerausmarkkinoinnin ratkaisut	54
9.2.2	Hinnoitteluratkaisut	56
9.3	Testiohjelmat	57
9.4	Lanseerauksen aikataulutus ja budjetointi	59
10	Toimeksiantajan arviointi	60
11	Johtopäätökset	61
	Lähteet	65
	Kuviot.....	66
	Liitteet.....	67

1 Johdanto

Digitalisaation tuomat trendit ja kehitys ovat vaikuttaneet valokuvauksen toimialaan, jonka muutos on ollut havaittavissa viime vuosien aikana. Valokuvauksen digitalisoituminen on mahdollistanut kuvien nopean siirtelyn ja muokkaamisen digitalisessa muodossa ja digitaalisen sisällön tuottaminen on tullut mahdolliseksi laajalle joukolle, lähtökohdiltaan ja ammatillisilta taustoiltaan erilaisille ihmisille. Valokuvauksen toimialan muutos yhdessä digitalisaation kanssa ovat herättäneet kysyntää palvelulle, jonka avulla digitaalisen, graafisen sisällön tuottaminen on vaivatonta kuluttajille heidän osaamis- ja erikoistumistaustastaan riippumatta.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia lanseeraussuunnitelma toimeksiantajayritys Tailorframe Oy:n digitaalisen valokuvauspalvelun lanseeraukselle. Opinnäytetyön aihe valikoitui toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilöiden kanssa käytyjen keskustelujen sekä niiden pohjalta annetun toimeksiannon perusteella. Toimeksianto pohjautui selkeään kehittämiskohteeseen yrityksen operatiivisessa toiminnassa, joka oli digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerausprosessin kehittäminen. Toimeksiantajayritys on toteuttamassa uuteen valokuvausteknologiaan perustuvan digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerauksen, joten opinnäytetyön lopputuotoksena toimivalle lanseeraussuunnitelmalle ja digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerausprosessin kokonaisvaltaiselle tarkastelulle oli selkeät tarpeet. Toimeksiantajayrityksellä ja opinnäytetyön tekijällä ei ole aikaisempaa kokemusta B2C- eli kuluttajamarkkinoille suunnatun digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerauksesta. Tästä syystä opinnäytetyön työstäminen valikoidusta aiheesta oli haastavaa, mutta opinnäytetyön tekijän opinnot olivat sellaisessa vaiheessa, joka mahdollisti syvemmän perehtymisen digitaalisen B2C-valokuvauspalvelun lanseeraukseen ja siihen liittyvään prosessiin.

Tavoitteena työlle oli ymmärtää kokonaisvaltaisesti digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerausprosessi ja siihen liittyvät elementit osana onnistunutta lanseerausta. Työn tarkoituksena oli tämän ja toimeksiantajan tiedostetun tarpeen pohjalta laatia lanseeraussuunnitelma digitaalisen B2C-valokuvauspalvelun lanseeraukselle. Toimeksiantajan lanseerausprosessin kehittämistehtävästä johdettiin kolme kehittämiskysymystä työlle, jotka käsittelevät digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerausprosessia, asiakasymmärryksen rakentamista ja lanseerauksen strategisia ratkaisuja.

Kehittämiskysymykset linkittyvät työn teoreettiseen viitekehykseen, jossa käsitellään lanseeraukseen liittyvän kirjallisuuden ja muun lähteaineiston pohjalta kehittämiskysymyksistä johdettuja teemoja. Teoreettisen aineiston tarkoitus oli antaa kokonaisvaltainen ymmärrys käsiteltävistä teemoista ja pohjata työssä toteutettavaa tutkimusta. Tutkimuksessa käytettiin aineistonkeruumenetelminä benchmarking-analyysia ja teemahaastattelua, joiden tarkoituk-

sena oli kerätä työn kehittämiskysymyksiin, tavoitteeseen ja tarkoitukseen linkittyvää aineistoa. Teoreettinen viitekehys ja toteutettava tutkimus yhdessä pohjasivat lopputuotoksena toimivaa lanseeraussuunnitelmaa, joka laadittiin toimeksiantajayrityksen digitaalisen B2C-valokuvauspalvelun lanseerauksen tueksi.

2 Toimeksiantajayritys: Tailorframe Oy

Tailorframe Oy on vuonna 2013 perustettu valokuvauspalveluja tarjoava yritys, jonka valikoimaan kuuluvat green screen-teknologialla toteutettavat henkilöstö- ja tapahtumakuvaukset, perinteiset tapahtumakuvaukset sekä autenttista kuvausympäristöä ja graafisia elementtejä yhdistelevät tapahtumakuvaukset. Näiden lisäksi tarjoomaan kuuluu Tailorframen mobiiliapplikaatio, joka soveltuu green screen-tapahtumakuvaukseen pohjautuen tapahtumiin ja tilaisuuksiin. Tailorframe Oy:n green screen-teknologia mahdollistaa yksiväristä taustaa vasten kuvatun henkilön syväämisen automatisoidulla prosessilla. Patentoitu teknologia syvää ainutlaatuisen tarkasti kuvatut henkilöt tai muut elementit, mikä mahdollistaa syvättyjen hahmojen käytön eri tarpeisiin graafisen, digitaalisen sisällön tuottamisessa.

Tailorframe Oy on pyrkinyt perustamisestaan asti olemaan valokuvauksen toimialalla edelläkävijä ja valokuvausalan muutokseen vaikuttava tekijä. Idea Tailorframe Oy:lle syntyi jo vuonna 2009 ja nyt se on realisoitumassa lanseerattavan digitaalisen valokuvauspalvelun myötä. Digitaalinen B2C-markkinoille suunnattu valokuvauspalvelu tukee yrityksen alkupeleistä visiota olla valokuvausalan edelläkävijä, joka tarjoaa ainutlaatuisen, uuteen valokuvausteknologiaan perustuvan palvelun kuluttajille. Kuluttajat saavat palvelulla ainutlaatuiset ja vaivattomat ominaisuudet käyttöönsä kuvattujen henkilöiden tai elementtien syväämiseen sekä digitaalisen sisällön tuottamiseen.

Valokuvauksen kehityksen voi jakaa selkeästi neljään eri vaiheeseen. Kaikki alkoi mustavalko-filmin ja -vedosten aikakaudesta, jota seurasi väri-filmin kehittyminen. Tällä vuosituohannella trendinä vallinnut digitalisaatio valloitti niin ikään valokuvauksen toimialan, kun valokuvaus siirtyi digitaaliseen muotoon ja digikamerat yleistyivät verrattain nopeasti. Seuraava merkittävä trendi on jo alkanut valokuvauksen toimialalla, kun digitalisaation myötä mobiililaitteisiin ilmestyivät kamerat. Tämä tarkoittaa, että korkealaatuisen digitaalisen sisällön tuottamiseen vaadittava teknologia löytyy nykyään valtaosalta mobiililaitteen yhteydessä. Valokuvaus on toimialana selkeästi murrosvaiheessa, jossa ammattivalokuvaajan ja esimerkiksi alaan vasta tutustuvan tai valokuvausta harjoittamattoman sisältötuottajan ero tuotetun materiaalin laadussa sekä määrässä tulee kaventumaan merkittävästi. Tästä vallitsevana esimerkkinä voidaan pitää sosiaalisen median tarjoamaa laajaa alustaa sisältötuottajille, joiden tuotetun visuaalisen materiaalin määrä ja laatu ovat jo nykyään kasvaneet huomionarvoisesti digitalisaation mahdollistamana. Tailorframe Oy haluaa olla valokuvausalalla vallitsevan muutoksen

pioneeri ja tarjota kuluttajille valokuvauspalvelun, joka mahdollistaa edellä mainitun trendin mukaisen, graafisen sisällön tuottamisen yksityisille kuluttajille. (Salo 2015, 11)

3 Opinnäytetyön lähtökohdat

Opinnäytetyön tarkoitus oli tuottaa toimeksiantajayritykselle lanseeraussuunnitelma työn teoreettisen viitekehyksen ja toteutetun tutkimuksen pohjalta. Työlle asetettu tavoite oli toimeksiannon pohjalta perehtyä toiminnallisesti digitaalisen, kuluttajamarkkinoille suunnatun valokuvauspalvelun lanseeraukseen ja hahmottaa siihen liittyvä prosessi, sisältäen myös strategiset ratkaisut ja asiakasymmärryksen rakentamisen. Toimeksiantajayrityksellä ei ole aikaisempaa kokemusta digitaalisen B2C-markkinoille suunnatun valokuvauspalvelun lanseerauksesta. Tästä syystä digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerausprosessiin perehtymiselle ja työn lopputuotoksena toimivalle lanseeraussuunnitelmalle oli selkeät tarpeet. Asetetut tavoitteet opinnäytetyölle ja sen pohjalta tuotetulle lanseeraussuunnitelmalle ovat:

- digitaalisen B2C-valokuvauspalvelun lanseerausprosessin ja sen sisältämien elementtien kokonaisvaltainen kuvaus
- tehdä selkeä ja hyödynnettävissä oleva dokumentti implementoitavaksi osaksi toimeksiantajayrityksen operatiivista toimintaa
- kuvailla vaihtoehtoisia strategisia ratkaisuja digitaalisen valokuvauspalvelun lanseeraukselle
- antaa työkalut asiakasymmärryksen rakentamiseen ja lanseerauskohderyhmän tarpeiden kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen digitaalisen palvelun lanseerauksessa

Tavoitteisiin pyritään pääsemään opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä ja siihen pohjautuvassa tutkimuksessa kerättävää aineistoa hyödyntäen. Ensisijaisena aineistonkeruumenetelmänä toimii teemahaastattelu, jonka avulla kerätään työn kehittämiskysymyksistä johdettuihin teemoihin liittyvää aineistoa. Lisäksi tutkimuksessa käytettävää benchmarking-menetelmää, ja siitä saatavaa tutkimusaineistoa, hyödynnetään työn ja tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisessa.

Työn teoreettinen viitekehys muodostuu kirjallisista teoksista sekä sähköisistä ja julkaisemattomista lähteistä. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitelty aineisto on vahvasti sidoksissa työn asetettuihin tavoitteisiin ja kehittämiskysymyksiin, jotta sen avulla voitiin saavuttaa kokonaisvaltainen ymmärrys palvelun lanseerausprosessista yleisellä tasolla. Lisäksi teoria linkittyy työn tarkoitukseen, jotta toimeksiantajayritykselle laadittavan lanseeraussuunnitelman sisältö olisi ollut riittävän kattava ja implementoitavissa osaksi yrityksen operatiivista toimintaa sekä

tukemaan uuden digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerausta. Teoreettinen viitekehys pohjasi työssä toteutettua tutkimusta sekä lopputuotoksena toimivan lanseeraussuunnitelman laatimista.

3.1 Kehittämistehtävä

Toimeksiantajayrityksen kokemattomuus digitaalisen B2C-markkinoille suunnatun valokuvauspalvelun lanseerauksesta ja olematon prosessi tälle olivat selkeiksi havaitut, kehitettävät kohteet yrityksen operatiivisessa toiminnassa. Opinnäytetyölle määriteltiin kehittämistehtävän pohjalta kolme kehittämiskysymystä yhdessä toimeksiantajan kanssa. Kehittämiskysymykset pohjaavat työn tavoitteita, tarkoitusta ja toteutettua tutkimusta. Kehittämiskysymykset määritettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa selkiyttämään työn ydintavoitetta, joka on antaa opinnäytetyön tekijälle ja toimeksiantajayritykselle selkeä kokonaiskuva digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerauksesta ja siihen liittyvästä prosessista. Kehittämiskysymykset työlle ovat:

1. Miten rakennetaan asiakasymmärrys osana digitaalisen B2C-palvelun lanseerausta?
2. Millaisia strategisia ratkaisuja sisältyy digitaalisen palvelun lanseeraukseen?
3. Millainen on digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerausprosessi?

Kehittämiskysymysten tarkoituksena on linkittyä työn teoriaan ja tutkimukseen sekä toimia näiden päämäärän määrittävänä kehyksenä työlle. Kehittämiskysymyksiin pyrittiin vastaamaan työssä käsiteltävän teorian kautta ja siihen pohjautuneella tutkimuksella. Teoriaosuu- den lähdeaineistona käytetyt teokset ja sähköiset sekä julkaisemattomat lähteet peilasivat aiheiltaan kehittämiskysymyksiä ja teoria pyrittiin linkittämään selkeästi näihin. Teoriaosuu- den tarkoituksena oli luoda kattava tietopohja työn tutkimuksen toteutukselle, jolla pyrittiin kehittämään toimeksiantajayrityksen digitaalisen B2C-markkinoille suunnatun valokuvauspal- velun lanseerausprosessia. Työssä toteutetussa tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelminä teemahaastattelua ja benchmarking-menetelmää. Tutkimusmenetelmillä pyrittiin keräämään validia tutkimusaineistoa, jonka pohjalta voitiin vastata työn kehittämiskysymyksiin yhdessä käsitellyn teorian kanssa. Kerätyn aineiston pohjalta esitettiin tutkimustulokset, joita sovel- lettiin työn lopputuotoksena toimivan lanseeraussuunnitelman laatimisessa.

3.2 Lanseeraus käsitteenä

Lanseerauksella tarkoitetaan uuden tuotteen tai palvelun tuontia markkinoille, jolle tietoi- sesti tavoitellaan kaupallista menestystä. Tuotteen ja palvelun lanseerauksiin liittyvissä pro-

sesseissa ei ole suuria eroja, jolloin tarkastelukulmaa ei ole tarpeen määrittää perusteellisesti. Tässä opinnäytetyössä keskitytään digitaalisen valokuvauspalvelun lanseeraukseen ja siihen liittyvään prosessiin. Kyseessä on siis palvelun elinkaareen kuuluva markkinoilletulovaihe, joka on omalta osaltaan käänteentekevä hetki yritykselle ja sen uudelle palvelulle. Tässä vaiheessa informaatio palvelusta on välityttyvä kuluttajille. Ostajien palvelutuntemus on terminä relevantti tarkastellessa, onko lanseeraus onnistunut vai ei. Informaation tehokas välittäminen ja näin ollen lisääntyvä kuluttajien palvelutuntemus on elintärkeää lanseerauksen onnistumiselle. (Bergström & Leppänen 2015, 227)

Uusia tuotteita ja palveluja lanseerataan vuositasolla satoja tuhansia. Lanseerausprosessin, lanseerauksen strategisten ratkaisujen sekä asiakasymmärryksen selkeä hahmottaminen ja suunnitelmallinen rakentaminen on kriittinen tekijä lanseerauksen onnistumiselle. Lanseeraukseen liittyvään prosessiin kuuluu monia elementtejä, joiden muodostaman kokonaisuuden on oltava toimiva tukeakseen lanseerauksen onnistumista valikoiduilla kohdemarkkinoilla. Lanseerausprosessit eroavat toisistaan yrityksen koon, toimialan, kohdemarkkinoiden ja -ryhmien sekä lanseerattavan tuotteen tai palvelun mukaan, mikä tulee huomioida lanseeraus suunnitelmaa laatiessa. (Fast Company, 2013)

Tolvasen (2012, 168) mukaan uutta palvelua lanseerattaessa yrityksen on oltava jatkuvasti tarkkana markkinoilletulovaiheessaan. Tarkkailtavia elementtejä uuden palvelun lanseerauksessa ovat kohderyhmään kuuluvien kuluttajien saama informaatio palvelusta ja ostokiinnostuksen herättäminen. Palvelun on myös erotuttava edukseen markkinoilla vallitsevassa mahdollisessa kilpailussa, jotta kuluttajien ostokiinnostuksen herättäminen on mahdollista. Uuden palvelun hinnoittelu yrityksen ja kohderyhmän mukaan on tärkeä elementti huomioitavaksi yritykselle lanseerausprosessin aikana. Yrityksen on oltava kykeneväinen keräämään jatkuvasti tietoa edellä mainituista elementeistä ja lanseerauksen etenemisestä, jotta nopea reagointi tarvittaviin sekä palvelua parantaviin muutoksiin on mahdollista. Tässä lanseerauksessa voidaan nähdä sekä etuna, että haasteena, lanseerattavan valokuvauspalvelun ainutlaatuisuus; täysin samanlaista palvelua ei ole lanseerattu markkinoilla minkään samalla toimialalla toimivan yrityksen toimesta. Tällöin toimeksiantajayritykselle ja asiakaskohderyhmille ei ole tarjolla suoraa vertailupohjaa, jonka perusteella arvioida lanseerauksen onnistumista.

Tolvanen peilaa omiin kokemuksiinsa (2012, 168) pohjautuen yleisintä tilannetta lanseerauksen jälkeen, jolloin uuden palvelun tunnettuus on kiitettävällä tasolla mutta kokeilun määrä on tarpeettoman alhainen. Merkityksellinen tapa kommunikoida lanseerattua palvelua kohderyhmälle on tällöin olematonta ja kohderyhmän tarpeiden tunnistaminen kokonaisvaltaisesti on epäonnistunut. Uuden palvelun markkinoille tuloa on ehdottomasti seurattava analyytisesti, jotta lanseeraus voidaan nähdä onnistuneena. Uuden valokuvauspalvelun tapauksessa

lanseerauksen yhteydessä on testattava palvelua tarkoin valituilla kohderyhmillä, jotta tietoisuus näiden segmenttien odotuksista ja ilmenevistä tarpeista palvelua kohtaan saavuttaa myös lanseeraavan yrityksen.

4 Asiakasymmärryksen rakentaminen

Uuden palvelun lanseeraukseen kuuluu olennaisena osana asiakasymmärrys ja sen rakentaminen. Tämän lähtökohtana toimivat asiakkuuksien johtaminen ja hallinta. Asiakasymmärryksen rakentamiseen liittyvät vahvasti ymmärrys asiakaskohderyhmän toimintatavoista ja ajatuksista; miksi he ostaisivat ja käyttäisivät lanseerattavaa palvelua. Asiakasymmärryksen rakentaminen aloitetaan lanseeraus- ja asiakaskohderyhmien määrittelystä lanseerattavalle palvelulle. Määrittelyn pohjalta tutkitaan ja analysoidaan kohderyhmien sekä niiden sisältämien segmenttien ominaispiirteitä ja ostokäyttäytymistä, jotta saadaan kokonaisvaltainen ymmärrys siitä, millainen kysyntä ja tarve asiakaskohderyhmän keskuudessa esiintyy lanseerattavalle palvelulle. (Armstrong ym. 2005, 391)

Tämän opinnäytetyön yksi kehittämiskysymyksistä oli asiakasymmärryksen rakentaminen osana digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerausta, mihin työssä käsiteltävällä teorialla ja toteutettavalla tutkimuksella pyritään vastaamaan. Tämän alaotsikon alla käsitellään kokonaisvaltaisen asiakasymmärryksen rakentamista, johon kuuluvat olennaisina osina kysynnän selvittäminen ja tarpeen määrittäminen digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerauksessa. Aihetta lähdettiin käsittelemään lanseeraus- ja asiakaskohderyhmämäärittelyn pohjalta ja tavoitteena oli selvittää, miten uuden digitaalisen palvelun lanseerauksessa selvitetään kysyntä palvelulle ja määritellään sen tarve kohdemarkkinoilla. Lanseerattavan palvelun digitaalisuus ei vaikuta lanseerauksen yleisiin käytänteisiin tai tavoitteeseen, joka on vastata lanseerauskohderyhmän tiedostettuun kysyntään ja tarpeeseen sekä lunastaa palvelulle asetetut arvolupaukset (Haverila 2015). Tästä syystä asiakasymmärryksen rakentamista voidaan tarkastella yleisesti, lanseerattavan palvelun luonteesta riippumatta.

4.1 Asiakaskohderyhmän määrittely

Asiakaskohderyhmien määrittelyä lanseerauksen yhteydessä voidaan lähestyä segmentoinnin eli kohdentamisen termillä. Tällä tarkoitetaan asiakaskuntien jakamista erilaisiin osiin tai ryhmiin. Tämä mahdollistaa uuden palvelun markkinoinnin kullekin asiakasryhmälle parhaimmalla mahdollisella tavalla, niiden ominaispiirteet huomioiden. Asiakaskohderyhmää rajatessa ja valitessa toisin sanoen segmentoidaan yrityksen markkinointiviestintää tietyille osalle asiakaskuntaa. Valinnassa käytettäviä määreitä ovat alueelliset ja demografiset tekijät, joilla pyritään kartoittamaan rajatun asiakaskohderyhmän ominaisuuksia ja ostokäyttäytymistä. Nämä

tekijät ovat tärkeää huomioida varsinkin B2C-palvelun lanseerauksessa, kun halutaan tietää, millainen on valitun asiakaskohderyhmän hypoteettinen kuluttajaprofiili taustaltaan sekä ostokäyttäytymiseltään. Tämän lisäksi analysoinnilla selvitetään, mitä hän ostaa sekä miksi ja miten. (Armstrong ym. 2005, 391)

Asiakaskohderyhmä ja sen sisältämät segmentit eroavat siis lanseerauskohderyhmästä kooltaan. Siinä missä lanseerauskohderyhmä on määritetty väljemmin kaikkien lanseeraustoimenpiteiden kohteeksi, asiakaskohderyhmä segmentteineen voidaan nähdä tarkemmin rajattuna, jo palvelun kehitysvaiheeseen vaikuttavana tekijänä. Asiakaskohderyhmä on se asiakaskunnan osa, joka lanseerattavaa B2C-palvelua tulee oletusarvoisesti lopulta eniten käyttämään ja jolle se on alun perin suunnattu. Tässä lanseerauksessa puhutaan siis lanseerattavan digitaalisen valokuvauspalvelun kuluttajista. (Jylhä & Viitala 2014, 100-103)

Tämän työn aiheena olevan uuden digitaalisen valokuvauspalvelun asiakaskohderyhmänä voidaan nähdä niin sanotut suuret massat eli palvelun hypoteettiset loppukuluttajat. Kun lanseerauskohderyhmä on rajattu koskemaan yksityisten kuluttajien lisäksi myös yleisellä tasolla toimeksiantajayrityksen tärkeimpiä sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä, asiakaskohderyhmä mielletään rajatummaxi kokonaisuudeksi. Tähän kuuluvat kuluttajat, jotka edustavat suuren volyymin mahdollistamaa massakulutusta lanseerattavalle B2C-palvelulle. Segmenttitasolla tämän asiakaskohderyhmän tärkeimmäksi segmentiksi voidaan eritellä henkilötasolla sisällöntuotannosta kiinnostuneet yksityiset henkilöt ja valokuvaajat, jotka haluavat tuottaa korkealaatuista digitaalista sisältöä joko omaan käyttöön tai yrityksen käyttöön esimerkiksi freelancer-pohjalta. Toimeksiantajayrityksen tulee huomioida erityisesti tämä segmentti markkinointiviestinnän pidemmän aikavälin suunnittelussa ja toteutuksessa. Kyseinen segmentti edustaa suurinta kuluttajakuntaa, johon pitkäjänteisellä lanseerausmarkkinoinnilla halutaan vaikuttaa. (Jylhä & Viitala 2014, 100-103)

4.2 Lanseerauskohderyhmän määrittely

Ropen (2005, 529-530) mukaan määriteltäessä lanseerauskohderyhmää uuden palvelun lanseeraukselle, tulee tämä erottaa asiakaskohderyhmästä ja sille tyypillisestä segmenttikäsitteestä. Lanseerauskohderyhmä on asiakassegmenteistä eroavasti kaikki ne kohdehenkilöt, joille lanseerausprosessissa rakennetut toimenpiteet kokonaisuudessaan suunnataan. Tämä laajentaa lanseerauskohderyhmän palvelun hypoteettisen asiakaskohderyhmän rajoista myös tiedotusvälineisiin, yrityksen henkilöstöön ja muihin yrityksen merkittäviin sidosryhmiin. Tärkeää on määritellä kaikki tahot, jotka omalta osaltaan edesauttavat palvelun viemistä valikoiduille kohdemarkkinoille. Kaikkien lanseerauskohderyhmien henkilöt ja heidän ominaispiir-

teensä tulee kuvata mahdollisimman tarkkaan, mikä mahdollistaa osakohderyhmittäin henkilötasoisien määrittelyin. Kun lanseerauskohteryhmät määritellään yksityiskohtaisesti, palvelun markkinoille vienti ja lanseerausmarkkinoinnin suunnittelu sekä toteutus ovat helpompaa.

Toimeksiantajayrityksen on määriteltävä lanseerausprosessin varhaisessa vaiheessa lanseerauskohteryhmänsä digitaaliselle valokuvauspalvelulle. Tämä tehdään määriteltyihin strategiisiin ratkaisuihin ja lanseerattavan palvelun hypoteettiseen kuluttajaryhmään linkittyen. Lanseerauskohteryhmän ominaisuudet tulee ymmärtää lanseerausratkaisuihin peilaten, jotta näiden funktionaalisuutta voidaan mitata. Lanseerauskohteryhmän määrittelyvaiheessa tulee pohtia, millainen on kohteryhmän demografinen tausta henkilötasomäärittelyyn mentäessä ja mitkä tekijät vaikuttavat heidän hypoteettiseen päätöksentekoon palvelun kulutusta ajatellen. Lanseerauskohteryhmää määrittäessä voidaan käyttää myös kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia kuvailutyökaluja, jotta saadaan laaja ymmärrys kohteryhmän ominaispiirteistä. Näkemystä valottava tekijä on tarkastella kohteryhmää rajapinnasta käsin ja parhaimmassa tapauksessa toimia kohteryhmän sisältämien sidosryhmien kanssa yhteistyössä halutun päämäärän saavuttamiseksi. Liiketaloudellinen hyöty saadaan, kun määritellään ja muotoillaan lanseerauskohteryhmä täsmällisesti sekä synkronisesti yrityksen tarjooman kanssa. (Tolvanen 2012, 33)

Tässä työssä lanseerattavan digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerauskohteryhmäksi voidaan määritellä edellä olevaan teoreettiseen pohjaan nojaten toimeksiantajayrityksen tärkeimmät sidosryhmät ja hypoteettiset loppukuluttajat. Näihin kuuluvat toimeksiantajayrityksen henkilöstö, yhteistyökumppanit, nykyiset asiakkaat, valokuvaajat, graafisen sisällön tuottajat ja tiedotusvälineet. Henkilötasolla lanseerattavan digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerauskohteryhmään voidaan määritellä kuuluvaksi toimeksiantajalle työskentelevät vakituiset valokuvaajat, freelancereina työskentelevät valokuvaajat ja graafiset tuottajat, ammatti- ja harrastevalokuvaajat sekä muut sisällöntuotantoa harrastavat yksityiset henkilöt. Näiden lisäksi lanseeraustoimenpiteet tulee kohdistaa tiedotusvälineisiin ja media-alan edustajiin näkyvyyden lisäämiseksi eri medioissa. Edellä mainitut tahot muodostavat toimeksiantajayrityksen digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerauskohteryhmät, joille lanseeraustoimenpiteet ja lanseerausmarkkinointi kokonaisuudessaan suunnataan.

4.3 Kysynnän selvittäminen

Kysynnällä tarkoitetaan kokonaismarkkinoiden osa-aluetta, joka määrittelee potentiaalisten asiakkaiden halukkuuden ostaa palveluita. Se jaetaan yleisesti kahteen eri kysyntäperustaan: organisaatiomarkkinat ja kulutusmarkkinat. Organisaatiomarkkinoilla tarkoitetaan, miten palvelu tyydyttää organisaatioiden tarpeet. Kulutusmarkkinoilla tarkastellaan sen sijaan yksilöiden tarpeiden tyydyttämistä. Yrityksen on lanseerauksen näkökulmasta päätettävä selkeä

suunta ja lohko, mihin palvelua ja sen ympärillä harjoitettavaa liiketoimintaa lähdetään vie-
mään. Toimeksiantajayrityksen tapauksessa lanseerattavalla valokuvauspalvelulla tavoitellaan
suurta volyymia ja kuluttajakuntaa B2C-markkinoilla. Sen nykyiset valokuvauspalvelut on koh-
distettu organisaationaalisille markkinoille, mutta lanseerattavan valokuvauspalvelun kannalta
tämä lohko on epäedullinen. Kulutusmarkkinoiden tavoittavan potentiaalisten asiakkaiden lu-
kumäärä on huomattavasti suurempi ja edullisempi lanseerattavalle palvelulle, jolloin suuri
volyyymi ja ennalta selvitettyyn kysyntään vastaaminen on mahdollista. Onnistuminen kulutus-
markkinoilla vaatii myös tarkkaa kokonaiskysynnän selvittämistä ja analysointia, mutta edelly-
tykset uuden valokuvauspalvelun tuottavuudelle ovat kyseisillä markkinoilla selvästi parem-
mat organisaatiomarkkinoihin verrattuna. (Rope 2005, 60-61)

Selvittäessä kohdemarkkinoilla vallitsevaa kysyntää uudelle palvelulle, yritys voi hyödyntää
markkina-analyyssejä, joilla se kykenee kartoittamaan lanseerattavan palvelun potentiaalia ja
tulevaisuuden näkymiä markkinoilla. Menestyäkseen palvelun on vastattava mahdollisimman
kattavasti markkinoilla vallitsevaa kysyntää. Yrityksen on erityisesti kiinnitettävä huomiota
analysoinnissaan toimialan vallitsevaan markkinatilanteeseen ja mahdollisiin muutoksiin. Tätä
seuraa myös potentiaalisten kohderyhmien tarkka ostokäyttäytymisen analysointi sekä markki-
narakenteen tutkiminen, jotka kertovat, mitä palvelun kannalta tärkeimmät asiakassegmentit
odottavat yleisesti kohdemarkkinoiden palveluilta. Kohdemarkkinoiden rakenteelliset detaljit
tulee ottaa huomioon, kun halutaan selvittää, millä tavalla lanseerattava palvelu voi vastata
markkinoiden kysyntään ja kuinka se tulee asemoida niillä. (Rope 1999b, 39)

Lanseerauksen kohderyhmämäärittelyn jälkeen toimeksiantajayritys voi tehdä tarkemman sel-
vityksen markkinoilla vallitsevasta kysynnästä edellä mainittujen markkina-analyysien avulla.
Lanseerauskohderyhmästä voidaan kerätä lanseerauspäätöstä tukevaa aineistoa, kuten kohde-
ryhmän omia näkemyksiä markkinoiden sen hetkisestä tilanteesta ja valokuvauspalvelujen tar-
joomasta. Tästä johdettuna voidaan myös selvittää lanseerauskohderyhmän tarpeita ja koko-
naiskysyntää lanseerattavan valokuvauspalvelun kaltaiselle palvelulle nykyisillä markkinoilla.
Tämä auttaa toimeksiantajayritystä arvioimaan lanseerattavan valokuvauspalvelun toimi-
vuutta sekä kuinka hyvin se vastaa markkinoilla vallitsevaan kysyntään nykyisellään aikaisem-
min määriteltyjä kohderyhmiä ajatellen. Tehtyjen analyysien pohjalta on mahdollista vielä
muokata ja kehittää palvelua vastaamaan markkinoiden kysyntää kokonaisvaltaisemmin ennen
lopullista lanseerauspäätöstä. (Rope 1999b, 39-40)

Kysynnän selvittämisessä on tärkeää tutkia myös kohdemarkkinoiden kylläisyysastetta. Se ker-
too markkinoiden sen hetkisen tarjonnan vastaavanlaisista ja kilpailevista palveluista. Kylläi-
syysasteella voidaan selvittää tämän lisäksi, kuinka laajasti nämä palvelut ovat levinneet
markkinoilla ja miten niitä käytetään määriteltyjen kohderyhmien toimesta. Kylläisyysasteen

tarkastelun perusteella voidaan arvioida kysynnän kehitysvaihe lanseerattavalle palvelulle va-
litulla liiketoiminta-alueella ja kohdemarkkinoilla. Tämä antaa yritykselle mahdollisuuden
määrittää ennalta mahdollisen kokonaisvolyymien lanseerattavalle palvelulle sekä sen myynti-
mahdollisuudet pidemmälläkin aikavälillä. Lisäksi kohdemarkkinoiden kylläisyysasteen poh-
jalta voidaan rakentaa alustavaa hinnoittelustrategiaa lanseeraukselle. (Raatikainen 2008,
200-201)

4.4 Tarpeiden määrittäminen

Lanseerauskohderyhmän tarpeiden kokonaisvaltainen ymmärtäminen on tärkeässä roolissa
tässä työssä, kun halutaan vastata asiakasymmärryksen rakentamiseen liittyvään työlle ase-
tettuun kehittämiskysymykseen. Abraham Maslowin (1954, 126) tarvehierarkiamallin mukaan
tarpeet muodostavat hierarkkisen rakenteen, lähtien perustarpeista, kuten fysiologisista tar-
peista, kohti enemmän syvällisempiä tarpeita, joihin liittyvät itsensä toteuttaminen ja arvost-
etuksi tuleminen. Mikäli palvelun halutaan tyydyttävän kuluttajan kokonaistarpeet, sen tulee
tydyttää jokaisen tason tarve ennen kuin voidaan nähdä se itsensä toteuttamista edistävänä
palveluna kuluttajan näkökulmasta. Palvelu nähdään tämän mallin mukaan siis moniosaisena
kokonaisuutena, joka toimiessaan täyttää kuluttajan fysiologiset sekä henkiset tarpeet.



Kuvio 1: Maslowin tarvehierarkia (Maslow 1954, 126)

Maslowin malli on herättänyt kritiikkiä, joka on kohdistunut tarpeiden kokonaisvaltaiseen tyy-
dyttämiseen; onko tarpeen tyydyttää kuluttajan jokainen tarve täydellisesti vai riittääkö nii-
den osittainen tyydyttäminen siirtyäkseen Maslowin tarvehierarkiamallissa ylöspäin. Tarpeita

tulee tarkastella niiden merkityksellisyyden pohjalta. Ne muodostavat aina ostopäätöksen perustan, jolloin niiden määrittely kuluttajan näkökulmasta on ensisijaisen tärkeää. Tässä työssä voidaan nähdä kuvion mukaisen hierarkian ylemmät tasot merkityksellisinä digitaalisen valokuvauspalvelun lanseeraukselle. Digitalisaation vauhdittama valokuvausalan muutos on muokannut lanseerattavan digitaalisen valokuvauspalvelun hypoteettisen asiakaskohderyhmän tarpeita ja näkemyksiä siitä, mitä kohdemarkkinoiden palveluilta halutaan saada. Näitä ovat sisällöntuottamisen suuntautuminen yhä enemmän kuluttajapuolelle sekä samassa linjassa tämän kanssa oleva tarvehierarkiamallin ylin taso; itsensä toteuttaminen. (Rope 2005, 81)

Rope näkee (2005, 81-83) palvelun toimivuuden markkinoilla vaativan palvelun ja tarpeen yhteyden ymmärtämisen. Tähän liittyy vahvasti jo aiemmin käsitelty kohderyhmämäärittely, jonka tarveperusta on löydettävä ja siihen kyettävä lanseerattavalla palvelulla vaikuttamaan. Kohderyhmän tarpeita määritellessä on otettava huomioon niiden diversiteetti. Kapeankin kohderyhmän sisällä voi olla erilaisia tarpeita, kuten käyttötarpeet tai välinetarpeet. Näiden muodostama kokonaistarve on kuitenkin hahmotettava ja huomioitava lanseerattavan palvelun kehityksessä sekä asemoinnissa markkinoilla. Palvelun on oltava joko tarpeeksi kokonaisvaltainen tyydyttämään kohderyhmän tarpeet Maslowin mallin mukaan tai sitten ominaisuuksiltaan riittävän kattava vastaamaan merkittävimpiin kohderyhmien osatarpeisiin. Mikäli nämä kriteerit eivät toteudu, on palvelun kehittämiseen käytettävien resurssien puitteissa harkittava uuden kohderyhmän määrittämistä palvelulle.

4.5 Valokuvauksen toimialan muutoksen vaikutus tarpeisiin

Toimeksiantajayrityksen lanseerattavan digitaalisen valokuvauspalvelun tarvetta määriteltäessä on huomioitava nykyajan trendit valokuvauksen toimialalla sekä potentiaalisten asiakaskohderyhmien tarpeiden muovautuminen näiden mukaan. Valokuvauksen digitalisoituminen on ollut toimialalla hallitseva trendi jo muutaman vuoden ja tästä syystä toimeksiantajayritys on arvioinut lanseerattavalle valokuvauspalvelulle olevan selkeää tarve ja kysyntää, linkittyen sen omiin visioihin. Kamerasta on tullut arkinen väline, joka kulkee kuluttajien mukana taskussa päivittäin myös mobiililaitteiden yhteydessä. Tästä syystä digitaalisen sisällön tuottaminen ei ole enää kytköksissä valokuvaajiin, graafisiin tuottajiin, mainos- ja markkinointitoimistoihin tai muihin sisällöntuotannosta vastaaviin tahoihin, koska nykyään melkein jokaisella yksityisellä henkilöllä on tarvittavat, välineelliset edellytykset tuottaa materiaalia esimerkiksi sosiaaliseen mediaan tai muihin verkkojulkaisuihin ja -materiaaleihin. Toinen digitalisaation tuoma elementti valokuvauksen toimialalle on vaivattomuus; kuvat on mahdollista saada työstettäväksi digitaalisessa muodossa tietokone- tai mobiililaitteille välittömästi. Tämä mahdollistaa kuvan jakamisen nopeasti ja viraalisuuden saavuttamisen tehokkaasti. (Salo 2015, 11)

Tiedostettu tarve korkealaatuisen, digitaalisen kuvamateriaalin tuottamiseen on siis vallitsevan digitalisaation aikaansaama trendi, johon toimeksiantajayritys pyrkii lanseerattavalla digitaalisella valokuvauspalvelullaan vastaamaan. Uusi valokuvauspalvelu ja sen lanseeraus myötäilevät valokuvauksen toimialalla vallitsevaa trendiä ja voimakkaasti etenevää toimialakohtaista muutosta. Tarkastellessa asiakaskohderyhmää eli lanseerattavan valokuvauspalvelun hypoteettisia kuluttajia, henkilökohtaisia motiiviperusteita eli välinetarpeita voivat olla statuksen hankkiminen, tarve päästä helpolla tai viimeinen taso Maslowin tarvehierarkiassa, eli itsensä toteuttaminen. Asiakaskohderyhmän motiiviperustat johtuvat digitalisaation aikaansaamista trendeistä valokuvauksen toimialalla ja ne muokkautuvat aina sen kehityksen mukaan (Salo 2015, 11). Henkilökohtaiset motiiviperustat ovat tärkeimpiä tarpeita tarkasteltavaksi, koska ne lopulta ratkaisevat kuluttajan valinnan, joka johtaa ostopäätökseen. Digitaalisen valokuvauspalvelun kehityksessä ja lanseerausmarkkinoinnissa on löydettävä määritellyn kohderyhmän motiiviperustat sekä luoda ostopäätöstä herättävää kiinnostusta palvelua kohtaan. (Rope 2005, 83)

5 Lanseerauksen strategiset ratkaisut

Lanseerauksen ja sitä ohjaavien lanseerausratkaisujen taustalla on aina yrityksen strategiset päämäärät, jotka antavat lähtökohdat lanseerausprosessin muotoiluun. Opinnäytetyön toinen kehittämiskysymys liittyi lanseerauksen strategisiin ratkaisuihin, joita tarkastellaan työssä lanseerausprosessia määrittelevinä kokonaisuuksina. Strategisia päämääriä lanseeraukselle on erilaisia, riippuen yrityksen lähtötilanteesta, nykyisestä statuksesta markkinoilla tai sen ambitioista kasvattaa omaa markkinaosuuttaan. Strategisia päämääriä ovat Ropen (2005, 506-507) mukaan:

- markkinaosuuksien säilyttäminen tai kasvattaminen
- markkina-asemien stabilointi tai vahvistaminen
- uusien markkinoiden valtaaminen
- innovaattorin aseman hankkiminen ja säilyttäminen
- kilpailijoiden päihittäminen ja pitäminen poissa markkinointisegmenteiltä, joissa lanseeraavalla yrityksellä on presenssi.

Markkinaosuuksien säilyttäminen tai kasvattaminen saattaa toimia yritykselle motivaattorina lanseeraukselle, kun sillä on vanha palvelu elinkaarensa laskuvaiheessa. Tällöin lanseeraus saattaa nousta esiin ratkaisuna säilyttää yrityksen markkinaosuudet tai jopa kasvattaa niitä, mikäli yritys päätyy korvaamaan vanhan palvelun täysin uudella ja markkina-arvoltaan paremmalla palvelumallilla. Vaihtoehtoina on myös uuden palvelumallin tuonti vanhan rinnalle ja kokeilla sekä vertailla niiden toimivuutta rinnakkain, tai uudistaa vanhaa palvelua niin, että

sen markkina-arvo kasvaa taas kannattavaksi yrityksen liiketoiminnalle ja vallitsevalle kilpailutilanteelle kohdemarkkinoilla. Vastaavia strategisia ratkaisuja käytetään myös markkina-asemien vahvistamiseen tai stabilointiin, jolloin keinot ovat pitkälti samassa linjassa markkinaosuuksien säilyttämiseen käytettävien kanssa. Erona voidaan kuitenkin nähdä, että markkinointiasemia vahvistettaessa yritys pyrkii pääsääntöisesti enemmän tuomaan markkinoille uusia versioita palvelumalleistaan vanhojen rinnalle, jolloin se pyrkii vertailun kautta löytämään selkeän ja toimivan linjan tarjoamalleen palvelulle. (Rope 2005, 507)

Tässä työssä käsiteltävässä lanseerauksessa toimeksiantajayritys pyrkii tuomaan markkinoille uuden palvelun innovaattorin asemassa. Toisin sanoen toimeksiantajayritys pyrkii lanseerattavalla digitaalisella valokuvauspalvelullaan toimimaan pioneeriyrityksenä muutosta kokevalla valokuvauksen toimialalla. Tämä edellyttää säännöllistä uudistus- ja lanseeraustyötä aseman ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi. Innovaattoriaseman hankkimisen onnistuessa yhdessä lanseerauksen kanssa, imagohyöty on tässä tapauksessa merkittävää yritykselle. Innovaattoriaseman vankistaminen edellyttää strategisia päätöksiä toimeksiantajayritykseltä, jotka linjaavat selkeästi sen palvelun jatkuvaa kehittämistä ja lanseerausta uudistetuin mallein ja prosessin asiakaskohderyhmien muuttuvien tarpeiden sekä kysynnän mukaan. Seurannan on myös oltava lanseerauksen aikana ja sen jälkeen jatkuvasti harjoitettu prosessi; tämä antaa indikaattoreita yritykselle, mikä lanseeratussa valokuvauspalvelussa toimii sekä mitkä elementit siinä vaativat kehitystä asiakassegmenttien tarpeisiin pohjautuen. (Rope 2005, 509)

Kilpailijoiden pitäminen poissa yrityksen markkinasegmenteiltä on motiivi lanseeraukselle erityisesti silloin, kun yrityksellä on selkeä kustannusetu palvelun tuotannossa ja hallinnoinnissa. Kilpailijan pitämistä poissa yrityksen omilta markkinasegmenteiltä edesauttaa myös innovaattorin asema markkinoilla, kun yritys on kyennyt tuomaan oman palvelun ensimmäisenä kohderyhmien tietoisuuteen. Tämä avaa yritykselle myös hinnoitteluedun hyödynnettäväkseen lanseerauksen yhteydessä ja aikaansaa tilanteen, jossa kilpailijat eivät näe painavaa syytä lähteä kilpailemaan samoista markkinaosuuksista ja asiakassegmenteistä. Aikainen lanseeraus on avainasia yrityksen havittelemaa kilpailutilannetta silmällä pitäen markkinasegmenteillä, jolloin se pyrkii pitämään kilpailijoiden intressit poissa hallitsemiltaan markkinoilta säännöllisillä ja hyvin aikataulutetuilla lanseerauksilla. (Rope 2005, 509)

5.1 Markkinoinnin kilpailukeinot osana lanseerausstrategiaa

Markkinoinnin kilpailukeinoista käytetään usein nimitystä markkinointimix eli 4P-malli. Tämä koostuu neljästä eri kilpailukeinojen perusosasta, joilla yritys voi rakentaa markkinointinsa pohjan: product (tuote tai palvelu), price (hinta), place (saatavuus) ja promotion (markkinointiviestintä). Uudemmissa malleissa esiintyy myös henkilöstön, prosessien ja toiminta- tai

palveluympäristön kilpailukeinoja osana markkinoinnin kokonaisuutta. Edellä mainitut seitsemän kilpailukeinojen perusosaa muodostavat yhdessä operatiivisen näkökulman sekä strategian lanseerausmarkkinoinnille. (Gurumarkkinointi 2015)

Ensimmäinen perusosa 4P-mallista, eli tuote tai palvelu, voidaan nähdä tärkeimpänä osana kilpailukeinojen kokonaisuutta. Asiakaskeskeisyys ja -uskollisuus korostuvat nykyaikaisessa markkinointistrategiassa, tarkoittaen tuotteiden ja palvelujen kehittämistä asiakaskohderyhmien toiveet ja tarpeet huomioiden. Tästä johdettuna tulee saatavuus kilpailukeinona, joka määräytyy täysin asiakaskohderyhmän mukaan. Sen tarkoituksena on mahdollistaa kuluttajan ja palvelun kohtaaminen markkinoilla. Uudemmissa markkinointimix-malleissa esiintyvät henkilöstö, prosessit ja toiminta- tai palveluympäristö ovat tulleet huomionarvoisiksi kilpailukeinoiksi palvelujen kulutuksen lisääntyttyä 1980-luvulta alkaen. Yrityksen asiakkaiden ja sidosryhmien toimintatavat sekä toimintaympäristön vaikutukset palvelun toimivuuteen ovat nousseet merkittäviksi tekijöiksi yritysten markkinointistrategioissa. (Gurumarkkinointi 2015)

Tässä opinnäytetyössä käsitellään tarkemmin hinnalla operoinnin ja markkinointiviestinnän kilpailukeinoja osana lanseerauksen strategisia ratkaisuja ja lanseerausmarkkinointia. Toimeksiantajayritykselle tuotetussa lanseeraussuunnitelmassa edellä mainitut kilpailukeinojen perusosat ovat merkittävämmässä roolissa muihin markkinoinnin kilpailukeinojen perusosiin verrattuna. Toimeksiantajayrityksen lanseerauksen strategisten ratkaisujen puitteissa on edullisinta tarkastella hinnalla operointia ja markkinointiviestintää tärkeimpinä perusosina lanseerausmarkkinointia, jonka takia muita kilpailukeinojen perusosia ei käsitellä teoreettisessa viitekehysessä tarkemmin.

5.1.1 Hinnalla operointi kilpailukeinona

Lanseerattavalle palvelulle määriteltävä hinta tai hinnoittelumalli on tärkeä kilpailukeino yritykselle, kun halutaan varmistaa palvelun kannattavuus ja taloudellinen menestys. Hinnoittelussa käytetään usein lähtökohtana kustannuksia, mutta lanseeraavan yrityksen tulee ottaa huomioon myös liiketoiminnan tavoitteet, kilpailutilanne ja asiakaskohderyhmän ominaisuudet. Ennen hinnoittelun määrittelyä on päätettävä yleinen linja yrityksen hinnoittelussa, linkittyen myös muuhun tarjoomaan. Tässä lanseerauksessa toimeksiantajayrityksellä ei ole vertailupohjaa ja linkityksiä sen muun palvelutarjooman hinnoitteluun, koska lanseerattava digitaalinen valokuvauspalvelu on suunnattu B2C-markkinoille. Toimeksiantajan muut palvelut ovat hinnoiteltu projektiluontoisesti B2B-markkinoiden mukaan ja eivät näin ollen vaikuta merkittävästi lanseerattavan valokuvauspalvelun hinnoitteluun. (Bergström & Leppänen 2015, 233)

Hinnalla operointi vaikuttaa monella tavalla lanseerauksen onnistumiseen ja lanseerattavan palvelun kaupalliseen menestykseen. Hinta on palvelun arvon muodostaja, jolloin se välittää asiakkaille laatumielikuvaa ja toimii arvon mittarina heille. Toimeksiantajayrityksen on huomioitava laatumielikuvan välittämisen ohella kilpailutilanne kohdemarkkinoilla. Koska lanseerattava digitaalinen valokuvauspalvelu tuodaan markkinoille innovaattorin asemassa, toimeksiantajayrityksen hintapolitiikan määrittäminen on yksi ratkaisevista tekijöistä, kun puhutaan potentiaalisten asiakkaiden ostohalukkuudesta ja -valmiudesta. Liian korkea hinta saattaa rajoittaa palvelun myyntiä ja nostaa kynnyksen liian korkeaksi potentiaalisille asiakkaille. Liian matala hinta puolestaan rajoittaa yrityksen keinoja operoida hinnalla jatkossa, mikäli palvelulle syntyy kilpailua kohdemarkkinoilla tai sen hetkinen taloustilanne vaatii hinnoittelupolitiikan uusimista. (Bergström & Leppänen 2015, 233-234)

Bergström ja Leppänen painottavat (2015, 234-235), että hinnoittelumallin on oltava lanseeraavalle yritykselle kannattava ja uuden palvelun hintataso tulee olla suhteessa asiakkaille tuotettavaan arvoon. Työssä jo aiemmin mainituilla markkina-analyysillä voidaan kartoittaa myös hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä, kuten asiakaskohderyhmien hintaherkkyyttä tai kilpailijoiden hinnoittelua. Koska toimeksiantajayrityksen lanseerattavalle digitaaliselle valokuvauspalvelulle ei ole suoraa kilpailijaa markkinoilla sen innovaattorin aseman takia, voidaan tutkia muiden B2C-markkinoille suunnattujen digitaalisten palvelujen hinnoittelua esimerkiksi benchmarking-menetelmällä. Hinnoitteluun vaikuttavan ansaintamallin, eli toimintatapa jolla yritys saa toimintansa kannattavaksi, on oltava lanseerattavalle palvelulle ja sen asiakaskohderyhmälle sopiva. Tässä lanseerauksessa olennainen tekijä on toimeksiantajayrityksen itse tuottama palvelu ja sen ansaintamallin määrittäminen. Koska kyseessä on B2C-markkinoille suunnattu digitaalinen palvelu, vaihtoehtoina ansaintamallille ovat tuotetun palvelun myynti jälleenmyyjille tai suoraan lopullisille kuluttajille. Lisäksi ansaintamallia voidaan muokata leasing-tyyppiseen suuntaan, jolla asiakkaat voivat ostaa lanseerattavan digitaalisen valokuvauspalvelun käyttöoikeudet esimerkiksi aikaan perustuvan hinnoittelun mallia hyödyntäen, kuten kuukausi- tai vuosihinnoittelu. Vaihtoehtoisena tai edelliseen malliin sovellettuna ratkaisuna voi olla myös asiakaskohtainen hinnoittelu, jolla asiakas saa käyttöönsä eri ominaisuuksia käyttöliittymässä riippuen maksetun summan suuruudesta.

Hinnalla operointi, ja sen käyttäminen yhtenä lanseerauksen kilpailukeinoista, vaatii luovia ja jatkuvia ratkaisuja hinnoittelustrategiaan vallitsevan markkinatilanteen mukaan. Markkinat ja kilpailutilanne voivat muuttua nopeasti ja radikaalisti, mikä vaatii osaavaa hinnalla operointia yritykseltä. Operoinnin perustana on aina markkinoida palvelua hinnalla, joka vaikuttaa kuluttajiin psykologisesti houkuttelevalla tavalla. Hinnalla operoinnin keinoja on monia, kuten hintaporrastus, dynaaminen hinnoittelu, paketointi ja alennukset, mutta tärkeintä on pohjata operointi johonkin painavaan syyhyn. Näitä voivat olla sisäiset tekijät, kuten yrityksen halu tavoitella uusia asiakkaita tai sitouttaa nykyisiä. Ulkoisia tekijöitä puolestaan ovat kaikki

markkinoihin ja kilpailutilanteeseen vaikuttavat, jotka ajavat jopa pakostakin yrityksen palvelunsa hinnalla operointiin. (Bergström & Leppänen 2015, 248-249)

Bergström ja Leppänen (2015, 248-249) muistuttavat, että ennen lanseerauspäätöstä tulee osata jo ennustaa kohdemarkkinoiden muuttumista ja arvioida sen vaikutusta kuluttajien osatopäätöksiin. Toimeksiantajayrityksen tapauksessa tulee tehdä tarkat selvitykset ja niiden pohjalta ennusteet, miten markkinat tulevat muuttumaan valokuvausalan muutoksen vaikutuksesta ja millä tavalla voidaan operoida lanseerattavan digitaalisen valokuvauspalvelun hinnalla lanseerausvaiheessa ja tulevaisuudessa. Innovaattorin asema antaa omat vapautensa palvelun hinnoitteluun, mutta markkinoiden ennusteet on osattava ennakoida, jotta hinnalla operointi olisi toimeksiantajayrityksen liiketoiminnalle edullista.

5.1.2 Markkinointiviestintä kilpailukeinona

Lähtökohtana markkinointiviestinnälle kilpailukeinona on selvittää, kenelle ja miten viestitään sekä miten se yleisesti tapahtuu. Tässä lanseerauksessa on huomionarvoista tarkastella digitaalisen B2C-palvelun markkinointiviestinnän elementtejä. Toimeksiantajayrityksen aikasempi markkinointiviestintä on kohdistettu pääosin nykyisille, B2B-asiakaskohderyhmille. Lanseerattavan digitaalisen valokuvauspalvelun asiakaskohderyhmä eroaa kuitenkin merkittävästi nykyisestä jo kohdistamisen puitteissa, kun lanseerattava palvelu on suunnattu B2C-markkinoille. Toimeksiantajan tulee suunnitella tarkasti markkinointiviestintänsä linjat uusi asiakaskohderyhmä huomioiden, osana digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerausta. (Bergström & Leppänen 2015, 300)

Markkinointiviestinnän tärkein tehtävä lanseerausstrategisesti on luoda lanseerattavalle palvelulle tunnettuutta ja haluttua yrityskuvaa. Tärkeinä elementteinä ovat Bergströmin ja Leppäsen (2015, 300) mukaan myös kysyntään vaikuttaminen ja uusien asiakassuhteiden luominen. Tämä korostuu varsinkin tässä lanseerauksessa, kun toimeksiantajayritys suuntaa täysin uusille markkinoille digitaalisella B2C-palvelullaan. Palvelulla tavoitellaan toimeksiantajayrityksen muiden, B2B-markkinoille suunnattujen palvelujen sijaan uusia asiakaskohderyhmiä, jotka koostuvat yksityisistä kuluttajista. Markkinointiviestinnässä tämä tarkoittaa luonnollisesti sitä, että lanseerauksessa välitettävä yritysmielikuva tulee muokata enemmän yksityisiin kuluttajiin vaikuttavaksi. Tärkeimpiä markkinointiviestinnän muotoja varsinkin B2C-markkinoinnissa ovat mainonta ja henkilökohtainen myyntityö, jotka korostuvat tässä lanseerauksessa. Mainonnalla halutaan nyt vaikuttaa suurempiin massoihin ja myyntityö tulee eroamaan luonteeltaan yritysmyyntistä.

Markkinointiviestintää suunnitellaan lähtökohtaisesti aina kohderyhmittäin. Viestinnästä halutaan muodostettavan yhtenäinen ja saman linjainen kokonaisuus. Toimeksiantajayrityksen

haasteena on tässä lanseerauksessa muokata markkinointiviestintänsä yleisiä linjauksia niin, että se palvelee koko liiketoiminnan tavoitteita. Ensimmäistä kertaa se joutuu muodostamaan yhtenäisen kokonaisuuden B2C- ja B2B-markkinointiviestinnästä. Vaikkakin lanseerauksessa painotetaan B2C-markkinointiviestinnän suunnittelua, tulee koko toimeksiantajayrityksen markkinointiviestinnän muodostaa haluttua brändimielikuvaa välittävä kokonaisuus. Viestinnästä on kuitenkin erotuttava selkeästi, onko se kohdistettu yritysasiakkaille vai lanseerattavan digitaalisen B2C-valokuvauspalvelun kuluttajille. Lopullisena tavoitteena on aina muodostaa kokonaisuus, joka generoi myyntiä kohderyhmittäin. Toimiva kokonaisuus vaatii pitkäjänteistä suunnittelua ja työtä, jossa hyödynnetään monipuolisesti eri viestintäkeinoja ja -muotoja sekä käytettäviä medioita. (Bergström & Leppänen 2015, 301)

5.2 Strategiset riskit

Lanseerauksessa ja siihen liittyvässä prosessissa on aina olemassa olevia riskejä, joiden systemaattinen hallinta yritykseltä on merkittävässä asemassa lanseerauksen onnistuneessa toteutuksessa. Lanseeraukseen liittyvät riskit koostuvat yleensä strategisista virhearvioinneista, joiden välttämiseen voidaan vaikuttaa huolellisella prosessin rakentamisella ja kattavalla sekä riskejä ehkäisevällä lanseeraussuunnitelmalla. (Rope 2005, 509)

Lanseerauksen strategiset riskit voidaan Ropen mukaan (2005, 509) ryhmitellä neljään eri kategoriaan:

- tuote- ja palvelukehitysriskit
- kohdistusriskit
- synergiariskit
- kannibalismiriskit.

Palvelun kehitykseen liittyvät riskit sisältävät moninaisia syitä, joista merkittävimmät ovat tuotantokeskeinen näkökulma, palvelukehityksessä jääminen ydinpalvelun tasolle ja olemattomat yhteydet asiakasrajapintaan palvelua rakentaessa. Lisäksi palvelun toimivuuden testaaminen eri vaiheissa voi olla vähäistä tai olematonta, mikä tuottaa lanseeraukselle potentiaalisen vahingollisia palvelukehitysriskejä. Lanseerausratkaisu epäonnistuu monesti palvelukehitysriskin takia, mikä pohjautuu olemattomaan asiakaskeskeiseen palvelun kehitysprosessiin. Palvelun rakentaminen on liian tuotantokeskeistä, jolloin sen toimissa käynnistävänä voimana lanseerausratkaisulle, jää asiakaslähtöinen lähestymistapa helposti huomioimatta kehitysvaiheessa. Palvelu jää tässä tapauksessa ilman kysynnällistä pohjaa markkinoilla, kun asiakaskohderyhmien kysyntää ja tarvetta ei ole selvitetty lanseeraavan yrityksen toimesta tarpeeksi ajoissa ja riittävän kattavasti. (Rope 2005, 510)

Kohdistusriskejä on Ropen mukaan (2005, 510) kahdenlaisia: kohdistamattomuudesta tai markkinoiden riittämättömyydestä johtuvia. Yrityksissä pelätään usein segmenttien kapeaa rajaamista, mikä johtaa harhaisiin kuvitelmiin segmenttien tiukoista rajauksista, joiden yli asiakkaita ei tule. Lanseerattavalla palvelulla ei voi peittää laajoja ja heterogeenisiä kohde-ryhmiä, mikäli haluaa kohdistuksen onnistuvan. Myöskin tiukan segmentoinnin aikaansaama markkinoiden rajaus äärimmäisen kapeaksi on yleinen harhaluulo. Vaikka palvelu asemoidaan rajattuun segmenttiin, tulee kuluttajia myös segmentin ulkopuolelta. Yleisesti ottaen voidaan nähdä, että varsinkin pienillä yrityksillä markkinasegmentin rajaaminen ja määrittäminen kapeaksi on lanseerattavan palvelun menestyksen kannalta tärkeää. Kohdistuksen on oltava riittävän kapea, jotta palvelu saadaan asemoitua hyvin tietyille segmenteille ja yrityksen resurssit riittävät uuden palvelun tuloksellisuuden takaamiseksi markkinoilla.

Synergisariskeillä tarkoitetaan lanseerattavan palvelun sopimattomuutta yrityksen nykyiseen liikeideaan. Tämä ilmenee yleensä yrityksen uuden palveluratkaisun ehkäisevän vanhojen palveluratkaisujen myyntiä ja kulutusta nykyisillä asiakassegmenteillä. Lisäksi ilmeneviä vaikutuksia voidaan nähdä yrityksen uuden palveluratkaisun toimintatavoissa, jotka ovat täysin uudenlaisia vanhoihin verrattuna. Jos yritys ei omaa täydellistä osaamista uudesta toimintatavasta, voi systematiikka järjestelmässä pettää, kun uusi palveluratkaisu liitetään yhteen vanhojen kanssa. Toimeksiantajayrityksen haasteena on tässä lanseerauksessa ylläpitää toimiva systematiikka muuttuvissa toimintatavoissa, jotka tulee jalostaa nykyisistä myös B2C-markkinoille operatiivisiksi. Tärkeää on löytää yhtenäinen linja toimintatapoihin, jolla tuetaan toimeksiantajayrityksen alkuperäisen liikeidean realisoitumista, vaikuttamatta kuitenkaan vahingollisesti aiempien lanseerattujen palveluratkaisujen myyntiin. (Rope 2005, 511)

Kannibalismiriskistä puhutaan, kun uusi palveluratkaisu asemoidaan liian lähelle vanhaa määritellyillä segmenteillä. Tällöin uusi palveluratkaisu vähentää vanhan vastaavan markkinaosuuksia enemmän kuin kilpailijoiden. Riski realisoituu varsinkin suuren markkinaosuuden omaavilla yrityksillä, kun se tuo uusia palveluratkaisuja tai -malleja markkinoille. Tässä tapauksessa on kohdistus tehtävä riittävän erilaisille segmenteille lanseerattavan palvelun osalta, jotta se ei syö pois vanhojen palveluratkaisujen markkinaosuutta ja imagollinen ero on selkeästi havaittavissa palveluratkaisujen välillä. Tässä lanseerauksessa kyseinen riski on kuitenkin olematon, koska vastaavaa palvelua ei ole lanseerattu markkinoille toimeksiantajayrityksen tai kilpailijoiden toimesta. (Rope 2005, 511-512)

6 Lanseerausprosessi

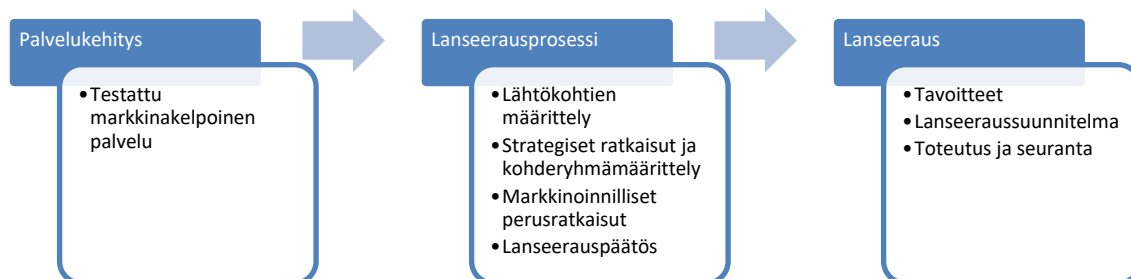
Rope (2005, 501) näkee, että lanseeraus käsitellään usein kampanjaluontoisena jatkumona yrityksen uuden palvelun kehitysprosessille. Lanseeraus itsessään sisältää aina tietynlaisen

prosessin, jota määrittelevät lanseeraavan yrityksen omat lähtökohdat lanseerattavalle palvelulleen. Lanseeraus ja sen sisältämä prosessi on ajateltava laajempina kokonaisuutena, jotta sillä varmistetaan luonteva jatkumo palvelukehitykselle. Lanseeraus on palvelukehitystä seuraava päätös- ja toimintaprosessi, jonka sisäisellä prosessilla suunnitellaan ja toteutetaan uuden palvelun markkinoilletulo sekä seurataan toteutuksen onnistumista.

Digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerausprosessia voidaan pitää työn suurimpana kehittämiskohteena, josta on johdettu myös työn kolmas kehittämiskysymys. Toimeksiantajayrityksen lanseerauksen kannalta on tärkeää selvittää, millainen on digitaalisen B2C-valokuvauspalvelun lanseerausprosessi ja mitä eri elementtejä se kokonaisuudessaan sisältää. Toimeksiantaja on lanseerannut nykyiset valokuvauspalvelunsa B2B-markkinoille kohdistettuna, mutta opinnäytetyössä käsiteltävälle lanseeraukselle sillä ei ole aikaisemmin toteutettua, sovellettavaa lanseerausprosessia ja -suunnitelmaa. Digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerauksen tarkoituksena on realisoida toimeksiantajayrityksen alkuperäinen visio ja tästä syystä se vaatii tarkasti suunniteltua lanseerausprosessia. Lisäksi toimeksiantajan kokemattomuus B2C-markkinoille suunnatun valokuvauspalvelun lanseerauksesta on merkittävä syy kuluttajamarkkinoille suunnatun palvelun lanseerausprosessin tarkastelulle.

6.1 Lanseerausprosessin vaiheistus

Lanseerauksen onnistunut suunnittelu ja toteutus vaativat lanseeraavalta yritykseltä systemaattista vaiheistusta sekä prosessointia liittyen lanseerauksen toimiin. Toimeksiantajayrityksen suorittamien arviointien perusteella markkinointikelpoiseksi havaittu digitaalinen valokuvauspalvelu on lanseerausprosessin aloittamisen ensisijainen lähtökohta. Varsinainen lanseerausprosessi alkaakin lähtökohtien määrittelyllä, joka tehdään lähtökohta-analyysien, prosessin aikataulutuksen ja budjetoinnin pohjalta. Lanseerausvaiheen onnistuminen on palvelun menestykselle ratkaiseva vaihe, joten se vaatii tarkkaa suunnittelutyötä ja vaiheistetun toteutuksen sekä määritellyt, konkreettiset tavoitteet. (Rope 2005, 505-506)



Kuvio 2: Lanseerauksen päävaiheet (Rope 2005, 506)

Tehtyjen lähtökohta-analyysien pohjalta päätetään lanseerauksen strategiset ratkaisut, joihin kuuluvat tärkeänä osana toimeksiantajayrityksen uuden valokuvauspalvelun vaikutukset sen kilpailustrategiaan ja strategiaan päämääriin. Strategisiin ratkaisuihin kuuluvat myös kuviossakin esiintyvä lanseeraus- ja asiakaskohderyhmien määrittely lanseerattavalle palvelulle, mikä on olennainen osa aikaisemmin käsitellyä asiakasymmärryksen rakentamista. Lisäksi uuden valokuvauspalvelun lanseeraukseen liittyvät olennaiset riskit tulee tässä vaiheessa perusteellisesti kartoittaa ja tehdä tarvittavat analyysit niiden ehkäisemiseen. Markkinoinnillisiin perusratkaisuihin kuuluvat valittujen kohderyhmien tavoittamiseen ja vaikuttamiseen soveltuvien viestintäkeinojen ja medioiden kartoittaminen sekä lanseerausmarkkinoinnin kokonaisuuden laatiminen näiden pohjalta. (Rope 2005, 505-506)

Seuraava vaihe uuden valokuvauspalvelun lanseerausprosessissa sisältää toimeksiantajayrityksen lopullisen päätöksen lanseerauksen suorittamisesta tai koko prosessin lopettamisesta, jos tehtyjen analyysien mukaan palvelu ei osoittaudu markkinoinnillisesti elinkelpoiseksi ja valituilla markkinoilla kannattavaksi. Konkreettisten markkinoilletuomistoimenpiteiden suunnittelu alkaa vasta myönteisen lanseerauspäätöksen jälkeen. Niiden keskeisimmät pääkohdat ovat asetetut tavoitteet uuden valokuvauspalvelun lanseeraukselle sekä niiden perusteella laadittava lanseeraussuunnitelma, joka auttaa tärkeiden osatoimintojen koordinoinnin alustusta. (Rope 2005, 505-506)

Toteutusvaiheessa uusi valokuvauspalvelu saatetaan esittelyvaiheen alkuun suunniteltujen toimenpiteiden ja näiden aikataulutuksen mukaan. Seurannalla rekisteröidään toimenpiteiden

vaikutuksia ja analysoidaan oikea-aikaisuutta. Jo lanseerausvaiheessa seurannalla mahdollistetaan toteutusvaiheessa ilmenevien mahdollisten ongelmien korjaaminen tarvittavalla varoajalla, jotta oikaisutoimenpiteet voidaan suorittaa tehokkaasti ajoissa, vaikuttamatta ennalta laadittuihin aikatauluihin merkittävästi. (Rope 2005, 505-506)

6.1.1 Lähtökohtien määrittäminen

Toimeksiantajayrityksen tulee määrittää lähtökohdat lanseerausprosessilleen lähtökohta-analyyseihin, alustavan suunnitteluvaiheen aikataulutuksen ja budjetoinnin pohjalta (Rope 2005, 505). Lähtökohtia määrittäessä on ajateltava lanseerausprosessia kokonaiskuvassa; mitkä ovat kriittisiä toimenpiteitä prosessissa ja kuinka toteuttaa lanseeraus tehokkaasti loogisessa järjestyksessä. Huomionarvoista on myös lanseerausprosessin resursointi ajallisesti ja rahallisesti. Tässä vaiheessa toimeksiantajan tulee luoda perustava pohja lanseerausprosessille, jotta sen strategiset päämäärät ja ratkaisut voidaan määrittää, sisältäen aiemmin käsitellyt strategiset kilpailukeinot ja riskien tunnistaminen prosessissa. (Rope 1999b, 34-46)

Toimeksiantajayrityksen lähtökohdat ovat selkeät lanseeraukselle. Se haluaa lanseerata markkinoille uuden digitaalisen, B2C-markkinoille kohdistetun valokuvauspalvelun, joka on ainutlaatuinen sekä valokuvauksen toimialan muutosta johdettava tekijä. Lanseerattavan valokuvauspalvelun lähtökohtaisena tarkoituksena on mullistaa valokuvauksen maailma, jolloin korkealaatuisen digitaalisen kuvan tuottaminen ei vaadi kyseisen palvelun avulla enää alan ammattilaisen tietotaitoa. Ensisijainen lähtökohta on siis se, että lanseerattavalle valokuvauspalvelulle on havaittu tarve markkinoilla. Valokuvausalan käynnissä olevasta muutoksesta huolimatta, heränneeseen kysyntään kohdemarkkinoilla ei ole vastattu kohderyhmien tarpeita tyydyttävällä palvelulla. Lisäksi lanseerattava valokuvauspalvelu pohjautuu toimeksiantajayrityksen alkuperäiseen visioon olla valokuvauksen toimialan muutokseen vaikuttava tekijä.

6.1.2 Lähtökohta-analyysit

Lanseerausprosessin alkuvaiheessa toimeksiantajayrityksen tulee tehdä lähtökohta-analyysit uuden valokuvauspalvelun lanseeraukselle. Lähtökohta-analyysit kattavat yleisesti ottaen yritys-, markkina-, kilpailija- ja ympäristöanalyysit. Näillä hankitaan tietoa kilpailutilanteesta kohdemarkkinoilla, asiakaskohderyhmistä ja yrityksen toimintaympäristöstä. Lähtökohta-analyyseihin on tärkeää olla konkreettisia selvityksiä uuden valokuvauspalvelun lanseeraukseen liittyvistä elementeistä, jotta se kokonaisuutena muodostaa tukevan tietopohjan toimeksiantajayrityksen toimintaympäristöstä, linkitettyinä lanseerausprosessin eri vaiheisiin. (Rope 2005, 464-465)

Rope toteaa (2005, 465-466), että yritysanalyysillä selvitetään lanseerattavan palvelun merkitystä ja asemointia toimeksiantajayrityksessä. Analyysi on otollinen kuvailemaan yrityksen prosesseja sekä niiden tehokkuutta, linkitettyinä uuden valokuvauspalvelun lanseeraukseen vaadittaviin resursseihin. Lisäksi on tarkasteltava toimeksiantajayrityksen maksuvalmiutta ja rahoitusta sekä arvioitava nykyisten markkinointikanavien toimivuus myynnin ja mainonnan tuloksellisuuden kannalta. Ennen kaikkea resursointi ja tuloksellisuus ovat avainasemassa tässä analyysilajissa. Analysointia helpottaa peilaaminen aiempiin mahdollisiin palveluiden lanseerauksiin ja niiden nykyisiin palvelun elinkaarivaiheisiin: millainen on niiden markkinaosuus ja asema markkinoilla yleisesti sekä millaisia resursseja lanseeraus on aiemmin vaatinut.

Toimeksiantajayrityksen uuden B2C-markkinoille suunnatun valokuvauspalvelun lähtökohtien analysoinnin haasteena on peilaamattomuus aikaisempiin palveluihin, jotka ovat lanseerattu B2B-markkinoille. Ropen mukaan (2005, 465-466) voidaan kuitenkin selvittää, millaisia haasteita toimeksiantajayritys on kohdannut aikaisemmissa lanseerauksissaan, jotka ovat riippumattomia kohdemarkkinoiden ja -ryhmien ominaisuuksista. Lisäksi voidaan tarkastella toimeksiantajan resursointia aiemmissa lanseerauksissa ja miten se on toiminut kokonaisuudessaan, luoden näin pohjaa uuden valokuvauspalvelun lanseerauksen vaatimien resurssien arviointiin.

Markkina-analyysillä kartoitetaan erityisesti lanseerattavan palvelun asiakaskohderyhmien ominaispiirteitä. Näihin liittyvät asiakasjoukon suuruus ja jakauma, eli minkä tyyppisiä potentiaalisia asiakkaita kohdemarkkinoilla tällä hetkellä on. Lisäksi markkina-analyysillä pyritään selvittämään markkinoiden suuruus segmenteittäin ja niiden kylläisyysaste. Yhteenvedona edellä mainituista tekijöistä voidaan tutkia kokonaisvaltaisia muutoksia markkinoilla. Markkina-analyysit antavat siis vastauksia toimeksiantajayritykselle siitä, millaiset ovat tulevaisuuden näkymät lanseerattavalle valokuvauspalvelulle kohdemarkkinoilla ja millainen on kohdemarkkinoiden rakenne. Lisäksi arvokasta tietoa toimeksiantajalle ovat asiakaskohderyhmien ostokäyttäytyminen. Markkinat vaativat tarkkaa analysointia kokonais- ja osamarkkinakuvassa, jotta toimeksiantajayritys saa kerättyä tarvittavaa aineistoa asiakaskohderyhmien ominaisuuksista uuden valokuvauspalvelun lanseerausta tukevaksi elementiksi. (Rope 2005, 466)

Kilpailija-analyysit ovat yritykselle tärkeä keino selvittää kilpailijoiden ominaisuuksia ja heidän markkina-asemaansa kohdemarkkinoilla. Tavoitteena on selvittää analyysin pohjalta kohdemarkkinoiden kilpailutilanne kokonaisvaltaisesti. Kilpailijoiden tarjoamista vastaavista palveluista tulee selvittää edut ja haitat verrattuna yrityksen lanseerattavaan palveluun, jotta se voidaan asemoida kohdemarkkinoilla kulutuksen maksimoinnin kannalta edullisesti. Myös kilpailijoiden tunnettuus markkinoilla ja heidän markkinointistrategiat tulee kartoittaa yrityksen toimesta ennen lanseerausta, jotta markkinointiviestintä ja sen suuntaviivat ovat lanseeratta-

van palvelun osalta yrityksen kilpailullisia ja strategisia päämääriä myötäileviä. Lanseerauksen yhteydessä on seurattava tarkasti resursseja ja niiden käyttöä, peilaten niitä kilpailijoiden taloudellisiin ja toiminnallisiin resursseihin, joiden analysointi on markkinoilletulovaiheen kannalta tärkeää resurssien optimoinnin kannalta. (Rope 2005, 466-467)

Toimeksiantajayrityksen mahdollisissa kilpailija-analyyseissa tulee korostaa markkinoiden kilpailutilanteen selvittämistä ja kilpailijoiden markkinointistrategioiden kartoittamista. Voidaan todeta yrityksen jo aikaisemmin tekemien kilpailija- ja markkinakartoitusten pohjalta, että vastaavanlaista valokuvauspalvelua ei kohdemarkkinoilla tällä hetkellä ole. Tästä syystä resurssit ovat kanavoitava kilpailija-analysoinnissa markkinatilanteen kokonaisvaltaiseen kartoitukseen ja ymmärtämiseen, jotta uuden sekä ainutlaatuisen valokuvauspalvelun markkinointistrategia voidaan suunnitella sen tunnettuuden maksimoimiseksi. (Rope 2005, 466-467)

Ympäristöanalyysit antavat selvityksiä yhteiskunnan taloudellisesta tilanteesta yleisesti. Tähän liittyvät korkotaso, investoinnit ja työvoiman tämän hetkinen saatavuus sekä näiden elementtien kustannuspuoli. Ympäristöanalyysillä toimeksiantajayritys voi selvittää myös teknologian ja innovoinnin kehitystä sekä mahdollisen kansainvälistymisen vaikutuksia uuden valokuvauspalvelun lanseerauksen toimiin. Kuten kilpailija-analyysillä, myös ympäristöanalyysillä voidaan analysoida nykyistä kilpailutilannetta kohdemarkkinoilla ja mahdollisia muutoksia toimialalla, jotka vaikuttavat kilpailussa käytettäviin argumentteihin ja markkinoiden rakenteeseen. Tässä lanseerauksessa olennaisia, käytettäviä argumentteja ovat valokuvausalan muutos ja sitä edistävät tekijät. (Rope 2005, 467)

Analyyseja valitessa tulee huomioida yrityskohtaiset merkitykset lanseerauksen onnistumiselle ja valittava niiden pohjalta analyysien kohteet tarkasteltavaksi. Toimeksiantajayrityksen kaupalliseen menestykseen oleellisesti vaikuttamattomat tekijät tulee jättää pois tarkastelusta, jotta uuden valokuvauspalvelun lanseerausprosessin resursointi säilyy tehokkaana eikä merkityksettömiä analyyseja suoriteta. Tärkeää on tarkastella nykytilannetta ja erikseen tulevaisuuden näkymiä analyyseissa, jotta niillä voidaan pohjata tulevia lanseerausratkaisuja perustellusti. Varsinkin kilpailutilanteessa ja markkinoinnin rakenteessa tapahtuvia muutoksia tulee osata ennakoida ja optimoida uuden valokuvauspalvelun lanseeraus niitä myötäillen. (Rope 2005, 467)

6.1.3 Aikataulutus ja budjetointi

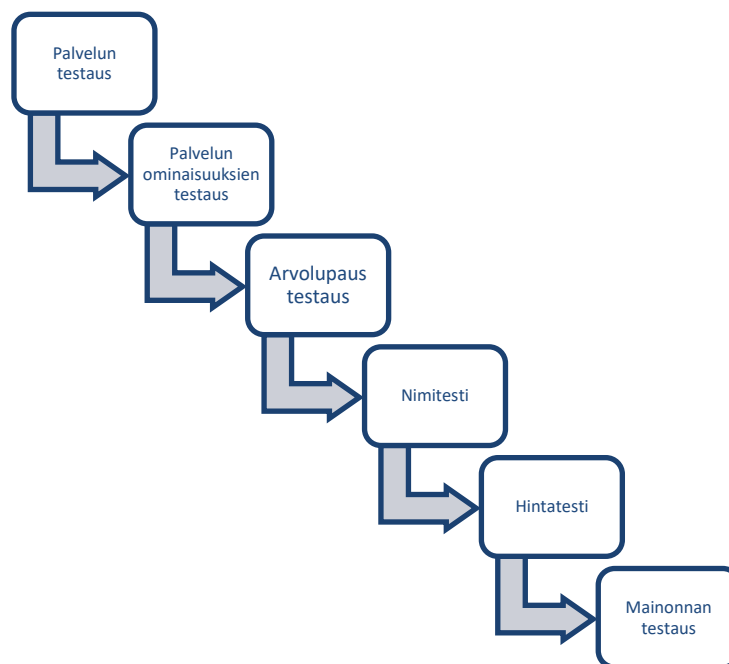
Aikataulutus toimeksiantajayrityksen lanseerausprosessissa määrittää sille keston alusta uuden valokuvauspalvelun lopulliseen markkinoille vientiin asti. Toimeksiantajan kannattaa huo-

mioida lanseerausprosessin aikataulua suunniteltaessa eniten aikaa vievät toimintaketjut, kuten palvelukehitys ja testiohjelmat, ja niihin käytettävien resurssien hallinta. Kriittisen polun menetelmällä voi suorittaa useita toimenpiteitä samanaikaisesti, jolloin lanseerausprosessin aikataulun voi perustaa eniten resursseja vaativien toimintaketjujen ympärille. Toimeksiantajayritys ei voi kuitenkaan sortua aikataulua suunniteltaessa ajattelumalliin, jossa nopeus vastaa tehokkuutta. Huolimattomuusvirheet voivat vaikuttaa koko lanseerausprosessin onnistumiseen ja pahimmassa tapauksessa hidastaa sen etenemistä. Viivästyminen myötä kulut kasvavat lanseerausprojektissa ja ideaali markkinoilletulohetki saatetaan ohittaa. Lanseerausprosessin aikataulut on määritettävä edellä mainitut tekijät huomioon ottaen ja optimoitava se tehokasta lanseerausprosessin läpivientiä myötäileväksi. (Rope 1999b, 35-36)

Ropen mukaan (1999b, 38-39) lanseerauksen budjetointi sisältää alustavan arvion prosessin kustannuksista. Kustannukset lasketaan vaiheittain, jotta lanseerausprosessin eri sektoreista ja toimenpiteistä koituvat kustannukset pystytään yksityiskohtaisesti määrittämään. Tämä helpottaa yritystä seuraamaan tarkasti eri kulujen kehitystä ja reagoimaan niihin vaadittavalla tavalla budjetissa pysyäkseen. Lanseeraussuunnitelman budjetoinnilla toimeksiantajayritys kykenee muotoilemaan alustavan arvion siitä, miten lanseerausprojekti vaikuttaa rahoitusbudjettiin ja laskemaan lanseerauksen toteutuksen mahdollisuuden taloudellisesta näkökulmasta.

6.2 Lanseerauksen testiohjelmat

Lanseerausprosessin yksi avainvaiheista on testiohjelmien suorittaminen, jossa jokaiset lanseerattavan palvelun markkinointielementit ja käyttökokemukseen vaikuttavat ominaisuudet testataan. Tällä kartoitetaan riskitekijöitä, jotka voivat olla esteenä lanseerauksen onnistumiselle. Testiohjelmille pohjana toimivat markkinatilanteen ja kohderyhmän kartoitus sekä palveluidean toimivuuden testaus ennen markkinoinnillista kehittämistä ja lopullista lanseeraus päätöstä. (Rope 2005, 512) Alla olevassa esimerkkikuviossa on viitattu Pipsa Snellin laatimaan kuvioon uuden tuotteen testauskohteista, jotka ovat lähdemateriaalia soveltaen muutettu palvelun olennaisia testauskohtia kuvaavaksi.



Kuvio 3: Esimerkki uuden palvelun testauskohteista (Rope 2005, 513)

Lanseerattavan palvelun testauskohteisiin kuuluu olennaisena osana kuvion mukaan palvelun ominaisuuksien ja käyttökokemuksen testaus. Lanseerauskohteryhmän spontaanit mielipiteet lanseerattavan palvelun suunnitelluista ja kehitellyistä palveluominaisuuksista tulisi kartoittaa ennen lopullista kokonaisuutta rakentaessa. Tämä pohjautuu myös markkinatilanteen ja kohderyhmän kartoitukseen, kun uudelle palvelulle tulee selvittää positiointiperusteet markkinoilla lopullisen palvelukokonaisuuden lanseerausta ajatellen. Myös palvelun arvolupaukset eli myyntiargumentit tulee testata lanseerausprosessin tässä vaiheessa, joilla selvitetään palvelulupausten sopivuutta kuluttajien ostomotiiveihin. Lisäksi tällä pyritään selvittämään, kuinka hyvin lanseerattava palvelu ja sen sisältämä arvolupaus eroavat mahdollisista kilpailijoista sekä mikä niiden elinkelpoisuus on kohdemarkkinoilla pitkällä aikavälillä. (Rope 2005, 512)

Lanseerattavan digitaalisen valokuvauspalvelun brändäyksen yksi merkittävimmistä elementeistä on palvelun nimi. Toimeksiantajayrityksen tulee testata ennen lopullista lanseerauspäättöstä eri nimivaihtoehtoja, jotta lanseerauskohteryhmässä aiheutuvat assosiaatiot löydetään. Kyse on täysin brändimielikuvaa tukevasta testausvaiheesta ja antaa mahdollisuuden valita lanseerattavalle valokuvauspalvelulle nimivaihtoehto, joka mielikuvaltaan edesauttaa palvelun tunnettuuden kasvua valituilla markkinoilla. (Rope 2005, 513)

Hintatesteillä selvitetään, paljonko asiakas olisi valmis palvelusta maksamaan ja sitä kuluttamaan. Hintatestit antavat indikaattoreita oikeanlaisesta palvelun hinnoittelusta valitun lanseerauskohteryhmän puitteissa. Hintatestausvaiheessa palvelun tulee olla jo lanseerauskelppoinen ominaisuuksiltaan ja se onkin lanseerausprosessin sisältämän lanseeraustestiohjelman

viimeisimpiä vaiheita. Ongelmaksi hintatesteissä voi kuitenkin osoittautua niiden luotettavuus. Todellinen hintakilpailu rakentuu vasta kohdemarkkinoilla, mutta hintatellit usein mitaavat absoluuttista hintaa, jolloin hintojen suhteellisuus ei välity vallitsevasta kilpailusta markkinoilla. Perinteisten hintatellitien ohelle on tuotu tästä syystä myös joustavia testausmalleja, joilla pyritään selvittämään, kuinka laajan markkinaosuuden lanseerattava palvelu kykenee saavuttamaan erilaisin hinnoin. Tämä on kuitenkin rajoittava metodi ja toimii vain, mikäli kohderyhmällä on entuudestaan hyvä käsitys markkinoilla olevien kilpailevien palvelujen hinnoista. Pohtiessa hintatestausmenetelmää onkin syytä huomioida, että ehtona sen toimivuudelle on aina testattujen hintojen suhteellisuus kilpailevien palvelujen hintoihin, jollaisia tässä lanseerauksessa ei ole vertailupohjana. (Rope 2005, 514)

Lanseeraukseen liittyy vahvasti myös markkinointiviestinnällinen puoli ja sen potentiaalimaksimoinnin edesauttamiseksi, lanseerausprosessin testiohjelmassa voidaan myös esitellä mainontaa niin sanotulla hiljaisella lanseerauksella. Tällä on mahdollista selvittää, miten mainonnan ja markkinoinnin viestisisältö ja viestintätapa toimivat elementteineen. Tämä on edullinen tapa varmistaa tehokkaimmat viestintäkeinot ja kanavat tavoittavat aiemmin määritellyt kohderyhmät ja tarvittaessa tehdä muutoksia tavoittavuuden edistämiseksi. Suunnitellun viestinnän toimivuus ja sen testaus on tärkeää lanseerattavan palvelun välittämien mielikuvien kannalta, koska kohderyhmiin tulee vaikuttaa sisällön, jotka ovat omiaan tehostamaan palvelun myyntiä. Mainonnan ja muun markkinoinnin sisällön on oltava myös vahvasti koko yrityksen brändimielikuvaa myötäilevää, ettei lanseerattava palvelu ajaudu yrityksen yleisestä linjasta erilleen. (Rope 2005, 514)

Lanseerauksessa yksikin toimimaton kohta voi johtaa lanseeraushankkeen ja prosessin epäonnistumiseen tai totaaliseen kaatumiseen. Toimimaton kohta voi olla hyvinkin pieni osana kokonaisprosessia, mutta vaikutukset sillä saattavat olla merkittävät. Toimimattomat kohdat voivat liittyä palveluominaisuuksiin tai markkinoinnillisiin toimiin, mutta yhtä kaikki vaikuttavat lanseerauksen kokonaisvaltaiseen onnistumiseen. Testit onkin syytä suorittaa testiohjelman osana lanseerausprosessia, ettei yksikään kriittinen tekijä pääse hidastamaan tai kaatamaan lanseeraushanketta. Lanseerauksen testiohjelmat mahdollistavat systemaattisen, lanseeraukseen liittyvien elementtien testauksen; asiat testataan yksi kerrallaan ja toimivuuden selvittäminen koostuu näin monivaiheisista ohjelmista. (Rope 2005, 514)

6.3 Lanseerauspäätöksen teko

Lanseerauspäätös tehdään toimeksiantajayrityksen toimesta, kun testiohjelman mukaiset testit ovat osoittaneet, että lanseerattava valokuvauspalvelu on ominaisuuksiltaan ja markki-

noinnillisten elementtien potentiaalinsa puolesta valmis markkinoille tuotavaksi. Ennen viimeistä päätöstä lanseerauksesta on mahdollista tarkastella myös vaihtoehtoisia päätöksiä, jotka ovat Ropen (2005, 516-517) mukaan seuraavat laiset:

1. Lanseerauspäätöksen siirtäminen
2. Lanseerausprojektin lopetus
3. Päätös lanseerata palvelu toimiviksi todetuilla elementeillä

Lanseerauspäätöstä on mahdollista siirtää, mikäli testausvaiheessa on ilmennyt korjaamista vaativia virheellisiä ratkaisuja. Testatuilla ratkaisuilla toteutettava lanseeraus olisi liian riskialtis ja näin ollen lanseerauksen sekä lanseerattavan valokuvauspalvelun menestys markkinoilla olisi epävarmaa. Radikaalimpi vaihtoehto on myös lopettaa koko lanseeraushanke ja siihen liittyvän prosessin läpivienti. Markkinointielementtien testaus on tällöin osoittanut, ettei digitaaliselle valokuvauspalvelulle ole riittävästi kysyntää ja tarvetta kohdemarkkinoilla, tai sen määritelty hinta ei riitä kattamaan kustannuksia. Mikäli kuitenkin lanseerauspäätös tehdään uuden valokuvauspalvelun osalta, juontaa tämä yleensä lanseerausprosessin ja lanseerauksen testiohjelman pohjalta rakennettuun lanseeraussuunnitelmaan, jossa on esitetty suunnitellut ja toimiviksi todetut ratkaisut lanseerauksen toteutukseen. Lopulliseen lanseerauspäätökseen vaikuttaa myös testattujen ratkaisujen edistävää vaikutus lanseerattavan valokuvauspalvelun menestykseen kohdemarkkinoilla. (Rope 2005, 516-517)

Toimeksiantajaryitykselle on tärkeää tiedostaa, että tässä vaiheessa lanseerausprosessia tehtävä päätös palvelun markkinoille viemisestä on aito ja lopullinen. Toimeksiantajalla on myös tilanteen vaatiessa oltava uskallusta myöntää, ettei lanseerattava digitaalinen valokuvauspalvelu tule testatuilla ratkaisuilla menestymään valituilla segmenteillä ja lanseerausprojekti on keskeytettävä. Lanseerauksen toteutuskustannukset voivat nousta suuriinkin lukemiin, joten markkina- ja kilpailutietoisuus toimeksiantajaryityksen lanseerattavan valokuvauspalvelun kannalta on oltava kiitettävällä tasolla ja ratkaisujen puollettava tai olla puoltamatta lanseerauspäätöstä täydellisesti. Kärsimättömyys ja aidon lanseerauspäätöksen puute ovat hyvin yleisessä osassa yritysten lanseerauspäätöksiä ja tähän on moninaisia syitä. Lanseerausprojektiin panostetaan usein lukuisia työtunteja ja resursseja, joten projektin keskeytys saatetaan nähdä turhana ajankäyttönä yrityksissä. Lisäksi yrityksessä saatetaan tulla sokeaksi joidenkin elementtien toimimattomuudesta, kun lanseeraushankkeeseen on sitouduttu niin henkisesti, että luotetaan lanseerattavan palvelun onnistuvan kohdemarkkinoilla lukuisista riskitekijöistä huolimatta. Lanseerauspäätös digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerauksesta on tultava yksimielisesti kaikilta niiltä tahoilta, jotka ovat olleet osana lanseerausprosessia sekä lanseerausratkaisujen toimivuus tulee tiedostaa testiohjelmalla hyödyntäen, jotta vakuus uuden valokuvauspalvelun lanseerauksen onnistumisesta saadaan. (Rope 2005, 517)

6.4 Riskikartoitus lanseerauspäätöksen tukena

Toimivan lanseerauspäätöksen edellytyksenä on laatia sen perustaksi lanseerausriskianalyysi. Tällä analyysillä pyritään kartoittamaan operatiivisia lanseerausriskejä, joihin lukeutuu kaikki lanseerausprojektin onnistumiselle vaaraksi olevat riskilajit. Analyysillä varmistetaan, ettei lanseerausvaiheessa ilmene minkäänlaisia riskejä, joille ei ole löydettävissä toimivaa ratkaisua. (Rope 2005, 517-518)

Lanseerausriskit jakautuvat kahteen luokkaan: palveluriskeihin ja kaupallistamisriskeihin. Ensin mainitun riskilajin alapuolella ovat palvelun toimimattomuusriskit, taloudellisen toteuttamisen riskit ja tuotannolliset riskit. Nämä riskit liittyvät pitkälti varsinaiseen ydinpalveluun ja sen palvelukehitysvaiheen sisältöratkaisuihin. Nämä riskit pyritään aina eliminoimaan viimeistään palvelun prototyyppivaiheessa, jotta voidaan ryhtyä toteuttamaan onnistunutta kaupallistamistyötä. (Rope 2005, 518)

Kaupallistamisriskit ovat riskilajiltaan moninaisempi ja sitä kautta toimeksiantajaryitykseltä enemmän resursseja vaativaa riskien kartoittamista. Kaupallistamisriskit jakautuvat yhdeksään eri sektoriin ja ne sisältävät ajoituksen, referensseihin, brändäykseen, hinnoitteluun, suunnitelmallisuuteen, sitouttamiseen, lanseerausprosessin automaattisuuteen, panostukseen ja viestintään liittyviä riskejä. Kaupallistamisriskien kartoitus on mille tahansa yritykselle elintärkeää toteutettavaksi lanseerauspäätöksen tukitoimintona, koska kyseiset riskit vaikuttavat erityisesti lanseerausprojektin toteutuskelpoisuuteen teknisesti ja taloudellisesti. Nämä keskeiset seikat tulee selvittää toimeksiantajaryityksen puolelta ennen lopullista lanseerauspäätöstä. (Rope 2005, 518)

Riskianalyysissa määritellään kunkin riskin todennäköisyys ja sen vaikutukset lanseerausprojektille. Mikäli riski on todennäköinen ja erityisen vaarallinen lanseerausprojektin onnistumiselle, tulee toimeksiantajaryityksen miettiä keinot sen ehkäisemiseen ennen kuin se pääsee vaikuttamaan lanseerausprosessiin haitallisesti. Edellä mainittujen tekijöiden yhteisvaikutuksesta tehdään analyysinä riskin päätösvaikutukset lanseerauksen toteutukselle. Mikäli kumulatiivinen riskivaikutus on suuri, eli kun useampi riskitekijä realisoituu samanaikaisesti, tarkoittaa tämä yleensä lanseerausprojektin keskeytystä. Mitä useampi riski suurella todennäköisyydellä realisoituu, sitä vähemmän on edellytyksiä jatkaa lanseerausprosessia. Tämä tulee huomioida lopullista lanseerauspäätöstä tehdessä. (Rope 2005, 519)

7 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tutkimus pohjautui työssä käsiteltyyn teoriaan ja työlle asetettuihin kehittämiskysymyksiin. Tutkimus tehtiin työn kehittämistehtävään, työn tavoitteisiin ja tarkoitukseen sekä teoreettiseen viitekehykseen linkittyen. Toimeksiantajalla oli selkeä tarve tutkia digitaalisen B2C-markkinoille suunnatun valokuvauspalvelun lanseerausprosessia, jonka pohjalta annettiin toimeksianto työlle. Työn tavoitteena oli teoreettisen viitekehyksen ja toteutetun tutkimuksen pohjalta saada kokonaisvaltainen ymmärrys digitaalisen B2C-valokuvauspalvelun lanseerausprosessista ja laatia lanseeraussuunnitelma uuden valokuvauspalvelun lanseeraukselle. Työn teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin lanseerausprosessiin ja lanseerausratkaisuihin liittyvää kirjallisuutta, jotka muodostivat teoreettisen pohjan tutkimukselle.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tällä haluttiin varmistaa, että tarkoin rajatulta tutkimuskohderyhmältä saadaan kerättyä työn ja tutkimuksen tavoitteita tukevaa aineistoa sekä auttamaan tutkimustuloksista tehtävien johtopäätösten tekemisessä. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan (2013, 160-161) kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkimuskohteen kokonaisvaltainen tutkiminen. Kvalitatiivisen tutkimuksen laadullisuus piilee sen pyrkimyksessä paljastaa tosiasioita sen sijaan, että todennettaisiin olemassa olevia väittämiä. Tässä tutkimuksessa kvalitatiivinen tutkimusote on perusteltu, koska sen avulla haluttiin ymmärtää kokonaisvaltaisesti digitaalisen valokuvauspalvelun lanseeraus ja sen sisältämä prosessi. Kvalitatiivisella tutkimusotteella pyrittiin keräämään aineistoa tutkimuksen kohderyhmältä, mikä täydentäisi työssä aiemmin käsiteltyä teoriaa digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerauksesta.

Tutkimusmenetelmien valinnassa korostuu kerättävän aineiston laatu sekä tutkimuskohderyhmä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 184). Työn tutkimuksessa haluttiin kerätä digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerausprosessin kokonaisvaltaista ymmärtämistä tukevaa aineistoa. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiksi oli tästä syystä valittu benchmarking-analyysi sekä teemahaastattelu. Benchmarking-menetelmän tavoitteena oli tutkia kooltaan kahden erilaisen suomalaisen yrityksen toteuttamaa digitaalisen B2C-markkinoille suunnatun palvelun lanseerausta. Kerätyn aineiston pohjalta ammennettiin kohdeyritysten palveluiden lanseerauksista onnistuneita elementtejä implementoitavaksi toimeksiantajayrityksen lanseeraukseen sekä pyrittiin selvittämään mahdollisia ongelmakohtia niiden välttämiseksi. Teemahaastattelulla pyrittiin keräämään työn kehittämiskysymyksiin linkittyvää aineistoa, jonka avulla täydennettiin työssä käsiteltyä teoriaa. Tällä mahdollistettiin toimeksiantajayrityksen digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerausta edistävien johtopäätösten kokoaminen, pohjaten työn lopputuotoksena toimivaa lanseeraussuunnitelmaa.

Tutkimuskohderyhmät rajattiin yhteistyössä toimeksiantajayrityksen kanssa tutkimusmenetelmien mukaan. Benchmarking-menetelmässä tutkimuskohderyhmäksi valittiin kaksi suomalaista

yrittäjä, jotka kooltaan erosivat toisistaan. Menetelmällä tutkittiin yritysten toteuttamaa lanseerausta ja rajauksessa huomioitiin lanseerattavan palvelun digitaalisuus sekä kohdentaminen B2C-markkinoille. Teemahaastatteluun valittu tutkimuskohderyhmä rajattiin toimeksiantajayrityksen kanssa koskemaan tunnettujen suomalaisten yritysten lanseerauksesta vastan- neita tai vahvasti lanseeraustoimenpiteissä mukana olleita henkilöitä. Rajauksessa painotettiin myös henkilön kokemusta digitaalisten palveluiden lanseerauksesta. Teemahaastatteluun kontaktoitavat henkilöt ja haastattelun teemat valittiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Toimeksiantajayrityksen henkilöstöllä on laaja verkosto, sisältäen eri alojen yritysjohtajia ja - henkilöitä, joten haastatteluun kontaktoitavat henkilöt oli luonnollista valita yhteistyössä heidän kanssa.

7.1 Tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli tutkia digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerausprosessia pohjautuen työlle asetettuihin kehittämiskysymyksiin. Tämä tavoite konkretisoitui työn toimeksiannon ja kehittämistehtävän pohjalta, jotka loivat perustellun tarpeen kehittää toimeksiantajayrityksen digitaalisen B2C-markkinoille suunnatun valokuvauspalvelun lanseerausprosessia. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa aineistoa, jonka pohjalta kyettiin tekemään kehittämistyötä edistäviä johtopäätöksiä. Tämän lisäksi aineisto toimi ammennettavana tietopohjana työn lopputuotoksena toimivalle lanseeraussuunnitelmalle.

Digitaalisen B2C-valokuvauspalvelun lanseeraus sisältää monia huomionarvoisia elementtejä liittyen lanseerauksen strategiaan ratkaisuihin ja lanseerausprosessiin. Nämä eroavat osittain paljonkin toimeksiantajan aiemmista lanseerausprosesseista, jotka olivat toteutettu B2B-markkinoille suunnatuille valokuvauspalveluille. Tästä syystä tutkimuksen tavoitteena oli myös työssä käsiteltyä teoriaa täydentäen luoda kokonaisvaltainen ymmärrys digitaalisen B2C-palvelun lanseerauksesta opinnäytetyön tekijälle ja toimeksiantajayritykselle.

7.2 Benchmarking

Benchmarking eli esikuvaoppiminen on yritykselle keino pyrkiä jatkuvasti kohti parempaa tasoa ja tulosta. Liiketoimintaa ja sen tuloksellisuutta kehittävä, nuorelle ja nousevalle yritykselle, benchmarking on oivallinen menetelmä oppia kilpailevien ja muiden yritysten toimintaan perehtymällä. Toimeksiantajayritys on harjoittanut liiketoimintaansa nykyisessä muodossaan alle viisi vuotta, joten benchmarking tutkimusmenetelmänä, esikuvaoppiminen ja tiedon ammentaminen muiden yritysten toiminnasta oli perusteltu aineistonkeruumenetelmä työn tutkimukselle. Avainkysymyksiä tutkimuksessa toteutetuille benchmarking-analyysille

olivat: mihin toimeksiantajan toimintoihin esikuvaoppia haetaan sekä miltä yrityksiltä. (Rope 2005, 106-107)

Tutkimuksen benchmarking-analyysin tavoitteena oli tutkia kahden suomalaisen yrityksen lanseerauksia. Tutkimuskohderyhmä oli rajattu koskemaan yrityksiä, jotka ovat kotimaisia, operoivat Suomessa sekä ovat lanseeranneet B2C-markkinoille suunnatun digitaalisen palvelun. Kohdemarkkinoilla ei ole suoraa kilpailijaa lanseerattavalle valokuvauspalvelulle, joten analysoitavat yritykset ja niiden digitaaliset palvelut oli valittava valokuvauksen toimialan ulkopuolelta. Benchmarking-analyysien kohdeyritykset olivat Osuuspankki ja PerTunes Oy. Osuuspankin analyysissa keskityttiin kokoluokaltaan isomman, pankkitoimintaa harjoittavan yrityksen digitaalisen palvelun lanseeraukseen. PerTunes Oy:n analyysissa keskityttiin kokoluokaltaan huomattavasti pienemmän yrityksen digitaalisen palvelun lanseeraukseen.

Benchmarking-analyysin tarkoituksena oli tutkia ja kartoittaa kohdeyritysten digitaalisten palveluiden lanseerauksien sisältämien toimenpiteiden onnistumisia sekä mahdollisia heikkouksia. Analyysissa painotettiin markkinointiviestinnän ja hinnoittelun hyödyntämistä kilpailukeinoina sekä niiden tehokkuutta. Tarkoituksena oli tutkia verkosta löytyvää aineistoa hyödyntäen, miten kohdeyritysten digitaaliset palvelut lanseerattiin ja peilata tätä toimeksiantajayrityksen tulevaan lanseeraukseen. Kohdeyritysten lanseerauksista kerättiin benchmarking-menetelmällä aineistoa, joka analysoitiin ja tulosten pohjalta tehtiin työtä sekä toimeksiantajan digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerausta edistäviä johtopäätöksiä, pohjautuen työlle asetettuihin kehittämiskysymyksiin.

Benchmarking-analyysilla saatiin arvokasta tietoa, miten digitaalisen palvelun lanseerauksessa voidaan hyödyntää markkinointiviestintää ja hinnalla operointia lanseerauksen strategisina kilpailukeinoina. Lisäksi kohdeyritysten analysointi benchmarking-menetelmällä tuotti hyödyllistä aineistoa työn lopputuotoksena toimineen lanseeraussuunnitelman työstämiseen. Analyysin avulla voitiin arvioida, mitkä strategiset ratkaisut ovat potentiaalisesti toimivia toimeksiantajayrityksen digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerauksessa. Tämän ohella benchmarking-analyysilla pystyttiin kartoittamaan mahdollisia riskitekijöitä lanseerauksessa.

7.3 Teemahaastattelu

Haastattelut kuuluvat laadullisen tutkimuksen yleisimpiin aineistonkeruumenetelmiin. Haastatteluiden idea on yksinkertaisuudessaan selvittää, miten joku tai jokin toimii ja miksi. Haastatteluiden etuna on niiden joustavuus, joka mahdollistaa validin tutkimusaineiston keräämisen. Tästä esimerkkinä voidaan pitää haastatteluiden mahdollistamaa nopeaa reagointia haastattelijalta, kuten väärinkäsitysten välitöntä oikaisemista haastattelutilanteessa, joka edesauttaa virheellisen tutkimusaineiston välttämisen. Lisäksi haastatteluiden joustovara näkyy

kysymysten esittämisessä haastattelutilanteelle ja tutkimukselle edullisella tavalla; kysymysten järjestykselle tai esittämistavalle ei tarvitse olla orjallisesti noudatettavaa runkoa. (Sara-järvi & Tuomi 2009, 72-73)

Tutkimushaastattelut jaetaan yleisesti kolmeen ryhmään: strukturoitu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Tässä tutkimuksessa käytettiin toisena aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua, joka on luonteeltaan puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiireistä johdetut teemat ovat tiedossa, mutta kysymyksillä ei välttämättä ole tarkkaa muotoa tai järjestystä. Teemahaastattelu on joustavampi, kuin strukturoitu lomakehaastattelu, mutta ennalta määritellyt teemat tekevät haastattelusta avointa haastattelua strukturoidumman. (Hirsjärvi ym. 2013, 208-210)

Tutkimuksessa toteutetun teemahaastattelun tarkoitus oli täydentää työssä käsiteltyä teoriaa ja tehtyjä benchmarking-analyyseja digitaalisen palvelun lanseeraukseen liittyen. Tavoitteena oli kerätä haastattelusta aineistoa, joka edesauttoi yhdessä käsitellyn teorian ja benchmarking-analyysien kanssa antamaan kokonaisvaltaisen ymmärryksen digitaalisen B2C-valokuvapalvelun lanseerauksesta ja siihen liittyvistä elementeistä. Teemahaastattelun ennalta määritellyt teemat ja aihepiirit olivat johdettu suoraan työlle asetetuista kehittämiskysymyksistä. Haastattelun teemat olivat: asiakasymmärryksen rakentaminen digitaalisen palvelun lanseerauksessa, lanseerauksen strategiset ratkaisut ja digitaalisen palvelun lanseerausprosessi. Teemahaastattelulle oli määritelty teemoittain puolistrukturoituja kysymyksiä, jotka rakenteeltaan mahdollistivat myös lisäkysymysten esittämisen keskustelun etenemisen mukaan.

Teemahaastattelun haastateltavien kohderyhmäksi rajattiin suomalaiset yrityshenkilöt, joilla on käytännön kokemusta digitaalisen palvelun lanseerauksesta. Lisäksi rajauksessa huomioitiin kohdehenkilöiden roolin suuruus kohdeyrityksen digitaalisen palvelun lanseerauksessa ja lanseeratun palvelun selvä kosketuspinta B2C-markkinoille. Tutkimuksen teemahaastattelun kohteena oli Suomen Ostohyvyitys Oy:n ja sen Bonusway-palvelun lanseerauksesta vastannut toimitusjohtaja. Haastateltavalla oli aiempaa kokemusta digitaalisen, B2B- ja B2C-markkinoille kohdistetun verkkopalvelun lanseerauksesta, joten haastateltava henkilö täytti kohderyhmän rajauksessa asetetut kriteerit. Lisäksi haastateltavan näytöt menestyksekkäiden, digitaalisen palvelun lanseeraustoimenpiteiden suunnittelusta ja toteutuksesta pohjasivat kohdehenkilön valintaa. Teemahaastattelu toteutettiin haastateltavan kohdehenkilön yrityksen tiloissa ja äänitettiin litterointia varten.

Teemahaastattelu täytti sille asetetut tavoitteet. Haastattelusta saatu aineisto täydensi työssä käsiteltyä teoriaa ja tutkimuksessa tehtyjä benchmarking-analyyseja. Lisäksi haastattelussa nousi esiin teoreettisessa viitekehyksessä ja benchmarking-analyyseissa käsittelemättö-

miä elementtejä liittyen lanseerattavan palvelun digitaalisuuteen. Tämä auttoi muodostamaan haastattelun tulosten pohjalta toimeksiantajayrityksen digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerausta edistäviä johtopäätöksiä, jotka voitiin konkretisoida työn lopputuotoksena toimineissa lanseeraussuunnitelmissa. Teemahaastattelussa käytetty lomake on opinnäytetyön liitteenä.

8 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksessa käytettiin kahta aineistonkeruumenetelmää: benchmarking-analyysia ja teemahaastattelua. Benchmarking-analyysilla kerättiin tutkimusaineistoa kahden kohdeyrityksen digitaalisten palvelujen lanseerauksia analysoimalla. Teemahaastattelussa haastateltiin yhtä henkilöä, jolla on asianmukaista kokemusta digitaalisen B2C-markkinoille suunnatun palvelun lanseerauksesta.

Tutkimuksen tulokset olivat kokonaisuudessaan opinnäytetyön tekijän ennakkokäsityksiä sekä työssä käsiteltyä teoriaa täydentäviä. Tutkimuksen tulokset vastasivat tutkimukselle asetettuja tavoitteita. Benchmarking-analyysin tulokset antoivat arvokasta tietoa digitaalisen B2C-palvelun lanseerauksen strategisten ratkaisujen hyödyntämisestä onnistuneesti, painottuen erityisesti markkinointiviestinnän ja hinnoittelun kilpailukeinoihin. Tämän lisäksi benchmarking-analyysit mahdollistivat opinnäytetyön ja tutkimuksen tekijälle pohtia, miten kohdeyritykset olisivat voineet lanseerata digitaaliset palvelunsa vieläkin tehokkaammin ja mitä mahdollisia heikkouksia lanseerauksissa esiintyi. Myös teemahaastattelun tulokset vastasivat tutkimuksen tavoitteita ja täydensivät työssä käsiteltyä teoriaa. Erityisesti tulokset haastateltavan näkemyksistä lanseerattavan palvelun digitaalisuuden huomioinnista olivat työlle tärkeitä.

8.1 Benchmarking-analyysin tuloksia

Tuloksissa nousi erityisesti esiin strategisten ratkaisujen, ja niiden sisältämien hinnoittelun ja markkinointiviestinnän kilpailukeinojen, hyödyntäminen eri variaatioin. Tutkimuksessa painotettiin kohdeyritysten markkinointiviestinnän ja hinnoittelun käyttöä lanseerauksen strategisine kilpailukeinoina. Selvisi, että edellä mainittujen kilpailukeinojen hyödyntäminen linkittyy vahvasti lanseerattavan digitaalisen palvelun tyyppiin, asiakaskohderyhmään ja välitettävään mielikuvaan. Markkinointiviestinnällä ja hinnoittelulla haluttiin molempien kohdeyritysten toimesta tuoda esiin digitaalisen palvelun tarjoamaa ratkaisua sekä eri segmenteille varioituja hinnoittelumalleja. Tulokset mahdollistivat toimeksiantajayrityksen digitaalisen valokuvauspalvelun lanseeraukselle vaihtoehtoisten markkinointiviestintä- ja hinnoitteluratkaisujen suunnittelun ja kokoamisen lanseeraussuunnitelmaan.

Benchmarking-analyysin tulokset rakensivat myös suoraa vertailupohjaa toimeksiantajayrityksen tulevalle digitaalisen valokuvauspalvelun lanseeraukselle. Painotettuja seikkoja tutkimuksessa olivat varsinkin kohdeyritysten lanseeraamien digitaalisten palvelujen näkyvyys eri medioissa ja markkinointikanavissa. Benchmarking-analyysi mahdollisti tutkimukselle myös työssä käsiteltyyn teoriaan pohjautuvaa pohdintaa, jonka tarkoituksena oli kartoittaa kohdeyritysten lanseerauksien mahdollisia heikkouksia. Tulokset osoittivat, että molemmissa lanseerauksissa oli elementtejä, jotka olisi voitu tehdä paremmin onnistuneemman lanseerauksen realisoinniseksi. Tämän avulla pystyttiin kartoittamaan mahdollisia riskejä toimeksiantajayrityksen lanseerauksessa.

8.1.1 Benchmarking: Yritys A

Osuuspankki lanseerasi Suomessa yhdessä globaalisti operoivan DriveNow-franchisen kanssa digitaalisen yhteiskäyttöautoiluun perustuvan palvelun vuonna 2017. Palvelu on yhteiskäyttöautoilun kasvavan trendin pohjalta kehitetty sovellus, joka mahdollistaa joustavan auton vuokraamisen. Osuuspankin lanseerauksen lähtökohtana oli selkeästi laajentaa liiketoimintaansa uudelle toimialalle ja vastata markkinoilla vallitsevaan kysyntään. Yhteiskäyttöautoilu on ollut viime vuosina kasvava trendi globaalisti ja tarve auton joustavaan käyttöön loi selkeät perusteet Osuuspankin uuden digitaalisen palvelun lanseeraukselle. Lanseerauksen lähtökohdat olivat siis erinomaiset ja oletettavasti hyvin tiedostetut Osuuspankin puolesta: kasvava trendi on luonut paljon kysyntää yhteiskäyttöautoilulle myös kotimaisilla markkinoilla. Lisäksi yrityksen intressinä oli selkeästi tavoitella uusia asiakaskohderyhmiä toiselta toimialalta nykyisten lisäksi.

Osuuspankin merkittävänä strategisena kilpailukeinona tässä lanseerauksessa oli markkinointiviestinnän tehokas hyödyntäminen sekä näkyvyyden maksimointi palvelulle sen markkinoilleulovaiheessa. Digitaalisesta yhteiskäyttöautoilupalvelusta tiedotettiin Osuuspankin ja franchise-kumppanin verkkosivuilla. Tämän lisäksi Osuuspankki panosti lanseerattavan digitaalisen palvelun näkyvyyteen sosiaalisen median kanavissaan, joihin se alkoi tuottaa sisältöä lanseeraukseen liittyen kaksi viikkoa ennen palvelun tuontia markkinoille. Erityisesti yrityksen Facebook-kanavan sisältö ja sponsoroidut mainokset olivat lanseerauksen ympärillä vahvasti lanseerattavan palvelun tunnettuuden kasvattamiseen painottuvaa.

Osuuspankin vahva ja suuri brändi sekä suunnitelmallinen panostaminen markkinointiviestintään digitaalisen B2C-markkinoille suunnatun palvelun lanseerauksessa loi sille ansaittua medianäkyvyyttä. Lanseerauksesta uutisoivat monet eri mediat ja verkkolehdet, joten markkinointiviestinnän käyttäminen lanseerauksen strategisena kilpailukeinona voitiin nähdä onnistuneen. Valitut mediat ja kanavat lanseeratun palvelun mainostamiseen olivat selkeästi vali-

koitu tukemaan sen digitaalista elementtiä: mobiililaitteella käytettävän palvelun tulisi saavuttaa mobiililaitteilla valikoituja kanavia käyttävät kohderyhmät. Lanseeraukselle asetetun budjetin puitteissa voidaan tuloksista päätellen tehostaa markkinointiviestintää huomattavasti, joskin vertailu Osuuspankin ja toimeksiantajayrityksen puitteiden välillä ei ole edullista niiden edustaessa kooltaan eri luokkaa. Tulokset luovat kuitenkin pohjaa toimeksiantajayrityksen lanseerauksen markkinointiviestinnän suunnittelulle, suhteutettuna pienempään budjettiin sekä mahdollisuuteen hyödyntää eri medioita.

Osuuspankin lanseeraama palvelu hyödyntää käyttöön perustuvaa hinnoittelua strategisena kilpailukeinonaan leasing-mallisesti, millä se pystyy reagoimaan muuttuvaan kilpailu- ja markkinatilanteeseen joustavasti (Bergström & Leppänen 2015, 234-235). Kohdeyrityksen hinnoittelustrategian sisältämä dynaaminen hinnoittelu, jota sivuttiin myös teoreettisessa viitekehityksessä hinnalla operoinnin kappaleessa, korreloi täysin kysynnän muuttumisen kanssa. Konkretissa tämä tarkoittaa, että palvelun autoja on mahdollista vuokrata halvemmalla, mikäli sen kysyntä tietyllä alueella on ollut matalampi. Dynaaminen hinnoittelu mahdollistaa näin kohdeyritykselle personoidun hinnoittelumallin, joka perustuu palvelun sen hetkiseen arvoon (Bergström & Leppänen 2015, 233-235). Lanseerauksen yhteydessä Osuuspankki ja sen franchise-kumppani houkuttelivat asiakkaita myös ilmaisella rekisteröinnillä, mikä mahdollisti sille madaltamaan kynnystä kohderyhmille käyttämään palvelua.

Osuuspankin digitaalisen palvelun lanseerauksen heikkoutena oli ilmeisen lyhytnäköinen ja yksipuolinen markkinointiviestinnän suunnittelu. Se hyödynsi markkinointiviestintää strategisena kilpailukeinona lanseerauksessaan oivallisesti aina palvelun markkinoille tulon asti. Virallisen palvelun lanseerausajankohdan jälkeen se on kuitenkin tuottanut sisältöä palveluun liittyen vain yhden julkaisun verran kaikki viestintäkanavat huomioiden. Palvelua ei siis ole lanseerattu tukevalle ja pitkäjänteiselle pohjalle lanseerausmarkkinoinnin suunnittelun näkökulmasta, jolloin riskinä on palvelun tunnettuuden nopea lasku ja potentiaalisten asiakkaiden saavuttamattomuus. Vaikuttava seikka saattaa olla myös palvelun tarjoavan franchise-ketjun mukanaolo, jolle on oletettavasti delegoitu yksinoikeutetusti lanseerauksen jälkeinen markkinointi Suomessa. Toimeksiantajayritykselle tästä voidaan poimia selkeäksi kehityskohteeksi sen digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerausprosessiin markkinoinnin pitkäjänteinen ja monipuolinen suunnittelu, jotta voidaan maksimoida palvelun tunnettuus kohdemarkkinoilla ja potentiaalisten asiakkaiden tavoitettavuus myös palvelun markkinoille tulon jälkeen.

Vaikka Osuuspankki ja sen franchise-kumppani ovat onnistuneet palvelunsa hinnalla operoinnissa hyödyntämällä dynaamista hinnoittelua, on sillä riskinä muodostaa liian korkea kynnys uusille asiakkaille rekisteröitymismaksulla. Lanseerauksen yhteydessä myönnetty etu ilmaisesta rekisteröinnistä on saattanut vaikuttaa potentiaaliseen asiakaskohderyhmän kokoon ne-

gatiivisesti, kun edusta luovuttiin nopeasti lanseerauksen jälkeen. Kuluttajille verrattain korkea rekisteröitymismaksu voi olla korkea kynnyksikäyttää palvelua, varsinkin kun sen hinnoittelumallin ydin on käyttöön perustuvassa hinnoittelussa. Mikäli toimeksiantajayrityksen digitaalisen valokuvauspalvelun hinnoittelussa tullaan hyödyntämään rekisteröitymismaksua sekä dynaamisempaa ja personoidumpaa hinnoittelua, tulee rekisteröitymismaksun tai muun vastaavan aloitusmaksun olla tarpeeksi houkutteleva asiakaskohderyhmää ajatellen.

8.1.2 Benchmarking: PerTunes Oy

PerTunes Oy lanseerasi vuonna 2015 digitaalisen musiikkisovelluksen mobiililaitteille, jonka avulla kuluttajan on mahdollista opetella musiikin teoriaa digitaalisessa muodossa. Idea perustuu kellotauluun, jossa musiikin eri sävelet esiintyvät sävelkellona. Palvelukonseptin lanseerauksen lähtökohtana oli selkeästi tavoittaa musiikista kiinnostuneet ihmiset, joille musiikin teorian opiskelu saattaa tuottaa ongelmia ja esteitä mahdolliselle uralle kyseisellä toimialalla. Kohdeyrityksen visiona oli analyysiin pohjautuvan pohdinnan ja Internetistä löytyvän aineiston perusteella luoda asiakaskohderyhmilleen joustava ja vaivaton tapa opetella musiikin teoriaa, digitalisoimalla sen ladattavaksi mobiililaitteille.

PerTunes Oy hyödynsi lanseerausmarkkinoinnissaan vahvasti sosiaalista mediaa eri kanavineen. Osuuspankkiin verrattuna sillä ei ollut vahvaa brändiä taustalla ja kyseessä oli sen ensimmäinen digitaalisen palvelun lanseeraus, jolloin rahallinen panostus markkinointiviestintään oli oletettavasti pienempi. Markkinointiviestinnän suunnittelu ja toteutus lanseerauksen strategisena kilpailukeinona kuitenkin onnistui analyysin perusteella hyvin lähtökohtiin nähden. Kohdeyritys loi palvelun lanseeraukselle tehokkaasti näkyvyyttä kaikissa sosiaalisen median kanavissaan ja sen systemaattinen sisällöntuotanto on kasvattanut palvelun tunnettuutta markkinoilla myös lanseerauksen jälkeen. Tätä on helpottanut Osuuspankkiin verrattuna palvelutarjoaman kapea skaala: PerTunes Oy:n tarjoomaan kuuluu tällä hetkellä vain lanseerattu musiikkipalvelu, joten markkinointiviestinnän kohdentaminen kyseisen palvelun tunnettuuden maksimointiin on luonnollisesti helpompaa, kuin Osuuspankin laajemmalla palvelutarjoomalla. Toimeksiantajayrityksen haasteena tulee olemaan teoreettisessa viitekehyksessäkin mainittu balanssi koko palvelutarjoaman kattavan markkinointiviestinnän suunnittelussa ja toteutuksessa. Lisäksi toimeksiantajayrityksen resurssit toteuttaa laajamittaista, koko palvelutarjoaman näkyvyyttä edistävää markkinointia ovat vielä verrattain pienet.

Kohdeyrityksen tuottama sisältö sen sosiaalisen median kanaviin oli tarkoin harkittua ja lanseerauksen onnistumista tukevaa. Se nojasi vahvasti informatiiviseen sisältöön ja käytti varsinkin videoformaattia näkyvästi hyödykseen. Tämä oli ehdottomasti tehokas tapa vaikuttaa kohdeyleisöön, huomioiden videoiden vaikuttavuusarvo ja viraalius nykyajan markkinoinnissa.

Palvelu saavutti lanseerauksen yhteydessä suuren suosion ja menestyi vertailuissa muihin kilpailuviin digitaalisiin palveluihin. Markkinointiviestinnän toimivuus voidaan nähdä onnistuneena myös yrityksen ansaitun median määrän kautta, joka oli palveluun ja yrityksen kokoon verrattuna kiitettävää. Lisäksi yrityksen tuottama sisältö lanseerauksen jälkeen on noudattanut kanavakohtaisesti selkeitä linjoja, mikä on oletettavasti auttanut saavuttamaan halutut kohderyhmät käytetyissä kanavissa ja luonut mielikuvaa osaavasta, nykyaikaisesta digitaalisesta brändistä.

Lanseeratun digitaalisen musiikkipalvelun hinnoittelu perustuu kiinteään kertamaksuun, jolla kuluttaja saa sovelluksen käyttöönsä pysyvästi. Yritys houkutteli asiakkaita lanseerauksen yhteydessä myös ilmaisella latauksella rajoitetun ajan. Analyysin perusteella voidaan todeta kohdeyrityksen digitaalisen palvelun hinnoittelustrategian toimineen. Se houkutteli tehokkaasti asiakkaita lataamaan uuden palvelunsa tarjoamalla ilmaisen latauksen. Yhdistämällä tämän tehokkaaseen markkinointiviestintään, se saavutti palvelulle myös ansaittua medianäkyvyyttä ja tavoitti tätä kautta kohderyhmänsä laajemmin. Palvelulle asetettu kiinteä hinta on analyysissä esiintyneet elementit ja palvelun tuottama arvo huomioiden sopiva ja kuluttajiin myönteisesti vaikuttava.

Heikkouksina ja riskitekijöinä palvelun lanseerauksessa voidaan analyysin pohjalta nähdä palvelun saatavuus, hinnoittelustrategian toimivuus tulevaisuudessa ja palvelun mahdollisuudet markkinoilla. Palvelu on ollut lanseerauksesta lähtien ladattavissa vain iOS-käyttöjärjestelmää tukeville laitteille, mikä omalta osaltaan kaventaa potentiaalista asiakaskuntaa. Tämän lisäksi voidaan epäillä, onko palvelulle riittävästi kuluttajia nykyisellään. Tämä vaatii yritykseltä reagoimista palvelukehityksessä ja tulevissa lanseerauksissa. Myös palvelun hinnoittelun strategiset ratkaisut voivat muodostua riskitekijöiksi palvelun menestykselle jatkossa. Asettaessa kiinteän hinnan digitaaliselle palvelulle tulee myös huomioida taloustilanteen kehitys ja vaihtelut. Kiinteä hinta on usein verrannollinen sen hetkiseen taloustilanteeseen, mutta yrityksen tai yleisen ekonominen tilanteen muuttuessa kiinteä hinta ei mahdollista joustavaa hinnalla operointia palvelulle. Toimeksiantajayrityksen tulee huomioida tarkasti eri riskit päättäessään lanseerattavan digitaalisen valokuvauspalvelun hinnoittelumallin. Sen tulee samanaikaisesti vastata palvelun arvoa ja tuottaa yritykselle rahaa hyväksi todetulla, asiakaskohderyhmän ominaisuudet huomioivalla mallilla.

8.2 Teemahaastattelun tulokset

Teemahaastattelussa haastateltiin Suomen Ostohyvitys Oy:n toimitusjohtajaa, joka on ollut merkittävässä roolissa yrityksen digitaalisen Bonusway-palvelun lanseerauksissa eri maissa. Haastattelusta saadut tulokset olivat odotettuja ja täyttivät teemahaastattelulle asetetut ta-

voitteet ja tarkoituksen, jotka olivat saada kokonaisvaltaisempi ymmärrys digitaalisen palvelun lanseerauksesta ja täydentää työssä käsiteltyä teoriaa. Teemahaastattelussa käytettiin ennalta tehtyä haastattelulomaketta, johon oli kirjattu haastattelun kolme teemaa sekä teemakohtaisia puolistrukturoituja kysymyksiä. Kysymysten tarkoituksena oli muodostaa haastattelun etenemiselle sovellettava runko ja mahdollistaa lisäkysymysten esittämisen, mikäli tilanne haastattelussa niin vaati.

Teemahaastattelun tulokset käydään läpi teemakohtaisesti. Haastattelun teemat oli johdettu suoraan kehittämiskysymyksistä ja ne olivat:

- Asiakasymmärryksen rakentaminen digitaalisen B2C-palvelun lanseerauksessa
- Digitaalisen palvelun lanseerauksen strategiset ratkaisut
- Digitaalisen palvelun lanseerausprosessi

Haastattelu eteni pääsääntöisesti teemojen pohjalta luodun rungon mukaisesti, mutta puolistrukturoitu haastattelu ja kysymysten luonne loivat myös joustavuutta haastattelutilanteeseen. Tämä teki haastattelussa ajoittain teemojen rajoista häilyvämpiä ja mahdollisti haastateltavalle kokonaisvaltaisten näkökulmien esittämisen.

8.2.1 Asiakasymmärryksen rakentaminen digitaalisen B2C-palvelun lanseerauksessa

Määriteltäessä kohderyhmiä ja segmenttejä lanseerattavalle digitaaliselle B2C-palvelulle, haastateltavalla oli muutama eri huomionarvoinen lähestymiskulma, peilaten oman yrityksensä palvelun lanseerauksiin. Haastattelussa nousi esiin yrityksen aikaisempi kokemus ja tietämys toimineista segmenteistä, jonka perusteella voidaan yhdistää tämä tieto soveltaen lanseerattavan palvelun kohdemarkkinoita vastaavaksi. Lisäksi haastateltava nosti esiin markkinointikanavien toimivuuden segmenttikohtaisesti, jota myös sivuttiin työn teoriassa, viitaten Bergströmin ja Leppäsen (2015, 301) näkemyksiin. Joissakin tapauksissa segmentit saatetaan valita sen perusteella, että lanseerattavalla palvelulla halutaan päästä niiden luokse. Tämä vaatii toimiviksi todettuja markkinointikanavia onnistuakseen.

Haastateltavan mukaan kohderyhmien valinta on monen eri tekijän muodostama kokonaisuus. Tähän vaikuttavat vahvasti yrityksen olemassa oleva tieto entuudestaan toimineista segmenteistä, markkinointikanavien valinta ja toimivuus segmenttikohtaisesti sekä markkinakelpoiseksi havaittu palvelu. Viimeisin vaatii kohdemarkkinoiden ja -ryhmien analysointia sekä jatkuvaa kohderyhmätyötä, joka sisältää innovoivia ratkaisuja segmenttikohtaisesti. Esimerkkinä haastattelussa nousi esiin blogikirjoittajien tai muiden vastaavien sisällöntuottajien hyödyntäminen innovoivassa kohderyhmätyössä. Tämä sisältää jatkuvaa testaustoimenpiteiden

suorittamista potentiaalisten asiakassegmenttien kartoittamisessa, mikä eliminoi asiakassegmenttien toimivuuden arvioinnin vain oletusarvoon perustaen. Konkreettiset testit mahdollistavat markkinasegmenttien toimivuuden arvioinnin saatuun dataan perustuen, jonka pohjalta voidaan lähteä tai olla lähtemättä skaalaamaan palvelun vientiä kyseisille segmenteille laajemmin.

Haastattelussa nousseet esimerkit, liittyen kysyntää ja tarjontaa kartoittaviin menetelmiin, vastasivat teoriassa käsiteltyjä menetelmiä, joita Ropen (1999b, 39-40) mukaan olivat erilaiset markkina-analyysit. Näiden avulla voidaan kartoittaa lanseerattavan palvelun mahdollisuuksia menestyä kohdemarkkinoilla, suhteutettuna potentiaalsiin asiakassegmentteihin ja vallitsevaan kilpailuun. Toimeksiantajayrityksen lanseerauksessa kilpailevien palvelujen kartoittaminen ei ole relevanttia, koska lanseerattava palvelu tuodaan markkinoille innovaattorin asemassa. Haastateltava nosti esiin kysyntää kartoittavat kuluttajakyselyt, joita hänen yrityksensä lanseerauksissa ei ole hyödynnetty, mutta näki ne kuitenkin hyödyllisinä ja kohdemarkkinoista saatavaa informaatiota rikastavana menetelmänä.

Digitaalisen B2C-palvelun lanseerauksessa haastateltava nosti erittäin tärkeänä elementtinä esiin kuluttajien käyttäjäkokemuksen. Haastateltava painotti testiohjelmien tekemistä käyttökokemuksen parantamista pohjaavana ratkaisuna ja nosti esiin konkreettisia esimerkkejä, kuten intuitiivinen tai selkeästi ohjeistettu palvelun käyttökokemus. Haastattelussa nousi esiin myös vahvasti näkökulma digitaalisen palvelun lanseerauksen tarinankerronnasta; missä palvelun tarinankerronta tapahtuu ja kuluttaja tekee ostopäätöksen. Tähän vaikuttaa vahvasti lanseerattavan digitaalisen palvelun luonne, joka lopullisesti määrittää, kuinka uusasiakashankintaa lähdetään tekemään. Yksinkertaisempi palvelu on helppo lanseerata suoraan vietäväksi eri myyntikanaviin, mutta laajempi digitaalinen palvelukokonaisuus vaatii yritykseltä vaihteista tarinankerrontaa markkinoinnin yhtenä elementtinä, millä halutaan nostaa kuluttajien palvelutuntemusta.

Kuten toimeksiantajan tapauksessa, lanseerattaessa täysin uutta ja ainutlaatuista digitaalista palvelua, on yrityksellä oltava vahva näkemys siitä, mitkä ovat sen myyntiargumentit ja arvolutapaukset. Näihin vaikuttavat haastateltavan mukaan mahdollinen, olemassa oleva kysyntä johon halutaan palvelulla vastata. Päinvastaisesti, lanseerattavalla digitaalisella palvelulla voidaan myös pyrkiä luomaan uutta kysyntää valituilla kohdemarkkinoilla. Kokonaisuuden asiakasymmärryksen rakentamisesta muodostaa toimiviksi havaittujen markkinointikanavien hyödyntäminen tarinankerronnallisessa viestinnässä, linkittyen palvelun myyntiargumentteihin ja arvolutapauksiin. Kokonaisuudessa ovat vahvassa roolissa myös tarvittavat testiohjelmat segmenttien toimivuuden arviointiin ja palvelun hyvän käyttäjäkokemuksen realisointiin.

8.2.2 Digitaalisen palvelun lanseerauksen strategiset ratkaisut

Digitaalisen B2C-palvelun lanseerauksessa strategiaa pitää rakentaa monesta eri elementistä yhtenäiseksi, toimivaksi kokonaisuudeksi. Vahvassa roolissa on varsinkin asiakashankintastrategian laatiminen, joka on riippuvainen lanseerattavan palvelun luonteesta. Tämä pohjaa asiakashankintastrategiassa markkinointiviestintäkeinojen ja -kanavien valintaa. Haastateltava nosti esiin myös näkökulman digitaalisen palvelun reaktiivisuudesta osana sen lanseerausstrategiaa. Asiakashankintastrategia ja muut strategiset elementit lanseerauksessa kannattaa laatia reaktiivisiksi, tietynlaisten hypoteettisten lanseerausstrategisten ratkaisujen pohjalta, mitkä on katsottu yrityksessä oletusarvoisesti toimiviksi. Tämä mahdollistaa lanseerausstrategisten elementtien muokkauksen reagoimalla niiden toimivuuteen lanseerausprosessin aikana. Esimerkiksi aiemmin mainituille markkinointikanavien valinnoille luodaan hypoteesit toimivista ratkaisuista asiakashankintastrategiassa, mutta reaktiivisuus antaa mahdollisuuden vaihtoehtoisten ratkaisujen hyödyntämiseen tilanteen niin vaatiessa.

Haastateltava nosti esiin positioinnin, eli teoriaosuudessaakin Ropen (2005, 465-466) näkemyksiin viitatus lanseerattavan palvelun asemoinnin toimeksiantajayrityksessä, tärkeäksi strategiseksi elementiksi digitaalisen B2C-palvelun lanseerauksessa. Palvelun arvolutaus tulee tiedostaa selkeästi yrityksen sisäisten sidosryhmien ja lanseeraustoimenpiteiden toteuttajien keskuudessa, jotta lanseerattava palvelu voidaan positoida tuloksellisesti kannattavalla tavalla toimeksiantajayrityksessä ja lopulta kohdemarkkinoilla. Tämä on myös merkittävä elementti huomioitavaksi kilpailustrategian laatimisessa, mikäli toimialalle syntyy kilpailua toimeksiantajayrityksen digitaaliselle valokuvauspalvelulle.

Kysyttäessä markkinointiviestintäkeinojen ja -kanavien käytöstä digitaalisen palvelun lanseerauksessa sekä vaikuttaako palvelun digitaalisuus näiden valintaan, haastateltava totesi, että digitaalisten markkinointikanavien ja viestintäkeinojen toimivuus saadaan selville tunneissa. Palvelun digitaalisuus mahdollistaa nopean konversioputkitiedon keräämisen ja analysoinnin, jolla voidaan tehdä selkeitä johtopäätöksiä valittujen markkinointikanavien ja viestintäkeinojen toimivuudesta. On tärkeää lähteä pienemmillä markkinointitoimenpiteillä etenemään lanseerattavan palvelun markkinoinnissa, jotta voidaan turvallisesti testata eri kanavien ja viestintäkeinojen toimivuutta konversiodataa hyödyntämällä. Markkinointikanavia ja viestintäkeinoja on kokeiltava riittävän nopealla syklillä, mutta suhteessa alhaisilla riskeillä. Kun saadaan selville ne markkinointikanavat, joissa palvelun asiakashankintakustannukset ovat alhaiset suhteessa saatuun tuottoon käyttäjää kohden, voidaan tätä lähteä skaalaamaan suuremmaksi kokonaisuudeksi.

Digitaalisen palvelun lanseerausmarkkinointi mahdollistaa tulos pohjaisten kampanjoiden soveltamisen lähes kaikissa tapauksissa. Haastateltava painottaa, että varsinkin pienillä ja startup-yrityksillä riskit ovat verrattain pieniä tulos pohjaisten mainosverkkojen hyödyntämisessä

digitaalisen palvelunsa lanseerauksessa. Konkreettisenä esimerkkinä tulospohjaisesta markkinointikampanjasta on esimerkiksi blogien tai vastaavien mainosverkkojen hyödyntäminen. Haastateltava peilasi myös omiin kokemuksiinsa, jotka ovat osoittaneet sisällöltään pidemmän ja runsaamman materiaalin toimineen tehokkaimmin uuden digitaalisen palvelun lanseerauksessa. Tämä strateginen toimintamalli tuo lanseeratulle palvelulle vähemmän rekisteröityneitä tai lisenssin ostavia käyttäjiä, mutta nämä käyttäjät ovat aktiivisempia ostamaan enemmän ominaisuuksia tai muita vastaavia elementtejä palvelussa, riippuen käytetystä hinnoittelustrategiasta ja palvelun luonteesta.

Nuoren yrityksen digitaalisen palvelun lanseerauksessa merkittävä strateginen riski liittyy ymmärryksen puutteeseen lanseerausstrategisten ratkaisujen hallinnoimisesta. Palvelun digitaalisuus vaatii lanseeraavalta yritykseltä paljon enemmän fyysisiin palveluihin nähden. Digitaalisen palvelun lanseeraus voidaan nähdä pelkästään digitaaliseen markkinointiin painottuvana vaiheena palvelun elinkaarta. Tällöin suurin yksittäinen riski digitaalisen palvelun lanseerauksessa realisoituu, jos lanseeraava yritys ei löydä toimivia markkinointikanavia ja viestintäkeinoja uudelle palvelulleen. Tämä voi johtua yrityksen sokaistumisesta johonkin sen asettamaan markkinointihypoteesiin ja vaihtoehtoisia ratkaisuja ei haluta käyttää tai niitä ei ole edes määritetty. Päinvastainen riski on, että lanseeraava yritys on onnistunut asiakashankinta- ja markkinointistrategiassaan, mutta ei kykene lunastamaan palvelullensa asettamaa arvolutausta. Riskin ehkäisyyn voidaan vaikuttaa asiakasrajapinnassa toteutettavilla testiohjelmilla ja palvelukehityksellä. Lanseeraavan yrityksen tulee kuitenkin välttää liiallista keskittymistä pelkästään palveluun ja sen ominaisuuksiin, jolloin digitaalisen palvelun lanseerauksen pääasiallisen tulonlähteen, digitaalisen markkinointityön, suunnittelu ja toteutus kärsivät.

8.2.3 Digitaalisen palvelun lanseerausprosessi

Digitaalisen palvelun lanseerausprosessin onnistumisen edellytyksenä oli haastateltavan mielestä ehdottomasti palvelun riittävä testaus. Beeta- eli kokeiluversion hyödyntäminen digitaalisen palvelun lanseerauksessa on ehdotonta lanseerauksen onnistumiselle ja palvelulle asetettujen arvolutausten lunastamiselle. Tämä menetelmä vaatii lanseeraavalta yritykseltä tietynlaista nöyryyttä tehdä palvelukehitystoimintaa asiakasrajapinnassa sen sijaan, että se hypoteettisesti uskoo tehneensä täysin valmiin digitaalisen palvelun vietäväksi markkinoille ilman minkäänlaisia kokeiluv ersioita. Haastateltava painotti, että ottamalla kuluttajat mukaan palvelun viimeistelyyn, auttavat sille asetettujen arvolutausten lunastamista sekä sitouttaa testikäyttäjät palvelukonseptiin vahvasti.

Silent launch-vaihe eli vapaasti suomennettuna hiljainen lanseeraus, nousi haastattelussa esiin lanseerausprosessin vaiheistuksesta kysyttäessä. Tämä mahdollistaa strategisissa ratkai-

suissa mainittujen pienen skaalan markkinointitoimenpiteiden toimivuuden kokeilun. Hiljainen lanseeraus ei vaadi yritykseltä vielä suurempien kokonaisuuksien muotoilua ja soveltamista lanseerausmarkkinoinnissa, vaan se voi tuoda palvelunsa markkinoille ikään kuin kokeilumielessä, jotta se voi kerätä tarpeellista tietoa palvelun ominaisuuksien ja markkinoinnin toimivuudesta. Haastateltava kuvaili tätä vaihetta myös oppimissyklikksi, jonka käynnistäminen on kriittisin vaihe lanseerausprosessissa. Tämä kaikki määrittää lopulta digitaalisen palvelun lanseerauksen onnistumisen isommassa skaalassa.

Digitaalisen palvelun lanseerauksen ajankohtaan ja aikataulutukseen vaikuttavat paljon lanseerattavan palvelun kompleksisuus, luonne ja kehitysprosessi kokonaisuudessaan. Haastateltava nosti esiin yksityiskohtaisempana esimerkkinä palvelun kehitykseen käytettävät resurssit, jotka paljolti määrittävät lanseerausprosessille määriteltävän aikataulun. Lisäksi poikkeuksellisen monet yritykset hätiköivät lanseerauksen aikataulun ja lanseerauspäätöksen kanssa, mikä johtaa epäonnistuneeseen lanseerausmarkkinointiin ja tulokseen. Näissä tapauksissa lanseerausprosessin aikataulutuksen suunnittelu on ollut joko turhan surrealistinen tai jopa olematon.

Digitaalisen palvelun lanseerauksen ajankohtaan vaikuttaa vahvasti, onko kyseessä sesonkomainen palvelu. Muita merkittäviä, lanseerauksen ajankohtaan vaikuttavia tekijöitä haastateltava ei kuitenkaan nähnyt. Toimeksiantajayrityksen lanseerattava digitaalinen valokuvauspalvelu ei ole sidonnainen tiettyyn sesonkiin, joten ajankohdallisesti lanseeraukselle ei ole olemassa merkittäviä strategisia ratkaisuja.

Hyvä lanseeraussuunnitelma on haastateltavan mielestä riittävän tarkasti pohdittu monipuolinen dokumentti, joka tarjoaa palvelun lanseeraukselle vaihtoehtoisia ratkaisuja ja toimii koko lanseerausprosessin tärkeimpien vaiheiden kiteyttävänä dokumenttina. Lanseeraussuunnitelman tulee sisältää riittävästi ajan kanssa pohdittuja, auki kirjoitettuja hypoteeseja toimivista lanseerausratkaisuista sekä realistisesti asetettuja tulostavoitteita. Lanseeraava yritys saattaa sokaistua liikaa lanseerausprosessin loppuvaiheilla lanseerauksen strategisten ratkaisujen toimivuudelle, jolloin ennalta laadittu suunnitelma määrittää niiden todellisen funktionaalisuuden saadun aineiston pohjalta sekä tavoiteltavan päämäärän lanseeraukselle. Lanseeraussuunnitelma toimiessaan ottaa kantaa lanseerauksen strategiaan ratkaisuihin, mutta jättää tilaa myös reaktiivisuudelle, mikäli lanseerausprosessissa tulee eteen mukautumista vaativia tilanteita.

8.3 Tutkimustulosten reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti ja validiteetti ovat käsitteitä, joilla voidaan arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Tutkimuksen reliabelius kertoo, millainen on tutkimustulosten toistettavuus. Tällä tarkoitetaan, kuinka hyvin tutkimuksessa on onnistuttu välttämään sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen validius indikoi tutkimustulosten pätevyyttä ja tällä pyritään mittaamaan ensisijaisesti tutkimuksessa käytettäviä tutkimusmenetelmiä tai mittareita. Mittaamalla halutaan selvittää niiden kykyä mitata oikeita, tarkoituksenmukaisia asioita tutkimuksessa. Vaikkakin reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden soveltamista laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on kritisoitu, voidaan niitä hyödyntää tämän työn tutkimuksen arviointiin tyydyttävästi. (Hirsjärvi ym. 2013, 231-232)

Työssä toteutetun tutkimuksen reliabeliuutta on vaikea mitata. Benchmarking-menetelmä on reliabiliteetin toteutumisen mittaamiseen verrattain hankala tutkimusmenetelmä, koska tämän työn tutkimuksessa siinä tarkasteltiin kahta, toisistaan vahvasti eroavaa yritystä ja niiden lanseerauksia. Tästä syystä saadut tulokset poikkesivat osittain toisistaan, johtuen lanseerauksiin käytettyjen resurssien ja muiden puitteiden eroavaisuuksista.

Teemahaastattelusta saatuja tuloksia on myös vaikea mitata reliabiliteetin toteutumisen kannalta. Haastateltavien määrän minimimitavoite ei täytynyt tutkimuksessa aikataulullisista syistä, jolloin tutkimustulosten reliabeliuutta on arvioitava vain yhdeltä haastateltavalta saatujen tutkimustulosten otannan perusteella. Tällöin on tarkasteltava tulosten toistettavuutta peilaamalla työssä käsiteltyyn teoriaan, jonka perusteella haastattelusta saadut tulokset ovat reliabeliuudeltaan tyydyttäviä ja käsiteltyyn teoriaan linkittyviä. Lisäksi haastattelutulosten reliabiliteetin toimivuutta voidaan pohjata haastateltavan henkilön taustaan, joka täytti tutkimuksessa tehtyjen rajausten kriteerit, liittyen aikaisempaan kokemukseen B2C-rajapinnassa toteutetun digitaalisen palvelun lanseerauksesta. Tutkimuksen toteutuksen selkeä kuvaus sekä tutkimustuloksista tehdyt yhtenäiset johtopäätökset puoltavat myös tutkimuksen reliabiliteetin kiitettävää toteutumista.

Tutkimustulosten validiteetin toteutuminen oli työn tutkimuksessa tyydyttävä. Vaikka benchmarking-analyyseissa hyödynnettiin vain julkista, sähköistä aineistoa, voidaan menetelmän katsoa täyttäneen sille asetetut tavoitteet. Tutkimuksessa pyrittiin tarkastelemaan benchmarking-menetelmällä kohdeyritysten lanseerauksien toimivuutta, painottaen markkinoitviestintä- ja hinnoittelustrategiaa. Tutkimustulokset olivat odotetun laisia ja menetelmällä pystyttiin tutkimaan haluttuja asioita.

Teemahaastattelun tutkimustulosten validius oli kiitettävällä tasolla. Haastattelutilanteen luonne mahdollisti välittömän reaktiivisuuden mahdollisiin kysymysten väärinymmärryksiin tai

muihin, haastattelijan ja haastateltavan kokemiin ongelmiin haastattelussa. Tästä syystä teemahaastattelulla kyettiin tutkimaan haluttuja, työn kehittämiskysymyksiin linkittyviä asioita. Tämän mahdollistivat haastattelutilanteen reaktiivisuus sekä selkeästi määritellyt teemat, jotka johdettiin suoraan työn kehittämiskysymyksistä. Haastattelulomakkeen teemakohtaiset kysymykset olivat käsiteltyyn teoriaan pohjautuvia, jolloin voidaan todeta haastattelun tutkitun työn ja tutkimuksen tavoitteiden, sekä tarkoituksien määrittelemiä asioita. Haastattelun tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että haastateltava on ymmärtänyt teemakohtaiset kysymykset hyvin ja kykeni vastaamaan niihin kattavasti.

8.4 Tutkimustulosten arviointi

Opinnäytetyössä toteutettu tutkimus onnistui kokonaisuudessaan tyydyttävästi. Tutkimustulosten reliabiliteettia ja validiteettia tarkastellessa voidaan arvioida tutkimuksen onnistuneen melko hyvin ja täyttäneen sille asetetut tavoitteet. Aineistonkeruumenetelmien valinta onnistui palvelemaan työlle ja tutkimukselle asetettuja tavoitteita sekä vastaamaan työn kehittämiskysymyksiin.

Ongelmia tutkimuksessa esiintyi kerätyn aineiston lopullisessa määrässä sekä tämän pohjalta tehdyssä reliabiliteetin toimivuuden arvioinnissa. Benchmarking-menetelmässä ei ollut pääsyä kohdeyritysten sisäiseen aineistoon niiden operatiiviseen toimintaan liittyen, jolloin tutkimusaineisto rajoittui julkiseen, sähköiseen lähdeaineistoon. Teemahaastattelulle oli asetettu minimitalvoitteeksi kaksi haastateltavaa, mutta tähän tavoitteeseen ei päästy aikataulullisista syistä. Tästä huolimatta toteutettu haastattelu oli tutkimusaineistolliselta sisällöltään validi ja täytti reliabiliteetiltään tutkimukselle asetetut tavoitteet kiitettävästi. Enemmän kuin yhden haastateltavan mahdollistavia objektiivisempia tuloksia haastattelusta ei saatu, mutta niiden sisältö oli tarpeeksi laaja ja kattava täydentämään työssä käsiteltyä teoriaa sekä tuomaan lisää näkökulmia tutkimustuloksista tehtyihin johtopäätöksiin ja työn lopputuotokseen.

9 Opinnäytetyön lopputuotos: lanseeraussuunnitelma

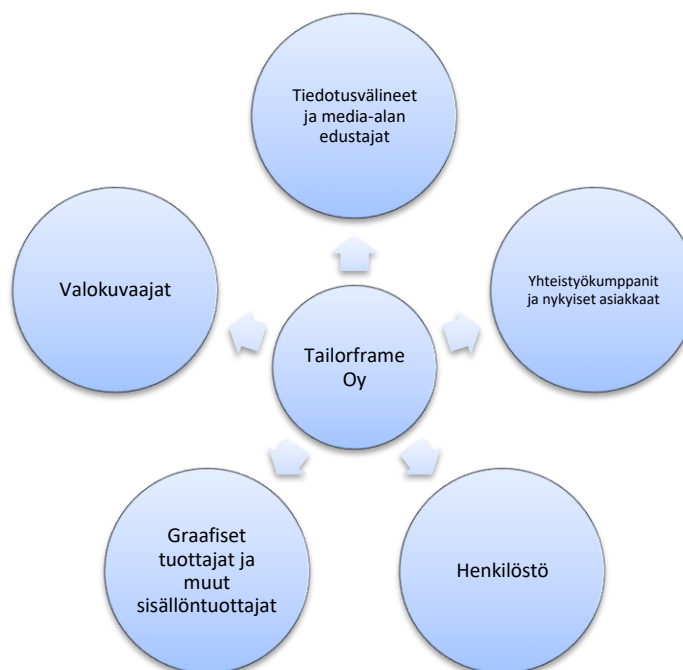
Ropen (2005, 529-531) mukaan lanseeraussuunnitelman tarkoitus on täsmentää lanseerauskohteryhmät, markkinointiviestinnän toteutus ja muut strategiset kilpailukeinot sekä lanseerausprosessin aikataulutus ja budjetti. Suunnitelman ydintavoite on selkiyttää lanseerausprosessia ja konkretisoida tiivistettynä sen eri vaiheet, minkä pohjalta voidaan organisoida lanseeraustoimenpiteet. Työn tutkimuksessa toteutetussa teemahaastattelussa lanseeraussuunnitelma nähtiin haastateltavan näkökulmasta monipuolisena, lanseerausprosessin tärkeimpien elementtien kiteyttävänä dokumenttina.

Opinnäytetyön lopputuotoksena toimivalle lanseeraussuunnitelmalle asetettiin tavoitteeksi selkeä ja helposti toimeksiantajayrityksen operatiiviseen toimintaan implementoitava dokumentti. Lanseeraussuunnitelman tarkoituksena on yhdistellä opinnäytetyössä käsiteltyä teoriaa sekä tutkimuksessa kerättyä tutkimusaineistoa, peilaten toimeksiantajayrityksen digitaalisen valokuvauspalvelun lanseeraukseen. Tavoitteena oli antaa työkaluja toimeksiantajalle sovellettavaksi digitaalisen valokuvauspalvelun lanseeraukseen ja auttaa sitä hahmottamaan lanseerausprosessin merkittävimmät vaiheet.

Suunnitelmassa esitellään vaihtoehtoisia, hypoteettisia lanseerausratkaisuja konkreettisten esimerkkien avulla auki kirjoitettuna. Hypoteettiset lanseerausratkaisut ovat opinnäytetyön tekijän omia näkemyksiä, joten suunnitelmasta on tehty tarkoituksella reaktiivinen ja sovellettava pohja toimeksiantajayrityksen omille, mahdollisesti eroaville näkemyksille lanseerausta koskien. Lanseeraussuunnitelma laadittiin Powerpoint-esityksen muodossa, mutta salassa pidettävän tiedon vuoksi sitä ei voida liittää opinnäytetyön liitteeksi. Lanseeraussuunnitelmaa avataan tässä kappaleessa kuitenkin yleisellä tasolla ja valikoiduin konkreettisin esimerkein, suunnitelman sisältämien kokonaisuuksien puitteissa.

9.1 Lanseerauksen kohderyhmät

Lanseeraussuunnitelmassa määritellään toimeksiantajayrityksen digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerauskohderyhmät. Kohderyhmämäärittely on tehty työssä ja lanseeraussuunnitelmassa opinnäytetyön tekijän omiin näkemyksiin pohjautuen. Suunnitelman lanseerauskohderyhmämäärittelyssä annetaan konkreettisia esimerkkejä hypoteettisista kohderyhmistä sekä painotetaan huomionarvoisia seikkoja kohderyhmämäärittelyyn liittyen.



Kuvio 4: Lanseerauksen kohderyhmät

Yllä olevassa kuviossa on määritelty tärkeimmät lanseerauskohderyhmät digitaalisen valokuvauspalvelun lanseeraukselle. Näihin kuuluvat merkittävimmät, hypoteettiset kuluttajat palvelulle sekä toimeksiantajayrityksen tärkeimmät sidosryhmät. Lanseerauskohderyhmät on määritelty työn teoreettisessa viitekehyksessä käsitellyn lanseerauskohderyhmämäärittelyn pohjalta. Teoriaosuudessa kävi ilmi, että lanseerauskohderyhmät käsittävät tavanomaisempaa asiakaskohderyhmämäärittelyä laajemman kokonaisuuden. Tästä syystä suunnitelman kohderyhmämäärittelyssä on huomioitu oletettujen loppukuluttajaryhmien lisäksi toimeksiantajayrityksen merkittävimmät sidosryhmät lanseeraustoimenpiteiden kohteena.

Valokuvaajat edustavat yhtä merkittävimmistä kohderyhmistä, kun tarkastellaan hypoteettisia loppukuluttajia lanseerattavalle digitaaliselle valokuvauspalvelulle. Valokuvaajat käsittävät lanseerauskohderyhmänä kaikki ammattivalokuvaajat ja tämän kohderyhmän sitouttaminen tulee olemaan yksi tärkeimmistä elementeistä onnistuneen lanseerauksen takaamiseksi. Graafiset tuottajat ja muut sisällöntuottajat, kuten blogikirjoittajat ja harrastevalokuvaajat, edustavat niin ikään toista merkittävää, oletetuista loppukuluttajista muodostuvaa kohderyhmää. Lanseerausratkaisujen ja -toimenpiteiden suunnittelu, testaaminen ja toteutus tulee tehdä erityisesti nämä kohderyhmät huomioiden.

Lanseeraustoimenpiteet on kohdistettava myös yrityksen henkilöstölle, yhteistyökumppaneille ja nykyisille asiakkaille. Nämä sidosryhmät ovat tärkeitä kohderyhmiä sitoutettavaksi ja tulevat vaikuttamaan lanseerausmarkkinoinnin onnistumiseen. Lisäksi kyseisten kohderyhmien vaikutus palvelukehitykseen on huomionarvoinen elementti toimeksiantajan lanseerauksessa.

Lanseerausmarkkinointiin ja palvelukehitykseen liittyviä testiohjelmiä kannattaa tehdä asiakrajapinnan lisäksi myös tiiviisti yhteistyössä edellä mainittujen sidosryhmien kanssa. Näin voidaan varmistaa objektiivisempi arvolupauksen muotoilu lanseerattavalle palvelulle ja taata, että lanseerattavan valokuvauspalvelun välittämä mielikuva vastaa toimeksiantajan tavoiteltuja päämääriä.

Tiedostusvälineet ja media-alan edustajat ovat lanseerausmarkkinoinnillisesti tärkeä kohde-ryhmä digitaalisen valokuvauspalvelun lanseeraukselle. Innovaattorin asemassa lanseerattava valokuvauspalvelu tulee konkretisoimaan toimeksiantajan alkuperäisen vision valokuvauksen toimialalla, mikä varmasti on omiaan saavuttamaan ansaittua medianäkyvyyttä lanseerausmarkkinoinnin onnistuessa. Tästä syystä lanseerausmarkkinoititoimenpiteiden kohdistaminen myös valikoituihin tiedotusvälineisiin ja media-alan edustajiin voi tuottaa lanseeraukselle laajempaa näkyvyyttä eri medioissa.

Suunnitelmassa tehdyn lanseerauskohderyhmämäärittelyn on tarkoituksena toimia sovellettavana pohjana toimeksiantajan pidemmälle vietyyn lanseerauskohderyhmien ominaisuuksien tutkimiseen. Suunnitelmassa on painotettu, että kohderyhmien määrittely on tehtävä tarkasti ja analyttisesti. Lanseeraussuunnitelmassa on ehdotettu henkilötasoisien kohderyhmämäärittelyn työstämistä toimeksiantajalle, jossa lanseerauskohderyhmistä tehdään henkilötasoiset asiakasprofiilit. Tämä auttaisi ymmärtämään yksityiskohtaisemmin lanseerauskohderyhmien tarpeita ja ominaisuuksia, mitkä vaikuttavat palvelukehitykseen ja lanseerausmarkkinoinnin jalostamiseen.

9.2 Lanseerausratkaisut

Lanseeraussuunnitelmassa määritellään strategisia lanseerausratkaisuja digitaaliselle valokuvauspalvelulle, painottuen erityisesti lanseerausmarkkinointiin ja hinnoittelustrategiaan. Suunnitelma painotukset pohjautuvat työssä käsiteltyyn teoriaan ja toteutettuun tutkimukseen, joissa myös painotettiin edellä mainittuja elementtejä lanseerausratkaisujen määrittelyssä. Työn tutkimuksessa toteutetun teemahaastattelun tuloksista kävi ilmi myös, että digitaalisen palvelun lanseeraus on pääsääntöisesti markkinointityötä, joten lanseerausmarkkinointiin ja hinnalla operointiin perehtyminen ja painottuminen katsottiin tärkeäksi myös toimeksiantajalle laaditussa lanseeraussuunnitelmassa.

Suunnitelman lanseerausratkaisuissa esitellään toimeksiantajalle hypoteettisia, auki kirjoitettuja strategisia ratkaisuja liittyen markkinointiviestintään ja palvelun hinnoitteluun. Lanseerausratkaisut koostuvat suunnitelmassa konkreettisista esimerkeistä, joita käsitellään tässä kappaleessa yleisellä tasolla. Suunnitelmassa esitetyt lanseerausratkaisut yhdistelevät varo-

vaista ja rohkeaa markkinoille tuloa ja niiden tarkoituksena on antaa toimeksiantajalle työkaluja ja sovellettavaa pohjaa lopullisten lanseerausratkaisujen määrittämiselle. Suunnitelmassa painotetaan myös vahvasti lanseerausratkaisujen toimivuuden testaamista ennen strategisten ratkaisujen kokonaisuuden muodostamista.

9.2.1 Lanseerausmarkkinoinnin ratkaisut

Opinnäytetyön tutkimuksessa toteutetussa teemahaastattelussa ja sen tutkimustuloksissa nousi esiin markkinointityön tärkeys digitaalisen palvelun lanseerauksessa. Tästä syystä lanseerausmarkkinointitoimenpiteitä on painotettu toimeksiantajalle laaditussa lanseeraussuunnitelmassa enemmän, kuin muita lanseerausprosessiin liittyviä vaiheita ja elementtejä. Lanseerausmarkkinoinnin ratkaisusta on esitetty luettelomaisesti konkreettisia esimerkkejä sekä niiden hypoteettinen funktionaalisuus.

Toimeksiantajan digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerausmarkkinoinnissa on huomioitava palvelun digitaalisuus markkinointiviestintäratkaisujen valinnassa. Sosiaalisen median hyödyntäminen on tuotu yhtenä kokonaisuutena esiin suunnitelmassa. Toimeksiantajan operoimissa sosiaalisen median kanavissa, joita ovat tällä hetkellä Facebook, Instagram ja LinkedIn, on tuotettava lanseerausta edistävää sisältöä systemaattisesti, myös ennen lanseerausta sitä pohjaavana markkinointityönä. Suunnitelmassa on erityisesti huomioitu kuluttajamarkkinoiden vaikutus toimeksiantajan lanseerausmarkkinointiin. Kyseessä on uusi aluevaltaus yritykselle, joten sosiaalisessa mediassa on kohdistettava markkinointitoimenpiteet yksityisille kuluttajille. Tämä vaatii myös sisällön muokkaamista yksityisiä kuluttajia puhuttelevaksi ja heihin vaikuttavaksi.

Konkreettisenä sisältöratkaisuna suunnitelmasta toimeksiantajan sosiaalisen median lanseerausmarkkinoinnille voidaan nostaa videoiden hyödyntäminen potentiaalsiin kuluttajiin vaikuttavana formaattina. Sisällöiltään autenttisilla videoilla voidaan pohjustaa digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerausta esittelemällä sen ominaisuuksia ja antamalla ohjeistusta palvelun käyttöön. Tämä voidaan nähdä hyvin asiakkaiden palvelu- ja käyttökokemusta edistävänä lanseerausmarkkinoinnin sisältönä ja palvelun käyttöönottoa helpottavana tekijänä. Lanseerausratkaisuehdotus pohjautuu työn tutkimukseen, jossa benchmarking-analyysissä nousi esiin toisen kohdeyrityksen onnistunut lanseerausmarkkinointi videoformaattia hyödyntäen. Teemahaastattelussa sivuttiin myös kuluttajien ostokokemuksen ja tarinankerronnan rinnastamista, johon video on formaattina sovellettava vaihtoehto. Lisäksi videoiden vaikuttavuus ja sitouttavuus ovat lisääntyneet viime vuosien aikana, mikä puoltaa tämän strategisen markkinointiratkaisun hypoteettista toimivuutta.

Tärkeää on tehdä asianmukaiset testiohjelmat sosiaalisen median ja muissa medioissa toteutettavien lanseerausmarkkinointiratkaisujen toimivuuden mittaamiseen. Työn tutkimuksessa kävi ilmi, että lanseerausmarkkinoinnin onnistumiseen vaikuttavat pitkäjänteisesti suunniteltu markkinointiviestintä sekä eri kanavista ja keinoista muodostuvien kokonaisuuksien testaaminen. Työn teoreettisessa viitekehyksessä ja teemahaastattelun tuloksissa sivutut silent launch-toimenpiteet eli hiljaiset lanseeraukset ovat tärkeitä toteutettavaksi toimeksiantajayritykselle, jotta voidaan testata lanseerausmarkkinoinnin toimenpiteitä käytännössä. Nämä lukeutuvat testiohjelmien muodostamaan suurempaan kokonaisuuteen. Suunnitelmassa on esitetty konkreettisina lanseerausratkaisuinä markkinointianalytiikan seuraamiseen tarkoitettujen datatyökalujen käyttö sosiaalisessa mediassa tuotetun sisällön toimivuuden mittaamiseen. Näin voidaan varmistaa, millainen sisältö toimii valituissa kanavissa ja tavoittaa parhaiten määritellyt kohderyhmät. Datatyökaluista saatavan aineiston pohjalta voidaan tarkemmin analysoida eri kanavien ja sisältöjen toimivuus, jonka perusteella voidaan tehdä lopulliset johtopäätökset sosiaalisen median kanavien ja sisältötyyppien valinnasta osana lanseerausmarkkinoinnin kokonaisuutta.

Lanseeraussuunnitelmassa on esitetty myös ostolinkkien hyödyntäminen konversio seurannassa Bitly-palvelulla. Työn tutkimuksessa toteutetussa teemahaastattelussa nousi esiin konversiodatan hyödyntäminen lanseerausmarkkinointiratkaisujen toimivuuden arvioinnissa. Toimeksiantaja voi käyttää Bitly-ostolinkkejä nettisivuillaan, sosiaalisen median kanavissa ja hakukonemainonnassa, joista saadaan suoraa konversioputkidataa analysoitavaksi. Tämän lisäksi ostolinkkien käyttäminen eri markkinointikanavissa helpottaa potentiaalisten asiakkaiden ostopolkua ja antaa arvokasta dataa toimeksiantajalle eri markkinointikanavien toimivuudesta.

Ostettu media tuodaan esiin toisena suurempana markkinointikokonaisuutena lanseeraussuunnitelmassa. Konkreettisina esimerkkeinä ovat tulospohjaiset kampanjat, joita voidaan toteuttaa esimerkiksi eri mainosverkoissa operoivien sisällöntuottajien kanssa. Sisällöntuottajien kanssa yhteistyössä toteutettavat kampanjat sekä hakukonemainonta muodostavat merkittävimmät lanseerausratkaisut ostettuun mediaan liittyvinä toimenpiteinä. Lisäksi ostetun median konversio seuranta on vaivatonta ja verrattain paljon dataa toimeksiantajalle tuottava toiminto lanseerausmarkkinoinnissa.

Suunnitelmassa on tuotu esiin tulosten seuraaminen ja mitattavien tavoitteiden asettaminen lanseerausmarkkinoinnin onnistumiselle. Toimeksiantajayritykselle on esitetty suunnitelmassa aiemmin mainittuja työkaluja tulosten seurantaan ja mittaamiseen. Näihin lukeutuvat käsitellyt konversiodatan seurantatyökalut, joiden avulla voidaan seurata asetettujen tulostavoitteiden saavuttamista. Numeerisia tulostavoitteita ei voida tässä työssä esittää, mutta ne käsittävät suunnitelmassa markkinointisisällön sitouttavuuteen liittyvät toimenpiteet, kuten markkinointijulkaisujen ja ostolinkkien klikkaukset sekä suorat myyntitulostavoitteet.

9.2.2 Hinnoitteluratkaisut

Toimeksiantajalle laaditussa lanseeraussuunnitelmassa on esitetty erilaisia hinnoitteluratkaisuja lanseerattavalle digitaaliselle valokuvauspalvelulle. Hinnoitteluratkaisut pohjautuvat työssä käsiteltyyn teoriaan liittyen hinnalla operointiin sekä työn tutkimuksessa toteutettujen benchmarking-analyysien tuloksiin. Edellä mainituista selvisi, että palvelun hinnoittelun tulee vastata kohdemarkkinoiden kysyntää, määriteltyjen asiakaskohderyhmien ostovalmius huomioiden. Lisäksi lanseerattavan palvelun hinnan tulee vastata palvelun arvoa ja hinnoitteluratkaisun tulee linkittyä palvelun välittämään mielikuvaan.

Suunnitelmassa esitetyistä hinnoitteluratkaisuista on annettu jokaisesta konkreettinen esimerkki. Esitettyjen hinnoitteluratkaisujen tarkoituksena on olla muodoltaan reaktiivisia, jotta niitä voidaan soveltaen ja jopa yhdistelemällä käyttää toimeksiantajan digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerauksessa. Tärkeimpiä elementtejä huomioitavaksi ratkaisujen muotoilussa oli palvelulla välitettävä mielikuva ja kohdemarkkinoiden mahdollistama hinnalla operointi, peilaten muiden toimialojen lähimenneisyyden esimerkkeihin. Numeerisia hinta-esimerkkejä suunnitelmassa ei esitetty, koska opinnäytetyön tekijällä ei ole kokonaisvaltaista käsitystä toimeksiantajan lanseeraukseen liittyvistä kustannuksista.

Käyttölisenssiin pohjautuva hinnoitteluratkaisu lienee asiakkaalle helpoin hinnoittelumalli käsitettäväksi. Siinä kuluttaja ostaa lisenssin, joka oikeuttaa palvelun ja sen ominaisuuksien käytön. Mikäli lisenssi on kertaluontoisesti maksettava, tulisi sen hinta olla asianmukaisen korkea kattamaan palvelukehityksen ja markkinointi- ja myyntityöhön liittyvät kulut. Tästä syystä yhdistäminen kuukausi- tai vuosihinnoitteluun olisi hinnalla operoinnin kannalta parempi ratkaisu, mikä mahdollistaisi kuluttajaystävällisemmän ja houkuttelevamman hinnan sekä kohdemarkkinoiden kysyntään linkittyvän operoinnin. Mahdollisuutena on myös yhdistää käyttölisenssimaksu ja erikseen tietyistä ominaisuuksista perittävä lisämaksu. Tällöin lisenssin olisi oltava suhteutettu ominaisuuksista maksettavien hintojen kanssa ja ominaisuudet tulisi funktionaalisuudeltaan olla selvää lisäarvoa palvelulle tuovia.

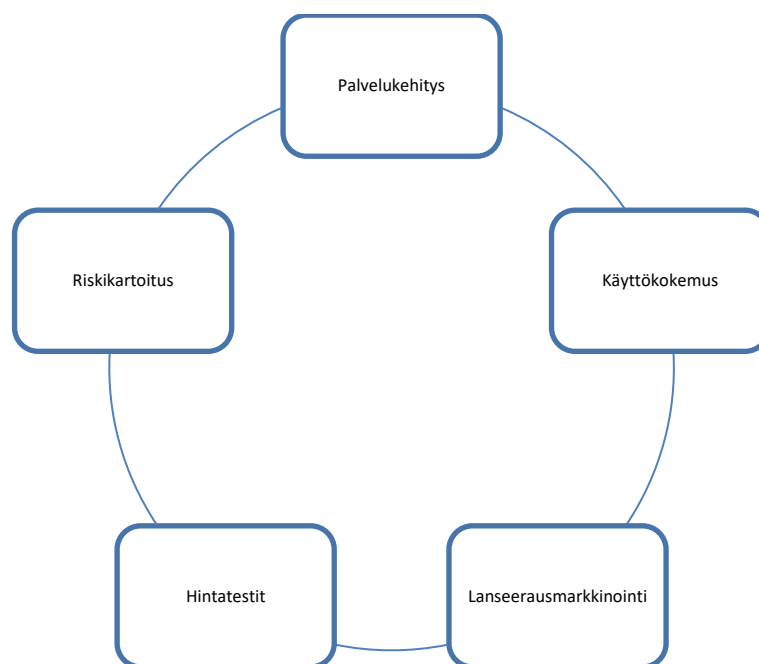
Työn teoreettisessa viitekehyksessä mainittu, ja tarkemmin toteutetussa tutkimuksessa käsitelty dynaaminen hinnoittelu mahdollistaisi personoidun hinnoittelumallin. Tästä konkreettisenä esimerkkinä suunnitelmassa on esitetty kuluttajaprofiiliin linkittyvä hinnoittelu. Eri tason kuluttajat maksaisivat esimerkiksi käytön ja kysynnän mukaan muokkaantuvan kuukausihinnan. Eri tason kuluttajilla tarkoitetaan tässä yhteydessä palvelun käytön runsauteen perustuvaa jaottelua ja personoitua hinnoittelua.

Käyttöön perustuva hinnoittelu on esitetty yhtenä vaihtoehtoisena hinnoitteluratkaisuna lanseeraussuunnitelmassa. Konkretiassa tämä tarkoittaisi, että kuluttaja maksaa esimerkiksi tietystä määrästä syvättäviä kuvia tai hänen haluamistaan palvelun ominaisuuksista. Tämä hinnoitteluratkaisu mahdollistaisi myös pakettiratkaisujen myynnin, jossa voidaan yhdistellä eri ominaisuuksia ja syvättävien kuvien määrästä muodostuvia paketteja myytäväksi kuluttajille. On kuluttajan päätettävissä hänen omiin käyttötarpeisiinsa pohjautuen, maksaako pienemmistä ja yksittäisistä määristä veloittettavan vakiohinnan vai hyödyntääkö hän pakettiratkaisujen mahdollistamaa säästöä, mikäli palvelun kulutus on oletettavasti runsaampaa.

Viimeisenä vaihtoehtoisena hinnoitteluratkaisuna suunnitelmassa ehdotetaan käyttöaikaan perustuvaa hinnoittelua. Konkreettisenä esimerkkinä on annettu viikko-, kuukausi- ja vuosihinnoittelu. Hinta olisi suhteessa alhaisempi, mitä pitempijaksoisen palvelun käyttöoikeuden kuluttaja ostaa. Tätä mallia voidaan hyödyntää myös aiemmin kuvailussa käyttölisenssiin pohjautuvassa hinnoitteluratkaisussa. Riskinä tässä hinnoitteluratkaisussa on, että toimeksiantaja asettaa liian alhaisen hintatason aikaan perustuvalla hinnoittelulle. Tämä johtaa vaikeuksiin operoida hinnalla jatkossa, mikäli kohdemarkkinoiden kysyntä sitä vaatii. Vastapainona tälle on liian korkea hinta, jolloin kuluttajat eivät koe palvelun käyttöä houkuttelevaksi. Lanseerauksessa voidaan hyödyntää teoriaosuudessa ja tutkimuksen benchmarking-analyyseissa esiintulleita kampanjoita ilmaisilla kokeilujaksoilla tai alennetuilla hinnoilla rajoitetun ajan. Riskinä voi kuitenkin olla, että lanseerauksessa toteutetun kampanjan jälkeen vakiintuva, ja lähtökohtaisesti määritelty, hintataso koetaan liian korkeaksi.

9.3 Testiohjelmat

Työn teoriaosuudessa käsitellyt lanseerauksen testiohjelmat pohjasivat niiden merkitystä palvelun lanseerauksen onnistumiselle. Työn tutkimuksessa toteutetussa teemahaastattelussa saatiin validi varmistus sille, että testiohjelmien rooli ja merkitys lanseerausprosessissa on elintärkeä koko lanseerauksen onnistumisen kannalta. Tästä syystä testiohjelmat huomioitiin toimeksiantajalle laaditussa lanseeraussuunnitelmassa yhtenä kokonaisuutena, käsittäen eri testiohjelmaa sisältäviä alakokonaisuuksia. Suunnitelmassa esitettiin testiohjelmat eri lanseerauksen vaiheille ja toimenpiteille, sekä annettiin konkreettisia esimerkkejä niiden toteutuksesta.



Kuvio 5: Testiohjelmaympyrä

Yllä olevassa testiohjelmaympyrässä on havainnollistettu, mistä testiohjelmista lanseeraus-suunnitelman testiohjelmien kokonaisuus muodostuu. Toimeksiantajan suorittamat testiohjelmat lanseerausprosessin aikana voidaan nähdä ikään kuin jatkuvana syklinä, jossa testiohjelmien välinen linkittyminen on havaittavissa. Ympyrässä edetään testiohjelmasta toiseen ja ajoittain poikittainkin siihen asti, kun voidaan todeta, että lanseerattava digitaalinen valokuvapalvelu on ominaisuuksiltaan, käyttökokemukseltaan ja markkinoinnillisten ratkaisujen puitteissa valmis lanseerattavaksi kohdemarkkinoille.

Palvelukehityksen testiohjelmassa hyödynnettävät palvelun beeta-versiot linkittyvät suoraan kuluttajien käyttökokemuksen testaamiseen. Beeta-versioilla voidaan testata samalla palvelun ominaisuuksia ja niiden toimivuutta nykyisellään sekä miten ne vaikuttavat kuluttajien kokemaan käyttökokemukseen. On tärkeää, että edellä mainittuja testiohjelmiä tehdään tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajayrityksen tärkeimpien sidosryhmien, kuten henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden, kanssa ja asiakasrajapinnasta käsin. Konkreettisenä ehdotuksena on esitetty, että valitaan esimerkiksi muutaman ammattivalokuvaajan käsittämä asiakaskohde-ryhmä, jolle annetaan tietty versio palvelusta kokeiltavaksi ja arvioitavaksi. Kuten työn tutkimuksessa toteutetussa teemahaastattelussa kävi ilmi, testeissä on painotettava läpinäkyvyyttä ja myönnettävä testaaville kuluttajille, että kyseessä on vielä viimeistelemätön versio palvelusta. Asiakasrajapinnassa toteutettava käyttökokemuksen testiohjelma on myös sitouttava tekijä toimeksiantajayrityksen ja potentiaalisen asiakkaan välillä, jolloin tarpeellinen nöyryys ja läpinäkyvyys testiohjelman toteuttamisessa on perusteltua.

Aiemmin tässä kappalekokonaisuudessa käsitellyt lanseerausmarkkinoinnin testiohjelmat sisältävät suunnitelmassa mainittuja konversiodataa hyödyntävää seurantaa ja eri markkinointikanavien ja -toimenpiteiden toimivuuden kartoittamista. Käytännössä tämä tarkoittaa suunnitelmassa esitettyjen lanseerausmarkkinoinnin ratkaisujen testaamista yksittäin sekä suurempina, yhdisteltyinä kokonaisuuksina. Saadun datan perusteella tehdään vertailevat analyysit kanavien ja viestintäkeinojen toimivuudesta, minkä pohjalta valitaan lopulliset markkinointikanavat ja -toimenpiteet lanseeraukselle.

Hintatesteillä kartoitetaan aiemmin suunnitelmassa esiteltyjen hinnoitteluratkaisujen toimivuutta käytännössä. On tärkeää tutkia, miten hypoteettinen toimivuus vastaa käytännön funktionaalisuutta. Hintatestejä tulee tehdä myös lähellä asiakasrajapintaa esimerkiksi kyselyiden muodossa, joilla voidaan kartoittaa kuluttajien ostovalmiutta. Lisäksi hintatestit voivat paljastaa uusia ominaisuuksia ja tarpeita lanseerauskohderyhmistä, jotka tulee huomioida palvelukehityksessä ja lanseerausmarkkinoinnin suunnittelussa.

Riskikartoitus tehdään edellä mainittujen testiohjelmien pohjalta. Kuten teoriaosuudessa käsiteltiin riskikartoitusta lanseeraus päätöksen tukena, on se elintärkeä vaihe lanseerausprosessissa palvelun lanseerauksen onnistumisen kannalta. Mahdolliset riskit ovat kartoitettava kaikkiin lanseerausprosessin vaiheisiin linkittyen. Lisäksi on huomioitava, että yhdessä testiohjelmassa esiin tulleet riskit voivat olla vahingollisia myös muulle lanseerausprosessin osa-alueelle ja vaiheelle. Suunnitelmassa on painotettu riskien kartoittamisen tärkeyttä jatkuvana toimenpiteenä testiohjelmien toteuttamisen yhteydessä. Toimeksiantajan tulee tiedostaa, mitä riskejä lanseerausprosessi mahdollisesti sisältää ja laadittava asianmukainen riskienhallintasuunnitelma niiden ehkäisemiseksi. Riskienhallinnassa on erityisesti painotettu huomioitavan lanseerausmarkkinointiin liittyvät riskit ja niiden vaikutukset digitaalisen palvelun lanseeraukseen. Työn tutkimus osoitti, että suurin riski pienelle yritykselle digitaalisen palvelun lanseerauksessa on markkinointistrategian epäonnistuminen ja tavoiteltujen kohderyhmien saavuttamattomuus.

9.4 Lanseerauksen aikataulut ja budjetointi

Suunnitelmassa on huomioitu lanseerauksen aikataulut ja budjetointi osana lanseerausprosessin vaiheistamista. Koska opinnäytetyön tekijällä ei ole tarvittavaa kosketuspintaa toimeksiantajayrityksen operatiiviseen toimintaan, yksityiskohtaisia aikataulu- ja budjettisuunnitelmia ei voitu lanseeraussuunnitelmassa esittää. Suunnitelma sisältää kuitenkin huomionarvoisia seikkoja, joita toimeksiantajan tulee ottaa huomioon laatiessa lanseeraussuunnitelmaan lisättäviä tai erillään pidettäviä, yksittäisiä aikataulu- ja budjetointisuunnitelmia.

Lanseerauksen aikataulutusta käsittelevässä teoriassa tuli esiin eniten aikaa vievien toimintaketjujen huomiointi aikataulua laatiessa. Tästä syystä toimeksiantajalle laaditussa lanseeraus-suunnitelmassa on painotettu erityisesti strategisten ratkaisujen suunnittelun, toimivuuden ja toteutuksen aikataulutusta. Näihin liittyvät konkreettisesti testiohjelmien aikataulutus. Suunnitelmassa on myös painotettu, että kokonaisuuden huomioiminen on tärkeää aikataulua laadittaessa. On ensisijaisen tärkeää osattava hahmottamaan, paljonko lanseerausprosessin eri vaiheet vaativat aikaa käytettävissä olevilla resursseilla. Priorisoinnilla voidaan säästää ja kaventaa resursseja vaativimpiin lanseeraustoimenpiteisiin. Lanseerauksen takaraja on mainittu lisättävänä kohtana aikataulusuunnitelmaan, mutta on myös huomioitu sen mahdollinen muuttuminen lanseerausprosessin aikana. Tästä on johdettu reaktiivisuus huomionarvoisena seikkana ja hätäkohtien päätösten vahingollinen vaikutus lanseerauksen onnistumiseen.

Lanseeraussuunnitelmassa on huomioitu aikataulutukseen liittyen myös vastuunjako toimeksiantajayrityksen sisäisesti lanseerausprosessissa. Lanseerauksen eri toiminnoille on nimitettävä vastuuhenkilö, joka vastaa lanseerausprosessin tietyn vaiheen tai toiminnon onnistuneesta läpiviennistä. Suunnitelmassa on annettu konkreettiseksi ehdotukseksi, että lanseerausmarkkinoinnista vastaisi vain maksimissaan kaksi henkilöä, koska tutkimuksessakin esille tullut markkinointityö, digitaalisen palvelun lanseerauksen onnistumiseen vaikuttavana tekijänä, on ensisijaisen tärkeä osa-alue huomioitavaksi lanseerausprosessissa.

Yksityiskohtaista budjetointia ei lanseeraussuunnitelmaan voitu tehdä. Toimeksiantajalle esitettiin kuitenkin konkreettisia ehdotuksia budjetointisuunnitelman sisältöön. On tärkeää tehdä suunnitelmassa esitellyt testiohjelmat, jotta voidaan arvioida, millaisia rahallisia panostuksia palvelukehitys ja lanseerausmarkkinointi tulee vaatimaan. Budjettisuunnitelman tulisi sisältää yksityiskohtaiset ja vaiheistetut arviot palvelukehitykseen ja lanseerausmarkkinointiin sekä sen sisältämiin elementteihin liittyvistä hypoteettisista kuluista. Kuten aikataulusuunnitelma, myös budjettisuunnitelma tulee elämään lanseerausprosessin aikana, mutta ehdottomat kipurajat on linjattava perustellusti budjetoinnissa. Testiohjelmista saatava data antaa mahdollisuuden analysoida yksityiskohtaisesti, paljonko palvelu hypoteettisesti ja lanseerauksen onnistuessa tulee tuottamaan ja tämän perusteella voidaan tehdä tarkat linjaukset lanseeraukseen tehtävistä rahallisista panostuksista.

10 Toimeksiantajan arviointi

Toimeksiantajayritystä pyydettiin arvioimaan työlle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta ja vastasiko työn sisältö ja lopputuotos toimeksiantoa. Työlle ja sen lopputuotokselle asetetut tavoitteet olivat:

- digitaalisen B2C-valokuvauspalvelun lanseerausprosessin ja sen sisältämien elementtien kokonaisvaltainen kuvaus
- tehdä selkeä ja hyödynnettävissä oleva dokumentti implementoitavaksi osaksi toimeksiantajayrityksen operatiivista toimintaa
- kuvailla vaihtoehtoisia strategisia ratkaisuja digitaalisen valokuvauspalvelun lanseeraukselle
- antaa työkalut asiakasymmärryksen rakentamiseen ja lanseerauskohderyhmän tarpeiden kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen digitaalisen palvelun lanseerauksessa

Toimeksiantajan antaman palautteen ja arvioinnin perusteella työ vastasi sille asetettuja tavoitteita ja oli lopulliselta sisällöltään toimeksiannon mukainen. Toimeksiantaja nosti esiin myös opinnäytetyöprosessin alussa tulleet muutokset toimeksiantoon: ”Toimeksiannon vaihtuminen opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa ei varmasti helpottanut aihe-alueen fokuointia sekä punaisen langan pitoa, mutta toimeksisaaja onnistui mukautumaan muutoksiin kiitettävästi.” Tämän lisäksi informaation kulku toimeksiantajan ja toimeksisaajan välillä nähtiin onnistuneeksi läpi opinnäytetyöprosessin.

Opinnäytetyö oli kokonaisuudessaan riittävän kokonaisvaltainen ja selkeä tukemaan toimeksiantajayrityksen digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerausta. Toimeksiantaja painotti myös opinnäytetyön tekijän työharjoitteluhistoriaa yrityksessä, mikä edesauttoi opinnäytetyön lähtökohtien määrittelyssä. Opinnäytetyö ja sen lopputuotoksena toiminut lanseeraussuunnitelma valmistuivat toimeksiantajan mukaan ajallisesti ideaaliin aikaan ja antoivat tärkeitä näkökulmia yrityksen digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerausprosessin kehittämiseen.

11 Johtopäätökset

Opinnäytetyössä käsitellyn teorian, toteutetun tutkimuksen ja toimeksiantajan arvioinnin pohjalta voidaan todeta, että työn toimeksiannon yhteydessä määritellylle kehittämistehtävälle oli selkeä tarve. Digitaalisen B2C-markkinoille suunnatun valokuvauspalvelun lanseeraus on monivaiheinen ja kompleksi kokonaisuus, johon perehtyminen oli toimeksiantajayrityksen tulevan lanseerauksen kannalta tärkeää. Digitaalisen palvelun lanseeraus sisältää käsitellyn teorian ja tutkimustulosten perusteella monia, huomionarvoisia elementtejä ja riskejä, jotka tulee ottaa huomioon koko lanseerausprosessin aikana. Huomioiden toimeksiantajayrityksen kokemattomuus digitaalisen B2C-palvelun lanseerauksesta, antoivat tutkimustulokset validia tietoa toimeksiantajan digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerausprosessin kehittämiseksi ja lanseeraussuunnitelman työstämiseksi.

Työn teoriaosuudessa kävi ilmi, että palvelun digitaalisuus ei vaikuta yleisiin käytänteisiin palvelun lanseerausprosessin rakentamisessa. Palvelun luonteesta riippumatta prosessin tulee sisältää selkeästi vaiheistettuja toimenpiteitä ja strategisia ratkaisuja, joilla edesautetaan lanseerauksen onnistumista. Lisäksi palvelun luonne ei vaikuta lanseerauksen ydintavoitteeseen, joka on saavuttaa kohdemarkkinoiden lanseerauskohderyhmän kiinnostus ja lunastaa palvelulle asetettu arvolupaus vastaamalla asiakassegmenttien tiedostettuun kysyntään.

Tutkimustulokset osoittivat kuitenkin, että lanseerattavan palvelun digitaalisuus luo haasteita ja lisäelementtejä huomioitavaksi toimeksiantajayrityksen lanseerausprosessissa. Tämä näkyy markkinointikanavien valinnassa ja viestintäkeinojen määrittelyssä, joilla halutaan saavuttaa palvelulle asiakaskohderyhmien huomio tehokkaasti. Digitaalisen palvelun lanseeraus on pääsääntöisesti markkinointityötä ja lanseerauksen onnistuminen tulee riippumaan täysin lanseerausprosessissa määriteltyjen strategisten markkinointiratkaisujen toimivuudesta. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että markkinointiviestintäkanavien ja -keinojen toimivuuden varmistamiseksi tarvitaan systemaattista ja kärsivällistä testausta ennen lopullista lanseerauspäätöstä. Näillä niin sanotuilla hiljaisilla lanseerauksilla voidaan analysoida toimeksiantajayrityksen eri lanseerausmarkkinointiratkaisujen toimivuutta ja toteuttaa näiden analyysien pohjalta digitaalisen valokuvauspalvelun markkinoille tuonti parhaimmiksi todettujen markkinointikanavien ja viestintäkeinojen puitteissa. Markkinointiratkaisujen suunnitteluun vaikuttaa myös valitun lanseerauskohderyhmän ominaisuudet, joita toimeksiantajayrityksen tulee kartoittaa mahdollistaakseen kohderyhmän tarpeiden kokonaisvaltaisen ymmärtämisen. Myös lanseerauskohderyhmän tavoitettavuus eri kanavissa ja medioissa vaikuttaa konkreettisesti lanseerauksen markkinointikanavien valintaan.

Benchmarking-analyysien tutkimustulokset antoivat sovellettavia vaihtoehtoja hinnalla operointiin yhtenä lanseerausstrategisena kilpailukeinona. Tutkimalla muiden yritysten digitaalisten palveluiden lanseerauksissa käytettyjä hinnoittelustrategioita, todettiin, että hinnoittelustrategian valinta riippuu vahvasti lanseerattavan palvelun luonteesta ja lanseerauskohderyhmistä. Toimeksiantajayrityksen digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerauksessa tulee käyttää hinnoittelumallia, joka välittää mielikuvaa palvelun tuottamasta arvosta asiakkaille sekä mahdollistaa hinnalla operoinnin, kohdemarkkinoilla vallitsevan tilanteen mukaan. Lanseerauksessa voidaan hyödyntää myös rajoitetun ajan esimerkiksi tarjouskampanjaa, jolla houkutellaan potentiaalisia asiakkaita käyttämään uutta palvelua.

Tutkimustuloksissa nousi esiin lanseerattavan palvelun huolellinen ja systemaattinen testaus asiakasrajapinnassa. Lanseerattavan valokuvauspalvelun digitaalisuus näkyy hyvän käyttäjäkokemuksen merkittävydessä. Digitaalisen palvelun lanseeraus voi tutkimuksen perusteella epäonnistua täysin, mikäli palvelun käyttökokemus ei ole tarpeeksi hyvin suunniteltu ja toteu-

tettu sekä palvelu ei yksinkertaisesti lunasta sille asetettuja arvolupauksia. Tämä vaatii toimeksiantajayritykseltä analyyttistä työskentelyä yhteistyössä lanseerauskohteryhmien kanssa, jotta voidaan palvelun eri kokeiluversioiden avulla kehittää palvelua vastaamaan täydellisesti asiakaskohteryhmien tarpeita.

Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että toimeksiantajayrityksellä on oltava selkeästi aikataulutettu ja vaiheistettu lanseerausprosessi digitaalisen valokuvauspalvelun lanseeraukselle. Lanseerausprosessin tulee sisältää lanseerauskohteryhmän ja asiakassegmenttien ominaisuuksien huolellista analysointia, vaihtoehtoisten lanseerausratkaisujen määrittelyä ja toimivuuden testausta sekä asiakasrajapinnassa tapahtuvaa palvelun kehitystyötä, strategiset päämäärät huomioiden. Lanseerausprosessin aikana tulee kartoittaa ja tiedostaa myös mahdolliset riskit digitaalisen palvelun lanseeraukseen liittyen, joista merkittävimpiä ovat tutkimustuloksista päätellen markkinointityön epäonnistuminen ja palvelun vajavainen testaus, mikä johtaa epäonnistuneeseen käyttäjäkokemukseen ja asetettujen arvolupausten lunastamisen vajavaisuuteen. Lanseerattavan valokuvauspalvelun digitaalisuus lisää työmäärää lanseerausprosessissa, mutta toimeksiantajayrityksen on vältettävä tarpeetonta kiirehtimistä. Onnistunut lanseeraus tulee vaatimaan kärsivällisyyttä ja lanseerausprosessin vaiheistetun etenemisen hahmottamista, jotta toimeksiantajan digitaalinen valokuvauspalvelu tulee lunastamaan sille asetetut tavoitteet valokuvauksen toimialan murrokseen vaikuttavana tekijänä.

Työssä toteutetun tutkimuksen aikana nousi varteenotettavia jatkotutkimusaiheita liittyen toimeksiantajayrityksen digitaalisen B2C-valokuvauspalvelun lanseerausprosessin kehittämiseen. Jatkotutkimusta voidaan harjoittaa esimerkiksi purkamalla toimeksiantajayritykselle kehitettyä lanseerausprosessia pienempiin, tarkasteltaviin osiin. Näin voitaisiin yksityiskohtaisemmin tutkia tiettyä osaa lanseerausprosessista, mikäli sen toimivuus tai muu seikka näin vaatii toteutettavan lanseerauksen aikana tai sen jälkeen. Jatkotutkimusta voidaan tehdä myös valokuvauksen toimialan muutoksesta ja sen tulevaisuuden näkymistä, joilla voidaan ennakoida lanseerattavan digitaalisen valokuvauspalvelun vaatimaa kehittelyä, huomioiden toimialan kehityssuunnat ja asiakaskohteryhmien mahdollisesti muuttuvat tarpeet.

Digitaalisen valokuvauspalvelun lanseerauksen onnistumista voidaan arvioida kahdella tavalla. Ensimmäinen on suora myyntitulos, eli vastaako lanseeratun palvelun myyntiluvut sille toimeksiantajayrityksen lanseeraussuunnitelmassa asetettuja tavoitteita. Toinen, jatkotutkimusaiheiltaankin tärkeä onnistumisen mittari, on toteutetun lanseerausmarkkinoinnin toimivuus ja onnistuneisuus. Tätä voidaan mitata esimerkiksi tarkastelemalla eri markkinointikanavien toimivuutta niihin tuotetun sisällön saamalla huomiolla, suoralla konversio seurannalla ostolinkkien ja datatyökalujen avulla sekä ansaitun median määrällä. Työssä käsitellyn lanseerauksen ja toimeksiantajayritykselle kehitetyn lanseerausprosessin onnistumista ei voida kuitenkaan arvioida ennen lopullista palvelun vientiä kohdemarkkinoille. Tämänkin jälkeen vaatii

aikansa seurata, vastaavatko tulokset lanseeraukselle asetettuja tavoitteita. Markkinointikanavien ja lanseerausmarkkinoinnin toimenpiteiden toimivuutta voidaan testata ja seurata jo lanseerausprosessin aikana, mutta lanseerausta varten rakennetun, lopullisen kokonaisuuden toimivuuden arviointia ei voida tehdä välittömästi.

Lähteet

Painetut

Armstrong, G., Kotler, P., Saunders, J. & Wong, V. 2005. Principles of Marketing. 4. painos (Eurooppa). Yhdysvallat: Prentice Hall.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16. painos. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15-17.painos. Helsinki: Tammi.

Jylhä, E. & Viitala, R. 2014. Liiketoimintaosaaminen - Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6-7. painos. Helsinki: Edita.

Maslow, A. 1954. Motivation and Personality. Yhdysvallat: Harper & Brothers.

Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita Prima.

Rope, T. 1999b. Lanseerausmarkkinointi: onnistunut markkinoilletulo. Porvoo: WSOY.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Salo, M. 2015. Jokapaikan valokuva: suomalaisen valokuvauksen digitalisoituminen. Helsinki: Aalto Arts Books.

Sarajärvi, A & Tuomi, J. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. painos. Helsinki: Tammi.

Tolvanen, J. 2012. Kohtaaminen - Ymmärrä kohderyhmääsi. Helsinki: Talentum.

Sähköiset

Fast Company. 2013. 8 Ways To Ensure Your New-Product Launch Succeeds. Viitattu 2.9.2017. <https://www.fastcompany.com/1829483/8-ways-ensure-your-new-product-launch-succeeds>

Gurumarkkinointi. 2015. Markkinoinnin mallit - 4 vai 7 P:tä. Viitattu 11.10.2017. <http://gurumarkkinointi.fi/markkinoinnin-mallit-4-vai-7pta/>

Julkaisemattomat

Haverila, H. 2015. Uudistuvan verkkopalvelun lanseeraus. Opinnäytetyö. Tampereen ammatti-korkeakoulu. Tampere.

Haastattelut

Tatu Koistinen. 2017. Haastattelu. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1: Maslowin tarvehierarkia (Maslow 1954, 126).....	16
Kuvio 2: Lanseerauksen päävaiheet (Rope 2005, 506)	26
Kuvio 3: Esimerkki uuden palvelun testauskohteista (Rope 2005, 513)	31
Kuvio 4: Lanseerauksen kohderyhmät	52
Kuvio 5: Testiohjelmaympyrä.....	58

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelulomake.....	68
--------------------------------------	----

Liite 1: Teemahaastattelulomake

Teemahaastattelulomake (15.11.2017)

1. Asiakasyymmärryksen rakentaminen osana digitaalisen palvelun lanseerausta

- Miten kohderyhmät ja segmentit valitaan lanseerattavalle digitaaliselle palvelulle?
- Miten kysyntää ja tarjontaa voidaan kartoittaa? Millaisia menetelmiä olette käyttäneet?
- Mitä asiakaskohderyhmän ominaisuuksia tulee erityisesti tutkia digitaalisen B2C-palvelun lanseerauksessa?

2. Digitaalisen palvelun lanseerauksen strategiset ratkaisut

- Millaisia strategisia ratkaisuja tulee painottaa digitaalisen palvelun lanseerauksessa?
- Digitaalisen B2C-palvelun lanseeraus ja markkinointiviestintä - millaisia viestintäkeinoja ja markkinointikanavia olette hyödyntäneet? Miten palvelun digitaalisuus vaikuttaa näihin?
- Millaisia strategisia riskejä digitaalisen palvelun lanseeraus voi sisältää?

3. Digitaalisen palvelun lanseerausprosessi

- Mikä rooli on lanseerauksen testiohjelmalla lanseerauspäätöstä tukevana elementtinä? Millaisia testiohjelmiä olette tehneet?
- Mitä tulee ottaa huomioon lanseerausprosessin vaiheistuksessa ja mikä vaihe on kriittisin lanseerauksen onnistumisen kannalta?
- Mitkä tekijät vaikuttavat lanseerauksen ajankohtaan ja aikataulutukseen?
- Millainen on hyvä lanseeraussuunnitelma?