

# MARKKINOINNIN LANSEERAUSPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Case: Yritys X

Jenni Tapio

Opinnäytetyö  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Tradenomi (AMK)

2015

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja  
hallinnon ala  
Liiketalouden koulutusohjelma

---

<b>Tekijä</b>	Jenni Tapio	<b>Vuosi</b>	2015
<b>Ohjaaja</b>	Jorma Mölläri		
<b>Toimeksiantaja</b>	Yritys X		
<b>Työn nimi</b>	Markkinoinnin lanseerausprosessin kehittäminen. Case: Yritys X		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	67 + 2		

---

Uusien tuotteiden lanseeraaminen on yksi yrityksen tärkeimmistä markkinointiprosesseista. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten lanseeraukset ovat toteutuneet Yritys X:ssä, mitä mahdollisia sudenkuoppia niissä on ollut sekä miten lanseerausprosessia voidaan kehittää edelleen. Myös lanseerauksen asiakasläheisyyttä tarkastellaan.

Työn tutkimus on toteutettu kahdessa osassa; laadullisina haastatteluina Yritys X:n työntekijöille, sekä määrällisenä kyselynä laajemmalle tytäryhtiöistä koostuvalle organisaatiolle ja jälleenmyyjille. Tietopohja rakentuu markkinoinnin lanseeraamisprosessiin, markkinointiin ja asiakasläheisyyteen perustuvaan kirjallisuuden sekä internet-lähteisiin. Tutkimusten vastaukset on analysoitu laadullisten haastatteluiden osalta teemoihin jakaen ja määrällisen kyselytutkimuksen määrällisten kysymysten osalta taulukkolaskentaohjelmalla.

Tutkimuksessa nousi esille, että toimeksiantajan markkinoinnin lanseeraamisprosessia kannattaa kehittää. Erityisesti ennen lanseerausta tehtäviin lähtökohtaanalyysseihin, segmentoinnin, asemoinnin ja markkinatutkimuksen osalta kaivattiin enemmän suunnitelmallisuutta. Itse markkinointiviestintä koettiin kohtalaisen hyväksi, mutta myös sen osalta kaivattiin enemmän segmentointia. Lisäksi sisäiseen viestintään ja lanseerauksen jälkiseurantaan ja jälkilanseeraamiseen kannattaisi käyttää enemmän resursseja. Lanseeraukselle pitää määritellä tavoitteet ja asettaa sopivat mittarit joilla onnistumista voidaan mitata. Ensin tulee toteuttaa onnistunut sisäinen lanseeraus omille myyjille ja jälleenmyyjille ennen tuotteiden ulkoista lanseerausta.

Avainsanat                      lanseeraus, lanseerausprosessi, asiakasläheisyys,  
markkinointiprosessi

School of Business and Administration  
Programme of Business Economics

---

<b>Author</b>	Jenni Tapio	<b>Year</b>	2015
<b>Supervisor</b>	Jorma Mölläri		
<b>Commissioned by</b>	Yritys X		
<b>Subject of thesis</b>	Developing the marketing launch process. Case: Company X		
<b>Number of pages</b>	67 + 2		

---

Launching new products is one of company's most important marketing activities. The aim for this thesis was to find out how is the marketing launch process in the Company X is working at the moment and what are the possible factors for development. The customer intimacy of the launch process was also one of the topics.

The research was made in two parts; as a qualitative interview to company's employees and as a quantitative enquiry to the company's network of subsidiaries as well as representatives. The theory is based on literature and internet-sources about marketing launch marketing and customer intimacy. The results have been analysed according to the themes of the interviews and the answers to the quantitative enquiry by statistical methods by using Excel.

The results of the research clearly state that the marketing launch process should be developed further, especially the before-launch activities such as initial analyses, segmentation, positioning and market research. The marketing communications were seen as quite successful, but there could also be more segmentation regarding different areas as well as customers. The internal communications were seen as very important factor during the launch and something to develop for the better. After launch activities such as measuring the success and marketing of the products were something that was hoped to be focused more in the future. The launch should have clear targets and meters to measure the success of the launch. At first, there should be a successful launch to own salespeople and representatives and after that the actual launch.

**Key words** launch, launch process, customer intimacy, marketing process

## Sisällys

1	JOHDANTO .....	5
2	LANSEERAUS MARKKINOINNIN PROSESSINA.....	7
2.1	Lanseeraus käsitteenä .....	7
2.2	Asiakasläheisyys lanseerausprosessissa .....	8
3	LANSEERAUSPROSESSIN KULKU .....	13
3.1	Lanseerauksen lähtökohtien määrittely .....	13
3.1.1	Lähtökohta-analyysit .....	13
3.1.2	Segmentointi .....	15
3.1.3	Lanseerausta ohjaavat strategiat .....	17
3.1.4	Tavoitteet ja mittarit .....	19
3.1.5	Tuote, hinta ja saatavuus .....	22
3.2	Lanseerauksen suunnitteluvaihe .....	25
3.2.1	Lanseeraussuunnitelma .....	25
3.2.2	Budjetti ja aikataulu .....	27
3.2.3	Lanseerauksen markkinointiviestintä.....	28
3.3	Lanseerauksen konkretisointi eli toimintavaihe .....	31
3.4	Organisaation kouluttaminen ja sisäinen lanseeraus .....	32
3.5	Julkistus markkinoille .....	33
3.6	Lanseerauksen jälkiarviointi ja seuranta .....	34
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	36
4.1	Tutkimusongelma .....	36
4.2	Tutkimusmenetelmät.....	37
4.3	Tutkimustulokset .....	40
4.3.1	Lanseerauksen lähtökohdat ja suunnittelu .....	40
4.3.2	Lanseerauksen toteutus .....	47
4.3.3	Sisäinen viestintä ja lanseeraus .....	55
4.3.4	Ulkoinen lanseeraus.....	57
4.3.5	Lanseerauksen seuranta.....	58
4.4	Johtopäätökset .....	61
5	POHDINTA .....	64
	LÄHTEET .....	66
	LIITTEET .....	68

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aihe on markkinoinnin lanseerausprosessin kehittäminen Yritys X:ssä. Valitsin aiheen toimeksiantajan ehdotuksen sekä oman kiinnostukseni perusteella. Lanseeraus on yksi monien yritysten perusprosesseja, jonka vuoksi aihe oli mielestäni kiinnostava. Työ rajataan koskemaan markkinointia, eikä siinä käsitellä tuotekehityksen tai tuotannon lanseerausprosesseja, vaikka käytännössä lanseerausprosessi seuraa ja kulkee osin myös limittäin tuotekehitysprosessin kanssa.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää miten Yritys X:n uusien tuotteiden lanseerausmarkkinointi on toteutunut yhtiön työntekijöiden ja jälleenmyyjien näkökulmasta ja löytää keinoja, joilla lanseerausta voidaan markkinoinnin osalta kehittää entistä onnistuneemmaksi ja asiakasläheisemmäksi. Uusien tuotteiden ja tuoteperheiden lanseeraus markkinoille on haastavaa, koska Yritys X toimii useassa eri maassa, asiakkaat jakautuvat erityyppisiin segmentteihin ja näin ollen heillä on erilaisia tarpeita ja toiveita.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Yritys X:ssä tehtyjen lanseerausten toteutumaa. Tutkimuskysymys on: Miten yrityksen markkinointilanseerausta voidaan kehittää? Lanseerattaessa uusi tuotteita markkinoinnilla on tärkeä rooli. Vaikka tuotekehitys tuottaa markkinakelpoisen tuotteen, sen edellytykset onnistua riippuvat lanseerausmarkkinoinnin onnistumisesta. Uusien tuotteiden tuotekehitys ja markkinointi vievät paljon aikaa ja rahaa. Tulosten perusteella Yritys X:ssä lanseerausmarkkinointia suunnittelevat ja toteuttavat henkilöt saavat lisätietoa siitä, mitkä asiat kaipaavat enemmän huomiota lanseerauksissa, miten sudenkuopilta vältytään ja ennen kaikkea miten lanseerauksessa huomioidaan asiakas. Asiakkaalla tarkoitetaan markkinoinnin näkökulmasta sekä ostavaa asiakasta, että sisäisiä asiakkaita kuten henkilöstöä, omia myyjiä ja jälleenmyyjiä.

Teoriaosuudessa käyn läpi lanseerausta markkinoinnin prosessina, asiakasläheisyyden periaatetta markkinoinnissa sekä markkinointiviestintää. Tutkimus to-

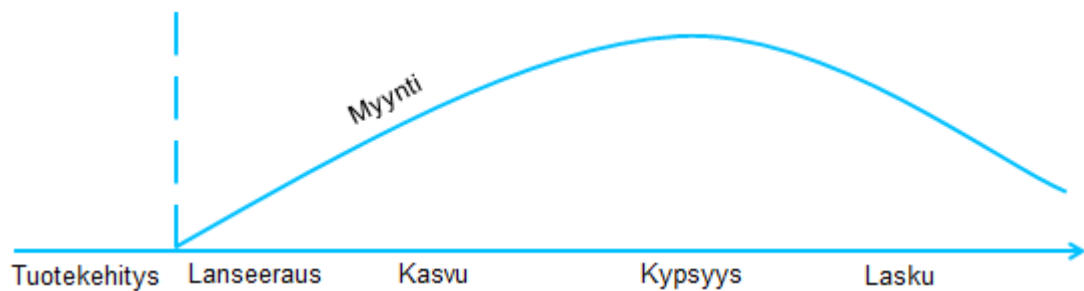
teutetaan haastattelemalla yrityksen työntekijöitä, jonka lisäksi lähetetään laajemmalle myyjä- ja jälleenmyyjä-verkostolle sähköinen lomakekysely. Haastattelut ovat teemahaastatteluja, jolloin saadaan mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa aiheesta. Haastattelut toteutetaan maaliskuussa 2015 henkilökohtaisilla tapaamisilla sekä puhelinhaastatteluilla. Kysely lähetetään myös maaliskuussa 2015. Kysely sisältää sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä.

Toimeksiantaja on kansainvälinen yritys jonka päätoimisto sijaitsee Suomessa. Päätoimiston yhteydessä on myös mm. tuotekehitys, testaus, tuotanto ja markkinointi. Tytäryhtiöitä on Ruotsissa, Englannissa, Virossa, Hollannissa, Ranskassa ja Saksassa, jonka lisäksi tuotteita myydään yli 40 maassa itsenäisten jälleenmyyjien kautta. Yrityksen visio vuodelle 2015 on olla asiakkaiden ensimmäinen valinta. (Yritys X 2015.)

## 2 LANSEERAUS MARKKINOINNIN PROSESSINA

### 2.1 Lanseeraus käsitteenä

Lanseerauksella tarkoitetaan yritykselle ja/tai markkinoille uuden tai uudistetun tuotteen markkinoille viemistä siten, että sillä tietoisesti tavoitellaan kaupallista menestystä. Lanseeraus tarkoittaa siis käytännössä tuotteen tuomista markkinoille. Lanseeraus voidaan ajatella prosessina, jossa suunnitellaan ja tuodaan uusi tuote markkinoille, sekä seurataan toimintaa, jotta varmistutaan lanseerauksen toteutumisesta. Prosessi sisältää tekijät, tehtävät, informaatiovirrat, syötteet ja tuotokset. Prosessi jäsennetään suunnitteluvaiheeseen, toimintavaiheeseen ja jälkiarviointiin mukaan. (Rope 1999, 16,18, Simula, Lehtimäki, Salo & Malinen 2009, 72).



Kuvio 1. Tuotteen elinkaaren vaiheet (Bergström & Leppänen 2009, 132.)

Tuotteilla on aina oma elinkaarensa. Se tarkoittaa aikaa, jolloin tuotetta myydään markkinoilla (Kuvio 1). Elinkaari voidaan jakaa lanseeraukseen, kasvuvaiheeseen, kypsyysvaiheeseen ja laskuvaiheeseen, ja kaikki vaiheet vaikuttavat markkinointiin eri tavalla. Lanseerausvaiheessa tuotteesta pitää tuottaa mahdollisimman paljon tietoa, jotta mahdolliset asiakkaat löytävät tuotteen ja se herättää heidän kiinnostuksena. Kasvuvaiheessa myynti kasvaa nopeasti, ja enemmistö ostajista kiinnostuu tuotteesta. Tuotteella on kilpailua, ja tuotetta verrataan kilpailijoiden tuotteisiin, eli markkinointiviestintää pitää edelleen tuottaa. Kypsyysvaiheessa myynti saavuttaa huippunsa. Viestintää kannattaa vielä tehdä, mutta se ei todennäköisesti tavoita uusia asiakkaita ja kilpailu on erittäin kovaa. Tuotteeseen voidaan kehittää tässä vaiheessa lisäpalveluja. Laskuvaiheessa myynti

kääntyy laskuun. Tällöin voidaan löytää vielä ostajia, mutta käytännössä tuottamattomista tuotteista pyritään pääsemään eroon mahdollisimman pian. (Bergström & Leppänen 2009, 132–134.)

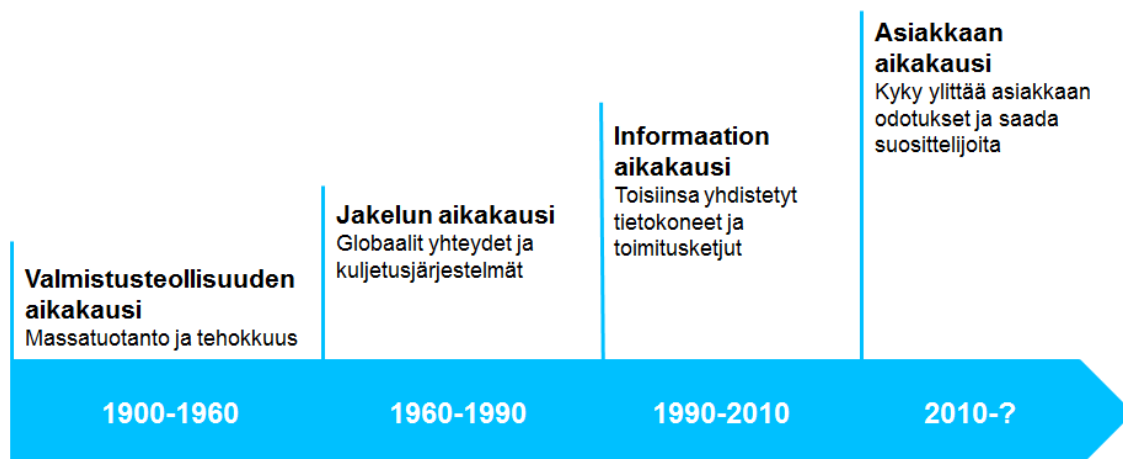
Lanseerauksen yhteydessä pyritään siis lisäämään tietoa uudesta tuotteesta ja sitä kautta tehostamaan sen myyntiä (Simula ym. 2009, 22,72). Yleensä lanseerauksien koordinoinnista vastaa markkinointi, mutta teollisuusyrityksissä myös myynti on vahvasti mukana uuden tuotteen tullessa markkinoille. Lanseerauksella on rajapintoja lähes kaikkiin yrityksen pääprosesseihin. (Simula ym. 2009, 22,72, Brethauer 2002, 20.) Lanseerausta toteuttavien henkilöiden kannattaa ottaa mukaan jo aikaisessa vaiheessa laajempi tiimi, jolloin lanseerausta koskevaa palautetta saadaan helposti (Schneider & Hall 2001, 1). Tiimi koostetaan niistä toiminnoista, jotka ovat tärkeitä yritykselle ja sen kokoamisessa kannattaa ottaa huomioon myös se, että se koostuu erilaisista persoonallisuuksista jolloin tasapaino näiden välillä säilyy (Brethauer 2002, 23).

Lanseeraus nähdään usein tuotekehitystä automaattisesti seuraavana vaiheena, vaikka lanseerauksen pitäisi olla tuotekehitystä seuraava päätös- ja toimintaprosessi. Tämä tarkoittaa sitä, että lanseerauspäätös voi olla myös negatiivinen, mikäli tuote ei vastaa asiakkaiden tarpeita paremmin kuin kilpailijat, tai se ei sovi yrityksen tuoteportfolioon. Keskeyttäminen on parempi vaihtoehto kuin lanseerata tuote jolla ei ole markkinoita (Schneider & Hall 2001, 1). (Rope 1999,17.)

## 2.2 Asiaksläheisyys lanseerausprosessissa

Yritysten kilpailukeinojen aikakaudet ovat kehittyneet valmistusteollisuudesta jakelun ja informaation kautta asiakkaan aikakaudeksi (Kuvio 2.). Elämme siis asiakkaan aikakaudella.





Kuvio 2: Yritysten kilpailukeinojen aikakaudet

(Löytänä & Korkiakoski 2014, 15.)

Asiakslähtöisyys (eng. customer orientation) on tarkoittanut sitä, että yritys järjestelmällisesti selvittää asiakkaiden tarpeita ja pyrkii tyydyttämään niitä. Asiaksläheisyys (eng. customer intimacy) vie tämän vielä askeleen pidemmälle; tavoitellaan tilaa jossa asiakkaan kanssa luodaan yhdessä räätälöityjä palveluratkaisuja, jotka tyydyttävät asiakkaan sekä tiedostetut että tiedostamattomat tarpeet. Tuotetaan siis yhdessä asiakkaan kanssa, ei asiakkaalle. (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 29.)

Asiaksläheisyys on kirjattu myös Yritys X:n strategiaan. Asiaksläheisyyden kirjaaminen strategiaan ei kuitenkaan riitä, vaan se pitää ottaa huomioon kaikessa mitä tehdään yrityksen sisällä. Asiakkaista pitää innostua, ennakoida heidän tulevat tarpeensa ja tuottaa arvoa ennen kuin he osaavat edes pyytää sitä. Tällöin pitää irrottautua perinteisestä, tuotokeskeisestä ajattelutavasta. Uuden innovoinnista tulee asiaksläheisen strategian kulmakivi. Asiakaskeskeinen innovointi tuottaa asiakkaille uudenlaisia, erottuvia ja pidemmällä aikavälillä lisäarvoa tuottavia kokemuksia. (Yritys X 2015, Löytänä & Korkiakoski 2014, 30–31.)

Arvontuotanto, saavutettavuus ja vuorovaikutteisuus ovat kolme avaintekijää joiden pohjalle asiaksläheisyys perustuu (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 2003, 23–26). Lanseerauksessa asiaksläheisyys tarkoittaa sitä, että arvo valitaan, segmentoidaan, kohderyhmät valintaan ja arvolupaus kehitetään, ennen

kuin tuotetta aletaan kehittää tuotekehityksessä. Kotler ja Keller jakavat kirjaan Marketing Management vaiheet näin:

1. Arvon valitseminen: segmentointi, kohderyhmien valinta ja arvolupauksen kehittäminen
2. Arvon tuottaminen: päätetään tuotteen ominaisuudet, hinta ja jakelu
3. Arvon kommunikointi: myyntihenkilöt, internet, mainonta ja muut viestintäkeinot jotka edistävät tuotetta (Kotler & Keller 2012, 56).

Arvontuottoprosessi alkaa ennen kuin tuotetta on olemassa ja kulkee mukana koko tuotekehityksen, jatkuen myös lanseerauksen jälkeen (Kotler & Keller 2012, 56). Arvontuotannolla on aina kaksi näkökulmaa, toiminnallinen ja kognitiivinen. Toiminnallinen arvo tarkoittaa sitä, mitä yritys toimittaa asiakkaalle ja miten se ratkoo tämän ongelmia, kognitiivinen puolestaan tarkoittaa sitä mitä asiakas yrityksestä ajattelee. (Tikkanen, Aspara & Parvinen 2007, 44.)

Asiakkaan matka tarkoittaa koko sitä aikaa minkä asiakas viettää yrityksen parissa. Miten asiakas alun perin tulee asiakkaaksi, asiakkuudesta ja mahdollisesta asiakkuuden päättymisestä ja siihen johtavista syistä. Asiakkaan matka käsittää niin ympäristöt, motiivit, persoonallisuudet ja tietolähteet, joiden keskellä asiakas rakentaa itsellensä matkan sopien juuri hänen tarpeisiinsa. Yritys voi näin ollen toimia ainoastaan asiakkaan oppaana tämän matkalla. Asiakkaan matkan johtaminen (eng. customer journey management) tarkoittaa sitä, että yritys pyrkii auttamaan asiakasta valitsemaan tuotteitaan ja tuottamaan asiakkaalle hyötyä, tai helpottamaan asiakkaan elämää siten että hänen on helppo asioida yrityksen kanssa. Tämä onnistuu tuottamalla arvoa kaikissa asiakasrajapinnoissa, kaikissa asiakkuuden vaiheissa. On tarkasteltava yritystä asiakkaan näkökulmasta, ei asiakasta yrityksen näkökulmasta, eli kaikki yrityksen toiminta pitäisikin lähteä asiakkaan ymmärtämisestä. (Keskinen & Lipiäinen, 20–21,37.)

Asiakkaalle luotavia arvoja voidaan jakaa neljään erityyppisiin; taloudelliseen arvoon, toiminnalliseen arvoon, symboliseen arvoon ja emotionaaliseen arvoon. Taloudellinen arvo tarkoittaa yleensä kustannusjohtajuutta ja hinnalla kilpaile-

mista. Toiminnallinen arvo on tuotteen ominaisuuksiin perustuvaa, yleensä säästämisen asiakkaan aikaa ja vaivaa. Symbolinen arvo liittyy yrityksen mielikuvaan ja brändiin, siihen että asiakas haluaa kuulua samaan heimoon. Emotionaalinen arvo antaa asiakkaalle mahdollisuuden tuntea jotain. Emotionaalinen arvo liittyy usein tuotteiden ja palveluiden personointi eri asiakkaille sopiviksi, ja on arvona edelleen vähän käytetty. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18–20.)

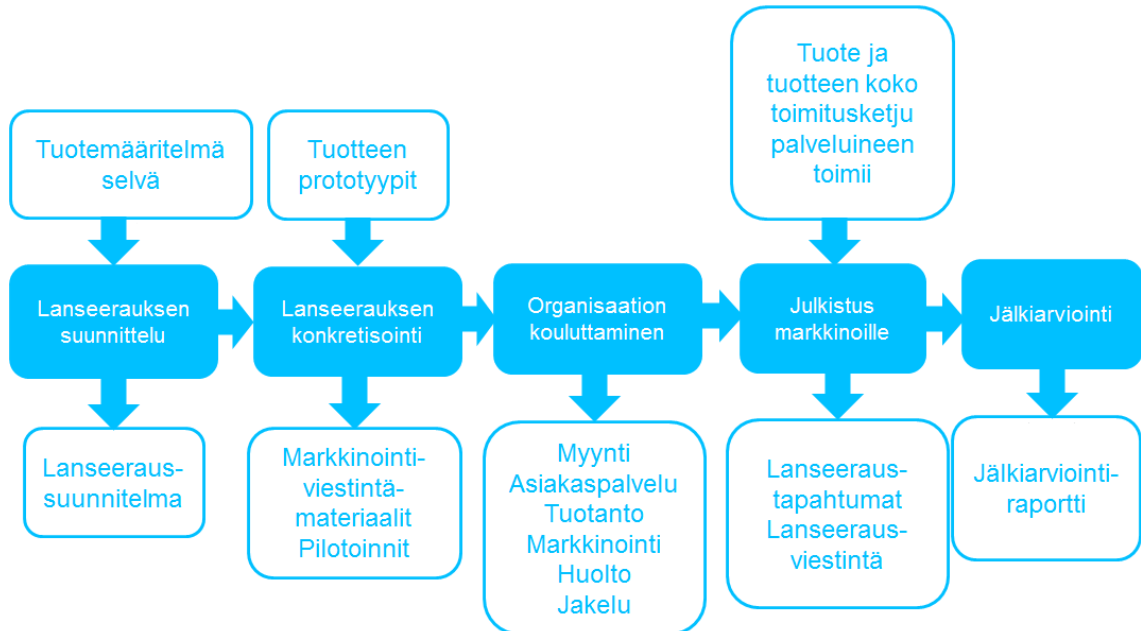
Nykyisellä asiakkaan aikakaudella emotionaalinen arvo on kaikista tärkein, koska muita arvoja on enää vaikea luoda. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18–20.) Brändit ovat niin samankaltaisia keskenään, että ostovalinta perustuu muuten entistä enemmän hintaan (Chan Kim & Mauborgne 2006, 28). On kuitenkin hyvä muistaa, että yritys voi luoda ainoastaan mahdollisuuden asiakkaan arvon luomiselle, loppujen lopuksi asiakas muodostaa arvon itse toiminnallaan, käyttäessään tuotetta (eng. value in use) (Keskinen & Lipiäinen 2013,137).

Prosessien perusolettamus liiketoiminnassa on, että tietynlaista toimintoketjua noudattaen yritys voi luoda asiakkaalle arvoa. Peruskysymys prosessien taustalla onkin, että miten yritys voi luoda asiakkaalle arvoa. Jotta prosessia voidaan kehittää, se pitää ensin tunnistaa, mallintaa ja asettaa tavoitteet sen kehittämiseksi. Kun prosessit ensin on tunnistettu ja kuvattu (voidaan puhua myös mallintamisesta), voidaan sen jälkeen siirtyä käytännössä tehtäviin toimiin. Kun näissä toimissa onnistutaan, havaitaan hyötyinä usein:

- Asiakastytyväisyyden lisääntyminen ja kokemus paremmasta palvelusta
- Työntekijöiden ymmärrys kokonaisuudesta kehittyä, oman roolin merkitys arvonluonnissa selkiytyy – lisää motivaatiota ja yhteistyötä
- Asiakkaiden tarpeet tunnetaan paremmin, ja ne on helpompi ottaa huomioon tehdessä päätöksiä (Laamanen & Tinnilä 2009, 10–11.)

Onnistuakseen lanseerauksessa, yrityksen joka tuottaa jatkuvasti uusia tuotteita markkinoille kannattaakin kehittää lanseerausprosessi (Rope 1999, 36). Yrityksen yksittäistä lanseerausta voidaan ajatella projektina, joka on yksi käytännössä toteutuva tapaus yleisestä lanseerausprosessista. Lanseerauksen päävaiheisiin

voidaan lukea lanseerauksen suunnittelu, lanseerauksen konkretisointi, organisaation kouluttaminen, julkistus markkinoille sekä jälkiarviointi. Vaiheiden avulla jäsenetään lanseerauksessa tehtäviä työtehtäviä. Prosessissa pitää olla varaa joustolle ja muutoksille, ja siihen kuvataan vain tarpeelliset dokumentit ja kokoukset (Kuvio 3.). (Simula ym. 2009, 74.)



Kuvio 3: Lanseerauksen päävaiheet, niiden ydinsisältö, sekä linkit tuotekehityksen etenemiseen (Simula ym. 2009, 75).

### 3 LANSEERAUSPROSESSIN KULKU

#### 3.1 Lanseerauksen lähtökohtien määrittely

##### 3.1.1 Lähtökohta-analyysit

Lähtökohta-analyysien tarkoitus on tuottaa mahdollisimman tarkkaa tietoa, jonka pohjalta lanseerausta aletaan toteuttaa. Tietoa tulee kerätä yrityksen sisältä sekä myös sen ulkoisesta toimintaympäristöstä. Analyysit tehdään neljästä eri näkökulmasta; markkinoista, ympäristöstä, kilpailijoista sekä yrityksestä. Kaikki nämä näkökulmat tulee tutkia yhtä perusteellisesti. (Rope 1999, 38–39; Raatikainen 2004, 61.)

Markkina-analyysillä selvitetään uuden tuotteen menestyksen mahdollisuudet markkinoilla. Markkina-analyysissä käydään läpi markkinoiden koko ja mikäli yritys lanseeraa tuotteen jolla on jo kilpailijoita, sen tulee selvittää myös markkinoiden kylläisyysaste. Koko määräytyy maantieteellisesti potentiaalisten asiakkaiden lukumäärän ja keskioston perusteella. Kylläisyysasteen selvittämisen perusteella voidaan myös arvioida tuotteen elinkaarta. Markkinoiden rakenteen osalta tulee selvittää minne lanseeraus kohdistetaan maantieteellisesti, sekä millaisille asiakaskohderyhmille. (Rope 1999, 38–39, Raatikainen 2004, 65–66.)

Markkinatutkimusta tehdessä tulee kiinnittää huomiota kysymysten asetteluun ja objektiiviseen tutkimustulosten käsittelyyn, jotta ei saada sellaisia vastauksia joita organisaatio itse haluaisi kuulla, vaan mahdollisimman objektiivisia ja todenmukaisia (Schneider & Hall 2011, 1). Menestyvien lanseerausten taustalla on usein erittäin hyvää markkinointitutkimusosaamista, myyntityötä, jakelua, markkinointia, tuotekehitystä ja insinöörintyötä (Di Benedetto 1999, 1).

Kilpailijoilla tarkoitetaan kaikkia niitä yrityksiä, jotka tarjoavat saman tarpeen täyttävää tuotetta kuin lanseerausta suunnitteleva yritys. Keskeisin kilpailija-analyysissä arvioitava asia on löytää ja analysoida ne syyt, joiden perusteella toiset kilpailijoista menestyvät, sekä se, että miten ne sijoittuvat suhteessa lanseerattavaan tuotteeseen. Tulee selvittää mitkä ovat kilpailijan vahvuudet ja heikkoudet,

miten kilpailija oletettavasti reagoi uuden tuotteen tuloon markkinoille, sekä onko kilpailijalta tulossa uusia tuotteita ja jos on niin minkälaisia. Tutkimalla myös kilpailun luonnetta yleisesti, voidaan varautua siihen miten kilpailijat toimivat uuden tuotteen tullessa markkinoille. Erityishuomiota tulee kiinnittää yrityksiin joiden kilpailuetu poistuu tai vähenee uuden tuotteen lanseerauksen myötä. Mitä tarkemmin kilpailijoiden toimia voidaan ennustaa, sitä paremmin voidaan suunnitella omaa toimintaa. (Rope 1999, 42–44; Raatikainen 2004, 63–64.)

Yritysten toimiessa yhä kansainvälisemmällä markkinoilla, yritysympäristön muutosten seuraamisesta on tullut markkinoinnin suunnittelussa entistä tärkeämpää. Ympäristöanalyyseissä selvitetään kansantalouden tilanne, teknologinen kehitys, mahdolliset yhteiskunnalliset muutokset esimerkiksi lainsäädännön osalta, sekä tapakulttuurin muutokset. Erityisesti Yritys X:n kohdalla kansantalouden suhdanne vaikuttaa kuntien ja kaupunkien talouteen ja niiden tekemiin ostoihin. Myös työvoiman, raaka-aineen ja energian hintakehitys voivat vaikuttaa yrityksen kilpailuasetelmaan. Teknologian kehittymisen seurannalla varmistetaan se, että ei tuoda markkinoille tuotetta joka vanhentuu pian tai on jo lanseeraus- hetkellä vanhentunut. Lainsäädännön mahdolliset muutokset (tuotevastuulaki, ympäristösuojelulaki) vaikuttavat tehtäviin markkinointiratkaisuihin. Leikki- ja liikuntavälineiden osalta myös turvastandardit ja niihin tulevat muutokset pitää ottaa huomioon, esimerkiksi koskien turva-alueiden kokoa tai putoamiskorkeuksia. Tapakulttuurin muutokset ja eri aikoina korostuvat trendit vaikuttavat myös suoraan kysyntään ja siihen mitä milloinkin menee kaupaksi. (Rope 1999, 44–46; Raatikainen 2004, 62–63.)

Yritysanalyyseissä tulee selvittää yrityksen perustoimintojen toimintakunto ja edellytykset; taloudellisten, tuotannollisten ja henkisten resurssien määrä ja laatu, nykyisten tuotteiden markkina-asema markkinalohkolla sekä yrityksen ja sen tuotteiden imago verrattuna kilpailijoihin. Yrityksen toiminnoista tulee selvittää aiheuttaako uuden tuotteen lanseeraaminen tuotantokapasiteetin lisästarpeita tai tuotantotiloihin ja teknologiaan liittyviä kehitystarpeita, jotta mahdolliset suuret investoinnit huomataan hyvissä ajoin. Markkinoinnin osalta analysoidaan nykyinen markkinointi hinnoittelun, jakeluratkaisujen sekä markkinointiviestinnän osalta. On myös otettava huomioon, onko markkinoinnissa tarvittavaa osaamista

uuden tuotteen ja sen asiakaskohderyhmien osalta. (Rope 1999, 46–48; Raatikainen 2004, 67–68.)

Yrityksen taloudellisen aseman osalta tulee selvittää nykyinen rahoitus ja maksuvalmiustilanne. Nykyisten tuotteiden markkinaosuus markkinalohkoilla, elinkaaren vaihe sekä kannattavuus tulee selvittää tuote- tai markkinakohtaisten raporttien perusteella. Raportit tulee laatia niin, että niiden perusteella voidaan ennustaa tuotteiden myyntiä ja kassavirran kehitystä. Lisäksi yrityksen ja sen tuotteiden imago tulee ottaa huomioon. Jos lanseerataan täysin imagon kanssa ristiriidassa olevaa tuotetta, kannattaa se pitää erillään yrityksen imagosta. (Rope 1999, 46–48.)

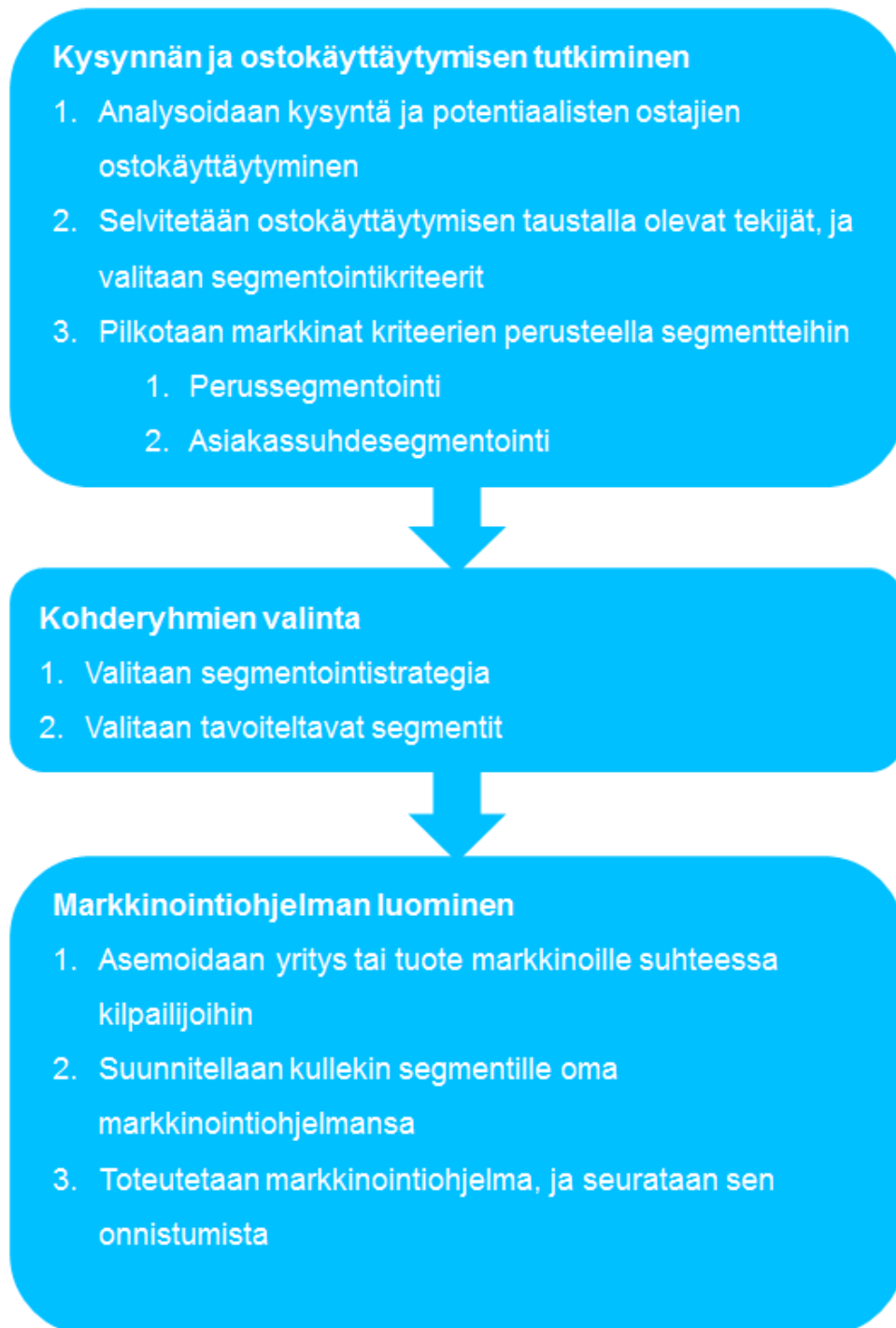
### 3.1.2 Segmentointi

Segmentointi tarkoittaa sitä, että yritys etsii erilaisia asiakaskohderyhmiä joita se sitten valitsee markkinoinnin kohteeksi. Tuotelähtöisessä ajattelussa on tehty ensin tuote, jolle sitten etsitään ostajia. Nykyään tällainen ajattelutapa ei enää toimi. Yrityksen pitää lähteä liikkeelle ostajien tarpeista, ja myös markkinoitava niiden mukaisesti. (Bergström & Leppänen 2009, 74.) Segmentointi on aina asiakaslähtöinen lähtökohta. Segmentointi perustuu siihen ajatukseen, että yrityksen ei kannata käsitellä koko markkina-aluettaan yhtenä joukkona, vaan valita pienempiä ryhmiä, jotka ovat suhteellisen yhtenäisiä sisältään ja kohdistaa markkinointitoimet näihin ryhmiin. Erityisesti business to business markkinoilla on tärkeää segmentoida, jolloin rajallisista markkinoista saadaan paras mahdollinen hyöty. (Rope 1998, 57–58.)

Segmentit kuvataan mahdollisimman tarkasti valittujen segmentointikriteerien kuten esimerkiksi yrityksen toimialan, koon, yrityskulttuurin, tuotteen käyttötarkoituksen ja asiakassuhteen perusteella (Bergström & Leppänen 2009, 76.). B2B-markkinoilla tulee selvittää ostokäyttäytyminen. On selvitettävä mm. kuka tai ketkä ostavat, kuka tai ketkä vaikuttavat ostopäätöksiin, miten ostajat ovat tottuneet tekemään ostonsa ja milloin tuotetta ostetaan. (Rope 1999, 39–41.)

Segmentoinnin jälkeen on päätettävä segmentointistrategiasta (Kuvio 4). Segmentointistrategioita on kaksi; keskitetty tai valikoiva eli selektiivinen. Keskitetty segmentointi tarkoittaa sitä, että yritys suuntaa markkinointinsa ainoastaan yhdelle segmentille. Valikoiva eli selektiivinen markkinointi taas tarkoittaa sitä, että yritys valitsee useita segmenttejä joille jokaiselle suunnitellaan oma markkinointinsa. Kun segmentointi on toteutettu valittujen kriteerien perusteella ja segmentointistrategia on valittu, valitaan ne segmentit joita markkinoinnilla aiotaan tavoittaa. Mikäli segmenttien välillä pitää tehdä valintoja, yrityksen kannattaa valita ne joiden tarpeet voidaan parhaiten täyttää ja täten menestyä kilpailussa. (Bergström & Leppänen 2009, 76–78.)





Kuvio 4. Segmentointiprosessi (Bergström & Leppänen 2011, 118.)

### 3.1.3 Lanseerausta ohjaavat strategiat

Lanseerauksessa tulee ottaa huomioon yrityksen strategia (Rope 1999, 16). Yritys X:n strategia perustuu asiakasläheisyyteen (Yritys X 2015). Lanseerauksen taustalla on yrityksen strategisia päämääriä joihin voi kuulua mm. markkina-osuuksien säilyttäminen, markkina-asemien vahvistaminen, uusien markkinoiden

valtaaminen, innovaattorin aseman hankkiminen tai säilyttäminen ja kilpailijoiden lyöminen tai pitäminen poissa yrityksen markkinasegmentiltä (Rope 1999, 52). Kilpailuetustrategia sen sijaan vastaa kysymykseen ”miksi asiakkaat valitsevat juuri tämän tuotteen”? Vastaamalla tähän kysymykseen voidaan suunnitella markkinointiratkaisuja, sekä valita kilpailuetustrategiaksi joko hinta- tai jalostustrategia. (Rope 1999, 48–51.)

Hintastrategia tarkoittaa sitä, että yritys tuottaa tuotteita mahdollisimman edullisesti, jolloin hinta pysyy alhaisena. Jalostustrategia tarkoittaa puolestaan sitä, että tuotteessa on sellainen etu jota muut eivät tarjoa, perustuen esimerkiksi siihen, että toista samankaltaista tuotetta ei ole tarjolla, tuote on korkealaatuinen, tai yrityksellä on kilpailijoita parempi yritys- tai tuotekuva. Hintastrategian valinnoita yrityksistä voi toimia yhdellä markkinalohkolla yleensä vain yksi kerrallaan. Näitä yrityksiä kutsutaan myös kustannusjohtajiksi. Jalostustrategian valinnoita yrityksistä voi toimia useita, mikäli eri segmentit arvostavat eri asioita. Valittaessa jalostustrategia, tulee etsiä sellaisia ominaisuuksia menestykseen joita kilpailijoilla ei ole ja joita asiakkaat arvostavat. Jalostustrategian onnistuminen lisää myös yleensä yrityksen tuottavuutta, mikäli kustannukset ovat samat tai lähes samat kuin kilpailijoilla. (Rope 1999, 48–51.)

Valinta näiden kahden lanseerausstrategian väliltä on tärkeä, koska kilpailuedun valitsematta jättäminen, tai molempien tavoittelu, ei tule onnistumaan jonkun kilpailijan ollessa aina edellä strategiassaan. Rope kuvaa tätä tilannetta huonoksi kompromissiksi. (Rope 1999, 48–51.) Chan Kimin ja Mauborgnen kirjassa Sini-sen meren strategia esitetään puolestaan näkemys, jonka mukaan luomalla täysin uusi markkinatila jossa ei ole kilpailua, voidaan toimia sekä kustannuksia säästäten, että differoituen (Chan Kim & Mauborge 2006, 39).

Lanseerauksen strategisiin riskeihin voidaan laskea tuotekehitysriskit, kohdistusriskit, synergisariskit ja kannibalismiriskit. Tuotekehitysriskiä nostaa tuotantokeskeinen näkökulma, tuotteen kehittämisen jättäminen ydintuotteen tasolle, asiakkaan näkökulman puuttuminen kehityksen aikana sekä eri vaiheiden testaamattomuus. Kohdistusriskeihin kuuluu sekä kohdistamattomuus että markkinoiden pienuus. Mikäli tuotetta ei uskalleta kohdistaa, kukaan ei tunne sitä omakseen

eikä sen vuoksi hanki sitä. Synergisariski tarkoittaa sitä, että tuote ei sovi yrityksen liikeideaan. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että tuote ehkäisee vanhojen tuotteiden kauppaa tai vaatii täysin uudenlaista toimintatapaa joko tuotannossa tai myynnissä. (Rope 1999, 57–60.)

Kannibalismiriski toteutuu jos yritys asemoi uuden tuotteen niin lähelle vanhaa, että se syö enemmän markkinaosuutta itseltään kuin kilpailijoilta (Rope 1999, 57–60). Tältä voidaan välttyä tuomalla uudet tuotteet eri segmenteille tai niin, että ne ovat imagoltaan selvästi erottuvia mutta eivät kuitenkaan toistensa vastakohtia (Rope 1999, 57–60). Suurin riski lanseerauksissa on yleensä valmistelujen puute. Yritykset keskittyvät lähinnä tuotteiden suunnitteluun ja tuotantoon, jolloin markkinoinnille jää liian vähän aikaa. (Schneider & Hall, 2011.)

Lanseerauksen kohderyhmät eroavat segmenteistä. Kohderyhmillä tarkoitetaan tässä kaikkia, joihin lanseeraustoimet kohdistuvat eli esimerkiksi omaa henkilöstöä, jakeluverkostoa jälleenmyyjineen, mielipidevaikuttajia, tiedotusvälineitä ja loppukäyttäjiä. Lanseeraus on sitä helpompi suunnitella ja toteuttaa mitä tarkemmin sen eri kohderyhmät ovat määriteltyjä. (Rope 1999, 138.)

### 3.1.4 Tavoitteet ja mittarit

Markkinoinnin strategiset päätökset jalostetaan edelleen konkreettisiksi tavoitteiksi (Kuvio 5). Laajempien tavoitteiden, ja niistä pilkottujen välitavoitteiden avulla markkinointi toteuttaa yrityksen strategiaa ja täten etenee kohti visiota. Tavoitteet tulee asettaa niin, että ne ovat mahdollisimman selkeitä ja konkreettisia. (Raatikainen 2004, 89.)



Kuvio 5. Markkinoinnin tavoitteita (Raatikainen 2004, 91.)

Tavoitteet asetetaan ensin, mittarit vasta niiden jälkeen (Simula ym. 2009, 101). Mittareiden tulee mitata niitä asioita, joita halutaan kehittää. Usein yritykset käyttävät taloudellisia mittareita ja varsinkin tuotteiden myyntiä seuratessaan tavoitteisiin pääsyä. Taloudellisiin tavoitteisiin kuuluvat esimerkiksi myynti- ja kannattavuustavoitteet, mutta niitäkin tärkeämpiä tavoitteita ovat myyntikate- ja käyttökate tavoitteet (Rope 1999, 130). Pelkkä myynnin ja kannattavuuden seuraaminen ei kuitenkaan vielä riitä, vaan myös asiakastyytyvyyden on huomattu olevan yksi tärkeä tuotteen menestyksen mittari. (Rope 1998, 79–86.)

Taloudellisia mittareita:

- Myynti, voitot ja kannattavuus, niiden kehittyminen ajan suhteen ja niiden vastaavuus tavoitteiden kanssa
- Voitot suhteessa myyntiin tai investointeihin
- Uuden tuotteen osuus kokonaismyynnistä tai voitoista
- Tuotteen kustannus- ja hintatavoitteiden toteutuminen
- Projektin kokonaiskustannukset
- Takaisinmaksuaika ja myynti
- Tarjouspyynnöt
- Tilauskanta (Simula ym. 2009, 108.)

Tuote-keskeiset ja tekniset mittarit:

- Tuotteen toteutunut kustannustaso
- Vikojen määrä ja niiden syyt
- Huoltokustannukset
- Palautusprosentit
- Tuotannon ylösajoaika
- Toimitusajat ja kyky
- Toimitusvirheiden seuranta
- Tuotteen kokonaisaika markkinoille verrattuna tavoiteaikaan

- Tuotteen toteutunut laatutaso verrattuna tavoiteltuun
- Missä määrin tuote tuo kilpailuetua (Simula ym. 2009, 109.)

Markkina-perusteiset mittarit:

- Markkinaosuudet ja niiden kehitys
- Myynnin kehitys ajan suhteen
- Paljonko tuote on tuonut uusia asiakkaita
- Asiakastytyväisyys
- Asiakashyväksyntä
- Asiakkaan kokemus tuotteesta ja sen ostamisesta
- Asiakkaan kokeman arvon arviointi
- Ostohalukkuus
- Tunnettuus
- Time-to-minds
- Mediahuomio
- Vaikutus brändiin ja brändimielikuvaan
- Tuotteen vaikutukset asiakkaiden ja kilpailijoiden käyttäytymiseen tai toimiin
- Onnistuttiinko tavoittamaan halutut asiakkaat ja heidän arvomaailmansa
- Pyynnöt tuoteominaisuuksien lisäämiseksi
- Miten vanha vastaava tuote korvautuu uudella (Simula ym. 2009, 111.)

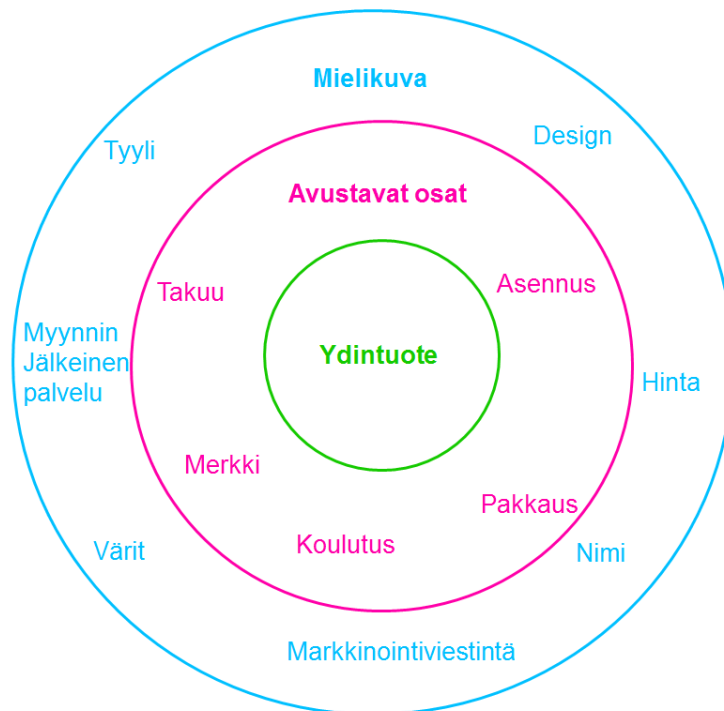
Erilaisia mittareita on useita, ja yrityksen tulee poimia niistä ne jotka vastaavat sen tavoitteisiinsa parhaiten. Käytettyjen mittareiden tulee kattaa taloudelliset, tekniset ja markkinaperusteiset näkökulmat. Perinteisten määrällisten mittareiden lisäksi voidaan käyttää laadullisia mittareita, jotka vastaavat kysymyksiin miten ja miksi. (Rope 1998, 79–86.)

Tuotteen laatua voidaan tarkastella eri näkökulmista, kuten perinteisesti tuotannon näkökulmasta, ympäristön näkökulmasta, kilpailun näkökulmasta tai kustannusten näkökulmasta. Markkinoinnin osalta tärkein näkökulma on kuitenkin asiakaskeinen laatu. Laatu tarkoittaa tällöin sitä, minkälaisena asiakas laadun kokee. Kriteerit laadulle siis määrittää asiakas, hänelle tärkeiden asioiden perusteella. Asiakastyytyväisyys on asiakaskeisen laadun mittari. Hyvä asiakastyytyväisyys on yksi menestyvän tuotteen keskeisin tekijä. Mittarit voidaan jakaa myös lyhyen aikavälin mittareihin ja pidemmän aikavälin mittareihin. Mittarien valintaan vaikuttavat siis tavoitteet, jotka puolestaan perustuvat kyseisen tuoteprojektin strategiaan. (Simula ym. 2009, 97–99, Rope 1998, 79–86.)

### 3.1.5 Tuote, hinta ja saatavuus

Tuote tarkoittaa mitä tahansa, mitä tarjotaan ostettavaksi ja/tai kulutettavaksi tarkoituksena tyydyttää asiakkaiden tarpeita ja mielihaluja. Asiakas ostaa aina tuotteen tuomaa hyötyä tai mielihyvää, ei tuotetta sinänsä. Tuotteen käsite onkin laaja, sisältäen itse ydintuotteen, ja siitä markkinoinnin avulla luodun kokonaisuuden. (Bergström & Leppänen 2009, 112.)

Tuote koostuu kolmesta kerroksesta; ydintuote, avustavat osat sekä mielikuva. Perustana on tuoteydin, jota kuorutetaan muilla asioilla. Ydintuote on Yritys X:lla esimerkiksi keinu. Avustavia osia on esimerkiksi merkki, pakkaus, muotoilu, ja takuu. Esimerkiksi keinun linnunpesää muistuttava muotoilu, on avustava osa. Mielikuvaan vaikuttaa mm. hinta, myynnin jälkeinen palvelu ja markkinointiviestintä. Keinu-esimerkissä mielikuvaan voi vaikuttaa esimerkiksi tuotteen kotimaisuus. Ostajasta riippuen joku on valmis maksamaan enemmän imagoltaan paremmasta tuotteesta, kun taas toiselle riittää pelkkä kustannustehokas ydintuote. (Bergström & Leppänen 2009, 116–117, Rope 1999, 75.)



Kuvio 6. Tuotteen kolme kerrosta (Bergström & Leppänen 2009, 116–117, Rope 1999, 75.)

Tuotteistaminen tarkoittaa sitä, että ydintuotteen ympärille kootaan markkinoinnin avulla asiakkaalle lisäarvoa tuottavia ominaisuuksia. Tuotteistamisen tuloksena saadaan mahdollisimman paljon ostajia tyydyttävä viimeistely kokonaisuus, joka eroaa kilpailijoiden vastaavista tuotteista ja tuo asiakkaalle arvoa. (Bergström & Leppänen 2009, 120, Simula ym. 2009, 27.) Asiakkaalle on myös helpompaa kommunikoida tuotteistetun tuotteen ominaisuuksista ja hyödyistä. Tuotteen lanseerausvaiheen ja tuotteistamisen välille on vaikea vetää selkeää rajaa, ne liittyvät keskeisesti toisiinsa. (Simula ym. 2009, 27.) On tärkeää, että lanseerattaessa ei lanseerata pelkästään ydintuotetta.

Tuotteella on edellytystekijät ja menestystekijät. Edellytystekijöihin voidaan lukea yrityksen tai tuotteen ominaisuudet kuten kierrätettävyys, materiaalivalinnat, kestävyys ja toimitusvarmuus jne. Nämä tekijät ovat sellaisia, joita ilman tuote ei voi toimia markkinoilla. Edellytystekijät eivät kuitenkaan riitä sellaisenaan, vaan yrityksen tulee tehdä toimintansa markkinoinnillisesti paremmaksi eli luoda kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden. Markkinoinnin yhtenä tavoitteena onkin, että asiakkaan ostopäätös ei perustuisi pelkästään hintaan. Tähän voidaan vaikuttaa vain tuottamalla asiakkaalle selkeää lisäarvoa. (Rope 1998, 83–85.)

Hinta on yksi keskeisin tuotteen asemointiin vaikuttava tekijä (Rope 1998, 94). Tuotteen hinta luo kuvaa yrityksestä tai sen tuotteesta asiakkaiden keskuudessa. Korkean hinnoittelun tuotteilla voi olla hyvä kate, mutta hintastrategiaa laatiessa pitää olla varovainen. Hinnoittelussa pitää huomioida yritys, asiakkaat, kilpailu ja markkinointiympäristö (Kuvio 7). Hinnoittelupäätökset perustuvat markkinointistrategiaan, kohdemarkkinoihin ja brändin asemointiin. (Kotler & Keller 2012, 405.)



Kuvio 7. Hinnoittelupolitiikan vaiheet (Kotler & Keller 2012, 411.)

Hinnoittelu ei siis saa perustua yksinomaan omakustannushintaan tai yleisesti käytössä oleviin marginaaleihin. Hintaa pitää myös tarkastella säännöllisin väliajoin ja tarvittaessa tehdä siihen muutoksia. Hinnalla on erittäin suuri merkitys tuotteen asemoitumiseen. (Kotler & Keller 2012, 408.) Hinnoittelu viestii myös tuotteen laadusta. Hinnoitteluperusteita on viisi, joista yrityksen pitää valita sille sopiva; selviytyminen, voiton maksimointi, markkina-osan maksimointi, maksimaalinen kermankuorinta tai laatujohtajuus. (Kotler & Keller 2012, 411–412.)

Tuotteen saatavuus tarkoittaa sitä, että yritys määrittelee miten se aikoo saavuttaa valitut kohdesegmenttinsä ja miten jakelu näille segmenteille hoidetaan, lähtökohtana tuotteiden lopulliset asiakkaat. Valitaan montako väliporrasta tarvitaan, mikä on selektiivisyysratkaisu, sekä mitä kaikkia kanavia aletaan käyttää. Suoramyynti tarkoittaa sitä, että yritys myy suoraan asiakkailleen. Suoramyyntiä käytetään usein jos asiakkaita on vähän, ne ovat suuria ja maantieteellisesti keskittyneitä tai kun myydään suuria ja kalliita tuotteita. Välijäsenten käyttö on peruteltua silloin, kun tuotteet ovat yksinkertaisia, niitä ostetaan usein ja niiden käyttö on helppoa. Väliportaita käytetään myös mikäli tuotteet vaativat huoltoa, tai yrityksellä on entuudestaan laaja jälleenmyyntiverkosto joka soveltuu lanseerattavalle tuotteelle. (Rope 1999, 93–95.)



## 3.2 Lanseerauksen suunnitteluvaihe

### 3.2.1 Lanseeraussuunnitelma

Esisuunnitteluvaiheessa tehty tuote/markkinamäärittely siis vastaa kysymyksiin kenelle, mitä, missä, milloin, miten ja miksi lanseerataan (Simula ym. 2009, 75,77.) Suunnitteluvaiheessa vastuut jaetaan tarkemmin ja tehdään tarkemmat suunnitelmat. Menestyksekkäiden lanseerausten taustalla on usein tiimejä joissa on henkilöitä eri toiminnoista ja jotka tekevät yhdessä päätöksiä markkinointiin ja tuotantoon liittyen (Di Benedetto 1999,1). Tässä vaiheessa lanseerauksen johon nimetty taho kutsuu koolle aloituspalaverin, jossa on koolla tuotekehityksen, myynnin, tuotannon, markkinoinnin sekä ylimmän johdon edustajia. Tiimi toimii lanseerauksen suunnittelussa ja vie tietoa yrityksen eri osastoille sekä koordinoi niiden toimintaa lanseerauksen aikana. (Simula ym. 2009, 75.)

Lanseerausta suunnittelemassa on siis oltava mukana henkilöitä kaikista avain-toiminnoista (Kuvio 8). Tämä mahdollistaa tuotteen onnistuneen kaupallistamisen ja avainhenkilöiden sitoutumisen. Myynnin kanssa määritellään kohdemarkkinat ja tuotteen arvolupaus, sekä asemoidaan tuote muiden yrityksen tuotteiden joukkoon ja suunnitellaan mahdollisia myyntiä koskevia lanseeraustapahtumia. Tuotekehitykseltä tarvitaan tuotetietoa esimerkiksi tuotteen teknisistä ominaisuuksista ja materiaaleista markkinointiviestintää varten. (Simula ym. 2009, 77.)



Kuvio 8. Lanseerauksen suunnittelun tärkeimmät osapuolet (Simula ym. 2009, 76.)

Suunnitteluvaiheessa tehdään kirjallinen lanseeraussuunnitelma, johon kirjataan ainakin seuraavat asiat:

- tiivistelmä lanseeraussuunnitelmasta johdolle
- lanseeraustiimi ja muut tarvittavat henkilöresurssit
- lanseerausbudjetti
- tavoitteet ja niiden mittarit
- lanseerausaikataulu
- kohdemarkkinan / markkinoiden tarkempi määrittely ja kuvaus
- arvolupauksen määrittely
- markkinointiviestintäsuunnitelma (materiaalit, tapahtumat jne.)
- suunnitelma markkinatestauksista (tuotteen ja/tai markkinointiviestinnän testaus)
- hinnoittelustrategia
- julkistusstrategia maantieteellisesti (kerralla/vähitellen) ja ajallisesti (etukäteen/kun tuote on valmis)
- jakelustrategia
- myynnin ja asiakaspalvelun koulutussuunnitelma
- asiakaspalvelusuunnitelma (miten järjestetään tukitoiminnot ja palvelut)
- tuotteen elinkaaren hahmottelu (miten asemoituu yrityksen muiden tuotteiden suhteen)
- vertailu edellisiin lanseerauksiin (omat, kilpailijoiden ja muut yrityksen ulkopuoliset)
- muut huomioitavat asiat ja riskit

(Simula ym. 2009, 76.)

Lanseeraussuunnitelmassa tehdään täsmennetty lanseerausbudjetti, aikataulutus, käydään läpi kilpailukeinot sekä valitut kohderyhmät ja jaetaan vastuut työntekijöiden kesken eri toimenpiteiden toteuttamisen ja seurannan suhteen. (Raatikainen 2008, 206, Rope 1999, 138.) Suunnittelun ansioista tiimi joutuu vastaamaan varhaisessa vaiheessa vaikeisiin kysymyksiin kuten mistä kaikesta tuote koostuu, mitkä ovat oikeat segmentit, liiketoimintamalli ja aikataulu, mitä SWOT-analyysi perusteella voidaan päätellä, mitkä kriteerit uuden tuotteen tulee täyttää onnistuakseen, miten tavoitteet saavutetaan sekä mitä voimavaroja yrityksellä on lanseerauksessa käytössään (Rafinejad 2007, 67). Lanseeraussuunnitelman perusteella kaikille lanseeraukseen tai sen valmisteluun osallistuville on selvillä myös työnjako ja aikataulutus. (Simula ym. 2009, 78.)

### 3.2.2 Budjetti ja aikataulu

Budjetti laaditaan ennen lanseeraustoimia suhteessa mahdollisen tuotekehityshankkeen muihin kuluihin, ja sitä laadittaessa tulee ottaa huomioon myös mitä riskejä epäonnistunut tai puolitiehen jäävä lanseeraus voi yritykselle aiheuttaa (Rope 1999, 141). Siihen sisällytetään kaikki lanseeraukseen liittyvät suunnittelu- ja toimenpidekustannukset sekä kustannukset, joita tulee siitä, että yrityksen henkilöstö osallistuu lanseeraukseen. Mitä tarkempi lanseerausprosessi ja suunnitelmallisempaa toiminta yrityksellä on käytössä, sitä paremmin budjetti voidaan laatia jo tässä vaiheessa. Budjetin on kuitenkin hyvä olla joustava, koska sekä yrityksen ulkopuoliset että sisäiset olosuhteet voivat muuttua budjetin teon jälkeen. (Rope 1999, 36–37; Isohookana 2007, 111.)

Markkinointiviestinnän aiheuttamat kustannukset voidaan yleensä jakaa kolmeen luokkaan; suunnittelukustannuksiin, toteutuskustannuksiin ja seurantakustannuksiin. Suunnittelukustannuksiin kuuluu esimerkiksi oman henkilökunnan suunnitteluun käyttämä aika sekä mainostoimiston suunnittelukustannukset. Toteutuskustannuksiin kuuluu messujen kustannukset, painatuskustannukset, ja verkkosivujen muokkaamisesta aiheutuneet kustannukset. Seurantakustannuksiin taas kuuluvat sellaiset kustannukset, jotka aiheutuvat erilaisista tutkimuksista, raporteista ja selvityksistä. Lanseerausvaiheessa viestintäkustannukset ovat

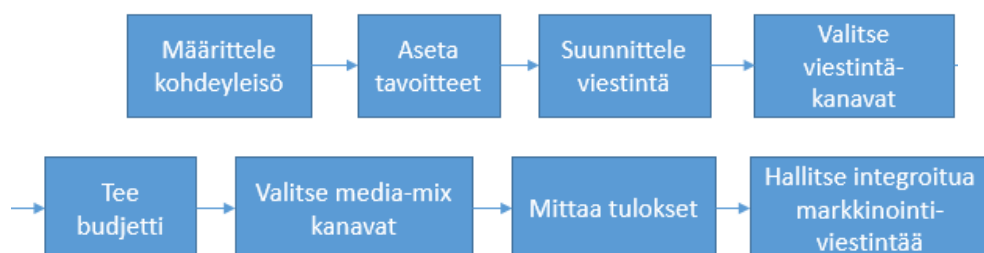
yleensä korkeimmillaan, koska mahdollisille ostajille on tuotettava mahdollisimman paljon tietoa uudesta tuotteesta (Bergström & Leppänen 2009, 134). (Isohookana 2007, 111.)

Aikataulu pitää laatia niin, että se sopii yhteen tuotekehityksen aikataulun kanssa (Simula ym. 2009, 77). Lanseerauksen aikataulu lasketaan sen perusteella, mitä eri lanseeraustoimenpiteiden uskotaan pisimmillään kestävän. Mikäli lanseeraus etenee liian nopeasti, on vaarana, että osa vaiheista ohitetaan tai niihin ei ehditä perehtymään kunnolla. Mikäli lanseeraus kestää kovin pitkään tai se viivästyy, on riski että kilpailija ehtii ensin. Tuotteen lanseeraamisaikataulua päätettäessä tulee ottaa huomioon myös mikä on kyseisillä markkinoilla optimaalisin markkinoilletulohetki. (Rope 1999, 36.)

Lanseerauksen oikea ajoittaminen niin, että se on yritykselle sopiva, kilpailuun nähden sopiva, sekä asiakkaille sopiva on erittäin tärkeää onnistumisen kannalta ja se pitää huomioida tarkasti. (Di Benedetto 1999, 1.) Epäonnistumisen riski nousee, mikäli tuote lanseerataan liian myöhään, tai ennen kuin sille on kysyntää (Kotler & Keller 2012, 592).

### 3.2.3 Lanseerauksen markkinointiviestintä

Markkinointiviestintä tarkoittaa kaikkia niitä keinoja, joilla yritys tiedottaa, suostuttelee ja muistuttaa asiakkaitaan itsestään, myymistään tuotteista ja palveluista. Tämän voi tehdä joko suorasti tai epäsuorasti. Markkinointiviestinnän avulla yritys voi olla luonnollisella tavalla yhteydessä kuluttajiin ja käydä heidän kanssaan vuoropuhelua. Kuvio 9 kuvaa tehokkaan markkinointiviestinnän suunnitteluvaiheita. (Kotler & Keller 2012, 498.)



Kuvio 9. Tehokkaan markkinointiviestinnän vaiheet (Kotler & Keller 2012, 504.)

Kotler & Keller jakavat markkinointiviestinnän eri osa-alueet eli markkinointiviestintä-mixin kahdeksaan eri osaan;

1. Mainonta: Painetut mainokset, sähköiset mainokset, pakkaukset, pakkausten sisältö, videot, esitteet, julisteet ja flyerit
2. Myynninedistäminen: Kilpailut, pelit, lahjat, näytteet, messut, näyttelyt, demonstraatiot, kyttykauppa
3. Tapahtumat ja kokemukset: Urheilu, viihde, festivaalit, taide, tehdaskierrokset, yritysmuseot, katutapahtumat
4. PR ja julkisuus: Lehdistöpaketit, puheet, seminaarit, vuosiraportit, lahjoitukset hyväntekeväisyyteen, julkaisut, yhteiskuntasuhteet, lobbaus, mediaidentiteetti, yrityslehti
5. Suoramarkkinointi ja interaktiivinen markkinointi: Katalogit, postitukset, telemarkkinointi, nettikauppa, faksi, sähköposti, yritysblogi, internet-sivut
6. WOM markkinointi (word-of-mouth): Henkilöltä henkilölle, chatit, blogit
7. Henkilökohtainen myyntityö: Myyntiesitykset, myyntikokoukset, insentiiviohjelmat, näytteet, messut

(Kotler & Keller 2012, 500–501.)

Markkinointiviestintämixin kokoaminen riippuu yrityksen toimialasta, tuotteista ja palveluista sekä niiden elinkaaren vaiheista. Myynninedistäminen voi olla tärkeää toimialalla, jolla painottuu henkilökohtainen myyntityö ja asiakaspalvelu. Valitut keinot pitää miettiä ja perustella huolellisesti, koska sekä niiden suunnittelu että toteuttaminen aiheuttavat kustannuksia yritykselle. Markkinoijan pitäisi valita sellainen keinojen yhdistelmä, joka tuo parhaan tuloksen. (Isohookana 2007, 132.) Kaiken käytetyn markkinointiviestinnän pitää kertoa samaa viestiä jotta yritys saavuttaa tavoittelemansa strategisen aseman. (Kotler & Keller 2012, 500–501, Isohookana 2007, 291.)

Markkinointiviestintä mielletään usein mainostamiseksi, mutta se on myös paljon muuta. Kun markkinointiviestintää aletaan suunnitella, lähtökohdaksi otetaan

kaikki ne mahdolliset kohtaamiset joita asiakkailta voi yrityksen ja sen tuotteiden ja palveluiden kanssa olla. Näitä ovat esimerkiksi mainokset, artikkelit, Internetin hakukoneet ja toisten arviot. (Kotler & Keller 2012, 498.) Referenssitietojen käyttäminen lanseerattaessa on hyvä idea, koska B2B asiakkaat ovat usein epävarmoja uusien tuotteiden ostopäätöksissä, ja referenssien avulla heidät voidaan helpommin vakuuttaa tekemään ostopäätös (Lehtimäki 2013). Usein eri medioiden käyttäminen korostuu lanseerausvaiheessa, kun tietoa halutaan levittää hetkessä laajalle (Annacchino 2007, 440). Näihin kuuluvat esimerkiksi julkaisut ammattilehdissä, sanomalehtijutut, suoramarkkinointikampanjat asiakkaille, sekä erilaiset seminaarit ja messut (Annacchino 2007, 440).

Monikanava-ajattelu tarkoitti sitä, että asiakas valitsi itsellensä sopivan kanavan, ja yritys sopeutui tähän valintaan. Asiakkaan aikakaudella kanava-ajattelu tulee tiensä päähän, koska asiakas haluaa asioida yrityksen kanssa omilla ehdoilla; siellä missä hän on ja niillä keinoilla joita hän käyttää. Kun aikaisemmin myynti etsi asiakasta, etsii asiakas nyt myyjää (Keskinen & Lipiäinen 2013, 13). Viestintä pitääkin suunnitella niin, että asiakas kohtaa yrityksen siellä mistä hän etsii tietoa, ja saa juuri sen tiedon jonka hän tarvitsee sillä hetkellä (Isohookana 2007, 84). (Löytänä & Korkiakoski 2014.)

Kanavat eivät itsessään ratkaise markkinoinnin ongelmaa asiakkaiden tavoittamisesta ja sitouttamisesta, eikä niiden määrä korvaa laatua. B2B-yritysten kannattaisi nostaa osaamisensa markkinointinsa kärkeen. Tämä johtuu siitä, että osaaminen erikoistuu koko ajan, eli tiedon tarve syvenee ja ihmiset tarvitsevat entistä enemmän tietoa ostopäätöksensä tueksi. Tuottamalla hyvää sisältöä voidaan asiakkaat tavoittaa verkossa parhaiten. Lisäksi verkossa on paljon työntävää markkinointiviestintää joka on aiheuttanut sen, että ihmiset ovat turtuneet siihen ja negatiivisuus markkinointia kohtaan on lisääntynyt. (Tanni & Keronen 2013, 11–13.)

Markkinointiviestinnän tulee olla yrityksen brändin mukaista, ja brändistä vastaavan tahon varmistamaa. Viestiä voidaan ja kannattaakin tehdä eri segmenteille heidän tarpeensa huomioiden. Viestejä suunniteltaessa tulee ottaa huomioon tuotteen asemointi eri markkinoilla. On tunnettava asiakkaiden tarpeet ja arvot

sekä heidän liiketoimintaympäristönsä. Huomioon on otettava myös eri segmenttien erot viestintäkanavien käytössä sekä se, miten uudet ja vanhat asiakasryhmät eroavat toisistaan. (Simula ym. 2009, 80.)

### 3.3 Lanseerauksen konkretisointi eli toimintavaihe

Kun lanseeraussuunnitelma on tehty ja hyväksytty, itse lanseeraustyö voidaan aloittaa. Suunnitelmia aletaan toteuttaa ja testaamaan. (Simula ym. 2009, 78).

Lanseerauksen toteuttaminen käytännössä on suurimmaksi osaksi markkinointiviestintää (Raatikainen 2008, 206–207). Tässä vaiheessa testataan käytännössä asiakkaiden kanssa kaikki mitä lanseerauksessa tarvitaan; tuote, myynti- ja markkinointimateriaalit sekä tukitoiminnot (Kuvio 10). (Simula ym. 2009, 78).



Kuvio 10. Lanseerauksen konkretisointi ja tärkeimmät osapuolet (Simula ym. 2009, 78).

Tuotteiden pilotoinnista on yleensä hyötyä yritykselle, koska siinä otetaan huomioon sekä tekninen, toiminnollinen että markkinoinnillinen puoli. Pilotoinnin avulla saadaan palautetta sekä tuotteesta ja sen toimivuudesta, toimituksen sujuvuudesta, asiakaspalvelusta, markkinointimateriaaleista ja kontaktien hoitamisesta. Pilotoinnista saatavaa palautetta kannattaa hyödyntää ennen lopullista sisäistä ja ulkoista lanseerausta. Tuotepilotointien lisäksi kannattaa pilotoida myös markkinointimateriaalia ja markkinointiviestintää, jotta mahdollisia muutoksia ehditään

tehdä vielä ennen ulkoista lanseerausta. (Simula ym. 2009, 78–81). Lanseerauksen ensimmäinen asiakas eli pilottiasiakas voi hyvin olla myös uuden tuotteen ensimmäinen referenssi (Lehtimäki 2013, 21).

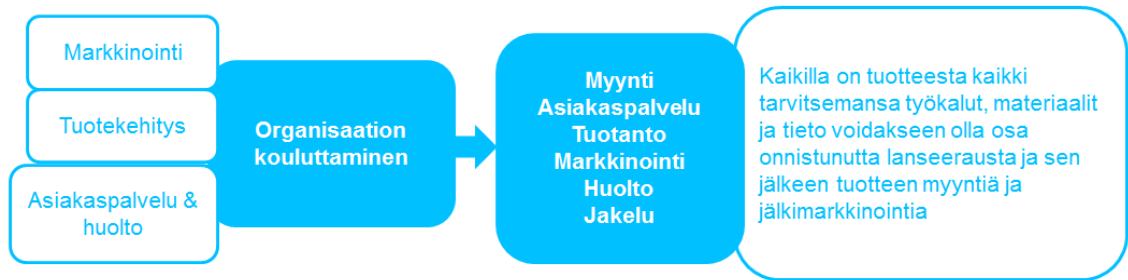
### 3.4 Organisaation kouluttaminen ja sisäinen lanseeraus

Lanseerauksen konkretisointivaiheen jälkeen markkinointiviestintämateriaali ja kampanjan toteutusohjelma, hinnat, jakeluratkaisut, myyntimateriaalit ja myyntityökalut, koulutusmateriaalit ja koulutuksen toteuttaminen, asiakastuki sekä tietojärjestelmät ovat valmiina (Simula ym. 80–81). Tämän jälkeen voidaan kouluttaa oma organisaatio ja lanseerata tuotteet sisäisesti.

Yritys ei koskaan viesti itsekseen, vaan ihmiset viestivät toisille ihmisille. Henkilökunnan tiedot ja osaaminen välittyvät asiakkaalle asti, ja tämän perusteella asiakas muodostaa suurelta osin mielipiteen niin yrityksestä kuin sen tuotteistakin. Lanseerausprosessissa henkilöstön tiedottaminen ja kouluttaminen korostuu, sillä hyvänkin tuotteen lanseeraus voi epäonnistua, mikäli asiakaspalvelussa ja myynnissä asiakkaiden parissa toimivat työntekijät eivät tiedä tuotteesta tarpeeksi. Myös henkilökunnan sitouttaminen on tärkeää, koska vain sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö voi toteuttaa yrityksen strategiaa oikealla tavalla. Sisäinen markkinointi ja monialaiset tiimit lanseerauksen toteuttajina edistävät henkilökunnan motivaatiota ja lisäävät onnistumisen edellytyksiä (Lehtimäki 2013, 94). (Isohookana 2007, 61–62.)

Ennen tuotteen markkinoille viemistä koulutetaan siis oma organisaatio. Tällä varmistutaan siitä, että organisaatio on toimintakykyinen, eikä asiakas pääse yllettämään kysymyksillään. Koulutus ulotetaan kaikkiin osapuoliin, jotka ovat uuden toimitusketjun tai asiakaspalvelun kanssa tekemisissä. Henkilöstöllä pitää olla valmiudet ja ajantasainen tieto uusista tuotteista (Kuvio 11).





Kuvio 11. Organisaation kouluttaminen (Simula ym. 2009, 81).

Sisäistä lanseerausta helpottaa se, että avainhenkilöt ovat mukana alusta saakka. Koska koko henkilöstö ei kuitenkaan voi olla mukana, tulee sisäisenkin lanseerauksen eteen nähdä vaivaa, jotta se herättää innostusta. Yksi tärkeimmistä asioista, joka koulutusvaiheessa pitää tuoda esiin, on tuotteen asemoinnin ja asiakkaan tarpeiden esiin tuominen. Tuotetta tulee myydä oikeilla markkinoilla ja oikealla tavalla. Tässä vaiheessa myyjille jaetaan myyntityön tueksi kehitetyt työkalut sekä myynti- ja koulutusmateriaalit. Jälleenmyyjille annetaan myös koulutusta ja tarvittavat materiaalit lanseerauksen toteuttamiseksi. Koulutusvaiheen jälkeen organisaatio on valmis tuotteen lanseeraukseen. (Simula ym. 2009, 82–83.)

### 3.5 Julkistus markkinoille

Lanseerattaessa markkinoille tulee onnistua enää lanseeraustapahtumien ja markkinointiviestinnän toteuttamisessa. Tapahtumia voivat olla esimerkiksi messut, asiakastilaisuudet, lehdistötilaisuudet, esittelyt, tai muut tapahtumat. Tapahtumia suunniteltaessa on otettava huomioon se, että ne tukevat lanseerausta valituilla kohdemarkkinoilla ja muodostavat harkitun kokonaisuuden. Markkinointiviestintää toteutetaan niissä kanavissa joissa suunniteltiin. (Simula ym. 2009, 83.)

Lanseerauksen toteutuessa useissa eri paikoissa, on hyvin tärkeää tukea tarpeeksi jälleenmyyjä ja paikallisia myyjä jotta heillä on tarpeeksi tietoa tuotteesta, tarvittavat materiaalit sekä motivaatio myydä tuotetta. Ideaalitulanteessa tuote on

markkinoille tuotaessa teknisesti täysin valmis, eikä tuotanto- tai toimitusongelmia tule. Onkin yleensä parempi vaihtoehto lykätä tuotteen ulkoista lanseerausta, kuin julkaista keskeneräinen tuote. Voi olla, että markkinoilletuontiaika (eng. time-to-market) on oikeasti tällöin myös lyhempi. Nykyisin myös sosiaalisen median myötä käyttäjien tekemät arvioinnit voivat olla vahingollisia. Mikäli tuote on keskeneräinen tai tuotetieto puutteellista, negatiivinen palaute voi levitä hetkessä laajalle joukolle. (Simula ym. 2009, 85–86, Schneider & Hall 2011, 1.)

Tärkein asia lanseerausvaiheessa on kuitenkin oikeanlaisen jatkuvan onnistumisen tunteen (eng. momentum) luominen. Lanseerauksen pitää herättää innostusta myyjissä ja asiakkaissa. Vertauskuvana Annacchino käyttää tulitikkua joka raapaistuaan sytyttää alueen, josta tulipalo sitten itsekseen jatkaa laajenemistaan. (Annacchino 2007, 439.)

### 3.6 Lanseerauksen jälkiarviointi ja seuranta

Kun tuote on julkistettu ja siihen liittyvät toimet on suoritettu, on aika tarkastella lanseerausta. Seurantavaihe voidaan jakaa kahteen osaan, tulosten mittaamiseen sekä niiden arviointiin ja hyödyntämiseen. Se että lanseerausta seurataan, ei vielä riitä, vaan saatu tieto pitää analysoida ja tehdä sen pohjalta johtopäätöksiä ja jatkotoimenpiteitä. Markkinointiviestintää seuraamalla mitataan ja verrataan suunnitelmaan, eli saavutettiin asetetut tavoitteet. Lisäksi seurataan miten lanseerausbudjetti, ajankäyttö ja henkilöresurssien käyttö toteutui. Myös lanseerausprosessin aikana pitää tehdä seurantaa, jotta mahdollisiin muutoksiin voidaan reagoida välittömästi. Seurantaan kannattaa varata tarpeeksi resursseja, muuten käy helposti niin että tutkimustulokset jäävät hyödyntämättä, niitä ei analysoida tai niiden pohjalta ei tehdä mitään muutoksia. (Isohookana 2007, 116–117,120.)

Jälkiarviointiin osallistuu sama lanseeraustiimi, joka lanseerausta on ollut toteuttamassa, ja he tuovat myös omien osastojensa terveiset lanseerauksen onnistumisesta. Tämän perusteella kirjoitetaan raportti, jotta tieto dokumentoidaan seuraavia lanseerauksia varten. Mikäli jokin osa-alue on epäonnistunut, voidaan tässä vaiheessa tutkia voidaanko sitä korjata. Jälkiarviointin jälkeen on kirjattu

ylös asetettujen mittarien mukaiset tulokset sekä muut opitut asiat seuraavia lanseerauksia silmällä pitäen. (Simula ym. 2009, 86–87.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten lanseeraukset ovat onnistuneet Yritys X:ssä. Tutkimus rajataan koskemaan markkinoinnin lanseerausprosessia. Selvitän mitkä asiat ovat tulleet yllätyksenä ja mahdollisesti aiheuttaneet ongelmia, sekä mitkä asiat ovat olleet toimivia. Näiden perusteella koetan löytää mitä mahdollisia kehityskohteita lanseerauksen markkinointiprosessissa on.

Yritys X lanseeraa uusia tuotteita lähes vuosittain, joskus yhden tuotteet, mutta välillä jopa useita tuoteperheitä kerrallaan. Markkinoinnilla ei ole tällä hetkellä käytössä tarkkaa lanseerausprosessia. Lanseerauksen onnistuminen on tuotteen menestyksen kannalta tärkeässä osassa, joten lanseerausprosessin arviointi ja kehittäminen edelleen tulevat auttamaan markkinointia vastaisuudessa kun uusia tuotteita tuodaan markkinoille.

Tutkimuksessa ei tutkita suoraan loppuasiakkaiden kokemuksia. Koska Yritys X toimii ympäri maailman jälleenmyyjäverkoston kautta, loppuasiakkaiden yhteistietojen hankinta ei ole kaikista maista mahdollista. Halusin kuitenkin, että tutkimus ei keskity vain Suomen markkinoille. Tutkimuksen kohderyhmänä ovatkin siis yrityksen työntekijät tytäryrityksissä sekä jälleenmyyjäverkosto, joka ulottuu yli neljäänkymmeneen eri maahan. Tytäryritysten ja kotimaan henkilöstön osalta käytän nimeä *yrityksen sisäinen verkosto*.

Aineiston keräämisessä käytän haastatteluita sekä kyselyä. Haastattelut teen Yritys X:n henkilökunnan eri osastojen työntekijöille. Olen valinnut haastateltavat henkilöt niin, että saan mahdollisimman laajan kuvan yrityksen sisäisesti. Henkilöt ovat markkinoinnista, myynnistä sekä viennistä, ja he työskentelevät eri toimipisteissä. Haastateltavilla henkilöillä on kokemusta yrityksestä useampia vuosia. Kyselyn lähetän laajemmalle myyjä- ja jälleenmyyjäverkostolle maailmanlaajuisesti. Vastaajat valikoituivat sen perusteella, kenelle lähetetään myös Yritys X:n

uutiskirje. Kyselyssä käytän sekä monivalinta- että avoimia kysymyksiä (Kysely: Liite 2.).

#### 4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutetaan sekä laadullisena eli kvalitatiivisena, että määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena. Käytän kahta erilaista tutkimusmenetelmää sen vuoksi, että saan haastatteluiden avulla tarkempaa tietoa aiheesta työntekijöiden osalta, mutta huomioon tulee otettua kuitenkin myös laajemmin jälleenmyyjien kokemukset. Näihin sähköpostilla lähetettävä kyselytutkimus sopii paremmin käytännöllisestä näkökulmasta, jälleenmyyjien asuessa ympäri maailmaa. Tutkimus on metodinen triangulaatio, koska siinä käytetään kahta eri menetelmää saman asian mittaamiseen (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, 233).

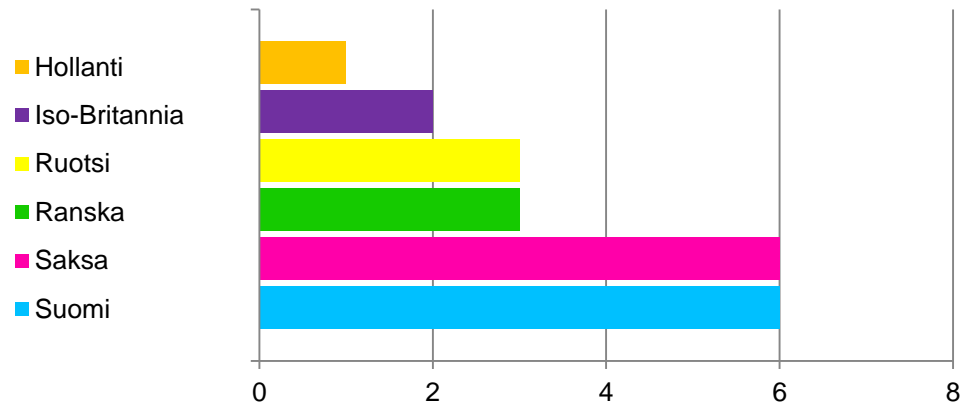
Tee haastattelut ennen kyselytutkimusta, jolloin voin hyödyntää siinä esiin nousevia aiheita myös kyselyn laatimisessa. Haastattelut ovat puolistrukturoituja haastatteluja eli teemahaastatteluja. Haastattelujen teemat muodostuivat lanseerausprosessin eri vaiheista. Haastatteluiden teemat ovat lanseerauksen lähtökohdat, lanseerauksen suunnittelu, lanseerauksen toteutus, sisäinen viestintä ja lanseeraus, ulkoinen lanseeraus sekä lanseerauksen seuranta. Teemojen sisällöt: Liite 1. Haastattelin kolme työntekijää ja tallensin kaikki haastattelut litterointia varten. Litteroinnin jälkeen jaoin valitsemieni teemojen mukaan, ja esitän tulokset myös näiden teemojen mukaisessa järjestyksessä. Yhdistin lanseerauksen lähtökohdat ja suunnittelun samaan kappaleeseen, koska ne osin sivuavat toisiaan, enkä kyselyssä esittänyt suunnitteluun erityisesti liittyviä kysymyksiä.

Kyselyn lähetin 100:lle henkilölle, joista 45 vastasi. Vastajista 21 oli Yritys X:n työntekijöitä ja 24 jälleenmyyjien edustajaa (Kuvio 12).



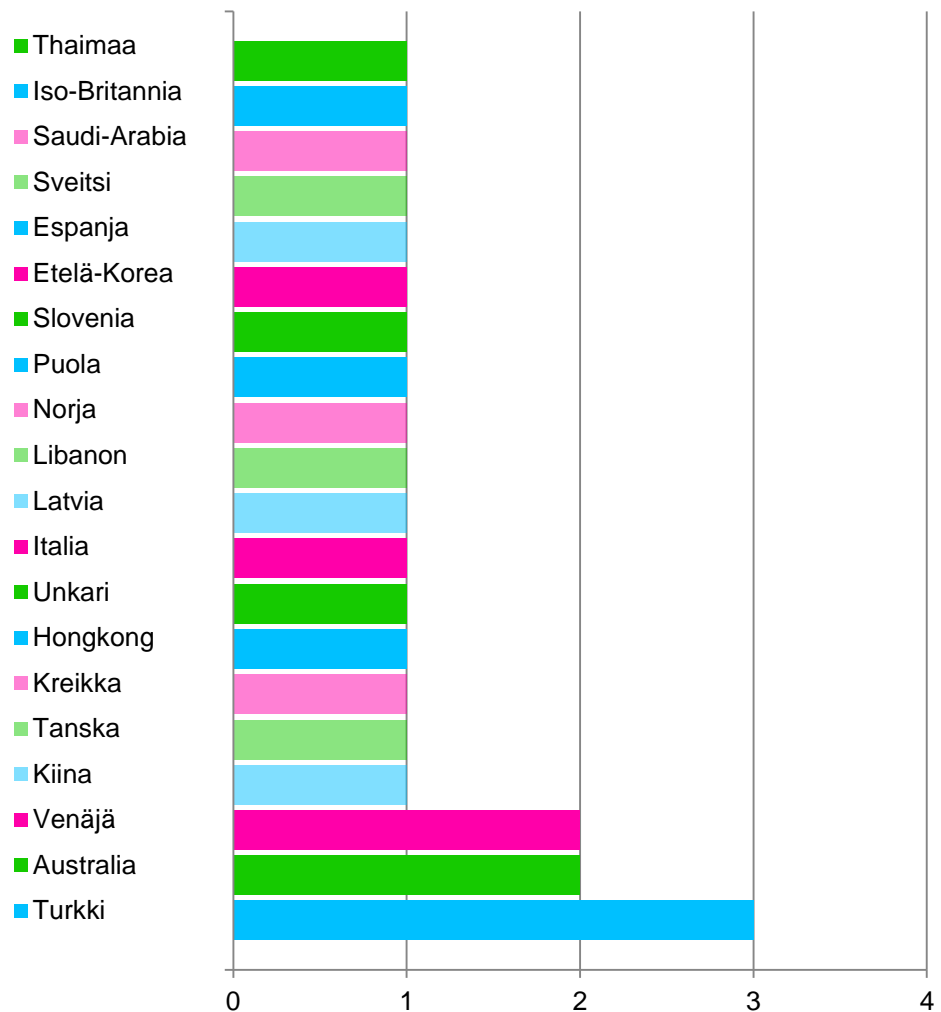
Kuvio 12. Kyselyyn vastanneet

Suomesta ja Saksasta molemmista vastaajia oli eniten (6), mutta myös kaikista muista tytäryhtiöistä oli vastaajia pois lukien Viro, jossa Yritys X:llä ei ole myyntiä (Kuvio 13).



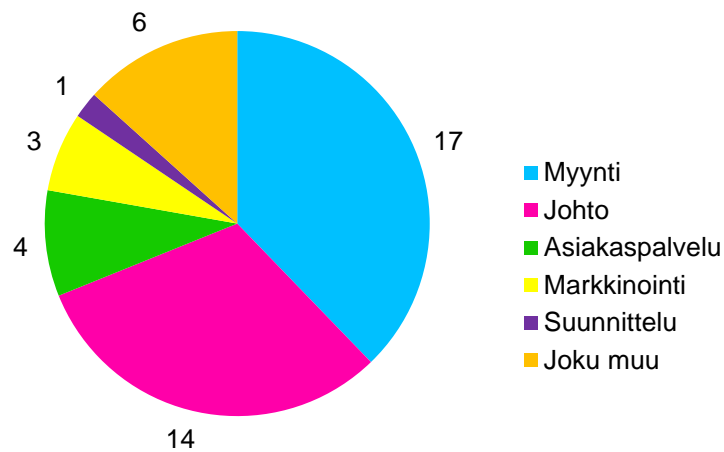
Kuvio 13. Yritys X:ssä työskentelevät sisäisen verkoston vastaajat maittain (n=21)

Jälleenmyyjä kyselyyn vastasi myös ympäri maailmaa, 20:sta eri maasta (Kuvio 14).



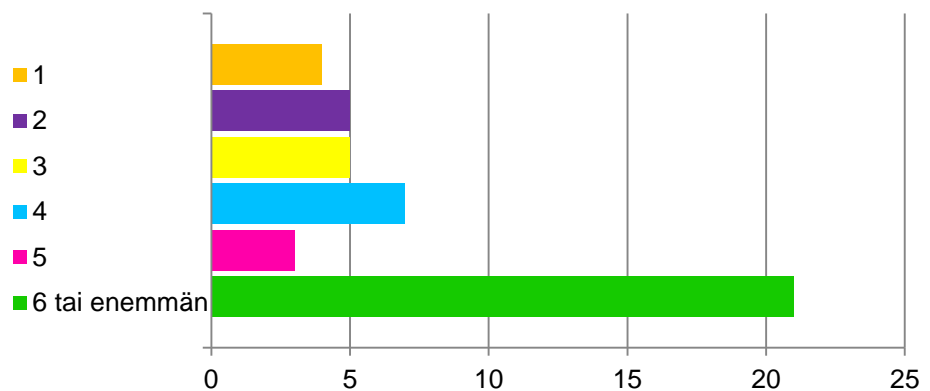
Kuvio 14. Jälleenmyyjien edustus maittain vastaajissa (n=24)

Vastanneista suurin osa oli myyjiä tai johtotehtävissä työskenteleviä henkilöitä (Kuvio 15). Loput vastaajat kuuluivat asiakaspalveluun, markkinointiin ja suunnitteluun. Lisäksi vaihtoehtoon joku muu kuuluivat: logistiikka-asiantuntija, kuljetus ja asennus, yrityksen omistaja (2) ja myynti ja johto.



Kuvio 15. Kyselyyn vastanneiden asema yrityksessään (n=45)

Lähes puolella kyselyyn vastaajista eli 21:lla oli kuusi tai enemmän Yritys X:n tuotelanseerausta muistissa (Kuvio 16).



Kuvio 16. Kuinka monta tuotelanseerausta muistat Yritys X:lta? (n=45)

## 4.3 Tutkimustulokset

### 4.3.1 Lanseerauksen lähtökohdat ja suunnittelu

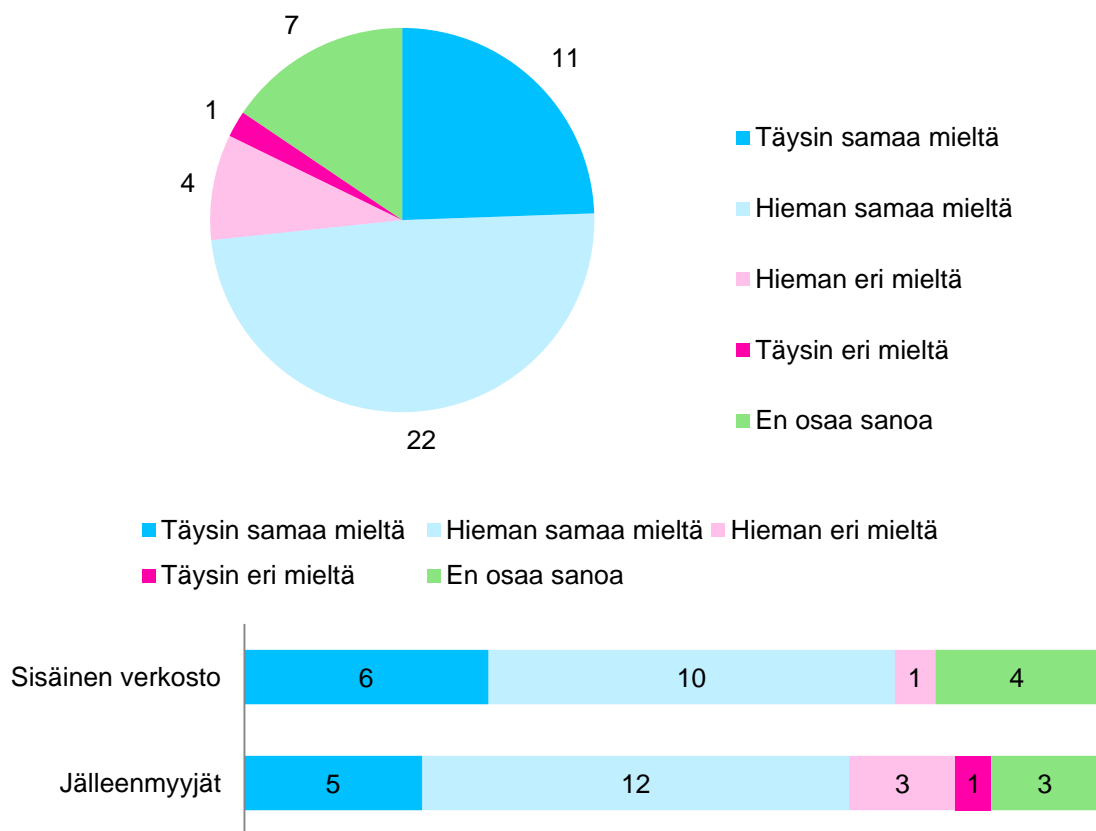
Haastateltavista suurin osa piti lanseerauksen esisuunnitteluja puutteellisina. Markkinointitutkimusta kaivattiin sekä haastatteluiden, että kyselytutkimuksen tuloksen perusteella tehtävän enemmän. Eri maiden edustajilta löytyy tietoa heidän omasta maastaan, ja sitä toivottiin hyödynnettävän yleisesti ottaen enemmän.



*”Meiltä ei ole koskaan kysytty mitä markkinat kaipaavat... ..käytännössä meidän työtämme on kerätä tietoa paikallisista kilpailijoista...”*  
(A, 2015.)

*”...meillähän kyllä mailla on yleensä hyvä käsitys heidän omista markkinoistaan...”* (B, 2015.)

Kyselyyn vastanneista 32 oli täysin tai hieman sitä mieltä, että markkinatutkimusta pitäisi tehdä enemmän (Kuvio 17).



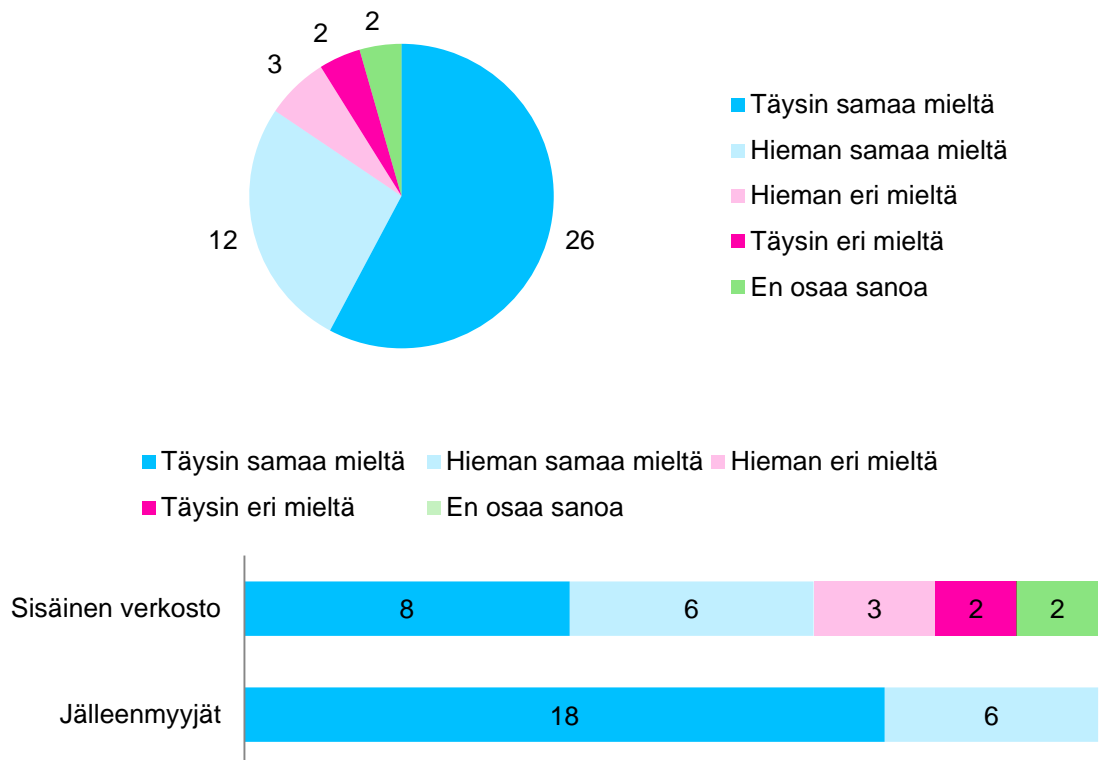
Kuvio 17. Yritys X:n pitäisi tehdä enemmän markkinatutkimusta. (n=45)

Kaikki vastaajista eivät olleet varmoja siitä, kehen ottaa yhteyttä jos markkinatilanteessa havaitaan muutoksia (Kuvio 18).

*”Keräämme paikallisesti markkinatietoa, ja aina viime vuoteen saakka tiesin kenelle ne voim lähettää ne Yritys X:ssa, mutta nykyisin*

*lähetän ne vain kansainvälisen liiketoiminnan johtajalle joka voi välittää ne eteenpäin halutessaan (A, 2015).”*

Vaikka suurin osa kyselyyn vastanneista oli täysin samaa mieltä siitä että tietävät kenelle markkinatietoa voidaan välittää, myös hieman samaa mieltä ja eri mieltä olijoita oli huomattavan paljon.

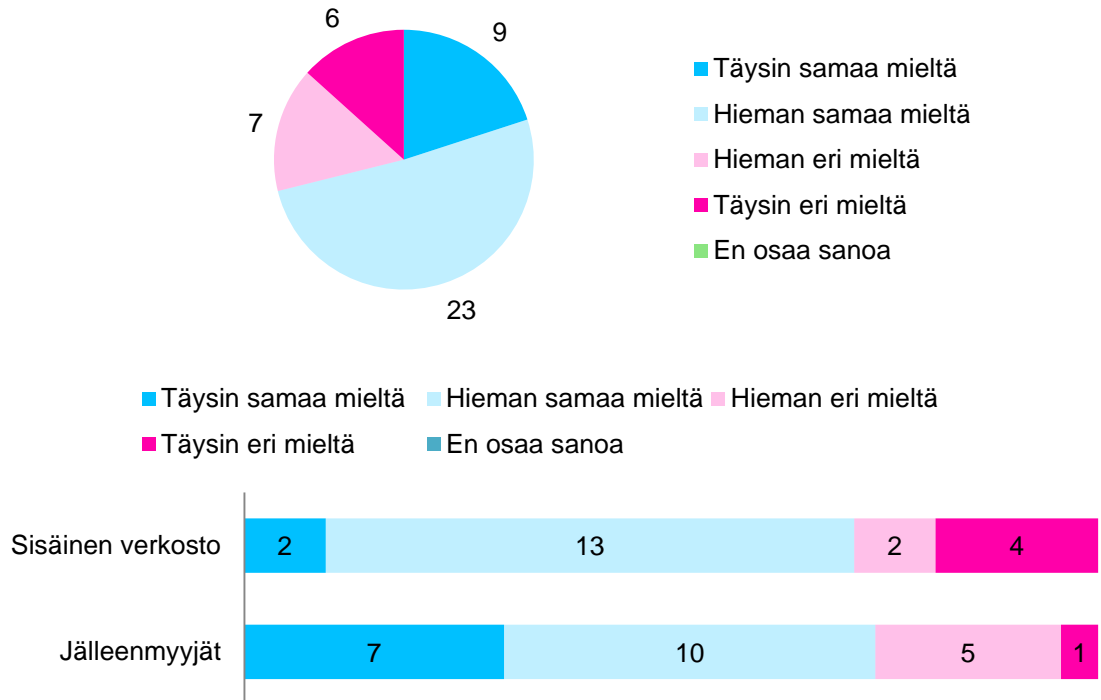


Kuvio 18. Tiedän, kehen ottaa yhteyttä jos huomaan muutoksia markkinoilla. (n=45)

Haastateltavista suurin osa oli sitä mieltä, että Yritys X:llä ei ole tarpeeksi tietoa markkinoista. Yksi haastateltavista muistutti ajoituksen tärkeydestä.

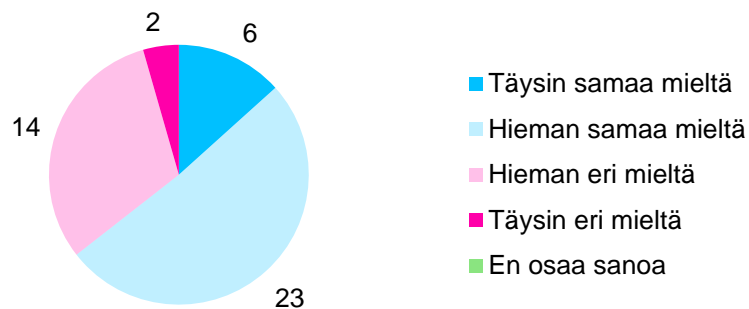
*”...pitäis tietää onko ylipäänsä jollekin tuotteelle tai tuoteryhmälle kysyntää vai ollaanks me esimerkiks jo jälkijunassa, jolloin markkinat on kyllästetyt, tai ei ainakaan semmosta imua oo nähtävissä, mutta tässäkin taas tulee vastaan se että jotkut markkinat voi olla jo aivan täynnä ja toisilla on viel tilaa (B, 2015).”*

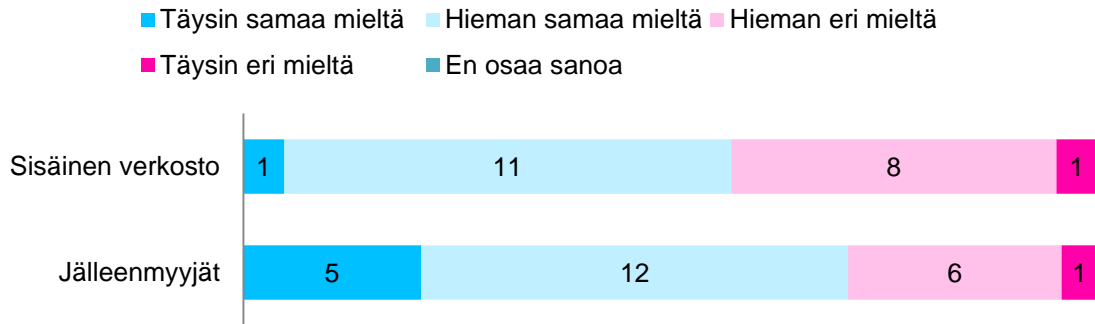
Kyselyyn vastanneista suurin osa puolestaan oli melko samaa mieltä siitä, että Yritys X:lla on tarpeeksi tietoa markkinoista, kuitenkin yhdeksän vastaajista oli eri mieltä (Kuvio 19.)



Kuvio 19. Yritys X:lla on mielestäni tarpeeksi tietoa markkinoista (n=45)

Asemoinnin osalta vain kuusi kyselyyn vastaajista oli samaa mieltä siitä, että tuotteet on hyvin asemoitu, 22 oli hieman samaa mieltä ja 14 hieman eri mieltä (Kuvio 20). Kaksi vastaajaa oli täysin eri mieltä.





Kuvio 20. Tuotteet on hyvin asemoitu suhteessa kilpailijoihin (n=45)

Haastatteluissa tuli ilmi hinnan merkitys asemoinnissa.

*”Tiedätkö, se kaikki riippuu miten tuotteet asemoidaan. Mille segmentille. Joten tämä tarkoittaa sitä, että aivan alussa kun tuotteita suunnitellaan, meidän tulee tietää mille segmentille haluamme ne. Ja tuotekehitystä tulee miettiä kustannusten kannalta”. (A, 2015.)*

Haastateltavat kaipasivat myös enemmän segmentointia. Yksi haastatelluista oli sitä mieltä, että kilpailijakartoitusta on tehty aika hyvin, mutta hän kaipasi enemmän segmentointia.

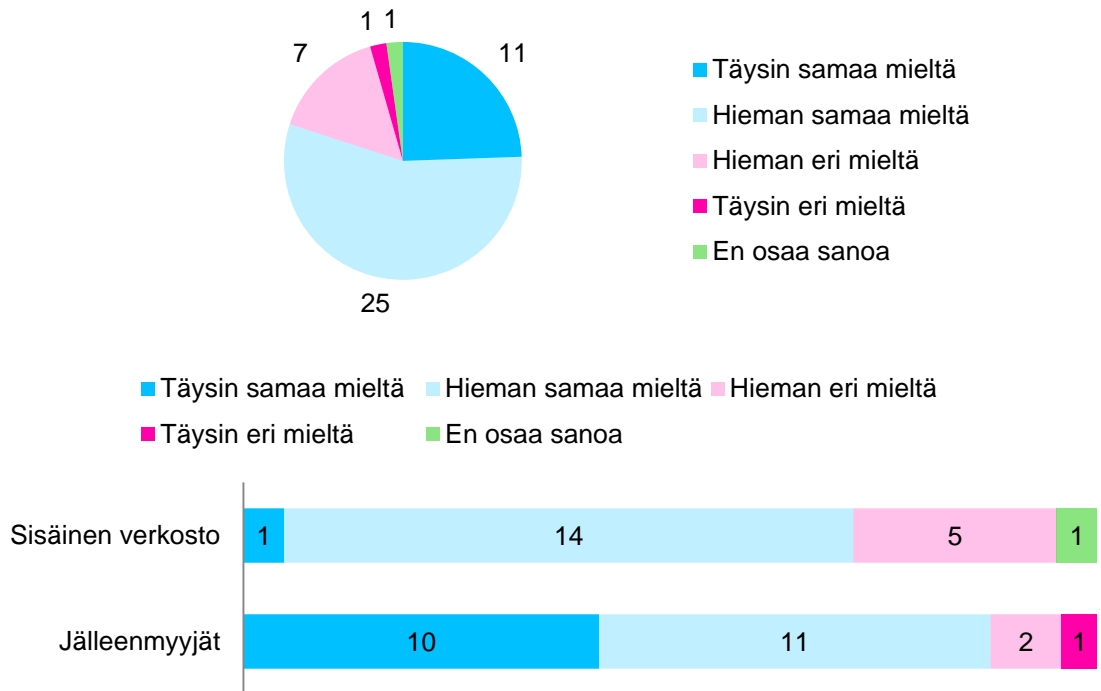
*”Et myös sitä, et kenelle tää on suunniteltu, mitä tarvetta varten, enemmän tavallaan kuvattas sitä markkinaa... Mut että tavallaan kaikille kaikkee.” (C, 2015).*

*”Onko ollut minkäänlaista segmentointia? ...uskon että segmentointi on erinomaista Suomessa, Suomen markkinoille. Ne me tunnemme hyvin.” (A, 2015.)*

Eräs haastateltava toi esiin myös kansainvälisyyden tuomat haasteet.

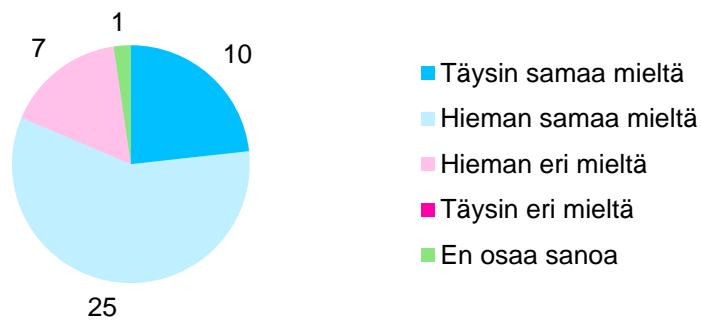
*”...mutta toki pitää pitää myös se mielessä, että kuin monessa maassa me toimitaan, niin hirveen vaikeetahan on löytää sellasta mikä olisi niinkun kaikissa samalla lailla toimivaa.” (B, 2015.)*

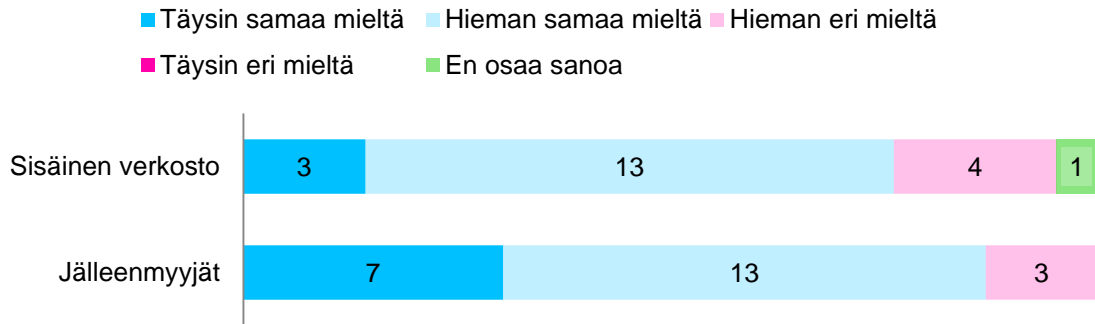
Suurin osa kyselyyn vastanneista oli kuitenkin hieman samaa mieltä siitä, että asiakkaat on selkeästi segmentoitu uusille tuotteille (Kuvio 21).



Kuvio 21. Asiakkaat on selkeästi segmentoitu uudelle tuotteelle/uusille tuotteille (n=45)

Suurin osa kyselyyn vastanneista oli myös hieman samaa mieltä siitä, että valitut segmentit ovat oleellisia (Kuvio 22).



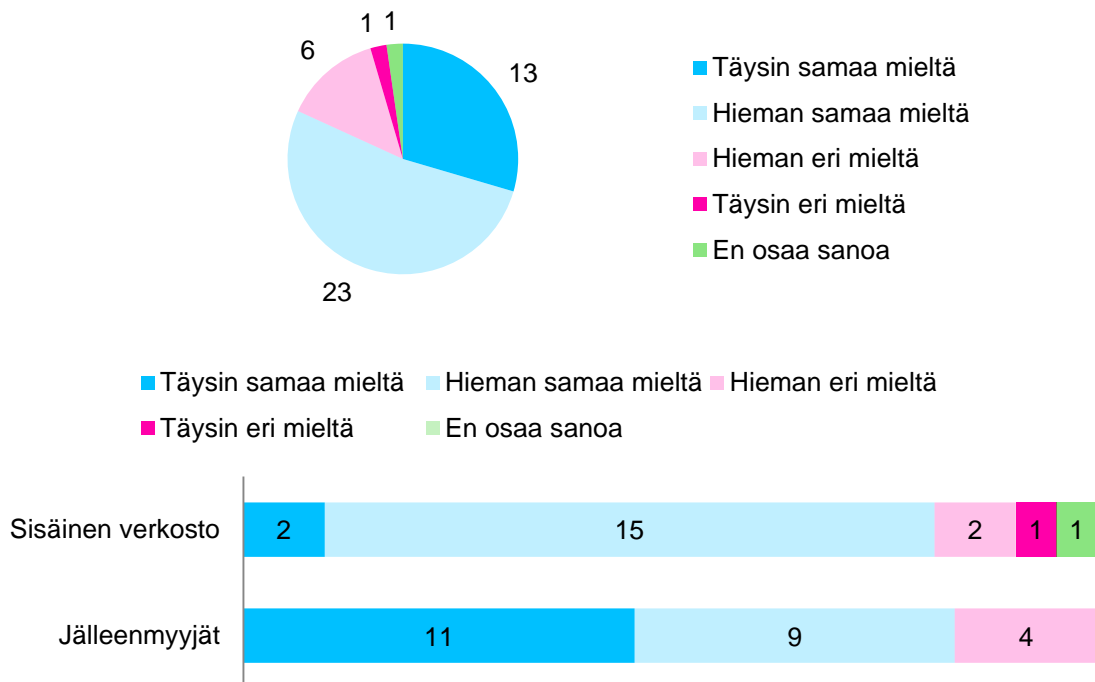


Kuvio 22. Valitut asiakasegmentit ovat oleellisia (n=45)

Yksi haastateltava kuitenkin kritisoi segmenttien kokoa.

*”...jos suunnittelemme jotain segmentille joka hädin tuskin kattaa yhden prosentin markkinoista, on jotain vialla... ..tai sitten meidän pitää odottaa että tämä yksi prosentti tuo tarpeeksi hyötyä...” (A, 2015)*

Suurin osa kyselyyn vastanneista oli hieman samaa mieltä siitä, että tuotteet vastaavat asiakkaiden tarpeisiin, sisäisen verkoston osalta kuitenkin vain kaksi oli täysin samaa mieltä (Kuvio 23).



Kuvio 23. Tuotteet vastaavat asiakkaiden tarpeisiin (n=45)

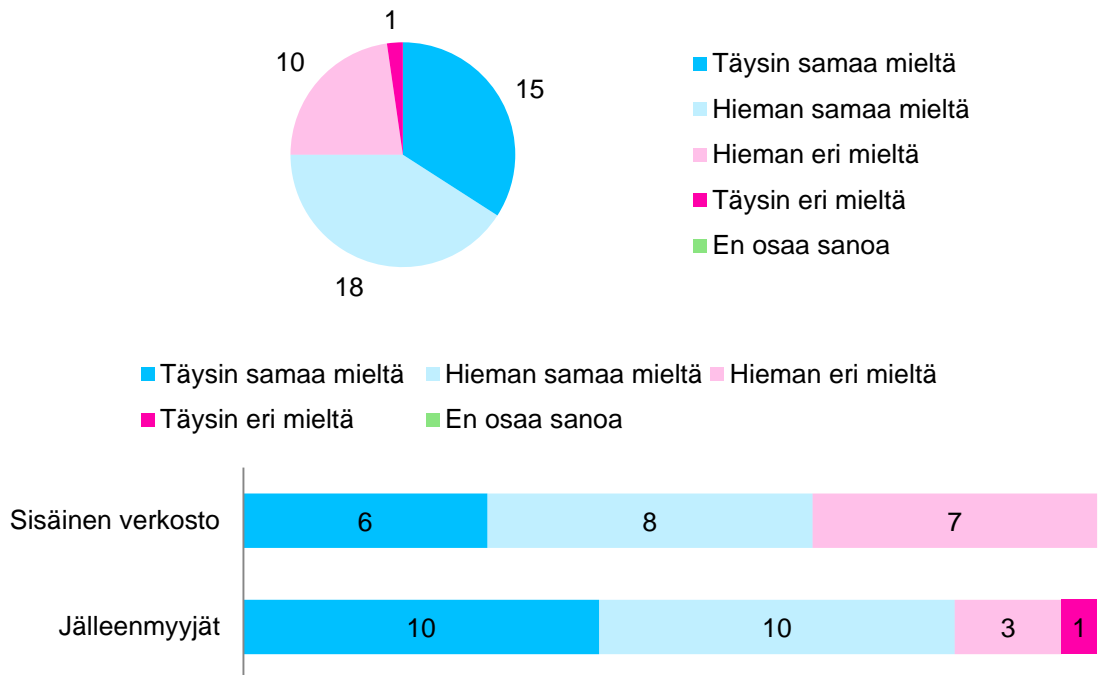
Haastatteluissa kävi ilmi, että lanseerausten kohdalla tuotokeskeisyys on välillä korostunut asiakasläheisyyden kustannuksella.

*”...joskus tuntuu et meillä unohtuu se asiakas aina kokonaan. Et ollaan ehkä liian pyörity sen tuotteen ympärillä ja aateltu niinkun monesti niitä teknisiä juttuja.” (C, 2015.)*

*”...niissä tapauksissa et me tehdään jotain oikeesti ainutkertasta, niin toki silloinhan se voi tulla sieltä tuotekehityslähtöisesti, mutta jos me tehdään jotain muitten perässä olis todella tärkeä et se katsottais mikä markkina-tilanne on esimerkiksi viidessätoista isoimmassa maassa...” (B, 2015)*

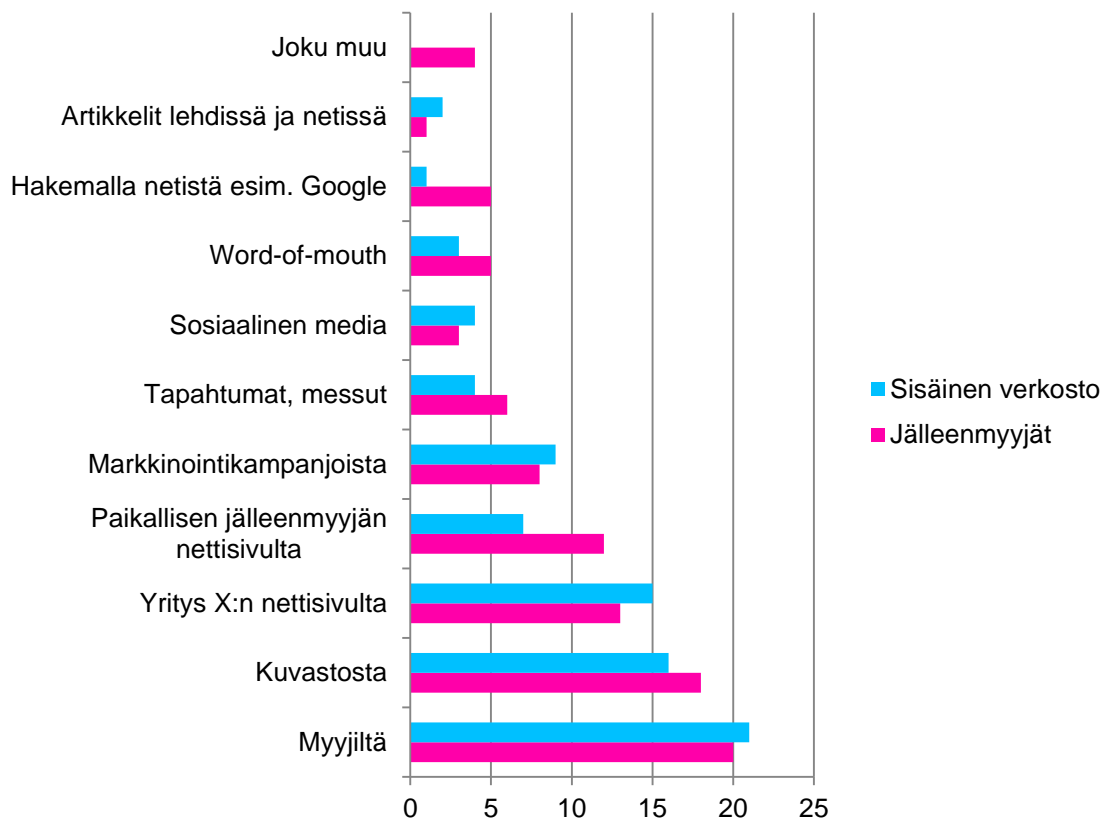
#### 4.3.2 Lanseerauksen toteutus

Suurin osa kyselyyn vastaajista oli sitä mieltä, että tuotteiden edut ovat selkeästi tuotu esille (Kuvio 24).



Kuvio 24. Tuotteen edut ovat selkeästi esitetty, ja voin hyödyntää niitä työssäni (n=45)

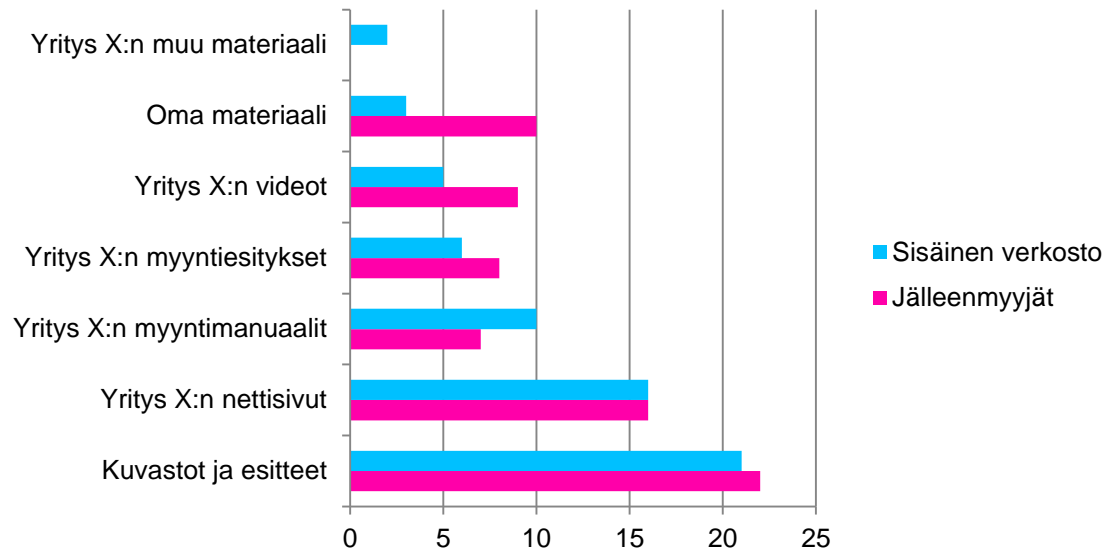
Tärkeimmiksi kanaviksi joista asiakas saa tietoa uusista tuotteista mainittiin myyjien kontakti asiakkaaseen, Yritys X:n kuvastot ja nettisivut (Kuvio 25). Myös jälleenmyyjien omat nettisivut ja markkinointikampanjat vievät tietoa asiakkaille. Joku muu- kategoriaan kuuluivat paikalliset uutiskirjeet, keskustelut muiden koulujen kanssa jotka käyttävät Yritys X:aa, henkilökohtainen yhteydenotto sekä Yritys X:n kyltin näkeminen jo asennetussa leikkipuistossa.



Kuvio 25. Mitkä ovat tärkeimmät kanavat joista asiakkaanne saavat tietoa Yritys X:n uusista tuotteista? (n=45)

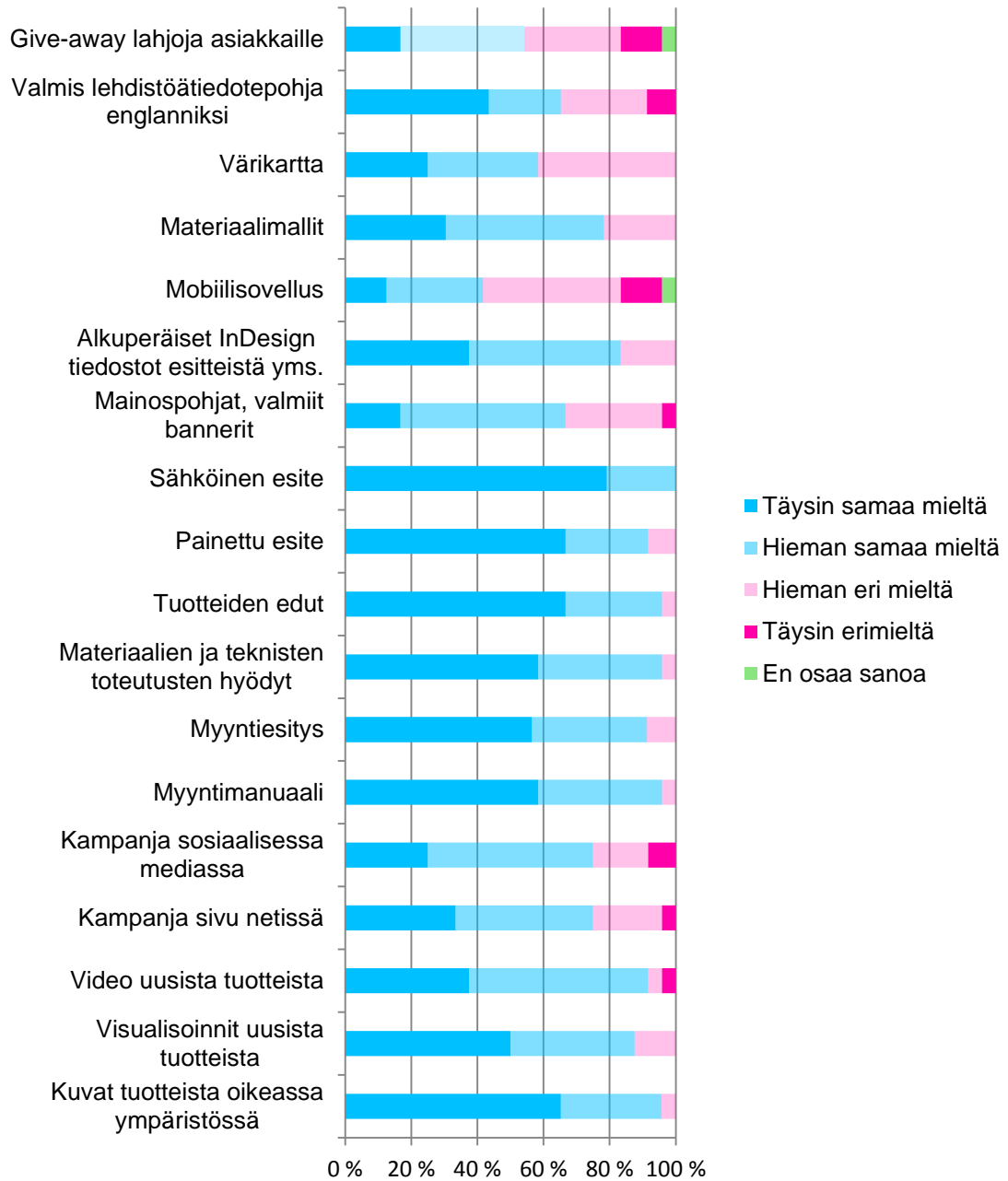
Yleisesti ottaen eniten työssä haluttiin käyttää kuvastoja ja esitteitä, Yritys X:n nettisivuja ja myyntimateriaaleja sekä – esityksiä (Kuvio 26). Omista materiaaleista mainittiin mm. omat nettisivut, omat esitykset (Yritys X:n materiaalin pohjalta), kuvalliset tarjoukset, omat esitteet, omat kuvat ja esimerkit asennetuista kohteista omassa maassa, oma nettikauppa sekä sosiaaliset verkostot. Yritys X:nmuuhun materiaaliin lukeutuivat mm. kysymys ”miksi” tuoteperheen taustalla; mitä uutta se tuo asiakkaalle, minkä tarpeen se tyydyttää sekä tuotteiden yksityiskohdat, omat aluekuvat.



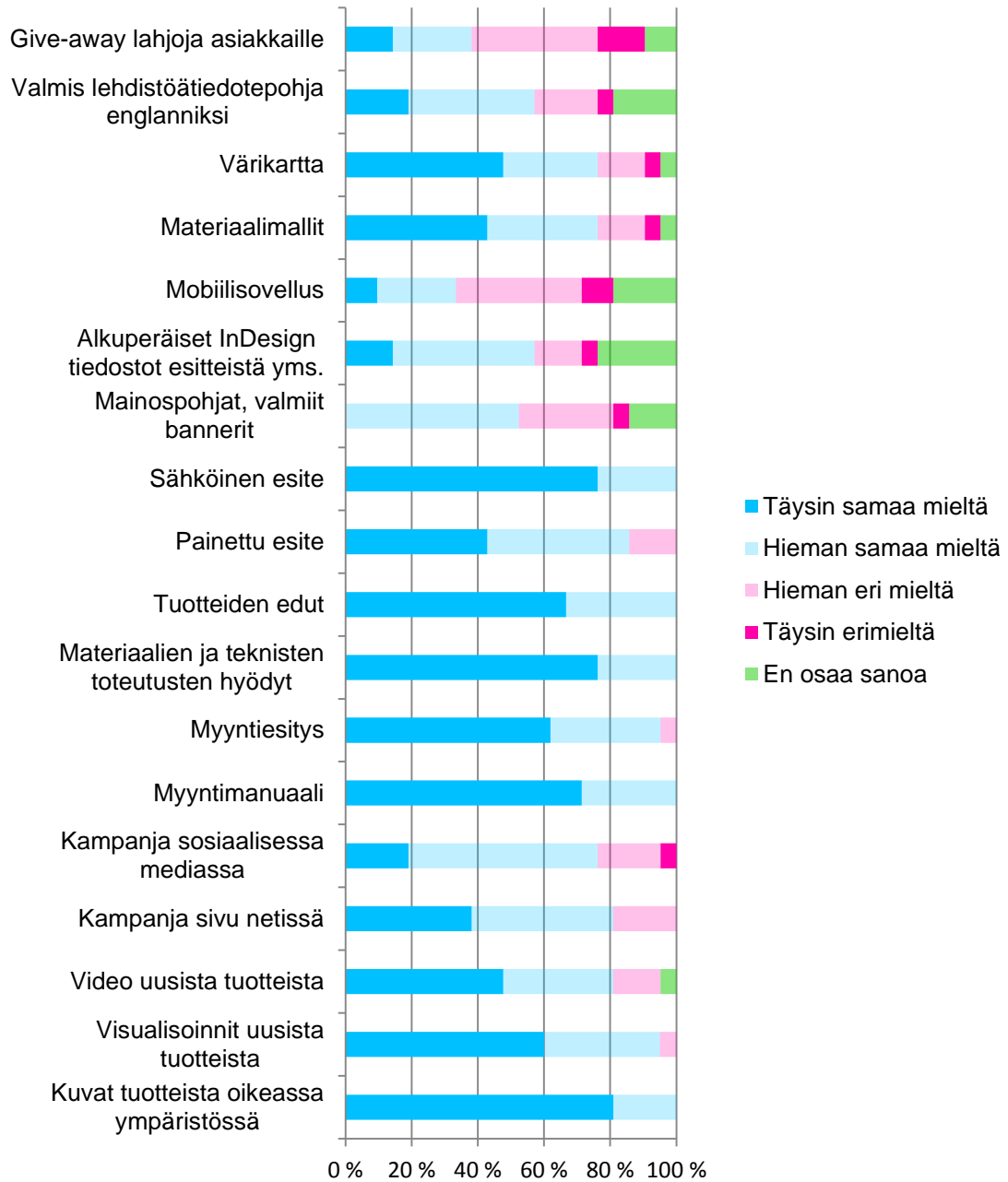


Kuvio 26. Mitä seuraavista haluaisit käyttää työssäsi? Valitse kolme. (n=45)

Lanseerauksessa tärkeimmiksi markkinointikeinoiksi koettiin sähköinen ja painettu esite uusista tuotteista sekä se, että tuotteet esitetään netissä (Kuvio 27, Kuvio 28). Vastaukset eivät olleet kovin erilaisia jälleenmyyjien ja sisäisen verkoston välillä. Mobiilisovellusta erittäin tärkeänä piti vastaajista vain viisi.



Kuvio 27. Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat lanseerauksessa? (Jälleenmyyjät)  
(n=24)



Kuvio 28. Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat lanseerauksessa? (Yritys X:n sisäinen verkosto) (n=21)

Kysyttäessä tarvitaanko markkinointimateriaalia enemmän, ja jos niin mitä, sain kyselyn avoimissa vastauksissa paljon erilaisia, hyvin yksityiskohtaisiakin vastauksia. Osa vastaajista kaipasi lisää markkinointimateriaalia joka on kohdennettu heidän omalle markkina-alueelleen. Osalle nykyiset materiaalit ja kuvat olivat riittäviä.

*”Ei olisi huono (saada alueelleen segmentoitua materiaalia).”*

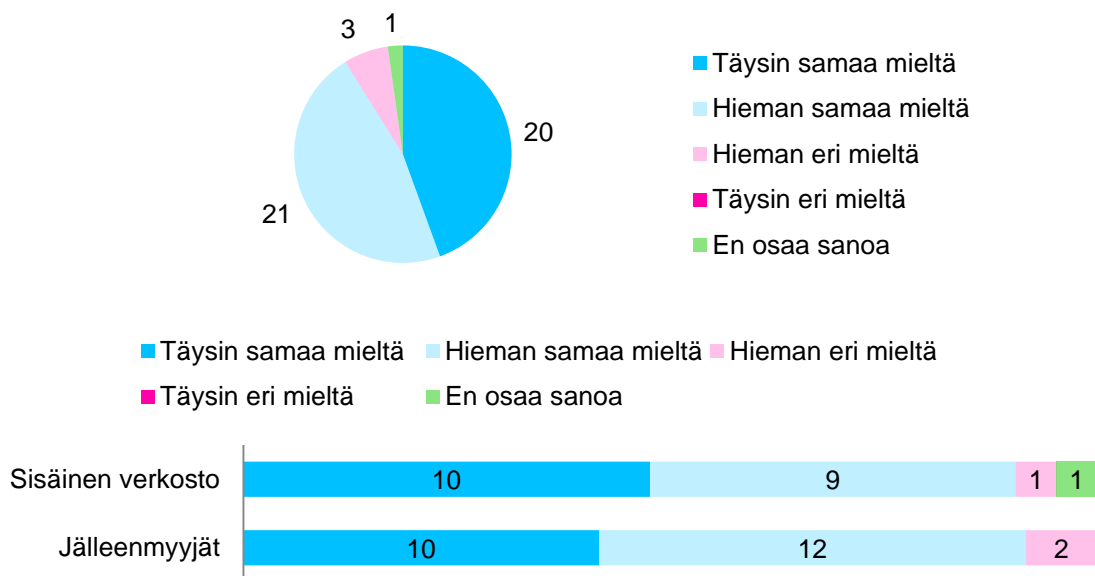
*”Tarjotkaa vain tarpeeksi kuvia ja raakamateriaalia”.*

*”Esitteitä painettuna ja pdf:nä paikallisilla kielillä eri tuoteperheille, mutta myös eri asiakassegmenteille”.*

*”Tarkempaa ja syvällisempää tietoa tuotteissa käytetyistä materiaaleista – selitystä sille mikä on mitä ja miksi. Meillä on paljon tietotaitoa, hiljaista tietoa organisaation sisällä joka pitää jakaa, huutaa ja toistaa 100 kertaa. Kun myyjät juttelevat insinöörien kanssa heillä tulee olla materiaali ja tyyli, joka sopii siihen tilanteeseen, mutta kun sama asia esitetään arkkitehdille tyyli on eri, jotta eri asiat korostuvat.”*

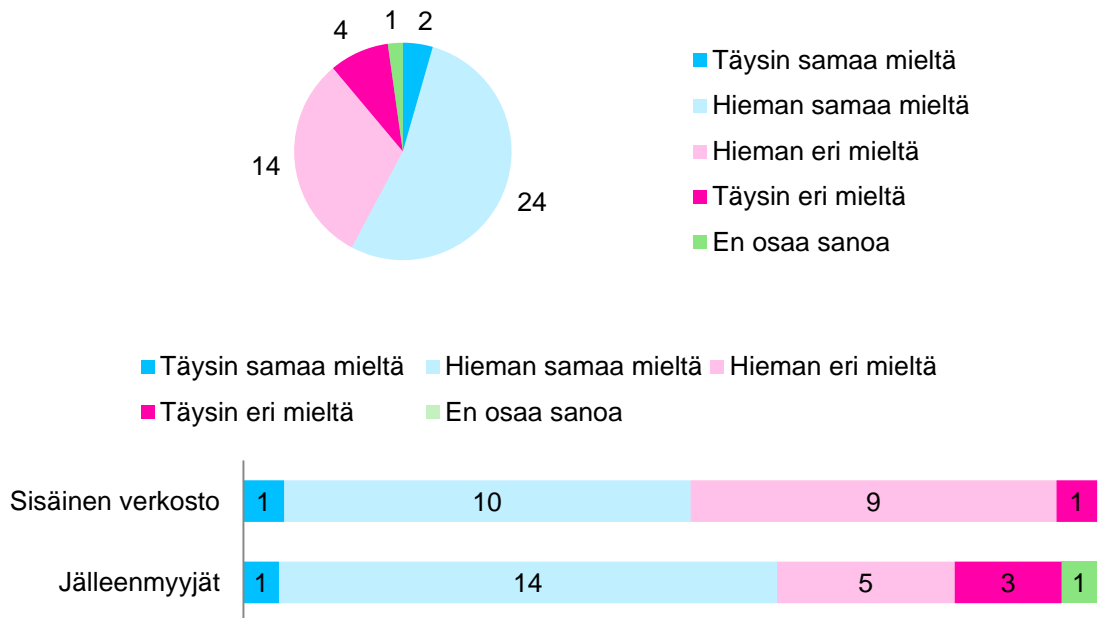
*”Kuvia uusista puistoista joita on valmistunut. Jos toiset ovat ostaneet meiltä asiakkaat tilaavat helpommin koska he näkevät että toisetkin ihmiset ovat tehneet saman päätöksen. Antaa myös syyn ottaa yhteyttä asiakkaaseen.”*

Suurin osa kyselyyn vastanneista oli samaa mieltä siitä, että markkinointimateriaali johtaa myynnin kasvuun, riippumatta oliko kyse jälleenmyyjästä vai Yritys X:n sisäisen verkoston jäsenestä (Kuvio 29).



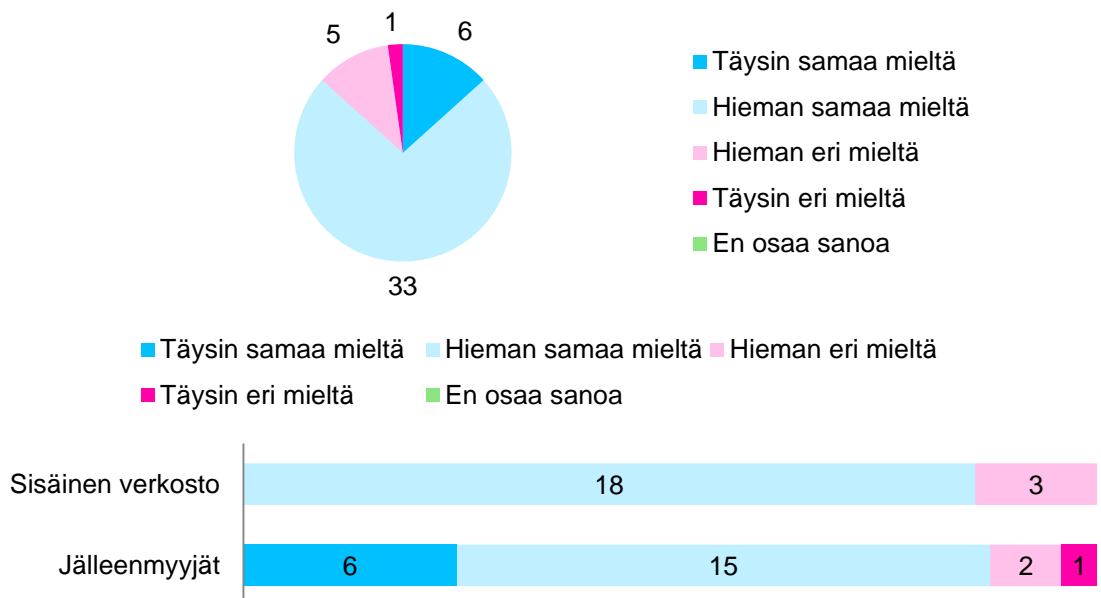
Kuvio 29. Markkinointimateriaali johtaa myynnin kasvuun. (n=45)

Markkinointimateriaalia kaivattiin kuitenkin enemmän. Kyselyyn vastaajista vain kaksi oli sitä mieltä, että he eivät tarvitse enempää materiaalia työssään (Kuvio 30).



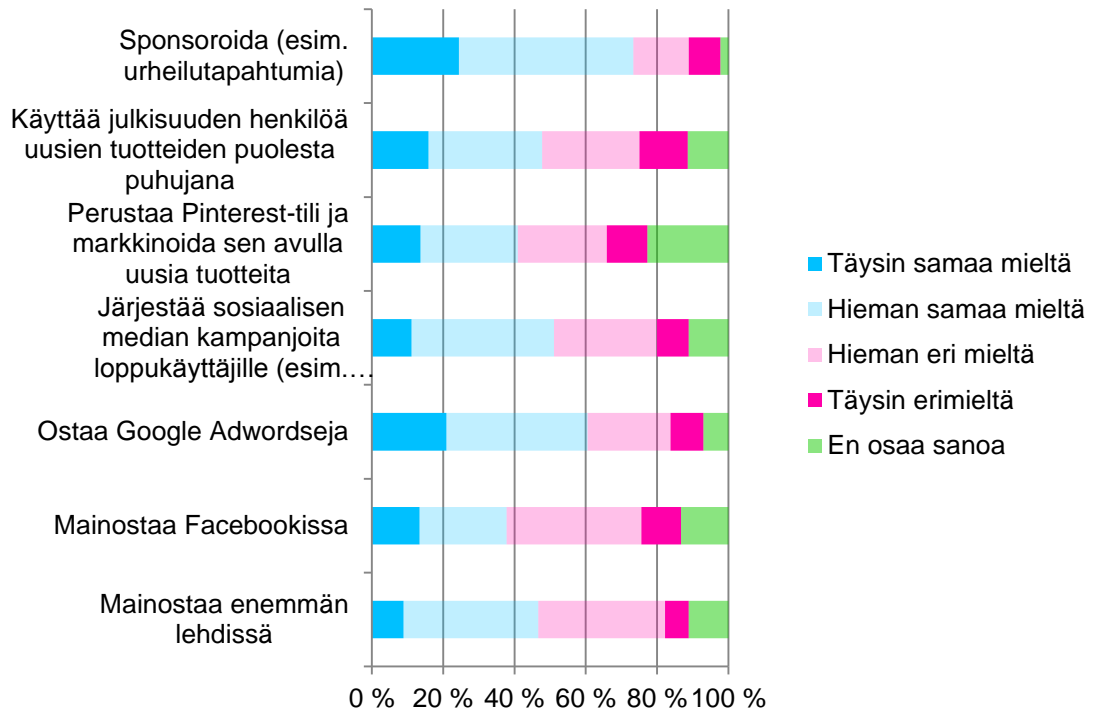
Kuvio 30. Minulla on tarpeeksi materiaalia, en tarvitse enempää työssäni. (n=45)

Suurin osa kyselyyn vastanneista oli hieman samaa mieltä siitä, että markkinointimateriaali on erinomaista (Kuvio 31.). Tässäkin oli hieman eroa jälleenmyyjien ja sisäisen verkoston osalta.



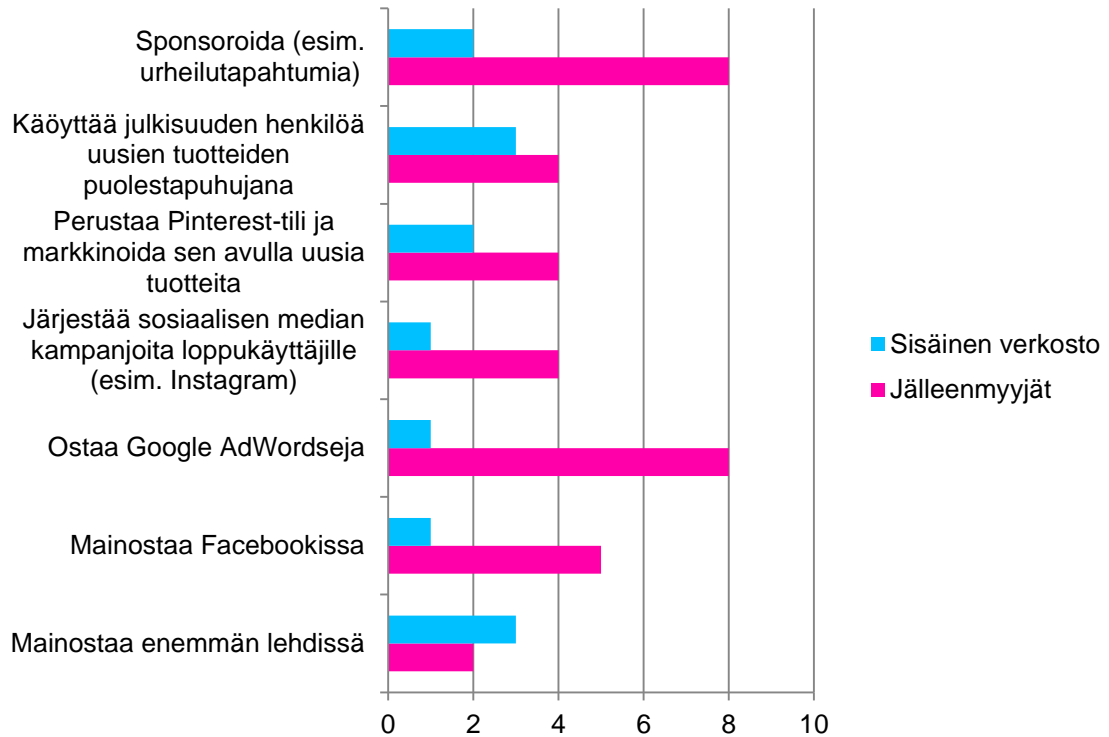
Kuvio 31. Yritys X:n markkinointimateriaali on erinomaista (n=45)

Kysymys muiden, Yritys X:lle uusien markkinointikeinojen käyttämisestä jakoi mielipiteitä (Kuvio 32). Sponsorointia kannatettiin eniten, täysin tai hieman samaa mieltä siitä oli 31 henkilöä. Sen sijaan muiden keinojen kannatus jakautui, ainostaan Google Adwordsien käyttäminen erottui hieman suosittumpana kuin muut.



Kuvio 32. Pitäisikö Yritys X:n käyttää seuraavia markkinointikeinoja lanseerauksessa? (n=45)

Kun tulokset jaetaan jälleenmyyjien ja sisäisen verkoston välille, tulee ilmi että jälleenmyyjät haluaisivat enemmän käyttää näitä keinoja kuin sisäinen verkosto (Kuvio 33.)



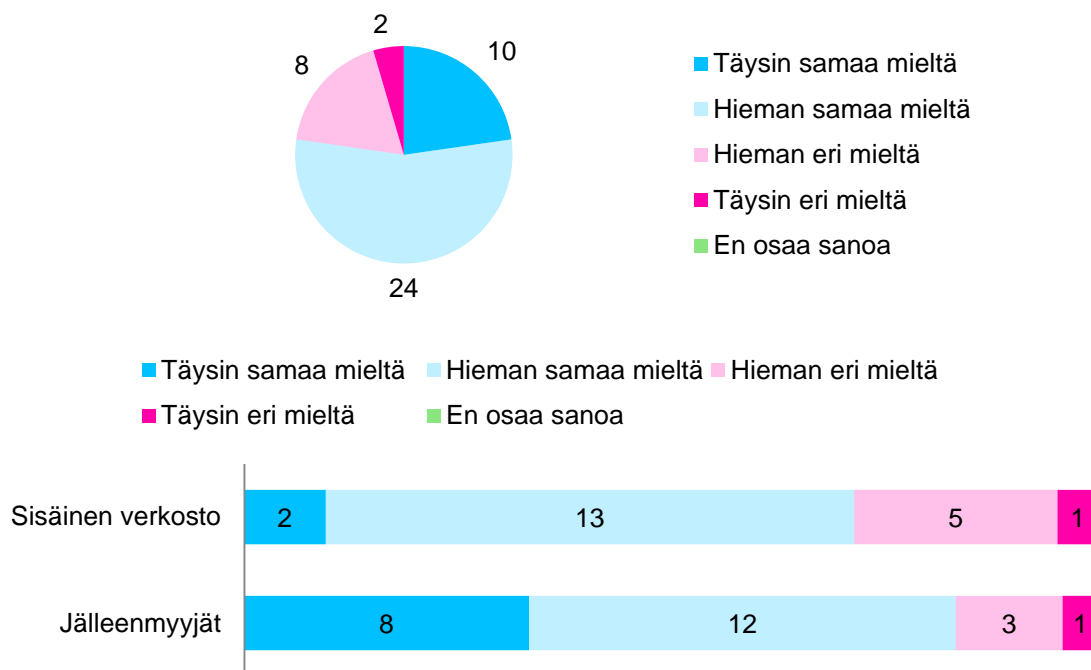
Kuvio 33. Pitäisikö Yritys X:n käyttää seuraavia markkinointikeinoja lanseerauksessa? (n=45)

Yksi haastateltava korosti valittujen kanavien perustelua ja suunnitelmallisuutta.

*”...tietyt kanavat ei välttämättä toimi toisessa maassa kun toisessa maassa se on ykköskanava... ..että ne ois oikeesti mietitty ne kanavavalinnat tarkkaan et jos lähetään kokeilemaan uusi kanavia... ..mitä ne investoinnit meille kustantaa ja mitä me odotetaan saavamme, mitä meidän pitää sitä investointia vastaan saada tavallaan.” (C, 2015.)*

#### 4.3.3 Sisäinen viestintä ja lanseeraus

Kyselyyn vastanneista suurin osa hieman samaa mieltä siitä, että viestintä on ollut onnistunutta lanseerausvaiheessa (Kuvio 34). Tästä oltiin myös erimieltä, varsinkin yrityksen työntekijöiden parissa.



Kuvio 34. Lanseerausten viestintä on onnistunutta (n=45)

Haastatteluissa korostettiin enemmän viestinnän sisältöä.

*"...periaatteessa, saamme kyllä tietoa. Materiaalit ja muut ovat hyödyllisiä... Mutta sen tiedon sisältöä pitäisi sitten ehkä hieman enemmän kontrolloida." (A, 2015.)*

Jo kertaalleen tiedotetun asian muuttuminen koettiin vaikeaksi.

*"...mun mielestä mieluummin sit vaikka vähemmän tietoa kunhan se on eksaktia. Kun tietoa joka ei pidä paikkaansa tai jota tiedetään et tulee vähän muuttumaan, et sehän sellasta et sitä on hirveen vaikee niinku, kun sä olet sen tavallaan päästäny käsistä niin taas saada sitä korjattuu. Se on tosi vaikeeta." (B, 2015.)*

Myös yllätyksiä oli tullut, aikataulujen pettämisen lisäksi on kärsitty toimitusvaikeuksista ja välillä on lanseerattu tuotteita ilman että niistä on etukäteen tiedotettu.



*”Muistan tilanteita missä esim. on tullut ihan yksittäisiä uusia tuotteitakin mut ne on tullut markkinoinnille siinä vaiheessa kun tuote on valmis ja sanottu et tehkää tähän myyvät tekstit” (C, 2015).*

*”Välillä on tullu yllätyksenä se, että on lanseerattu jotain minkä olemassaolosta ei oo edes kuullu” (B, 2015).*

#### 4.3.4 Ulkoinen lanseeraus

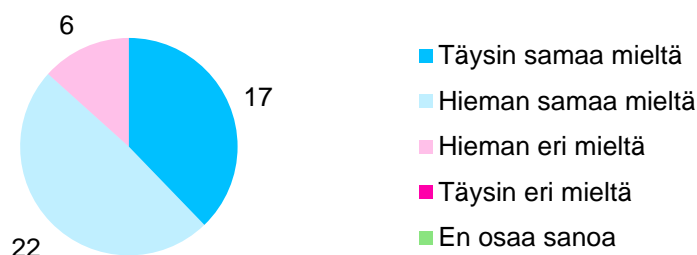
Yksi haasteltava oli sitä mieltä, että pitäisi valita muutama päälinja eri markkinoita varten ja tehdä niille viestintää korostaen niille markkinoille tärkeitä asioita.

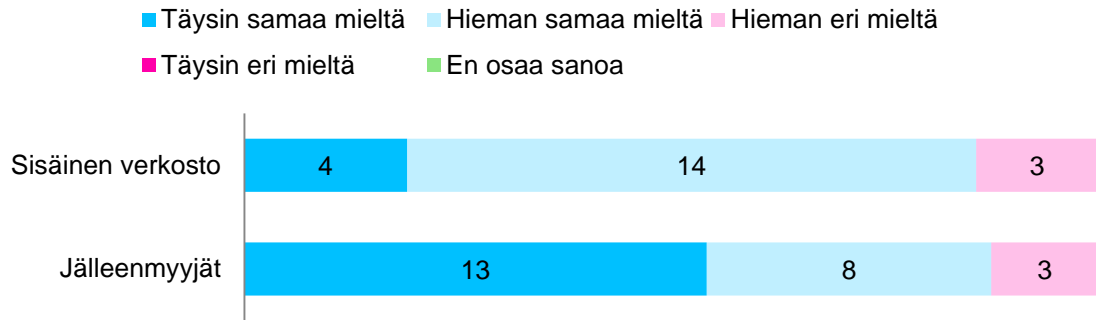
*”...ettei se meniskään joka maahan samanlaisena se tieto vaan korostettais niitä asioita mitkä tiedetään sille maalle tärkeiksi. Sillä tavalla lisättäis myös sitä asiakasläheisyyttä” (B, 2015.)*

Haastateltavien keskuudessa oltiin melko yhtä mieltä siitä, että ulkoisen lanseerauksen aikaan toimeksiantajan henkilökunnalla ei ole vielä ollut tarvittavaa tietoa tuotteista kun ne on lanseerattu ulkoisesti. He olivat sitä mieltä, että lanseeraustyö pitäisi tehdä loppuun saakka ennen kuin tuotteet viedään markkinoille.

*”On parempi tehdä yksi kunnon työ kerralla, kuin koettaa juosta asiakkaan perässä ja sanoa että, hei unohdimme mainita tämän ja tämän ja tämän.” (A, 2015.)*

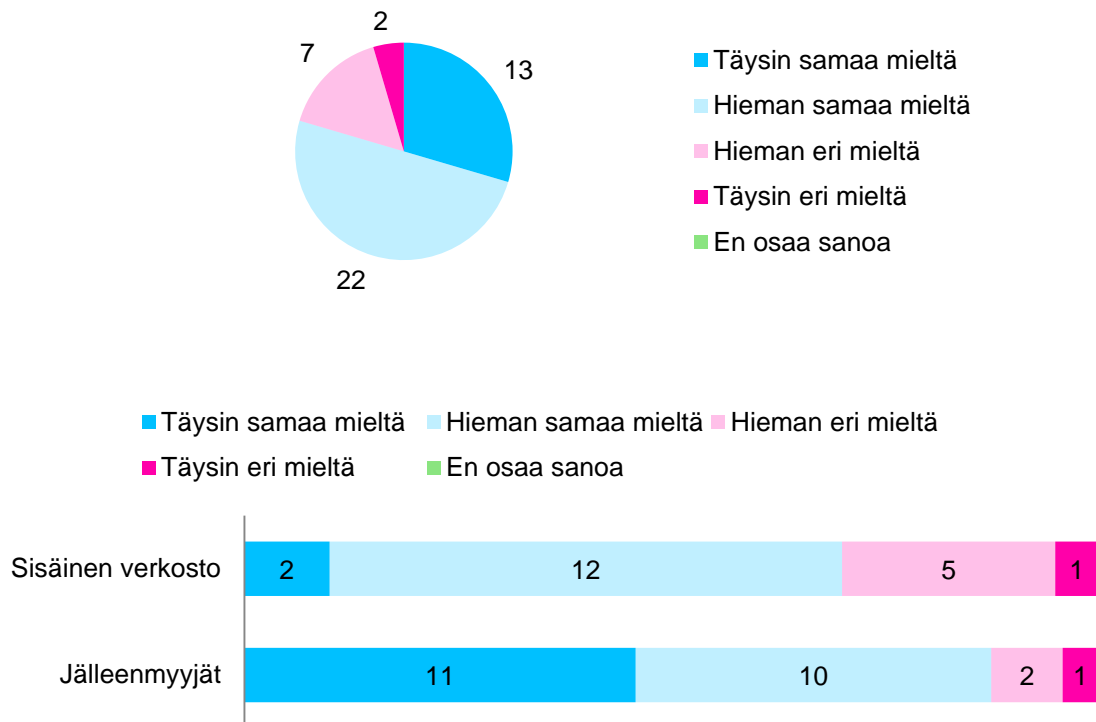
Kyselyyn vastanneista Yritys X:n työntekijöistä vain kolme oli sitä mieltä, että he saavat vastauksia kysymyksiinsä, jälleenmyyjien parissa luku oli paljon suurempi, 13 (Kuvio 35).





Kuvio 35. Yritys X:n työntekijät osaavat vastata kysymyksiini helposti. (n=45)

Myös tiedon saatavuuden kannalta Yritys X:n työntekijät olivat sitä mieltä, että heillä ei ole sitä silloin kun sitä tarvitsevat. Vain kaksi oli täysin samaa mieltä, kun jälleenmyyjien joukossa täysin samaa mieltä olevia oli 11 (Kuvio 36).



Kuvio 36. Minulla on tarpeeksi tietoa saatavilla, kun tarvitsen sitä. (n=45)

#### 4.3.5 Lanseerauksen seuranta

Lanseerausten seuranta ja jälkimarkkinointia ei kaikkien haastateltavien mielestä ollut tehty.

*“...meillähän hirveen usein mielletään et kun se tuote on julkaistu niin lanseeraus loppuu siihen... Ja sit sitä hämmästellään et eikö ne nyt alkanu ostaan vaikka justhan me näytettiin et tää on hyvä... ...meän pitäis paljon enemmän toistaa sitä viestii ja keksiä uusia keinoja ker-  
too...” (B, 2015.)*

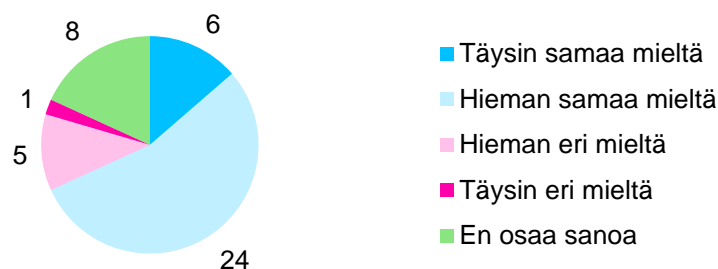
*”...monesti se tavallaan hyytyy siihen että kertaalleen on tuotu laa-  
jasti esille ja sitten seuraavana vuonna se on jossain katalogissa se  
tuote ja ei mitään muuta... Seuraava tuote on jo tulossa tuutista ulos  
ennenko ensimmäinen on saatettu loppuun tai tavallaan kunnolla  
markkinoille.” (C, 2015.)*

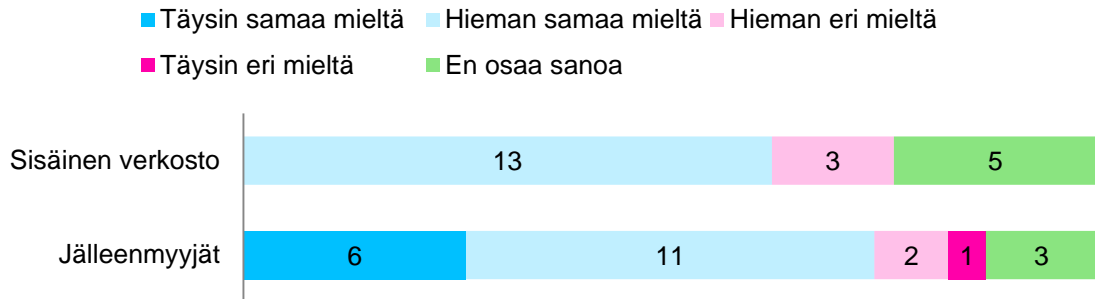
Haastateltavat eivät olleet varmoja miten lanseerausten onnistumista on seu-  
rattu, mutta toivoivat että niitä seurattaisiin markkinoinnissa enemmän.

*”...seurataanko me reklamaatioiden määrällä, tai tunnettuudella, tai  
kysytäänkö me keneltäkään sieltä jälleenmyyjien asiakkailta esimer-  
kiksi että ovat nähneet tai törmänneet meidän uusiin tuotteisiin...  
...  
käytetäänkö me niitä vanhoja lanseerauksia tavallaan oppimispro-  
sessina” (B, 2015.)*

*”..että miten se suunnittelu ja toteuma oikeasti sitten meni. Pitikö ne  
aikataulut, pitikö ne budjetit. Miten kilpailijat on reagoinu. Miten re-  
surssit riitti.” (C, 2015)*

Kyselyyn vastanneet jälleenmyyjät olivat hieman tyytyväisempiä jälkimarkkinoin-  
tiin kuin toimeksiantajan sisäinen organisaatio (Kuvio 37).





Kuvio 37. Lanseerausten jälkimarkkinointi on ollut toimivaa. (n=45)

Avoimissa vastauksissa esitettiin myös kritiikkiä ja kehitysideoita.

*”Lanseerausten jälkeen vain myynti seuraa niitä. Ehkä voisi olla jotain uusintalanseerauksia esim. Parkourin osalta, ja näin piristää niiden myyntiä.”*

*”Mielestäni (jätkilanseerausta) ei ole tehty suunnitellusti”.*

*”Yleisesti ottaen ok, mutta silti liian lyhyesti, 2-6 kuukautta ei ole mitään. Se ottaa 2-4 vuotta! Todella niin kauan, ensimmäisenä vuonna kukaan ei edes tunne tuotteita asiakastasolla, vasta kahden vuoden jälkeen tuotteet alkavat myydä ja tulevat tunnetuksi. Sen jälkeen alkaa seuranta ja se vaatii noin kahden vuoden jatkuvan muistuttamisen, uusien yksityiskohtien esittämisen, opettamisen, ja niin edelleen. Kun on olemassa niin paljon tietoa joka kulmasta, tuskin kukaan voi oppia sitä yhdessä luennossa tai tapahtumassa.”*

Kyselyn avoimissa vastauksissa kävi myös ilmi, että lanseerauksesta menestyksen tekevät monet eri asiat.

*”Olennaisuus ja kiinnostus.”*

*”Oikea segmentointi ja järkevä hinnoittelu.”*

*”Huomata, että eri mailla on erilaisia tarpeita.”*

*“Kaiken pitäisi olla valmista kun tuote lanseerataan. Meidän pitäisi palata aikaan kun oli tuotepääälliköt = yksi henkilö jonka puoleen kääntyä kysymyksissä.”*

Lisäksi muistutettiin siitä, että idea pitää ensin myydä myyjille ja muulle henkilökunnalle, ja vasta sen jälkeen ulkopuolisille markkinoille. Kaivattiin myös videoita tuotteista ja kansainvälisempää tyyliä. Yleisesti ottaen lanseerausta pidettiin onnistuneena, mikäli tuotteelle löytyy kysyntää, ja se saadaan myytyä ensiksi onnistuneesti omalle myyntihenkilöstölle.

Eräs haastateltava alleviivasi myyjille kohdistuvan lanseerauksen merkitystä onnistumisen kannalta.

*”...tavallaan mikä on se lanseerauksen yks tärkeä osa on just se et millä ne saadaan ne myyjät innostumaan siitä ja se draivi päälle”. (, 2015.)*

#### 4.4 Johtopäätökset

Tutkimustulosten pohjalta löytyy useita kehityskohteita lanseerauksessa sekä sen markkinoinnissa. Segmentointia kaivattiin enemmän. Mahdollisia segmenttejä on useita, mutta tutkimalla ja analysoimalla mitkä segmentit olisivat sellaisia jotka markkinointi voisi oikeasti saavuttaa, uskon että markkinointitulokset olisivat myös parempia. Segmentointia voisi miettiä myös alueittain, esimerkiksi markkinat jossa joilla Yritys X:n tunnetaan hyvin, markkinat joille yritys on uusi toimija, tai maanosien mukaisesti mikäli ne eroavat selvästi toisistaan. Asemointia toivottiin tehtävän enemmän hinnan perusteella, ja hinnan merkitystä korostettiin. Hinta pitäisi päättää jo ennen tuotekehitystä, ja pitää huoleta siitä, että valitussa hinnassa pysytään.

Lanseerauksen lähtökohtia kannattaisi tutkia perusteellisemmin ennen lanseerausta. Koska lanseerauksessa markkinoinnilla ei ole ollut käytössä tarkkaa pro-

sessia, ei kaikkia lähtökohtia ole välttämättä analysoitu yhtä kattavasti joka lanseerauksen osalta. Markkinatutkimuksen osalta voidaan miettiä ovatko jotkut markkina-alueet sellaisia, jotka erityisesti tuntevat että Yritys X:n ei ole tietoa heidän maistaan, toisten ollessa sellaisia joista markkinatietoa on enemmän. Minut yllätti se, että sisäisen verkoston keskuudessa oltiin enemmän sitä mieltä että Yritys X:lla ei ole tarpeeksi tietoa markkinoista kuin jälleenmyyjien, oletin alun perin tämän olevan toisinpäin. Tämä saattaa toki johtua siitä, että toimeksiantajan työntekijät uskalsivat olla kriittisempiä kuin jälleenmyyjät. Markkinatiedon hakemista ja olemassa olevan tiedon hyödyntämistä toivottiin kuitenkin enemmän kautta linjan. Se, että vastaajat eivät olleet varmoja kenelle tietoja muutoksista markkinoilla voidaan lähettää, voi johtua viime vuonna tapahtuneesta organisaation uudistuksesta ja henkilöiden työtehtävien muutoksista, ja siitä että uusien henkilöiden toimenkuvista ei ole tiedotettu tarpeeksi laajasti.

Pilotointia sekä tuotteen että markkinointimateriaalin kannattaa hyödyntää jatkossa, näin saadaan myös kaivattuja valokuvia tuotteista ja yhden valmiin referenssikohteen esiteltäväksi jo lanseerausvaiheessa. Uusien markkinointikeinojen käyttäminen jakoi mielipiteitä. Ehkä vastaajat eivät olleet varmoja, mitä ne ovat, miten niitä voidaan hyödyntää tai käyttävätkö asiakkaat niitä. Lisäksi eri maissa on varmasti suuria eroja siinä, mitkä kanavat toimisivat. Markkinointimateriaalia kaivattiin lisää, eikä sitä varmasti koskaan voi ollakaan liikaa. Myyjät kokivat, että he saavat sen ansiosta aina uuden syyn vierailta asiakkaan luona. Voi myös olla, että koska Yritys X:n tuottaman materiaali ei ole segmentoitua, jälleenmyyjät ja myyjät tekevät itse omille segmenteilleen sopivaa myyntimateriaalia. Jälleenmyyjät haluaisivat että Yritys X kokeilisi erilaisia keinoja, mutta valitut keinot ja kanavat pitäisi pystyä perustelevaan ja niiden tulee olla laadukkaita.

Asiakkaiden kolme tärkeintä kanavaa saada tietoa Yritys X:n uusista tuotteista ovat ensisijaisesti myyjät, sen jälkeen kuvastot ja nettisivut. Näin ollen lanseerauksen pitäisi tavoittaa ensin oma henkilökunta, sen jälkeen jälleenmyyjät. Oman henkilökunnan ja jälleenmyyjien tiedottamisessa ja sitouttamisessa lanseeraukseen auttaa, mikäli lanseeraukseen otetaan mukaan jo suunnitteluvaiheessa laajempi tiimi. Ulkoisen lanseerauksen vaiheessa kaiken tuotetiedon ja materiaalin tulee olla valmista. Kuvastot, nettisivut ja muut valitut kanavat ovat

mukana tukemassa myyntiä. Jos kaikki kohderyhmät on saatu onnistuneesti innostumaan uusista tuotteista, he lähtevät mieluusti viemään viestiä myös asiakkaille.

Viestintä koettiin heikoksi sisäisen verkoston osalta, jälleenmyyjät puolestaan koki sen hieman paremmaksi. Tiedottamiseen sisäiselle verkostolle kannattaisikin panostaa enemmän, ennen kuin tuotteet lanseerataan jälleenmyyjille. Näin sisäisellä verkostolla eli henkilöstöllä kaikissa maissa on varmempi olo siitä, että he tietävät mitä tuotteet ovat, heillä on kaikki tarpeellinen tuotetieto, tieto siitä miten tukitoiminnot tapahtuvat ja heidän mahdollisiin kysymyksiin on vastattu tuotekehityksen ja markkinoinnin puolelta. Viestintää helpottaa se, että lanseerausta on toteuttamassa laajempi tiimi eri osastojen edustajia, ja että jälleenmyyjille kerrotaan lanseerauksen etenemisestä ja otetaan myös heidän mielipiteensä huomioon prosessin aikana. Uskon, että tämä on yksi avaintekijä jolla ihmiset saadaan innostumaan uusista tuotteista.

Jälkimarkkinoinnin toteutumaa ei oltu tyytyväisiä varsinkaan Yritys X:n sisäisen verkoston vastaajien keskuudessa. Avoimista vastauksista kävi ilmi, että monen mielestä sitä ei ole tehty laisinkaan. Jälkimarkkinoinnille kuitenkin tuntui olevan tarvetta kaikkien vastaajien keskuudessa enemmän. Markkinoinnissa ei ole joko suunniteltu tuotteiden jälkimarkkinointia tehtäväksi, tai siihen ei ole ollut riittävästi resursseja joko henkilöstön tai kustannusten osalta. Haastatteluissa tuli ilmi myös toive tavoitteiden ja mittareiden hyödyntämisestä markkinoinnin osalta. Asettamalla selkeät tavoitteet yhdessä lanseeraustiimin kesken ja mittaamalla niitä säännöllisesti, voidaan saatuja tuloksia paremmin tulkita. Näin myös markkinointiin käytetyt resurssit on helpompi perustella jatkossa.

## 5 POHDINTA

Aihe on toimeksiantajalle ajankohtainen koska tuotekehityksen ja markkinoinnin lanseerausprosessin kehittämistyö on meneillään. Työn tulosten pohjalta toimeksiantaja voikin kehittää johdonmukaisen ja systemaattisen tavan miten tuotteita jatkossa lanseerataan ja miten lanseerauksia seurataan. Toimeksiantajan markkinointiosaston, tuotekehityksen, ja muiden osastojen lisäksi uskon, että työn teoriaosuutta voivat hyödyntää myös esimerkiksi pienet yrittäjät. Lanseeraus aiheena on uusia tuotteita kehittävälle yritykselle aina ajankohtainen, mutta markkinoinnin osalta painotukset voivat muuttua ajansaatossa, jolloin prosessia pitää välillä tarkastella ja päivittää. Prosessin kehittäminen kuitenkin kannattaa, sillä lanseerausvaihe on erittäin tärkeässä roolissa uusien tuotteiden menestyksen kannalta.

Tutkimus voidaan pitää validina, koska se vastasi niihin kysymyksiin mitä oli tarkoitus selvittää ja sen perusteella sain selkeän kuvan tuotteiden lanseerausprosessin tämänhetkisestä tilanteesta ja siihen liittyvistä haasteista. Vastaajia oli tarpeeksi sekä määrältään, että sijainniltaan kattavasti eri maista ympäri maailmaa. Vastausten saantiin saattoi vaikuttaa positiivisesti se, että lähetin kyselyn linkin koulun sähköpostista jokaiselle henkilökohtaisesti. Vastaajista suurin osa oli myyjiä ja johtoasemassa työskenteleviä, joilla oli myös pitkä kokemus työskentelystä toimeksiantajan kanssa. Näin ollen vastaajilla oli varmasti oikeanlainen tieto lanseerausten onnistumisesta omassa maassaan. Sekä haastatteluissa että kyselyssä nousivat esiin samat aiheet, joten uskon että vastaukset vastaavat hyvin myös nykytilanteen kokonaiskuvaa, eli tutkimus on reliaabeli. Tätä tukee myös se, että kun kysyin samaa asiaa hieman eri muodoissa, sain yhteneviä vastauksia.

Tietoperustan rakentaminen tuntui aluksi hankalalta, koska huomasin, että lanseerauksesta ei ole aiheena kovin paljon suomenkielistä kirjallisuutta. Löysin kuitenkin hyviä lähteitä joista sain hyvää pohjaa teoriaosioon. Lähteiksi valitsin mahdollisimman uusia teoksia sekä suomeksi että englanniksi. Teoriaosiossa esitetyt asiat vastaavat hyvin myös käytäntöä, esimerkiksi markkinatutkimusta jota teori-



assa korostetaan, kaivattiin myös tutkimuksen perusteella enemmän myös käytännössä. Yritys X voisikin tehdä tutkimusta myös eri maiden tämän hetken markkinatilanteista tai markkinointiviestinnän segmentoinnista. Mahdollisiin jatkokehitystoimiin kuuluu myös esimerkiksi lanseerausprosessin tekeminen Yritys X:ssä. Kun lanseerausprosessi on tehty ja se ollut käytössä voidaan tutkia uudestaan miten lanseeraukset ovat sen jälkeen toteutuneet. Saatuja tuloksia voidaan verrata tämän tutkimuksen tuloksiin.

Haastavinta opinnäytetyön tekemisessä oli mielestäni aihe, koska minulla ei ollut kokemusta kuin yhdestä lanseerauksesta ennen tätä työtä. Myöskään opintojen aikana ei lanseerausta käsitelty aiheena erikseen. Päätin ottaa mahdollisimman käytännöllisen lähestymistavan työhön. Haastatteluiden ja kyselytutkimuksen tekemisen jälkeen asiat alkoivatkin loksahdella paikoilleen. Opinkin työtä tehdessäni todella paljon, esimerkiksi aikatauluttamaan omaa työtä, hakemaan tietoa, käyttämään erilaisia lähteitä tietoperustana ja haastattelemaan henkilöitä tutkimusmielessä. Opin tietysti paljon myös lanseerauksesta aiheena, sekä siitä miten se on toimeksiantajan puolesta toteutettu ja miten sitä kannattaa kehittää edelleen. Työn tekeminen kehitti mielestäni monipuolisesti omaa osaamistani.

## LÄHTEET

- Annacchino, M. 2007. Pursuit of New Product Development: The Business Development Process. Oxford: Butterworth-Heinemann. E-kirja.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Markkinoinnin maailma. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2011. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Brethauer, D.M. 2002. New Product Development and Delivery: Ensuring Successful Products Through Integrated Process Management. AMACOM Books. E-kirja.
- Chan Kim, W. & Mauborgne, R. 2006. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.
- Di Benedetto, C.A. 1999. Identifying the Key Success Factors in New Product Launch. *Journal of Product Innovation Management*, Vol 16, No 5, sivut 530-544, marraskuu 1999. New York: Elsevier Science Inc. Tulostettu 1.4.2015. [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=893440](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=893440)
- Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen. Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 1997. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Tammi: Helsinki.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Talentum: Helsinki.
- Kauppalehti 10.4.2012. Suomalaiset petraavat lanseerauksissa - puolet epäonnistuu yhä. Viitattu 1.4.2015 <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/suomalaiset-petraavat-lanseerauksissa---puolet-epaonnistuu-yha/yVFSSiyE>
- Keskinen, T. Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa. Tuotekeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Helsinki: Talentum.
- Kotler, P. & Keller K.L. 2012 Marketing Management. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Teknologiateollisuuden julkaisuja 2/2009.
- Lehtimäki, T. 2013. The contextual nature of launching industrial new products. Oulun yliopisto. Markkinoinnin laitos. Väitöskirja.
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Helsinki: Talentum.

- Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Raatikainen, L. 2004. Tavoitteellinen markkinointi. Helsinki: Edita.
- Rafinejad, D. 2007. Innovation, Product Development and Commercialization: Case Studies and Key Practises for Market Leadership. Fort Lauderdale: J. Ross Publishing Inc. E-kirja.
- Rope, T. 1998. Business to Business-markkinointi. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Rope, T. 1999. Lanseerausmarkkinointi – Onnistunut markkinoilletulo. Helsinki: WSOY.
- Schneider, J. & Hall, J. 2011. Why most product launches fail. Harvard Business Review. April 2011 issue. Viitattu 11.4.2015  
<https://hbr.org/2011/04/why-most-product-launches-fail>
- Simula, H., Lehtimäki, T., Salo, J. & Malinen, P. 2009. Uuden B2B-tuotteen menestyksessä kaupallistaminen. Teknologiateollisuuden julkaisu 5/2009.
- Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Tanni, K. & Keronen, K. 2013. Johdata asiakkaasi verkkoon. Opas koukuttavan sisältöstrategian luomiseen. Helsinki: Talentum.
- Tikkanen, H., Aspara, J. & Parvinen, P. 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Helsinki: Talentum.

## LIITTEET

- Liite 1. Haastattelun teemat
- Liite 2. Kysely

## Liite 1: Haastatteluiden teemat

### Lanseerauksen esisuunnittelut

- markkina-analyysit
- kilpailija-analyysit
- ympäristöanalyysit
- yritysanalyysit
- segmentointi
- asemointi
- asiakasläheisyys

### Lanseerauksen suunnittelu

- Aikataulu
- Budjetti
- Pilotointi

### Sisäinen lanseeraus

- Tiedonkulku
- Tiedon sisältö
- Sisäinen viestintä

### Ulkoinen lanseeraus

- Markkinointiviestintä
- Markkinointiviestinnän testaaminen
- Valitut markkinointikanavat

### Lanseerauksen seuranta

- Jälkimarkkinointi
- Tulosten mittaus
- Mahdolliset yllätykset

Liite 2 1(12) Kysely



## Product Launch Survey

### Welcome to the survey!

This is a survey of [redacted] product launches from the marketing point of view. It is part of my thesis for Lapland University of Applied Sciences from the request of [redacted]. The results will be taken into consideration when developing the process of launch marketing in [redacted].

-Jenni Tapio,  
Student of Business and Economics  
Lapland University of Applied Sciences

[Continue later](#)

[Next >](#)

---

The answers are confidential and are going to be used anonymously for the thesis.

Liite 2 2 (12)



## Product Launch Survey

I work for  ...

---

I work for  representative/dealer in...

---

**Department**

- Sales
- Marketing
- Management
- Customer service
- Design
- Something else, what

---

The answers are confidential and are going to be used anonymously for the thesis.



Page 1/8 (12 %)





Liite 2 4(12)

## Product Launch Survey

### Markets and market research

	Agree completely	Agree to some degree	Disagree to some degree	Disagree completely	Not sure
I think [ ] has enough information of markets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I know whom to contact in [ ] if I notice changes in the markets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[ ] should do more market research	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### When [ ] launches a new products, how would you rate the following concerning the product launch

	Agree completely	Agree to some degree	Disagree to some degree	Disagree completely	Not sure
Customers are clearly segmented for the new product/products	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The chosen customer segments are relevant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The product benefits are clearly stated and I can use them in my work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Products are well positioned against competitors	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Products apply to customer needs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### In your opinion, what makes a product launch a success?

[< Back](#)
[Continue later](#)
[Next >](#)

The answers are confidential and are going to be used anonymously for the thesis.



Liite 2 5(12)

## Product Launch Survey

How do you rate communications in the product launch process?

	Agree completely	Agree to some degree	Disagree to some degree	Disagree completely	Not sure
Product launches are well communicated	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have enough information available when I need it	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
People working at [redacted] can easily answer to my questions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

< Back

Continue later

Next >

---

The answers are confidential and are going to be used anonymously for the thesis.



Page 4/8 (50 %)

## Product Launch Survey

What are important to have when launching new products:

	Very important	Quite important	Not very important	Not important at all	Not sure
Photos of the products in real environment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visualisations of the new products in different environments	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Video showing new products in action	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Campaign site on the web	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Social media campaign	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sales manual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sales presentation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clear advantages of the materials and solutions chosen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stating clear benefits of the products for the customer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brochure or leaflet printed	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brochure or leaflet in digi (pdf)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ad templates, web banners	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Original InDesign file of the brochure/leaflets, ad templates etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobile application	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Material samples	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colour chart	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A ready-made press release in English	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Small giveaways for the customers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

< Back

Continue later

Next >

The answers are confidential and are going to be used anonymously for the thesis.

Liite 2 7(12)



## Product Launch Survey

How do you rate the following marketing action during launch?

	Very important	Quite important	Not very important	Not important at all	Not sure
A brochure of the new product/products in paper	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A brochure of the new product/products in pdf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A brochure of inspirational area pictures	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobile application (ios/android/windows) with new products	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Web page to present the new product/products	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Which three of the following would you mostly like to use in your work?

Choose at least 3 options.

- brochures, catalogues, leaflets
- website
- sales manuals
- sales presentations
- videos from YouTube
- other material, please specify
- Your own material, please specify

## Liite 2 8(12)

What are the main channels your customers find information of new  products?

- From the salespeople
- website
- Local representative website
- Searching from the web (Google, etc.)
- Catalogues
- Marketing campaigns
- Events, fairs, exhibitions
- Social media
- Word-of-mouth
- Articles on the newspapers and on the web
- Other, please specify

---

Would you like to have more marketing material from  segmented and designed for your markets?

< Back

Continue later

Next >

---

The answers are confidential and are going to be used anonymously for the thesis.



Liite 2 9(12)



## Product Launch Survey

How do you rate the following statements:

	Agree completely	Agree to some degree	Disagree to some degree	Disagree completely	Not sure
marketing material is excellent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have enough material, I don't need other materials in my work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing materials lead to more sales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Do you need more marketing materials? If yes, can you specify what kind?

## Liite 2 10 (12)

Do you think [redacted] should do the following when launching new products:

	Agree completely	Agree to some degree	Disagree to some degree	Disagree completely	Not sure
Advertise more in magazines	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Use paid Facebook marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Use paid Google Adwords	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organize Instagram /social media campaigns for the end user	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Set up a Pinterest account and use it to promote new products	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Use a celebrity spokesperson to promote the products	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Use sponsoring (for example sport events)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[< Back](#)

[Continue later](#)

[Next >](#)

---

The answers are confidential and are going to be used anonymously for the thesis.



Liite 2 11(12)

## Product Launch Survey

How would you rate the  marketing activities after launch?

	Agree completely	Agree to some degree	Disagree to some degree	Disagree completely	Not sure
Marketing follow-up actions have been useful	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

How do you think the product launches have been followed up by  ?

The answers are confidential and are going to be used anonymously for the thesis.





Liite 2 12(12)



## Product Launch Survey

**Thank you for completing the survey!**

With Kind Regards,

Jenni Tapio

Student at the Lapland University of Applied Sciences

[jenni.tapio@lapinamk.fi](mailto:jenni.tapio@lapinamk.fi)

[www.lapinamk.fi/en](http://www.lapinamk.fi/en)



100 %