

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma / Markkinointi

Mia Almgrén

LANSEERAUSMALLIN SUUNNITTELU UUSILLE TUOTTEILLE ITELLA
POSTI OY:SSÄ

Opinnäytetyö 2011

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous

ALMGRÉN, MIA

Lanseerausmallin suunnittelu uusille tuotteille Itella Posti Oy:ssä

Opinnäytetyö

67 sivua + 4 liitesivua

Työn ohjaaja

Lehtori Liisa Luotonen

Toimeksiantaja

Itella Posti Oy

Toukokuu 2011

Avainsanat

lanseeraus, markkinoille tuonti, kaupallistaminen, julkistaminen

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää lanseerausmalli ja sitä täydentävä lanseerauksen muistilista, jotka helpottavat uusien kotimaan tuotteiden lanseerausta Itella Posti Oy:n Jakelupalvelut-yksikössä. Lanseerausmalliin luotiin yleiskuva siitä, missä järjestyksessä lanseeraus pääpiirteisesti etenee Jakelupalvelut-yksikössä. Lanseerausmallin tueksi tehtiin konkreettinen lanseerauksen muistilista, josta voi tarkastaa, onko kaikki oleelliset asiat tehty. Lanseerauksen muistilistaa voi hyödyntää suoraan aikataulurunkona ja koottuna tekemisten listana lanseerausprosessin edetessä.

Tutkimusmenetelmänä olivat Itellan työntekijöiden teemahaastattelut, joiden avulla selvitettiin lanseeraukseen liittyvät oleelliset toimenpiteet. Teemahaastattelut ohjasivat haastateltavia yhteisen kysymysrunгон kautta, mutta vastaajien näkökulmat nousivat hyvin esiin keskusteluissa.

Tutkimusaineistona käytettiin Itella Posti Oy:n sisäisiä materiaaleja ja aiheeseen liittyvää lähdekirjallisuutta. Oma läsnäolo uuden palvelun lanseerauksessa tuki tämän opinnäytetyön tekemistä erittäin paljon. Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, koska käyttökelpoinen lanseerausmalli saatiin laadittua ja sitä on tarkoitus hyödyntää Jakelupalvelut-yksikön sisäisissä projekteissa.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Economics

ALMGREN, MIA

Planning the launching model for new products in Itella
Posti Ltd

Bachelor's Thesis

67 pages + 4 pages of appendices

Supervisor

Liisa Luotonen, Lecturer

Commissioned by

Itella Posti Oy

May 2011

Keywords

launching, get out, commercialisation, release

Target in this research was to develop a launching model, which will help launching new domestic products in Delivery Services in Itella Posti Ltd. A launching model was created to give a general view of the whole process. In addition to support this launching model, a concrete launching check list was created. People can use the launching check list straight as a timetable. By using the launching check list it is easy to check that everything has been done.

The research method was based on interviews of employees. Questions were quite open, which enabled open discussions. Information was received by everyone's point of view and people's opinions came out widely.

Internal material of Itella Posti Ltd, source books and implicit information were used as research material. Own attendance in the new product's launching process supported doing this thesis a lot. This research can be regarded as successful, because the launching model and launching check list will be put to use in internal projects in Delivery Services.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 6 |
| 1.1 | Tutkimuksen tavoite | 6 |
| 1.2 | Tutkimusaineistot ja menetelmät | 7 |
| 2 | ITELLA POSTI OY | 8 |
| 2.1 | Itella-konsernista yleisesti | 8 |
| 2.2 | Strategia ja arvot | 10 |
| 3 | LANSEERAUS MARKKINOINTIPROSESSINA | 11 |
| 3.1 | Lanseerauksen käsite | 12 |
| 3.2 | Lanseerausprosessin kesto | 13 |
| 3.3 | Tuotekehitys lanseerauksen edellytyksenä | 14 |
| 3.4 | Markkinoille tulovaihe | 18 |
| 4 | LANSEERAUSPROSESSIN LÄHTÖKOHTIEN MÄÄRITTELY | 19 |
| 4.1 | Aikataulutus, resursointi ja budjetointi | 19 |
| 4.2 | Tuote- ja markkinaratkaisun määrittäminen | 21 |
| 4.3 | Tuotteistaminen | 22 |
| 4.4 | Brändäys ja imago | 23 |
| 4.5 | Lähtökohta-analyysit | 25 |
| 4.5.1 | Yritysanalyysit | 25 |
| 4.5.2 | Ympäristöanalyysit | 26 |
| 4.5.3 | Markkina-analyysit | 27 |
| 4.5.4 | Kilpailija-analyysit | 27 |
| 5 | LANSEERAUSPROSESSIN RISKIT | 29 |
| 5.1 | Tuoteriskit | 29 |
| 5.2 | Kaupallistamisriskit | 31 |
| 6 | STRATEGIARATKAISUT | 32 |

| | |
|---|----|
| 6.1 Strategiset päämäärät | 32 |
| 6.2 Jakelustrategia | 33 |
| 7 LANSEERAUKSEN TOTEUTUS | 34 |
| 7.1 Lanseerauksen lentolupakirjamalli | 34 |
| 7.2 Patentointi | 38 |
| 8 LANSEERAUKSEN MARKKINOINNILLISET RATKAISUT | 38 |
| 8.1 Segmentointi | 39 |
| 8.2 Kilpailukeinoratkaisut | 39 |
| 8.2.1 Tuotteet ja palvelut | 40 |
| 8.2.2 Saatavuus | 42 |
| 8.2.3 Hinta | 43 |
| 8.2.4 Markkinointiviestintä | 45 |
| 8.3 Sisäinen viestintä | 50 |
| 9 LANSEERAUS OSANA ELINKAARIMALLIA | 53 |
| 10 LANSEERAUSMALLI JAKELUPALVELUT-YKSIKKÖÖN | 56 |
| 11 KEHITYSEHDOTUKSET | 58 |
| 12 POHDINTA | 61 |
| LÄHTEET | 63 |
| LIITTEET | |
| Liite 1. Lanseerausmalli | |
| Liite 2. Haastattelukysymykset | |
| Liite 2. Lanseerauksen muistilista (luottamuksellinen tiedosto, ei julkaista) | |

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia lanseerausmalli ja lanseerauksen muistilista Itella Posti Oy:n Jakelupalvelut-yksikköön uusien tuotteiden lanseerausta varten. Tuotteilla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä jakelupalveluita. Työssä luotavan lanseerausmallin on tarkoitus olla pääpiirteittäinen vaihekuvaus siitä, mitä eri vaiheita uuden tuotteen lanseerauksessa tulee ottaa huomioon. Lanseerausmallia täydentää lanseerauksen muistilista, joka näyttää tarkemmalla tasolla konkreettiset tekemiset ja sitä voi hyödyntää suoraan myös aikataulurunkona lanseerausprosessin edetessä. Lanseerauksen muistilista on laadittu erityisellä luottamuksella Itellan Jakelupalvelut-yksikölle, joten sitä ei julkaista tässä opinnäytetyössä.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on helpottaa Itella Posti Oy:n Jakelupalvelut-yksikön uusien yrityksille suunnattujen kotimaan jakelupalveluiden lanseerausta. Tällä hetkellä jokaisessa tuotekehitysprojektissa laaditaan itsenäisesti oma lanseeraussuunnitelma, jossa tyypillisesti käytetään apuna Itellan konsernin PLM-mallin (product lifecycle management) mukaista viitekehystä. Mitään erityisesti kotimaan jakelupalveluille soveltuvaa mallia ei ole kuitenkaan olemassa. Mittaviin tuotekehityshankkeisiin suunniteltu geneerinen PLM-malli ei aina sovellu käytettäväksi kevyemmissä projekteissa. Opinnäytetyössä laadittava malli ja muistilista toimivat projektipäälliköiden ja muiden projektissa mukana olevien apuna lanseerausta suunniteltaessa. Markkinointinäkökulma täytyy ottaa myös lanseerauksessa huomioon, sillä sen onnistuminen on yksi tuotteen markkinoille saamisen kulmakiviä. Tässä lanseerausmallissa ja lanseerauksen muistilistassa pyritään erityisesti kaikkien oleellisten markkinointitoimenpiteiden huomiointiin.

Lanseerausmallin ja lanseerauksen muistilistan luon itse. Lanseerausmalliin on tarkoitus kuvata yleisellä tasolla lanseerausprosessin eteneminen Jakelupalvelut-yksikössä. Lanseerausmallin lisäksi on tarkoitus tehdä lanseerauksen muistilista, johon kootaan hyvin konkreettisesti kaikki lanseerausprosessin kannalta keskeiset tekemiset. Laadittua muistilistaa voi käyttää suoraan aikataulurunkona lanseerausprosessin edetessä. Lanseerauksen muistilistaan kootaan lisäksi kaikki oleelliset dokumentit ja kontakti-

henkilöiden nimet, mikä nopeuttaa lanseerauksen osa-alueiden läpivientiä. Lanseerauksen muistilistaa ei julkaista tässä opinnäytetyössä toimeksiantajan pyynnöstä.

Tutkimuksen aihe selkeytyi työsuhteeni aikana. Tuntui luontevalta ja kiinnostavalta tehdä lanseerausprosessiin liittyvä opinnäytetyö nimenomaan Jakelupalveluyksikköön, jossa on ollut itse mukana uuden palvelun lanseerausprosessissa viime syksystä alkaen. Tällaista työtä en ole tehnyt aikaisemmin edes kurssityönä, joten on antoisaa perehtyä täysin uuteen aiheeseen. Yleispätevää kaikille tuotteille suunnattua lanseerausmallia ei ole Jakelupalvelut-yksikössä aikaisemmin tehty, joten sekä toimeksiantaja että minä itse koin tekemisen tarpeelliseksi. Löysin paljon aikaisemmin tehtyjä opinnäytetöitä tietyn tuotteen lanseeraus suunnitelman tekemiseen liittyen, mutta samanlaisesta konkreettisesta kaikille tuotteille sovellettavasta lanseerausmallista en aikaisempia tutkimuksia löytänyt. Tämä oli yksi syy aiheen valintaan. Opinnäytetyön tavoitteena on myös kehittää omaa ammatillista osaamistani, sillä opinnäytetyön tekeminen on vahva oppimisprosessi Itellan organisaation toiminnan tuntemiseksi sekä lanseerausprosessin ymmärtämiseksi.

1.2 Tutkimusaineistot ja menetelmät

Tutkimusmetodologiana toimivat pääosin toimintatutkimus ja etnografia. Toimintatutkimus on tapaustutkimuksen kaltainen tutkimusstrategia, jonka tarkoituksena on kehittää jotain uutta. (Toimintatutkimus 2007.) Tunnusomaista on toiminnan ja tutkimuksen samanaikaisuus sekä välittömän ja käytännöllisen hyödyn saavuttaminen (Toimintatutkimus). Etnografiassa tutkija havainnoi aidossa ympäristössä tutkittavaa ilmiötä, tekee haastatteluja sekä hyödyntää muita tiedonkeruutapoja. Toimintatutkimus ja etnografia ovat molemmat laadullisen tutkimuksen suuntauksia, joilla pyritään kehittämään kohteena olevaa organisaatiota sen toimintatapoihin vaikuttamisen ja toimintatapojen ymmärtämisen kautta. (Vuorinen 2005.) Laadullista tutkimusprosessia voi luonnehtia tutkijan oppimisprosessiksi, jossa koko tutkimuksen ajan pyritään tietoisuuden kasvattamiseen tutkittavana olevasta ilmiöstä (Aaltola & Valli 2007, 70). Tutkija itse on eräänlainen aineistonkeruun väline, joten tutkimusprosessin edetessä näkemykset ja tulkinnat kehittyvät (Aaltola & Valli 2007, 81).

Tämän opinnäytetyön tekemisessä osallistutaan Itellan arkipäivään, sillä olen mukana uuden palvelun lanseerauksessa koko opinnäytetyöprosessin ajan. Lanseerauskoke-

muksen pohjalta laadin lanseerausmallin ja lanseerauksen muistilistan, josta pystytään tarkistamaan, muistetaanko kaikki asiat huomioida lanseerausprosessin edetessä. Mallin avulla pyritään turvaamaan lanseerausprosessin eri vaiheiden huomioonottaminen kuten viestintä, testaukset, resursointi, toimivuus sekä markkinointikeinojen valinta.

Tutkimusmenetelminä käytetään Itellan työntekijöiden teemahaastatteluita, joiden avulla pyritään löytämään lanseeraukseen liittyvät oleelliset toimenpiteet Jakelupalvelut-yksikössä. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina, koska tällä tavalla saadaan syvällisempää tietoa kuin tavallisilla lomakekyselyillä. Tietoa saadaan syvältä haastateltavan kokemuksista, koska miksi-kysymysten esittäminen on mahdollista (Juholin 2004, 269). Teemahaastattelut ohjaavat haastateltavaa kysymysrungon kautta, mutta vastaajien vapaus ja näkökulmat keskusteluissa tulevat hyvin esiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka). Oma läsnäoloni uuden palvelun lanseerauksessa on yksi tärkeimmistä tiedonkeruutavoista Jakelupalvelut-yksikön lanseerausprosessin kautta ymmärtämiselle.

Tutkimusaineistona käytetään Itella Posti Oy:n sisäisiä materiaaleja ja aiheeseen liittyvää lähdekirjallisuutta. Oma läsnäolo uuden palvelun lanseerauksessa tukee tämän opinnäytetyön tekemistä erittäin paljon. Lähdekirjallisuuteen poimitaan niitä lähteitä, joissa käsitellään suoraan lanseerausprosessia kokonaisuutena tai lanseerausprosessiin oleellisesti kuuluvia osa-alueita kuten tuotekehitystä, tuotteistamista, viestintää sekä markkinoinnillisia keinoja. Teoria perustuu pääosin tilanteeseen, jossa yritys on jo vakiinnuttanut toimintansa markkinoilla. Sisäisten materiaalien avulla saadaan syvällistä tietoa toimintatavoista Itella Posti Oy:n sisällä sekä yrityksen eri tahoista ja henkilöistä, joille viestiminen on välttämätöntä. Lähdekirjallisuus auttaa minua lanseerausmallin ja lanseerauksen muistilistan luomisessa sekä hyvän teoriapohjan rakentamisessa.

2 ITELLA POSTI OY

2.1 Itella-konsernista yleisesti

Itella-konserni on kansainvälinen palveluyritys, joka on erikoistunut asiakkaidensa tieto- ja tuotevirtojen hallintaan sekä tarjoaa postipalvelut kaikkialle Suomeen. Suomen valtio omistaa kaikki Itellan osakkeet. Itellalla on yli 370-vuoden kokemus toiminnasta, joten vahvat juuret ja vakaa tausta ovat Itellan etuja. Itella toimii Pohjois- ja Keski-

Euroopassa sekä Venäjällä. Itella tarjoaa työtä noin 30 000 henkilölle. Itellan tärkeimmät asiakastoimialat ovat kauppa, palvelut ja media. Suomessa kuluttajasiakkaita palvelee Posti-nimellä ja yrityksiä palvelee kansainvälisesti Itella-nimellä. Liikevaihdosta 96 % tulee yrityksiltä ja yhteisöiltä. (Yrityksille 2010.)

Itella Posti Oy kuuluu postipalvelulain (tulevaisuudessa postilaki) piiriin. Lain tarkoituksena on turvata hyvälaatuiset postipalvelut ja erityisesti yleispalvelujen saatavuus tasapuolisesti koko maassa. Yleispalveluvelvoite vaatii Itella Posti Oy:tä toimittamaan perinteiset kirjeet viitenä päivänä viikossa jokaiseen suomalaiseen kotiin, jotka sijaitsevat ympärivuotisesti liikennöitävän tien varrella. Valtioneuvosto huolehtii siitä, että kirjeiden- ja pienten pakettien jakelu tarjotaan kaikkialle Suomeen. Postiyrityksen tulee julkaista vuosittain palvelun laatua koskevat tiedot, joista tulee käydä ilmi valitusten määrä ja niiden käsittelytavat. Laki ei kuitenkaan koske sanoma- ja aikakauslehtien kuljetusta ja jakelua, merkitykseltään vähäisten kirjelähetysten jakelu- ja kuljetustoimintaa, elinkeinonharjoittajan omaan toimintaan tarvittavaa postitoimintaa eikä muiden pakettien välityspalvelua. (Postipalvelulaki 6.4.2001/313; Viestinvälitys uudistuu 2011.)

Itella toimii logistiikan, viestinvälityksen ja informaatiologiikan aloilla. Itella Informaatio on talouden tietovirtojen tehostaja sekä sähköisen laskutuksen edelläkävijä Euroopassa. Informaatio automatisoi ja sähköistää yritysten saapuvia ja lähteviä laskuvirtoja. Informaatiolla on tarjolla ulkoistusratkaisuja, jotka tukevat yritysten normaalia toimintaa kuten matkalaskujen tekoa, palkanlaskentaa, maksuliikennettä, kirjanpitoa, reskontraa sekä tilinpäätöksiä. Laskudokumenttien lisäksi Informaatio huolehtii yritysten maksuun liittyvistä rahavirroista. (Yleispresentaatio 2010.)

Itella logistiikka tarjoaa asiakkailensa palvelulogiikkaa rahtiin, kuljetukseen ja varastointiin. Itella optimoi toimitusketjua ja räätälöi palvelujaan asiakkaiden tarpeiden mukaan. Itella logistiikalla on oma palveluverkko Pohjoismaissa ja Venäjällä. (Yleispresentaatio 2010.)

Itella Viestinvälitys tarjoaa päivittäiset postipalvelut kaikille asukkaille koko Suomessa. Itella Viestinvälitys tarjoaa yrityksille ja yhteisöille kirjeiden, lehtien ja suoramainosten jakelupalveluja. Viestinvälitys tarjoaa myös asiakassuhdemarkkinoinnin ratkaisuja. Viestinvälityksen kasvualueina ovat kuluttajaliiketoiminta, pakettipalvelut

sekä asiakkuusmarkkinointi. Itella Viestinvälityksen asiakkaista noin 95 prosenttia on yrityksiä ja yhteisöjä, mutta palvelujen loppukäyttäjistä eli viestien vastaanottajista yli 90 prosenttia on kuluttajia. (Yleispresentaatio 2010.)

Jakelupalvelut on yksi Viestinvälityksen yksikkö, joka tarjoaa yrityksille ja yhteisöille kirjeiden ja lehtien jakelupalveluita sekä kohdennettuja markkinoinnin ratkaisuja, joilla asiakasyritykset tavoittavat omat asiakkaansa tuloksellisesti. Merkittävät asiakastoimialat ovat energiayritykset, vähittäiskaupat, teleyritykset, lehtikustantajat, postitus-, suoramarkkinointi- ja etämyyntiyritykset sekä pankki- ja vakuutusyhtiöt. Itella Viestinvälitys toimii ensisijaisesti postipalvelujen toimialalla. (Aho 2010; Rosenberg 2011.)

2.2 Strategia ja arvot

Strategia kertoo yrityksen toiminnan lähtökohdat ja miten tulevaisuuden menestys turvataan (Jobber 2001, 38; Rosenberg 2011). Itellan strategian lähtökohtana ovat asiakkaiden tarpeet ja päätavoite on kannattava kasvu, jonka ajureina toimivat muun muassa hyvä asiakaslähtöisyys, konseptoidut toimintamallit sekä uudistushaluisuus. Itellan visio on olla alueellisesti johtava yritys informaatio- ja palvelulogistiikan markkinoilla. (Aho 2010; Yleispresentaatio 2010; Rosenberg 2011.)

Itella auttaa yrityksiä myymään, toimittamaan perille, laskuttamaan, hoitamaan taloushallintoaan sekä menestymään liiketoiminnassa. Itella toimii näin, jotta yritykset saisivat kustannusetua. Itella auttaa kuluttajia ostamaan, maksamaan, asioimaan ja hankkimaan lukemista. (Yleispresentaatio 2010.)

Itellalla on pitkät perinteet arvopohjaisesta johtamisesta. Asiakkaan menestys on Itellan menestyksen perusta. Asiakkaalle etsitään paras ratkaisu ja asiakashyödyn toteutumista seurataan. Eettiset ohjeet ja periaatteet ohjaavat Itellan toimintaa arvojen rinnalla. (Eettisyys päätöksenteon pohjana 2010; Me arvostamme yhdessä tekemistä, 2010.) Arkipäivässä huomaa Itellan eettisyyden muun muassa siinä, että ympäristö- ja yhteiskuntavastuullisuus otetaan huomioon kaikessa toiminnassa. Itella on saanut ISO-sertifikaatin ympäristöasioiden huomioonottamisesta. (Viitanen 2011.)

Määrätietoinen uudistuminen on myös erittäin tärkeää, joten Itellalla ollaan valmiita kyseenalaistamaan vanhoja toimintamalleja ja kehittämään niitä. Uudistuksia pyritään viemään eteenpäin nopeasti ja ripeästi henkilöstö huomioiden. (Me arvostamme yhdessä tekemistä 2010.) Tästä syystä lanseerausmallista tehdään suoraviivainen sekä lanseerauksen muistilistasta erittäin konkreettinen. Suoraviivaisuus lanseerauksessa tukee tuotteen nopeaa markkinoille vientiä.

Itellassa luotettavuus on tärkeä asia kaikessa toiminnassa. Itellassa työntekijät suhtautuvat annettuihin tehtäviin huolella, ottavat vastuuta ja pitävät annetut lupaukset. Itella kehittyy jatkuvasti työyhteisönä ja yrityksenä. Päätöksiin ja aikatauluihin sitoudutaan. Yhteistyö on onnistumisen perusedellytys Itellassa ja sitä tehdään asiakkaiden, sidosryhmien ja työntekijöiden kesken. (Me arvostamme yhdessä tekemistä 2010.) Itellassa yhteistyötä tehdään paljon myös lanseerausprosessin aikana. Tällöin eri yksiköiden edustajat otetaan mukaan jo uuden tuotteen suunnitteluvaiheessa. Luotettava ja sujuva kommunikointi lanseerausprosessin aikana nähdään erityisen tärkeäksi lanseerauksen onnistumisen varmistamiseksi. (Tarnanen 2011; Virrankoski 2011.)

3 LANSEERAUS MARKKINOINTIPROSESSINA

Elämme innovaatioiden aikakautta ja yritykset pyrkivät ainutlaatuisuuden tavoitteeseen. Monesti liiketoimintainnovaatiot voivat olla yritysten menestyksen salaisuus. Innovaatioaikakauden haasteita ovat asiakkaan arvoprosessin ymmärtäminen ja verkoston hyödyntäminen. (Apilo, Salkari & Taskinen 2007, 15.) Markulan mukaan (2011) perusasiat kaupallistamiseen liittyen ovat monessa yrityksessä vielä hakusessa, sillä kaupallinen jalostus, kehittäminen ja innovaatioiden kaupallistaminen ovat vaikeita asioita toteuttaa. Business-näkökulmasta innovaatiot eivät ole onnistuneita, ellei niitä osata kaupallistaa ja elleivät ne saa paikkaansa markkinoilla (Trott 2008, 376). Jakelupalvelut-yksikössä ymmärretään nopeuden merkitys uusien tuotteiden kaupallistamisessa. Tästä syystä lanseerauksen sujuvuuteen ja suoraviivaisuuteen kiinnitetään huomiota. (Aho 2010.)

Lanseerausmallissa pyritään systematisoimaan lanseerausprosessi niin, että tätä noudattamalla otetaan huomioon kaikki oleelliset lanseerausmenestykseen vaikuttavat seikat. Lanseerauksen muistilista näyttää konkreettiset tekemiset tarkemmalla tasolla. Tekemäni lanseerausmalli löytyy kokonaisuudessaan työn liitteenä ja sitä käydään läpi

tarkemmalla ja pilkotummalla tasolla teorian yhteydessä. Liitteenä on myös Jakelupalvelut-yksikköön laadittu lanseerauksen muistilista, joka kuvaa lanseerauksen aikana tehtävät toimenpiteet syvällisemmin, mutta tätä tiedostoa ei julkaista.

3.1 Lanseerauksen käsite

Lanseeraus merkitsee tuotteen markkinoille tuontia ja toisinaan vastineena käytetään sanaa kaupallistaminen. Kaupallistaminen viittaa siihen, että tuotteelle pyritään saamaan kaupallista menestystä. (Lehtimäki, Malinen, Salo & Simula, 2010, 10.) Lanseerausmallista ja lanseerauksen muistilistasta huomaa helposti ja nopeasti pääpiirteisen lanseerausprosessin etenemisen Jakelupalvelut-yksikössä sekä siihen liittyvät konkreettiset toimenpiteet.

Lanseeraus tarkoittaa toisin sanoen idean muokkaamista sellaiseksi tuotteeksi, joka asiakkaan on helppo ostaa (Lehtimäki ym. 2010, 19). Ropen mukaan (2005, 501) lanseerausta tarkastellaan välillä tuotekehitysprosessin kampanjaluonteisena jatkeena. Tällainen ajattelutapa on hieman ongelmallinen, sillä tuotekehitys ei aina automaattisesti johda lanseeraukseen (Rope 2005, 501).

Bergströmin ja Leppäsen mukaan (2005, 183) tuotetta voidaan jatkokehittää vielä lanseerausvaiheessa tai sen jälkeen, joten tuotekehitys ei varsinaisesti heidän mielestään pääty lanseeraukseen. Tuotemalliin voidaan tehdä muutoksia sekä tuotteeseen voidaan kehittää lisäpalveluja. Lanseeraus on toimintaprosessi, jossa suunnitellaan ja toteutetaan uuden tuotteen markkinoille tulo sekä seurataan toteutumista onnistumisen varmistamiseksi suunnitellun tuotanto- ja markkinointiohjelman mukaisesti (Rope 2005, 501).

Lanseerattava tuote voi olla täysin uusi, nykyisestä parannettu tai uudelleen asemoitu (Jobber 2001, 44, 261). Oleellista on se, että yritys pitää tuotetta uutena. Lanseeraukseksi katsotaan myös tilanne, jossa yritys vie vanhan tuotteen täysin uusille markkinoille. (Lehtimäki ym. 2010, 10.) Koska lanseerauksia tehdään yrityksissä runsaasti, on tärkeää, että lanseerausosaaminen kuuluu jokaisen yrityksen markkinointitaitojen ydinosaamiseen (Bergström & Leppänen 2005, 175; Rope 2005, 502).

Jakelupalvelut-yksikössä lanseeraukset ovat pääsääntöisesti olleet tuoteparannuksia eli inkrementaalisia innovaatioita. Yrityksillä on tällaisissa tilanteissa tavoitteena lisätä markkinaosuutta. Itellassa asiakaskanta on suuri perinteisissä kirjeiden jakelupalveluissa, jolloin tuotekehitys keskittyy uusien tuotteiden kehittämiseen olemassa oleville asiakkaille. (Aho 2010.)

3.2 Lanseerausprosessin kesto

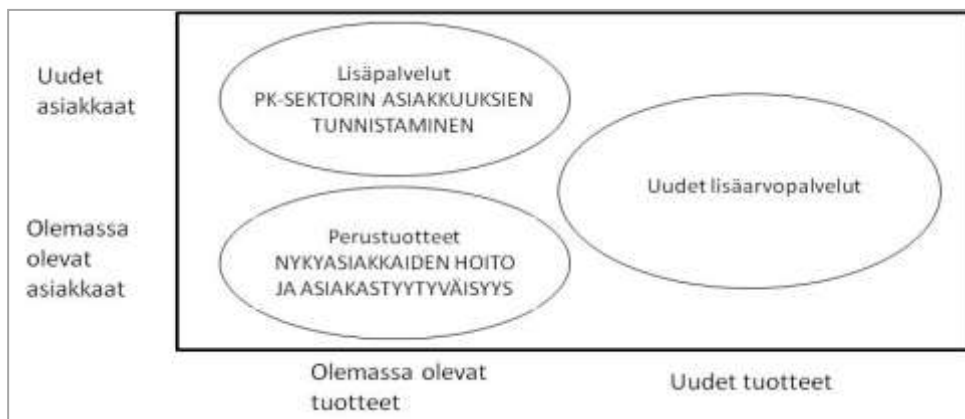
Lanseerausvaiheen ajallinen pituus vaihtelee muutamista kuukausista jopa muutamiin vuosiin toimialasta, tuotteen luonteesta ja uutuudesta, asiakaskohderyhmästä, markkinatilanteesta, yrityksen resursseista ja lanseerausstrategiasta riippuen. Vaikka vaihteluväli on laaja, tavoitteena on saada uusi tuote mahdollisimman nopeasti markkinoille. Nopeus jäməköittää lanseeraustoimien toteutusta sekä parantaa lanseerauksen tehoa ja tuloksia. (Rope 2005, 504.) Tämän takia lanseerausmalliin ja lanseerauksen muistilistaan ei luotu valmista aikataulutusta, koska lanseerausprosessin kesto Jakelupalvelut-yksikössä vaihtelee hyvin paljon eri tuotteiden mukaan (Lauren 2011). Lanseerausprosessin kesto ja aika tulee kuitenkin arvioida lanseeraussuunnitelmassa (Maurola 2011). Lanseeraussuunnitelma kattaa markkinoilletulon esittelyvaiheet sekä sitä edeltävät lanseerauksen valmistelutoimet (Rope 2005, 504). Valmiiseen lanseerauksen muistilistaan voi itse laatia aikataulutavoitteet.

Tuotteiden markkinoinnilliset- ja fyysiset elinkaaret ovat lyhentyneet, joten uusien tuotteiden tuominen onnistuneesti markkinoille muodostuu yhdeksi keskeiseksi yritysten menestystekijäksi. Näin ollen tulevaisuudessa yritykset pyrkivät satsaamaan yhä enemmän lanseeraustoiimiin. Tuoteportfoliota uudistamalla pyritään voittamaan kilpailijat ja tämän takia koko lanseerausprosessi tulee hallita erittäin hyvin. (Rope 2005, 504.)

Perinteiseen postitoimintaan keskittynyt Jakelupalvelut-yksikkö pyrkii myös uusille liiketoiminta-alueille. Jakelupalvelut-yksikössä erilaisten sähköisten palveluiden tuottaminen sekä perinteisiä tuotteita tukevien lisäarvopalveluiden kehittäminen ovat tärkeitä tavoitteita markkinoiden avautuessa kilpailulle lähiaikoina. Aikaisemmin Itellalla oli etulyöntiasema kilpailussa, koska muille yrityksille postitoiminnan harjoittaminen ei olisi ollut lainsäädännöllisistä syistä mahdollista. Tällä viitataan koko maan kattavan 5-päiväisen jakeluverkon ylläpitämiseen, joka on ollut vaatimuksena kaikille

alalle tulijoille. Uudessa postilaissa nämä esteet tulevat poistumaan, joten jakeluverkon voi perustaa esimerkiksi vain pääkaupunkiseudulle. (Aho 2010.)

Kuten allaolevasta kuvasta 1 huomaa Jakelupalvelut-yksikössä olemassa oleville asiakkaille pyritään erityisesti myymään perustuotteita (perinteiset kirjepalvelut) ja keskittymään asiakassuhteiden ylläpitoon ja hoitoon. Uusia asiakkaita tavoitellaan pk-sektorilta, jossa on paljon potentiaalia. Tietysti pk-sektorille myydään myös perustuotteita, mutta tässä segmentissä korostuu erityisesti lisäpalvelujen merkitys. Myös suoramainosten jakelun potentiaalisia asiakkaita etsitään aktiivisesti pk-sektorilta. Uusilla lisäarvopalveluilla pyritään täyttämään sekä uusien että olemassa olevien asiakkaiden tarpeita. Uusia lisäarvopalveluja ovat esimerkiksi IT-ratkaisut. Nämä lisäarvopalvelut ovat irrallisia perinteisestä jakelusta, mutta ne tehostavat arvoketjua muilla keinoilla. (Aho 2010.)



Kuva 1. Jakelupalveluiden strategiat eri tuotetarjoomissa (Aho 2010)

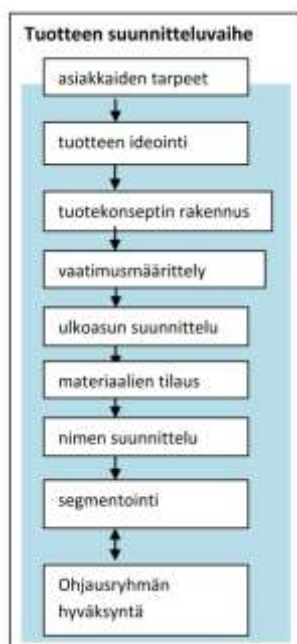
3.3 Tuotekehitys lanseerauksen edellytyksenä

Kaupallisesti menestyksekkään tuotteen olisi päästävä sille asetettuihin tavoitteisiin, saavutettava suuri asiakastytyväisyys ja sen tuoma tuotteen hyväksyntä ja suosio ostajien keskuudessa (Lehtimäki ym. 2010, 13). Tärkeintä on keskittyä asiakkaiden tarpeisiin (Jobber 2001, 4).

Tuotekehitysvaiheessa luodaan markkinakelpoinen tuote, joka lanseerausvaiheessa viedään markkinoille. Tuotekehitysprosessin onnistuminen antaa valmiudet lanseeraukselle, mutta varsinainen lanseerausprosessi ratkaisee lopullisesti tuotteen markki-

noille tulon onnistumisen. Tuotekehitysvaihe on kriittinen, sillä ilman huolellista suunnittelua uudet tuotteet eivät menesty markkinoilla. (Cagan, Vogel & Craig 2003, 35.) Tuotekehitysvaihe ei tarkoita kokonaan uuden toimivan tuotteen luomista, vaan se täsmentyy lanseerausprosessin edetessä. Tuotetta kehitetään Itellassakin lanseerausprosessin edetessä muun muassa piloteista tulneiden parannusehdotusten pohjalta. Pilotointi ja siihen liittyvät toimenpiteet näkyvät lanseerauksen muistilistassa tarkemmin ja lanseerausmalliin tuotteen suunnitteluvaihe on nostettu ensimmäiseksi.

Tuotteen suunnitteluvaihe näkyy kuvasta 2 selvemmin ja se on kehittämäni lanseerausmallin ensimmäinen osa. Lanseerausmalliin ja lanseerauksen muistilistaan nämä seikat olen listannut ensimmäisenä, sillä tuotteen suunnitteluvaiheet ovat onnistuneen lanseerausprosessin edellytys. Tuotteen suunnitteluvaiheessa eli tuotekehityksen tuloksena syntyvät luonnokset, laskelmat, materiaalivalinnat, osaluettelot, työpiirustukset ja edellytykset tuotteen valmistukselle (Rope 1999, 28). Asiakkaiden tarpeiden selvitys on nostettu yhdeksi keskeiseksi tekijäksi tekemääni lanseerausmalliin, koska koko tuotekehitystoiminnan tulisi perustua asiakkaiden tarpeille. Itellassa tuotteita pyritään kehittämään asiakaslähtöisesti. Lanseerausmallista huomaa myös, että ulkoasun ja nimen suunnittelu sekä materiaalien tilaus tulee tehdä ajoissa. Alustavaa segmentointia tulee myös miettiä tuotesuunnittelusta alkaen. Segmentointia käsitellään laajemmin työn myöhemmässä vaiheessa.



Kuva 2. Tuotteen suunnitteluvaihe

Lanseerauksen muistilistasta nämä Itellan konkreettiset tekemiset, jotka olen listannut tuotteen suunnitteluvaiheeseen, selkeytyvät vielä tarkemmalla tasolla. Aiheeseen liittyvät Itellan sisäiset dokumentit tuotteen suunnitteluvaiheeseen liittyen on myös upotettu tiedostoina lanseerauksen muistilistaan, jotta ne ovat helposti ja nopeasti löydettävissä. Näitä dokumentteja en voi tarkemmalla tasolla esitellä, sillä ne ovat Itellan sisäisiä tiedostoja.

Uuden tuotteen kehittämistoiminnan lähtökohtana pitäisi olla tiedostettu tai tiedostamaton asiakkaan tarveperusta (Blythe 2008, 48 – 49). Tuotteella tulee olla sellaisia ominaisuuksia, joista asiakas on valmis maksamaan. Ideoiden tulisi lähteä asiakkaiden tarpeista ja asiakkaat voidaan ottaa mukaan ideointiin. (Apilo ym. 2007, 147, 149.) Suurasiakkaiden tarpeita kannattaa Jobberin (2001, 5) mukaan kuunnella erityisesti. Jakelupalvelut-yksikössä muun muassa myynnillä on vastuu asiakastarpeiden selvittämisestä ja tuomisesta liiketoiminnan tietoon (Pitkonen 2011).

Konseptointi on yksi keino, jonka avulla asiakkaiden tarpeet saadaan määriteltyä ja konseptointia voidaan tehdä yhdessä asiakkaiden kanssa (Apilo ym. 2007, 154). Asiakkaat tietävät tarpeensa kokemuksensa kautta (Jobber 2001, 10). Itellassa pyritään konseptimaiseen toimintaan ja samalla niin sanottuun massaräätälöintiin. Kustannustehokkuuden perustana ovat konseptoidut toimintatavat, jotka tulee kytkeä asiakastarpeisiin. (Aho 2011.) Lanseerausmalliin tuotekonseptin rakennus on nostettu tuotteen suunnitteluvaiheiden joukkoon, jotta tuotteesta saadaan asiakaslähtöinen. Tämän näkee aikaisemmin esitetystä kuvasta 2.

Tuotteesta saadaan asiakaslähtöinen muun muassa vaatimusmäärittelyn avulla, jossa asiakkaiden tarpeet löydetään, priorisoidaan ja dokumentoidaan. Kehityshanke saa vankan perustan ja suunnittelu- ja toteutusvaiheen tavoitteet selkeytyvät vaatimusmäärittelyn avulla. Vaatimusmäärittely varmistaa, että kehitetty tuote vastaa asiakkaiden todellisia tarpeita sekä sen avulla on helpompi hahmottaa kehitysprojektin kustannukset ja aikataulus. Kun vaatimusmäärittely on valmis, sen pohjalta voidaan arvioida kehitysprojektin laajuus ja tuotantokustannukset. (Parantainen 2007a, 197 – 199.)

Itellassa vaatimusmäärittelyä tehdään tuotekehitysprojektien aikana myös toiminnanohjausjärjestelmiin liittyen. ICT-projekteihin tai SAP-toiminnanohjausjärjestelmään liittyvien muutostarpeiden osalta liiketoiminta määritte-

lee muutostarpeet ja uudet vaatimuselementit. ICT-projektilla tarkoitetaan tietotekniisiin järjestelmiin liittyviä hankkeita. Itellassa on käytössä SAP-tietojärjestelmä, jonka avulla koordinoidaan toimintoja kuten myyntiä, asiakashallintaa, taloutta, raportointia ja henkilöstöhallintoa (SAP 2010). Jakelupalvelut-yksikön SAP-pääkäyttäjät eli key-userit keräävät muutettavat tai perustettavat tiedot ja toimittavat vaatimukset Viestinvälityksen ICT-yksikölle eli main key-usereille. Perustettavia tietoja tulee muun muassa uusien tuotteiden yhteydessä. ICT-yksikkö huolehtii tietojärjestelmämuutoksista ja tekee jatkuvaa yhteistyötä liiketoiminnan kanssa. (Aho 2011.) Kun vaatimusmäärittely on valmis, sen pohjalta tehdään työohjeet muun muassa tuotantoon osallistuvia varten. Työohjeesta tulee käydä ilmi kaikki vaiheet aikajärjestyksessä. (Aho 2011; Parantainen 2007a, 221 – 222.) Lanseerausmalliin ja lanseerauksen muistilistaan on nostettu vaatimusmäärittely keskeiseksi tekijäksi, jotta se muistetaan huomioida. Vaatimusmäärittely näkyy kuvasta 2, joka on esitelty aikaisemmin.

Tuotekehitysvaiheessa on oltava tiiviissä yhteydessä tuotteen potentiaalisiin käyttäjiin ja asiakkaisiin. Tämä helpottaa asiakkaiden todellisten tarpeiden tuntemista sekä näin voidaan kehittää etuja, joilla päihitetään kilpailijat. Tuotekehityshenkilöstöä tulee olla tarpeeksi sekä yhteys tuotekehityksen ja muiden osastojen kanssa on tehtävä saumattomaksi. (Rope, 1999, 28.) Aikaisemmin tuotteen teko- ja myyntiprosessit nähtiin erillisinä, mutta asiakaslähtöisen ajattelun seurauksena eri prosessit ja toiminnot ovat aiempaa tiiviimmin sidoksissa toisiinsa (Apilo ym. 2007, 51; Vuokko 2003, 24). Tämän huomaa hyvin myös Jakelupalvelut-yksikössä, kun uusia tuotteita kehitetään ja lanseerataan. Itellassa painotetaan yhteistyötä eri yksiköiden ja prosessin edustajien kanssa, jotta uudesta tuotteesta saadaan toimiva ennen lanseerausta. (Tarnanen 2011.) Yhteistyön tekemisen olen nostanut keskeiseksi jatkuvaksi tekijäksi lanseerausmalliin ja lanseerauksen muistilistaan. Jakelupalvelut-yksikössä on myös tärkeää, että projektin ohjausryhmä tekee viimekädessä päätökset tuotteen suunnitteluvaiheeseen liittyen, joten johtoryhmän hyväksyntä on laitettu lanseerausmalliin. Nämä tekijät näkyvät aikaisemmin esitetystä kuvasta 2.

Tuotekehitystä on tehtävä erityisesti noususuhdanteiden aikana. Erinomaisilla tuotteilla pystytään paremmin turvaamaan yrityksen kilpailukyky, jos huonot ajat koittavat. (Parantainen 2007a, 71.) Nykyään puhutaan usein tuotekehityksen sijaan tarjooman kehittämisestä. Koska asiakkaiden tarpeet ja markkinat kehittyvät jatkuvasti, tulee yri-

tysten tarjoomien kehittyä niiden mukana. Tuotekehityksen innovatiiviset ja uudet ratkaisut voivat luoda uudenlaisia tarjoamia ja markkinoita niiden ympärillä. (Aspara, Parvinen & Tikkanen 2007, 37.) Yrityksissä voi käydä toisinaan myös niin, että uudet ideat ovat edellä aikaa. Yritys voi keksiä tuoteidean, jota ei voi vielä toteuttaa, koska sille ei ole vielä kehitetty täydentävää teknologiaa. (McKinsey & Company 2000, 31.) Jakelupalvelut-yksikössä on tärkeää selvittää, ovatko Itellan järjestelmät valmiita uusien tuotteiden toteuttamiseen. Joskus voi käydä niin, että jokin tuote voidaan kehittää ja lanseerata vasta myöhemmin, kun järjestelmät saadaan päivitettyä.

3.4 Markkinoille tulovaihe

Lanseerauksen haasteellisimmista osa-alueista on ajoitus. Yritysten tulisi onnistua tasapainottamaan ennenaikaisen ja liian myöhäisen uuden tuotteen markkinoille viemisen riskitekijät ja miettiä tarkkaan, missä vaiheessa markkinoille mennään. (Lehtimäki ym 2010, 88; Rope 1999, 26.) Jos yritys tulee ensimmäisten joukossa markkinoille markkinoiden luomisvaiheessa, ongelmaksi koituu se, että joudutaan investoimaan pitkään markkinoihin, jotka eivät ole vielä kasvaneet. Näin saadaan kuitenkin varmistettua oma businessmahdollisuus, jos markkinat lähtevät kasvuun. (Lehtimäki ym. 2010, 88; Rope 1999, 26; Trott 2008, 375.)

Jakelupalvelut-yksikössä lanseerauksen ajoitusta mietitään muiden yksiköiden kanssa ristiin, jotta tuotelanseeraus-balanssi säilyy eikä liian montaa tuotetta tuoda samaan aikaan markkinoille. Näin toimintaa pystytään fokusoimaan paremmin. (Aho 2010.) Lanseerausmallissa tätä kuvastaa Itellan esiselvitys. Esiselvityksessä katsotaan ristiin muiden yksiköiden kanssa, milloin on sopiva hetki lanseerata uusia tuotteita.

Markkinoiden kasvattamisvaiheessa markkinoilletulo on riskittömin ja varsin tuottava vaihe. Tällöin nähdään, missä tahdissa ja minkälaisia tuoteratkaisuja markkinoille muodostuu, joten yritysten on itsekin helppo lähteä valtaamaan asemia. (Lehtimäki ym 2010, 88; Rope 1999, 26; Trott 2008, 375.)

Markkinoiden kehittämisen vaihe on yleensä jo liian myöhäinen markkinoille tulovaihe, sillä silloin kilpailijat ovat ehtineet rakentaa omaa brändiä ja vakiintuneen kysyntäperustan. Vakiintuneen kysyntäperustan syrjäyttäminen käy varsin kalliiksi. (Rope 1999, 26.)

Ajoitukseen liittyy myös kysymys siitä, halutaanko tuotteesta antaa tietoa markkinoille hyvissä ajoin ennen virallista lanseerauspäivää, jolloin tavoitteena on kiinnostuksen herättäminen etukäteen. Etukäteen tiedottamisessa on haittansa, sillä ajoituksen kanssa ongelmallista on se, että ennalta päätetyistä päivämääristä ei välttämättä pystytä pitämään kiinni. Hyvä brändi mahdollistaa sen, että asiakkaat jaksavat odottaa uusia tuotteita, vaikka niiden lanseeraus hieman viivästyisi mahdollisesta ennalta sovitusta päivämäärästä. (Lehtimäki ym 2010, 88.)

4 LANSEERAUSPROSESSIN LÄHTÖKOHTIEN MÄÄRITTELY

4.1 Aikataulus, resursointi ja budjetointi

Lanseerausprosessin aikataulus ja budjetointi muodostavat lähtökohdat koko lanseerausprosessille (Rope 1999, 35). Aikataululla päätetään lanseerausprosessin kesto ja missä ajassa kukin prosessin vaihe viedään läpi. Usein käy niin, että lanseeraus myöhästyy tuotekehityksen aikataulun venymisen takia. (Lehtimäki ym. 2010, 90.) Tämä on hyvin mahdollista erityisesti täysin uusien tuotekonseptien kohdalla, jolloin tuotekehitys vie ennakoitua enemmän aikaa (Maurola 2011).

Lanseerausprosessin ajoitus on yksi haasteellisimmista lanseerauksen osa-alueista, sillä läheskään aina ennalta päätetyistä päivämääristä ei pystytä pitämään kiinni (Lehtimäki ym. 2010, 88). Monissa yrityksissä lanseerausprosessiin on tehty kiinteä konsepti, jonka mukaisesti lanseerausprosessi toteutetaan. Konseptin etuna on se, että se parantaa lanseerauksen tuloksellisuutta ja nopeuttaa lanseerausprosessin läpiviemistä. (Rope 1999, 36.)

Mitä nopeampi lanseerausprosessi on, sen helpommin siitä voi unohtua tärkeitä vaiheita. Vastaavasti, mitä kauemmin lanseerausprosessi kestää, sitä helpommin tuotteita voi päätyä kilpailijoidenkin tietoon. (Rope 1999, 36.) Itellassa lanseeraaminen on melko hidas prosessi, sillä organisaatio sisältää useita tasoja, joilla päätöksenteko tapahtuu (Aho 2010).

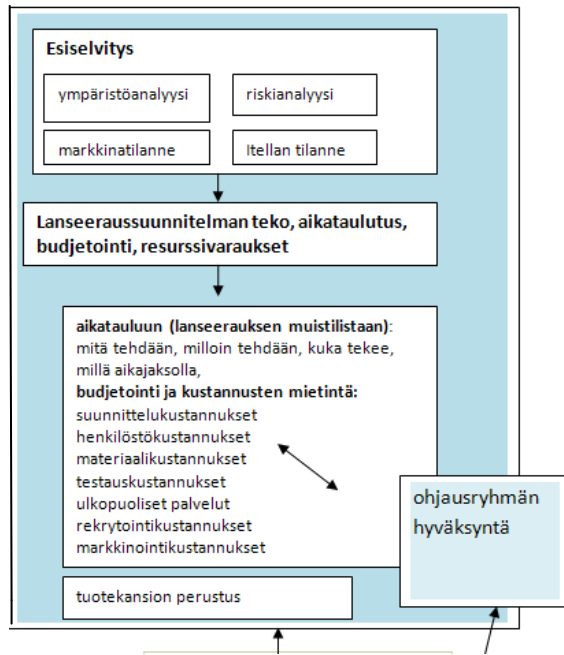
Budjetoinnin avulla yritys selvittää lanseerausprosessin alustavat kustannukset, jotta lanseerauksen rahoituskelliset edellytykset olisivat olemassa. Budjetti tulisi laatia mahdollisimman tarkasti, jotta siihen saadaan kaikki kustannukset mukaan. Kustan-

nuksia ovat muun muassa lanseerauksen suunnittelu- ja toimenpidekustannukset sekä lanseeraukseen osallistuvien henkilöiden palkkakustannukset. (Rope 1999, 37 – 38.) Budjetti on yritykselle rajoite, ohjauskeino sekä resurssi, joka kertoo muun muassa kuinka paljon rahaa on käytettävissä, mitä keinoja voidaan käyttää ja millä tavalla. Kaikille lanseerauksen osatekijöille on luotava budjetti, kuten esimerkiksi markkinoitviestinnälle. (Vuokko 2003, 145.)

Yritykset saavat usein selville tarkat kustannukset vasta lanseerausprosessin jälkeen, mutta monissa yrityksissä kustannukset pystytään hyvin arvioimaan etukäteen edellisten kokemusten perusteella (Kinnunen 2004,126). Lanseerausvaiheessa tulee toimia kustannustehokkaasti ja kaikki säästökohteet käyttäen. Lanseeraus ei saa olla kuitenkaan pelkässä ”säästöhengessä” toteutettu. Nimittäin jos lanseerauskeinoissa säästetään liikaa ottamatta huomioon seurauksia, on vaarana, että lanseeraustuotot vähenevät olennaisesti kustannussäästöön verrattuna. (Rope 2005, 532.) Itellassa pyritään käyttämään resursseja tarpeeksi tuotetestaukseen, jotta tuotteesta saadaan ideaalinen ennen lanseerausta (Tarnanen 2011).

Budjettiehdotus laaditaan Itellassa projektiryhmässä, jonka jälkeen budjetti menee hyväksyttäväksi projektin ohjausryhmälle, jossa liiketoiminnan edustajat tekevät lopullisen päätöksen. Yleensä, jos hanke on kustannuksiltaan suuri tai se kattaa useita eri funktioita läpi organisaation, budjetin hyväksyntä tapahtuu liiketoimintaryhmätasolla (Viestinvälityksen taso). Toisaalta hankkeen ollessa pieni, budjetin hyväksymiseen riittää liiketoimintayksikön päätös. (Aho 2010.)

Resursoinnissa mietitään, millä resursseilla suunnitelma voidaan toteuttaa budjetti huomioiden. Yksi osa resursointia on miettiä, esimerkiksi aika-, henkilö-, laite- ja tilaresurssien tarve eli ylipäänsä se, minkä verran yrityksellä itsellään on mahdollisuuksia. (Vuokko 2003, 161.) Lanseerausmalliin on nostettu aikataulutus, budjetointi, resursointi ja alustavien kustannusten mietintä keskeiseksi tekijäksi. Kaikki nämä näkyvät kuvasta 3. Lanseerauksen muistilista kertoo konkreettiset tekemiset tarkemmalla tasolla näihin vaiheisiin liittyen.



Kuva 3. Esiselvitys, aikataulutus, budjetointi ja resurssivaraukset

4.2 Tuote- ja markkinaratkaisun määrittäminen

Lanseerausmarkkinoinnissa on erilaisia poikkeavia lanseeraustilanteita, jotka muodostavat yrityksen lähtökohdat tehtäville valinnoille. Yritys voi tehdä tuotelanseerauksen, joka on samalla yrityslanseeraus, jonka yhteydessä aloitetaan täysin uusi yritys, niin sanottu start up -business. Lanseerauksesta riippuu pitkälti yrityksen elinkelpoisuus, joten lanseerauksen onnistuminen on ensiarvoisen tärkeää. (Rope 1999, 62.)

Lanseeraus voidaan tehdä myös nykyiseen liiketoimintaan, jossa on jo vakiintunut asiakaskunta valitussa markkinalohkossa sekä tähän kohdistetut tuotteet. Tässä tilanteessa lanseerauksessa tulee ottaa huomioon yrityksen nykyinen tuote- ja markkinalohko. Esimerkiksi vanhan markkinoilta poistetun tuotteen tilalle voidaan tehdä paranneltu versio, joka pyrkii jatkamaan elinkaaren loppuvaiheessa olevaa tuotetta. Tämän ratkaisun etuna on erittäin pieni riski verrattuna täysin uuden tuotteen markkinoille tuontiin. Jos lanseeraus tehdään nykyasiakaskuntaan, lanseerauksen etuna on se, että tuotteella on jo tunnettua ja valmiit markkinaperustat. Vanhan tuotteen entinen käyttäjäkunta on hyvä potentiaali, jos heidät saadaan kiinnostumaan tuotteesta uudelleen. (Rope 1999, 62 – 63.)

Itella Viestinvälityksessä on selkeästi havaittavissa perinteiseen liiketoimintaan, esimerkiksi Jakelupalvelut, keskittyneitä yksiköitä, joissa investointitarve on vähäinen. Osa yksiköistä, esimerkiksi Asiakkuusmarkkinointi, on puolestaan hyvin kasvuhakuisia, jolloin investointitarpeet uusiin liiketoimintoihin ovat myös suuret. (Aho 2011.)

4.3 Tuotteistaminen

Tuotteistaminen on käsite, jolla ei ole vain yhtä määritelmää (Parantainen 2007a, 11). Tuotteistus nähdään Lehtimäen ym. (2010, 23) mukaan yhtenä kaupallistamisen perustana. Tuotteistamisella tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä tuotekehityksessä, joilla tuoteaihoista saadaan markkinoitava tuote. Tuotteistamisen lähtökohtana ovat asiakkaiden tarpeet ja tavoitteena on saada kilpailukykyinen tuote markkinoille. (Bergström & Leppänen 2005, 182.)

Tuotteistuksen tavoitteena on konkretisoida asiakasarvoa ja huolehtia siitä, että tarjooma kohtaa asiakkaan tarpeet. Tuotteistuksen tarkoituksena on myös vähentää kustannuksia ja tehostaa toimintaa. Tuotteeseen liittyvät perusasiat vakioidaan, joten tuotekehitykselle jää aikaa keskittyä niihin kohtiin, joissa on parantamisen varaa. (Lehtimäki ym. 2010, 23; Rope 2005, 215 – 217.) Parantaisen (2007a, 11) mukaan palvelujen tuotteistamisessa asiantuntemus ja osaaminen jalostetaan myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi. Jos palvelu on hyvin tuotteistettu, se on asiakkaan näkökulmasta helppo myös ostaa (Parantainen 2007a, 38).

Tuotteistaminen tehostaa yrityksen toimintaa, parantaa kilpailuasemaa sekä helpottaa työtehtävien määrittelyä ja optimointia. Hyvin tunnistettavissa olevan tarjooman myötä asiakastyytyväisyys kasvaa, koska asiakkaat ymmärtävät tarjooman etukäteen ja varmistuvat ostopäätöksestään. (Lehtimäki ym. 2010, 28.) Tuotteistaminen vähentää myös myyntityön kustannuksia, koska tuotteistettua palvelua on edullisempi ja helpompi markkinoida (Parantainen 2007a, 81; Rope 2005, 216).

Itellassa palvelut tuotteistetaan, jotta varmistetaan palvelun laatu, asiakasymmärrys sekä helppo ostettavuus. Joissakin Itellan yksiköissä on viimeaikoina korostettu ratkaisunmyynnin merkitystä eli yksittäisten tuotteiden ja palveluiden sijasta tarjotaan kokonaisvaltaisia ja asiakastarpeeseen räätälöityjä paketteja. (Aho 2010.) Lanseerausmalliin ja lanseerauksen muistilistaan on listattu tuotteistaminen keskeiseksi teki-

jäksi, jotta se varmasti muistetaan tehdä tarpeeksi ajoissa. Lanseerausmallissa tuotteistus kuuluu tuotekonseptin rakentamisen yhteyteen ja sen näkee aikaisemmin esitetystä kuvasta 2.

Palveluiden sisällöt tulee dokumentoida, jotta osaaminen voidaan tulevaisuudessa monistaa uusille työntekijöille. Hyvin tuotteistetun palvelun tunnistaa siitä, että dokumentoinnin avulla uudetkin työntekijät voivat jatkaa palvelun tuottoa samalla tavalla kuin pidemmän aikaa organisaatiossa olleet. Tuotteistamisen avulla on mahdollista monistaa vaikeita taitoja ilman jokaisen asiantuntijan henkilökohtaista kouluttamista. Osaaminen monistuu muilla keinoilla, kuten esimerkiksi käsikirjojen, työhöjien, dokumenttimallien, videoiden, prosessikuvausten sekä koulutusmateriaalien avulla. Palvelun suunnitteluvaiheet, myynnin menetelmät, markkinointimateriaalit, hinnoittelu, graafinen ilme, prosessikuvaukset, tarkistuslistat, dokumenttimallit, sopimukset, työhöjien ja kaikki muu palveluun liittyvä on talletettava yksityiskohtaisesti. (Parantainen 2007a, 12, 16 – 17.)

Suurin osa projekteihin liittyvistä asiakirjoista tallennetaan Itellassa yhteiselle työasemalle, josta projektissa mukana olevat henkilöt pystyvät tietoa tarkastelemaan (Tarnanen 2011). Tiedostojen kerääminen yhteen paikkaan helpottaa myös osaamisen siirtämistä henkilöltä toiselle. Tähän liittyen lanseerausmalliin ja lanseerauksen muistilistaan on laitettu keskeisiin tekemisiin tuotekansion perustaminen, joka näkyy aikaisemmin esitetystä kuvasta 3.

4.4 Brändäys ja imago

Yrityksellä voi olla brändipääomaa tai imagoarvoa, joka tuo lisäarvoa yritykselle. On tärkeää muistaa, että jos yrityksen brändi tai imago ei tuo arvoa yrityksen sidosryhmille, ei arvoa tule myöskään yritykselle itselleen. (Grönroos 2001, 381; Vuokko 2003, 101.) Wolffin mukaan (2009, 66) yrityksellä on brändi, halusi se sitä tai ei. Brändin suunnittelussa tulee ottaa huomioon asiakkaiden arvot, sillä asiakkaat ostavat etuja, joita brändi antaa heille (Philip 2002, 35). Arvojen avulla yritykset saavat pidettyä asiakkaat itsellään (Jobber 2001, 11). Itellassakin kilpailun avautuessa asiakkaat tulee saada pidettyä itsellä, joten vahva brändi ja vankka kokemus toiminnasta ovat erityisiä etuja. Brändin merkitys on selvässä kasvussa ja asiakkaat ymmärtävät vahvemmin brändin ja asiakaslojaliteetin suhteen toisiinsa (Aukia 2011).

Asiakkaat ostavat tuotteen helpommin ja maksavat siitä enemmän, jos tuote vastaa asiakkaan omia arvoja. Yritykset voivat tehdä tuotteensa ulkonäöstä brändi-ilmeen mukaisen tai päinvastoin aivan erilaisen ja huomiota herättävän tuotteen. (Cagan ym. 2003, 139, 147, 149.) Brändin tulee olla helposti saatavilla, etteivät asiakkaat ajaudu kilpailijoille (Dahlen 2006, 40 – 41). Nykypäivänä brändin rakentamisesta on tullut entistä tärkeämpi osa tuotekehitystä, tuotteistamista sekä yrityksen koko tuotestrategiaa (Bergström & Leppänen 2005, 184).

Dahlen (2006, 50 – 51) yhdistää yrityksen brändin ja asiakkaan niin sanottuun parisuhdeteoriaan, jossa asiakas on parisuhteessa yrityksen kanssa. Dahlenin mukaan parisuhteessa tulee huolehtia siitä, etteivät osapuolet ikävysty toisiinsa. Sama pätee yrityksiin ja asiakkaisiin. Brändin ja yrityksen toiminnan avulla huolehditaan siitä, etteivät asiakkaat tylsisty. Kuten henkilöt parisuhteessa, asiakkaatkin haluavat kokea toisinaan jännitystä, mutta loppujen lopuksi turvallisuuden ja luotettavuuden tunne on tärkeää. (Dahlen 2006, 50 – 51.) Itellalla on hyvä brändi, sillä toiminta on luotettavaa ja varmaa, joka luo hyvän pohjan toiminnalle. Yllätyksellisyyttä asiakkaille luodaan silloin, kun Itella säväyttää uusilla tuotteilla ja palveluilla.

Yritys ei voi itse päättää, mistä elementeistä imago syntyy. Imago tai maine syntyy kaikesta siitä, mitä yritys tekee, mitä se kertoo toiminnasta sekä mitä muut yrityksestä puhuvat. (Juholin 2004, 149.) Imago on tärkeä kilpailutekijä, jonka takia markkinointitoimien suunnittelu ja toteutus perustuu haluttuun mielikuvaan (Bergström & Leppänen 2005, 12).

Imagolla on suuri merkitys, koska imago vaikuttaa moneen asiaan. Positiivinen yrityskuva muodostaa perustan yrityksen toiminnalle. Imago vaikuttaa muun muassa siihen, mitä organisaatiosta puhutaan ja kirjoitetaan sekä halutaanko organisaatiota suosittelua muille. (Vuokko 2003, 106, 108.) Imagon selvittäminen on tärkeää, sillä imagon avulla pystytään luomaan kilpailuetua. Yrityksen segmentin, imagon, tuotteiden ja toimintatapojen tulee olla harmoniassa keskenään, jos uusia tuotteita myydään (Bergström & Leppänen 2005, 39).

Yritysten tulee muistaa, että pelkällä brändillä kilpailuetua ei saavuteta, joten myös toiminnallisuuden tulee olla kunnossa (Philip, 2002, 35). Todellisuudessa vain harva brändi pääsee uskolliseen asemaan asiakkaiden silmissä (Dahlen 2006, 55). Itellassa

uusien tuotteiden markkinointi ja brändäys on erittäin tarkkaa, sillä Itella ja Posti ovat vahvoja ja perinteisiä tuotemerkkejä, joiden imago tulee säilyttää Itellan arvojen mukaisena. Uusien tuotteiden värityksen ja kuvioinnin on oltava yhteensopivia brändin kanssa ja markkinointiviestinnän linja pidetään yhtenäisenä imagoseikkojen vuoksi. (Lauren 2010; Tarnanen 2010.) Lanseerauksen muistilistasta selviää yhteyshenkilöt, joiden kanssa uusien tuotteiden brändi-asioita voi käydä läpi. Hyvä brändi ja yrityskuva ovat arvokasta omaisuutta, vaikka todellista arvoa onkin vaikea mitata (Vuokko 2003, 101).

4.5 Lähtökohta-analyysit

Lähtökohta-analyysin tehtävänä lanseerausprosessissa on antaa tietoa yrityksen sisästä sekä sen toimintaympäristöstä (Raatikainen 2008, 200). Tärkein tehtävä on tuottaa informaatiota etenkin kaikissa lanseerausprosessin vaiheissa (Raatikainen 2005, 61). Lähtökohta-analyysi sisältää yritysanalyysin, kilpailija-analyysin, ympäristöanalyysin sekä markkina-analyysin (Rope 2005, 464). Yrityksissä päätetään, minkä verran lähtökohta-analyysejä tehdään. Lanseerausprosessissa täytyy selvittää laajasti muun muassa yrityksen, kohderyhmän ja kilpailijoiden tilanne. (Vuokko 2003, 136.)

4.5.1 Yritysanalyysit

Yritysanalyysit ovat sisäisiä analyyskejä, jotka kertovat yrityksen tilasta analysointitiheydellä (Raatikainen 2005, 61). Yritysanalyysissä selvitetään yrityksen taloudellisten, tuotannollisten sekä henkisten resurssien määrä ja laatu kuten henkilöstö, tuotteet, palvelut, tuotanto, markkinointi, toimintatavat, johtaminen, talous sekä organisaatiorakenne. Yritysanalyysissä selvitetään myös yritysten tuotteiden markkina-asetat valitulla markkinalohkolla sekä yrityksen ja sen tuotteiden imago verrattuna kilpailijoihin. Yritysanalyysi kannattaa tehdä toiminnoittain, koska näin löydetään helpommin ne osa-alueet, jonne toimenpiteet on kohdistettava. (Raatikainen 2005, 61; Rope 2005, 46 – 47, 465 – 466.)

Itellassa yritysanalyysi-termiä ei käytetä, vaan puhutaan hieman suppeammasta esiselvityksestä. Lanseerausmallin esiselvitysvaiheet näkyvät aikaisemmin esitetystä kuvasta 3, ja ne sisältävät markkina-analyysin, ympäristöanalyysin, yritysanalyysin eli Itellan tilanteen sekä riskianalyysin.

Suurissa yrityksissä, kuten Itellassa, ei laajoihin koko organisaation kattaviin analyysihin ole tarvetta, mutta liiketoimintakohtainen analyysi on suotavaa tehdä (Aho 2011; Saarinen 2011). Esiselvitys on tehtävä huolella ja siinä tulee miettiä tarkkaan, mitä halutaan lanseerausprosessin aikana tehdä ja millä realistisella aikataululla nämä tavoitteet pystytään toteuttamaan. Liiketoiminnan kehityksikkö tekee tarvittaessa suurempia analyyskejä. Analyysien tekoa varten tulee varata tarpeeksi aikaa, jotta ne ehditään tehdä kunnolla halutusta kohteesta. (Lauren 2011.)

4.5.2 Ympäristöanalyysit

Ympäristöanalyysien avulla selvitetään yritys ympäristön muutoksia ja niiden vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan (Jobber 2001, 121). Yrityksen tulee hankkia tietoa siitä ympäristöstä, jossa se toimii, jotta lanseeraus toimisi kunnolla (Raatikainen 2005, 61).

Ympäristöanalyysiin kuuluu muun muassa taloudellinen analyysi, jossa on mietittävä, miten esimerkiksi suhdannekehitys ja maailmantalous vaikuttavat eri asiakasryhmien ostohalukkuuteen (Bergström & Leppänen 2005, 84; Jobber 2001, 121). Keskeisiä seurattavia tekijöitä ovat muun muassa ihmisten tapakulttuurin ja lainsäädännön muutokset sekä kansantalouden- ja teknologian kehitys (Bergström & Leppänen 2005, 177). Energia- ja ympäristökriisit sekä valuuttojen kurssien muutokset aiheuttavat muun muassa vaikeuksia yrityksille (Wolff 2009,7). Kausivaihtelut vaikuttavat myös lyhytaikaisiin kysynnän vaihteluihin (Bergström & Leppänen 2005, 66). Itellassakin esimerkiksi joulun aika on hyvin ruuhkainen, joten tällöin uuden tuotteen tuominen markkinoille ei ole viisasta.

Teknologian kehittymistä on tärkeä seurata sen takia, ettei yritys lanseeraa markkinoille uutta tuotetta, joka on jo valmiiksi vanhentunut. Teknologia kehittyy nopeasti, joten yritysten on oltava tietoisia teknologian muutoksista ja tämän hetken trendeistä. (Blythe 2008, 34; Bergström & Leppänen 2005, 85; Rope 1999, 45.)

Yritysten tulee ottaa huomioon lainsäädännön muutokset sekä viranomaisten näkemykset. Usein lainsäädännölliset toimenpiteet koetaan rajoittaviksi tekijöiksi, mutta joskus ne saattavat antaa myös mahdollisuuksia. (Bergström & Leppänen 2005, 84;

Blythe 2008, 32.) Viestintävirasto valvoo tiiviisti Itellan toimintaa ja Itella toimii annettujen säädösten puitteissa (Aho 2010, Tarnanen 2011).

Sosio-kulttuurillisia tekijöitä tarkkailemalla saadaan tietoon, miten arvojen ja kulttuurin muutokset vaikuttavat kysynnän määrään ja rakenteeseen. Ihmiset ovat tottuneet käyttäytymään tietyllä tavalla yhteiskunnan totuttujen käytäntöjen mukaan. Ympäristönäkökulmat ja eettisyys ovat nousseet keskeiseksi viime vuosina, ja kiinnittämällä huomiota näihin seikkoihin, asiakkaalle luodaan lisäarvoa. (Blythe 2008, 33.)

4.5.3 Markkina-analyysit

Markkina-analyysissä yritys pyrkii selvittämään uuden tuotteen potentiaaliset markkinat ja niiden koon, oman markkina-aseman tällä hetkellä sekä näkymät tulevaisuudessa (Bergström & Leppänen 2005, 17, 42 – 43). Markkinoiden rakennetta tutkimalla saadaan myös selville, millaisista asiakaskohderyhmistä markkinat muodostuvat, ovatko asiakkaat eri toimialoilta, segmentoituvatko asiakkaat esimerkiksi yritysten koon mukaan vai vaikuttaako esimerkiksi yrityksen teknologian taso uuden tuotteen valitsemiseen (Jobber 2001, 41; Rope 1999, 40 – 41).

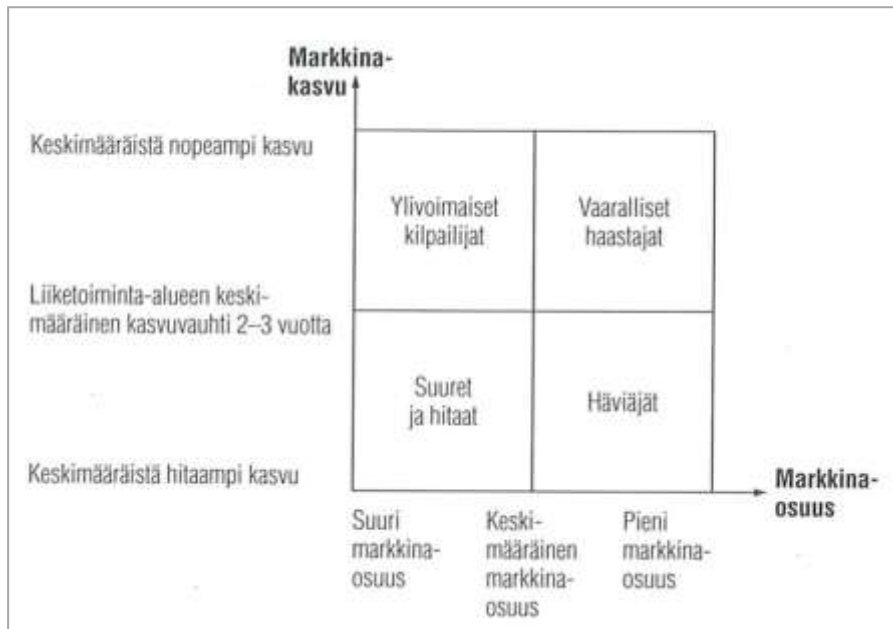
Markkina-analyysillä on hyvä hankkia vastaus myös siihen, miksi asiakkaat ostavat tiettyjä tuotteita ja mitä asioita he arvostavat (Vuokko 2003, 135). Markkina-analyysi pyrkii selvittämään eri segmentissä olevien asiakkaiden tarpeiden erot ja yhtäläisyydet (Bergström & Leppänen 2005, 42). Tärkeää on siis tunnistaa kokonaismarkkinoilta yrityksen kannalta kiinnostavimmat asiakkaat eli ne, jotka ovat helposti tavoitettavia ja maksuvalmiita (McKinsey & Company 2000, 71). Ihmisten ostokäyttäytymistä tutkimalla saadaan arvokasta tietoa muun muassa siitä, millaisia ostaja- ja käyttäjätyyppejä on, mitkä ovat ostajien ostotavat eli mistä ostetaan ja kuinka usein sekä mitkä ovat ostomäärät (Bergström & Leppänen 2005, 42 – 43).

4.5.4 Kilpailija-analyysit

Kilpailijoiden tunnistaminen on erittäin tärkeää (Blythe 2008, 26). Kilpailija-analyysien avulla selvitetään oman yrityksen markkina-asema kokonaismarkkinoilla sekä oman yrityksen imago ja mielikuva kilpailijoihin verrattuna (Bergström & Leppänen 2005, 42 – 43, 177). Ropen (1999,42) mukaan kilpailijoita ovat kaikki ne yri-

tykset, jotka tarjoavat samaa tarvetta tyydyttäviä hyödykkeitä liiketoiminta-alueen eri asiakasryhmille.

Kilpailija-analyyseissä listataan muun muassa kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet ja otetaan mallia kilpailijoiden toiminnasta (Jobber 2001, 574; Raatikainen 2005, 61). Tietoa kilpailijoista saa muun muassa kilpailijoiden nettisivuilta, katsomalla kilpailijoiden esityksiä messuilla ja seminaareissa, seuraamalla kilpailijoiden markkinointia ja julkistuksia tiedotusvälineissä sekä keräämällä mielipiteitä suoraan kilpailijan asiakkailta (Parantainen 2007a, 43). Kilpailijat on analysoitu Ropen (2005, 43) mukaan kuvan 4 osoittamalla tavalla.



Kuva 4. Kilpailija-analyysi (Rope 2005, 43)

Kuviosta voidaan analysoida, ketkä liiketoiminta-alueen kilpailijoista ovat tällä hetkellä ylivoimaisia markkinakasvun suhteen. Kuviosta voidaan erotella myös todennäköiset häviäjät sekä vaaralliset haastajat. Kuviosta nähdään myös ne kilpailijat, joiden markkinaosuus on suuri, mutta heidän markkinakasvunsa on keskimääräistä hitaampi. (Rope 1999, 43.) On tärkeää tietää, ketkä ovat ylivoimaisia kilpailijoita ja onko yrityksellä vaarallisia haastajia (Bergström & Leppänen 2005, 177). Yritysten tulee pyrkiä myös arvioimaan mahdollisten uusien kilpailijoiden tuloa markkinoille sekä niiden vaikutus oman yrityksen menestykseen (McKinsey & Company 2000, 71).

Tätä mallia suosittelisin myös Itellan kilpailijakartoituksen tekemiseen, kun kilpailu avautuu uuden postilain myötä. Tällöin olisi helppo nähdä kilpailijatilanne yhdestä paikkaa ja varsinkin lanseeraustilanteet olisi helppo analysoida kilpailijanäkökulmasta. Ropen (1999, 43) mukaan tärkeintä tässä kaaviossa on analysoida syyt, miksi kilpailevat yritykset tai heidän tuotteensa menestyvät ja miksi jotkut toiset eivät. Tätä voidaan käyttää omassa toiminnassa hyödyksi, koska näin nähdään lanseerattavan tuotteen avainkilpailijat ja heidän menestysperustat (Rope 1999, 43). Kilpailijoiden asiakastyytyväisyys on myös yksi keskeinen markkinointitutkimuksen kohde (Bergström & Leppänen 2005, 42). Kilpailua analysoidessa olisi hyvä saada tietää myös kilpailijoiden käyttämät strategiat ja niiden vaikutukset (Vuokko 2003, 136; Jobber 2001, 41).

5 LANSEERAUSPROSESSIN RISKIT

Jotta lanseeraus saadaan onnistumaan, pitää perustaksi laatia lanseerausriskianalyysi, joka tarkoittaa operatiivisten lanseerausriskien kartoitusta (Rope 2005, 517). Lanseerausmalliin ja lanseerauksen muistilistaan on nostettu riskianalyysi keskeiseksi tekijäksi ja Itellan sisäinen ja kattava tiedosto riskien analysoinnista on liitetty lanseerauksen muistilistaan, jotta se on helposti ja nopeasti löydettävissä. Riskianalyysi näkyy aikaisemmin esitetystä kuvasta 3.

Blythen (2008,127) mukaan uuden tuotteen lanseeraus on yritykselle todellinen riskibusiness, ja joidenkin laskelmien mukaan jopa kahdeksan kymmenestä tuotelanseerauksesta epäonnistuu täysin. Riskit ovat suuret varsinkin silloin, kun täysin uusilla tuotteilla lähdetään uusille markkinoille (Bergström & Leppänen 2005, 177). Riskit kannattaa yrittää tunnistaa ajoissa ja niitä tulee arvioida jatkuvasti (McKinsey & Company 2000, 124). Kaikki lanseeraushanketta kariuttavat riskilajit tulee käydä läpi ja riskien osalta tulee myös varmistaa, ettei jäljelle jää yhtäkään riskiä, jota ei voida hoitaa kuntoon viimeistään lanseerausvaiheessa. Lanseerausriskit jakautuvat kahteen luokkaan, jotka ovat tuoteriskit ja kaupallistamisriskit. (Rope 2005, 518.)

5.1 Tuoteriskit

Tuoteriskit ovat varsinaiseen ydintuotteeseen liittyviä riskejä, jotka liittyvät sisältöratkaisuihin, jotka on tehty tuotekehitysvaiheessa. Tuoteriskeihin kuuluvat tuotteen toi-

mimattomuusriskit, taloudellisen toteuttamisen riskit sekä tuotannolliset riskit. (Rope 2005, 518.) Tuotantoriskit johtuvat tuotekehityksen epäonnistumisesta. Cooperin tutkimusten mukaan vain yksi neljästä tuotekehitysprojektista onnistuu. Crawford ja Benedetto taas arvioivat, että noin 40 % uusista tuotteista epäonnistuu. (Lehtimäki ym. 2010, 14.)

Kohdistusriskit johtuvat kohdistamattomuudesta tai markkinoiden riittämättömyydestä. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksissä usein pelätään segmenttien ja kohderyhmien kapeaa rajaamista. Usein tilanteeksi muodostuu se, että kohderyhmien rajaamattomuudella käy niin, ettei tuote kohdistu lopulta enää kenellekään, koska tuotteella yritetään peittää liian laajoja kohderyhmiä. Segmentointi eri asiakkaiden tarpeiden ja piirteiden mukaan helpottaa yrityksen toimintaa. (Blythe 2008, 26; Jobber 2001.) Jos markkinasegmenttiä ei rajata tarpeeksi hyvin, viestintää ei saada perille eikä yrityksen resurssit riitä kunnolla kaikkien segmenttien hoitoon (Bergström & Leppänen 2005, 132; Rope 2000, 511). Joskus voi käydä niinkin, ettei yritys vain löydä omaa segmenttiään markkinoilla, jonka takia myöskään kysyntää ei synny (Bergström & Leppänen 2005, 132). Ne kohderyhmät tulee lähtökohtaisesti tunnistaa, jotka hyötyvät eniten yrityksen tuotteesta (Wolff 2009,6; Trott 2008, 202).

Tuoteriskit saadaan yleensä poistettua viimeistään ennen varsinaiseen kaupallistamistyöhön ryhtymistä (Rope 2005, 518). Jakelupalvelut-yksiköissäkin pyritään viimeiseen asti hiomaan tuote lanseerauskuuntoon huolellisen suunnittelun, testauksen ja viestinnän avulla (Tarnanen 2011). Jokaisessa projektissa tehdään Itellassa merkittävimmistä riskeistä riskimatriisit, joissa analysoidaan riskien todennäköisyyttä ja riskien vaikutusten suuruutta. Riskin analysoimisalve valitaan sen mukaan, mikä koetaan projektin kannalta merkittäväksi (Aho 2011).

Kannibalismiriskit voivat toteutua silloin, jos uudet tuotteet asemoidaan liian lähelle vanhoja tuotteita. Tällöin syödään enemmän markkinoita omilta vanhoilta tuotteilta, kuin kilpailijoiden. Tämä riski voi esiintyä yrityksissä, joissa on suuri markkinaosuus ja jotka tuovat markkinoille vanhojen tuotteiden rinnalle uusia tuotteita. Tämän takia uusien tuotteiden on kohdistuttava selkeästi erilaisille segmenteille ja niiden pitää olla selkeästi eroavia vanhoista tuotteista. (Bergström & Leppänen 2005, 183; Rope 2005, 511 – 512.) Parantaisen mukaan (2007a, 41) mikään ei ole asiakkaasta sen ärsyttä-

vämpää kuin kaksi täysin identtistä palvelua, joista ei saa millään selvää, miten ne eroavat toisistaan.

Synergisariskissä tuote ei sovi yrityksen nykyiseen liikeideaan. Yrityksen uusi tuote voi ehkäistä vanhojen tuotteiden kauppaa, esimerkiksi silloin, kun tuotevalikoimaa on laajennettu. Yrityksen uusi tuote voi myös vaatia sellaista toimintatapaa esimerkiksi tuotannossa tai myyntityössä, jota ei ole ollut aikaisemmin käytössä. Jos yrityksellä ei ole täydellistä osaamista uudesta toimintatavasta, uuden tuotteen yhdistäminen samaan järjestelmään vanhojen tuotteiden kanssa ehkäisee täyden osaamisedun käyttämisen jopa vanhojen tuotteiden kohdalla. (Bergström & Leppänen 2005, 183; Rope 2005, 511 – 512.) Jos Itellassa kehitetään uusia tuotteita, jotka vaativat uusia toimintatapoja esimerkiksi myymälöissä, myyntipisteissä tai tuotannossa, sisäisen viestinnän tulee olla niin vahvaa, että uudet toimintatavat saadaan juurrutettua organisaation arkipäivään (Virrankoski 2011).

Itella käyttää selektiivistä strategiaa segmentointistrategiana, joka sisältää useita asiakasryhmiä, joille kehitetään erilaisia tuote- ja markkinointiratkaisuja kunkin ominaispiirteen mukaisesti. Itellalla on samankaltaisia tuotteita, mutta tuotetarjoomaa pyritään yksinkertaistamaan jatkuvasti, ettei esimerkiksi kannibalismiriskiä syntyisi. (Aho 2011; Bergström & Leppänen 2005, 137.)

5.2 Kaupallistamisriskit

Kaupallistamisriskit ovat niitä riskejä, jotka voivat kariuttaa toteutuskelpoisen hankkeen. Nämä riskit tulee selvittää ennen kuin lopullinen päätös lanseerauksesta tehdään. (Rope 2005, 518.) Lanseeraus voi epäonnistua väärän ajankohdan seurauksena ja esimerkiksi laskusuhdanteet aiheuttavat riskejä. Lanseeraus voi epäonnistua myös tilanteessa, jossa tieto uudesta tuotteesta vuotaa ulospäin kilpailijoille. (Rope 2005, 518.)

Brändäysriskejä uudelle tuotteelle asettavat muun muassa nimi ja visualisointiseikat ja näitä riskejä Itellassa pyritään välttämään tiukan bränditoimiston seulan avulla. Nimiä mietitään yhdessä bränditoimiston edustajien kanssa tarkkaan. Tuotteen nimeä on erittäin vaikeata korjata jälkeenpäin, sillä vanha nimi leviää syvälle yrityksen rakenteisiin asti (Parantainen 2007a, 176 – 177).

Hinnoittelu voi myös aiheuttaa riskejä ja esimerkiksi hinnoittelutekniikka voi epäonnistua. Sitoutumattomuusriskejä voi tulla muun muassa siitä, etteivät myyjät sitoudu myymään palvelua tai käyttävät esimerkiksi väärää markkinointikanavaa. (Rope 2005, 518.) Sisäinen markkinointi on se keino, jolla myyjät saadaan innostumaan uuden tuotteen myynnistä ja käyttämään oikeaa markkinointikanavaa (Virrankoski 2011).

Lanseerausprosessi voi myös epäonnistua viestinnän vähäisyyden tai yksipuolisuuden takia (Rope 2005, 519). Jos viestintää ei ole tarpeeksi, lanseeraus ei onnistu Jakelupalvelut-yksikössä. Itellan työntekijät tulee saada ensin tietoiseksi uudesta tuotteesta runsaan viestinnän avulla, ennen kuin uudesta tuotteesta voidaan lähteä viemään tietoa ulos markkinoille (Virrankoski 2011).

Yrityksissä tulee huolellisesti kartoittaa eri riskit, joiden pohjalta päätetään, kannattaako lanseeraus aloittaa vai joudutaanko se keskeyttämään (Rope 2005, 519). Johtoryhmä päättää Jakelupalvelut-yksikössä, voidaanko uusi tuote lanseerata tai pitääkö lanseerauksen ajankohtaa siirtää. Toisinaan lanseeraus voidaan evätä kokonaan, jos riskejä on liian monta. (Aho 2011; Tarnanen 2011.) Lanseerausmalliin ja lanseerauksen muistilistaan on korostettu sitä, että lanseerausprosessin päätökset tehdään viime kädessä ohjausryhmässä. Tämä ohjausryhmän hyväksynnän hakeminen lanseerausmallissa näkyy aikaisemmin esiintyneistä kuvista 2 ja 3.

6 STRATEGIARATKAISUT

6.1 Strategiset päämäärät

Kilpailussa pärjätäkseen yrityksen tulee löytää se tekijä, jolla asiakkaat valitsevat juuri heidän yrityksensä tuotteen muiden yritysten tuotteista. Yrityksillä on erilaisia strategisia päämääriä lanseerausprosessinsa taustalla, kuten esimerkiksi innovaattorin aseman hankkiminen, markkinaosuuksien säilyttäminen, markkina-asemien vahvistaminen, uusien markkinoiden valtaaminen sekä kilpailijoiden lyöminen. (Rope 2005, 506-507.) Porterin mukaan yritys voi menestyä markkinoilla kustannusjohtajuuteen (cost leadership), keskittymiseen (focusing) tai erilaistamiseen (differentiation) perustuvalla kilpailuedulla (Bergstöm & Leppänen 2005, 78 – 79; Rope 1999, 49 – 50).

Keskittymisessä yrityksen kilpailuetu perustuu fokusointiin eli keskittyy tiettyjen tuotteiden tai asiakkuuksien johtamiseen kapella segmentillä. Yritys myy halvoilla hinnoilla tai yksilöllisiä tuotteita. (Bergstöm & Leppänen 2005, 78 – 79; Jobber 2001, 580.) Kustannusjohtajuudessa hinta muotoutuu edullisten tuotantokustannusten seurauksena suhteellisen alhaiseksi (Jobber 2001, 580). Hintastrategia edellyttää yleensä suurtuotannon etuja kuten esimerkiksi uuden tehokkaamman tuotantoteknologian käyttöä tai tuotantoa maissa, jossa on halvemmat työvoimakustannukset (Bergstöm & Leppänen 2005, 78 – 79; Rope 2005, 100 – 101).

Erilaistamisstrategiassa markkinoille tarjotaan jokin etu, jota muut kilpailijat eivät pysty tuomaan markkinoille. Yritys voi kehittää jonkin ainutlaatuisen tuotteen ja turvata sen esimerkiksi patentilla tai tehostaa korkeaan laatuun, johon muut kilpailijat eivät pysty. Yleensä erilaistamisstrategian valinnoita yrityksillä on useita. Jos erilaistamisstrategia onnistuu, se johtaa yleensä korkeampaan hintaan ja yrityksen imago voi olla siinä keskeinen osa. (Bergstöm & Leppänen 2005, 78 – 79; Jobber 2001, 580; Rope 2005, 101.) Jos yritys myy ainutlaatuista konseptia, jota ei saa muualta ja jonka ostajat haluavat, hinnoista keskustelu ei ole tarpeellista (Parantainen 2007a, 70).

Yrityksen kannattaa tehdä päätös siitä, minkä kilpailustrategian se valitsee itselleen, koska muuten se jää niin sanottuun välimaastoon, mikä on tehoton tilanne (Bergström & Leppänen 2005, 78 – 79). Itellassa erilaistamisstrategiaa toteutetaan muun muassa lisäarvopalveluiden kehittämisen avulla. Toisaalta kustannusjohtajuuteen pyrkiminen näkyy tuotantoverkoston optimoinnissa ja investoinneissa uusiin entistä tehokkaampiin lajittelukoneisiin. (Aho 2011.)

6.2 Jakelustrategia

Jobberin mukaan (2001, 15) jakelukanavan valitseminen mahdollistaa tuotteen saannin oikeaan aikaan oikeaan paikkaan. Tuotekohtaisesti päätetään, käytetäänkö suoraa jakelua vai erilaisia väliportaita sekä jakelupisteiden lukumäärä. Suorassa jakelussa yritys myy itse tuotteensa muun muassa myymälöissään, puhelinmyynnin kautta tai Internetissä. Yritys voi myös käyttää jälleenmyyjä eli käyttää epäsuoraa eli väliportaista jakelua. Yritys voi myös käyttää selektiivistä jakelua eli valikoida omien tuotteidensa jälleenmyyjät tarkasti. (Raatikainen 2005, 81 – 82.) Jakelukanavan valintaan vaikuttavat muun muassa asiakkaiden määrät, tuotteen hintaluokka sekä se, miten asi-

akkaat itse haluavat hankkia tuotteensa (McKinsey & Company 2000, 79). Tehokkuus vaikuttaa myös jakelukanavastrategian valinnassa (Jobber 2001, 526). Itellassa panostetaan sähköisten jakelukanavien kehittämiseen, kuten asiakkaan ostamista helpottava työkalu nimeltään aTarget (Aho 2011). Lanseerausmalliin on nostettu keskeisiksi toimenpiteiksi strategisia perusratkaisuja kuten jakelu- ja tuoteratkaisut. Nämä näkyvät kuvasta 5.



Kuva 5. Strategiset perusratkaisut ja markkinoinnilliset ratkaisut

7 LANSEERAUKSEN TOTEUTUS

7.1 Lanseerauksen lentolupakirjamalli

Ropen (2005, 520 – 522) mukaan lanseerauskokonaisuutta voidaan hyvin mallintaa kuvassa 6 esiintyvän lentoanalogia-mallin avulla. Lentoanalogia-mallissa lanseeraus noudattaa analogisesti samoja vaiheita kuin lentokoneella lentäminen.



Kuva 6. Lentoanalogia yhdistettynä lanseerausvaiheisiin (Rope 2005, 520)

Ensimmäisessä vaiheessa käy ilmi, että tuote vastaa toimivaa lentokonetta. Koneen toiminnallinen perusta ei saa ontua missään vaiheessa eli tuotteenkin tulee olla toimiva juuri sille tehtyyn tarkoitukseen. (Rope 2005, 521.) Tuotekehitys tekee tuotteesta markkinakelpoisen (Bergström & Leppänen 2005, 174).

Toinen vaihe kuvaa sitä, että ennen lentoönlähtöä tulee olla lentosuunnitelma. Lentosuunnitelma kertoo lennon päämäärän, reittivalinnan ja lentokorkeuden. Näiden seikkojen kautta lento ohjeistetaan. Lentosuunnitelmaa vastaa markkinointisuunnitelma, joka kertoo sen, minkälaiseen elinkaareen tuotteella tähdätään ja mihin markkina-asemaan halutaan päästä sekä mihin kohtaan tuote asemoidaan. Ilman lentosuunnitelmaa ei voida lentää, eikä myöskään voida menestyksekkäästi suorittaa tuotteen lanseerausprosessia. (Rope 2005, 521.)

Kuten kuvan kolmannelta vaiheesta havaitaan, toimivuustarkastus on suunniteltua, tarkkaa ja konseptoitua työtä. Toimivuustarkastuksessa tarkistetaan kaikki kohdat, jotka ovat lentotoiminnan kannalta kriittisiä. Jos yhdessäkin kohdassa havaitaan vikaa, se on korjattava ennen lentoön lähtöä. Tätä vastaavat lanseeraustestit. Näin saadaan varmistettua, että kaikki asiat toimivat kuten lanseerauksessa on suunniteltu. (Rope 2005, 521.)

Neljännessä vaiheessa pyydetään vielä tarkastusten jälkeen lennonjohdon lupa. Jos esimerkiksi myrsky uhkaa, lento perutaan, vaikka kaikki muut lentoon liittyvät asiat olisivat muuten olleet kunnossa. Sama pätee lanseerausprosessiin. Jos esimerkiksi suhdanteet laskevat, voidaan lanseerausprosessi siirtää myöhemmäksi, hylätä kokonaan kysynnän laskun tai kilpailijoiden markkinoille tulemisen takia. Viime kädessä lupa tulee aina lennonjohdolta eli lanseerausprosessin päätöksenkin tulisi tulla businessjohdolta. Lanseeraustyön on siis oltava tiiviissä yritysjohtajan kontrollissa, vaikka konkreettinen lanseeraustyö jäisikin lanseerausprosessista vastaavalle henkilölle. (Rope 2005, 521.) Itellässä useat lanseerausprosessit ovat ohjausryhmän lisäksi myös johdon seurannan alla. Tiimipalavereissa ja kuukausikokouksissa katsotaan myös lanseerausprosessien statukset ja henkilöiden tekemiset. (Aho 2011.)

Kuten viidennestä vaiheesta nähdään, lentäjä ottaa kaiken voiman koneesta käyttöön, kun kone lähtee nousuun. Sama toimintamalli on lanseerauksessa, sillä lentokoneen on noustava, kun lähdetään kiihdyttämään, joten lanseerausprosessinkin on lähdettävä vauhdilla alkuun. Jos lentokone ei lähdä ilmaan, vauhtia ei ole ollut tarpeeksi. Sama voi tapahtua lanseerausprosessin alussa. Kuudennessa vaiheessa lentokone on saatu ilmaan, joten moottoreita ei voida sammuttaa kesken lennon. Sama pätee lanseerausprosessiin. Lennon kulkua on pidettävä yllä. (Rope 2005, 522.)

Kertaonnistumisen pakko viittaa lanseerausprosessissa samaan asiaan kuin lentämisessä. Yrityksen tulee panostaa kaikki olemassa olevat resurssit lanseerausprosessiin. (Rope 2005, 522.) Jos lanseeraus kuitenkin jostain syystä epäonnistuu, tuotetta voidaan vielä kehittää myöhemmin sekä tuotteeseen voidaan tehdä muutoksia (Aho 2010). On kuitenkin parempi, jos tuotteet saadaan lanseerattua kerralla kunnolla, koska asiakkaat ovat aina kiinnostuneita uutuuksista (Rope 2005, 522).

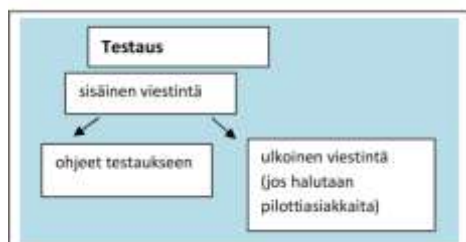
Ennen isoille markkinoille lanseerausta tuotteille voidaan tehdä markkinatutkimuksia, gallup-kyselyjä ja koemarkkinointia (Fogelholm 2009, 22). Koemarkkinoinnissa uutustuotetta myydään koetarkoituksessa pieniä määriä, ennen tuotteen varsinaista lanseerausta (Bergström & Leppänen 2005, 181; Raatikainen 2005, 35). Koalueen on tällöin oltava sopivan kokoinen ja vastattava mahdollisimman hyvin todellisia markkinoita (Jobber 2001, 293). Koemarkkinoinnilla pienennetään lanseeraukseen liittyviä riskejä, sillä tuotteen kehitysmahdollisuudet ja markkinoiden tarpeet saadaan paremmin selville. Koemarkkinoinnin haittana on kuitenkin se, että kilpailijat voivat saada

tietoa tuotteesta. (Bergström & Leppänen 2005, 181; Raatikainen 2005, 35.) Parantamisen (2007a, 55) mukaan, jos asiakas saa kokeilla ensin esimerkiksi palvelua ja havaitsee sen hyväksi, kaupanteko on lähempänä, kuin ilman kokeilua.

Jakelupalvelut-yksikkö ei tee koemarkkinointia vaan harjoittaa business-to-business-liiketoiminnalle tyypillisempää pilotointia eli tuotetestausta (Aho 2011). Pilotointi on merkitty lanseerausmalliin ja lanseerauksen muistilistaan keskeiseksi tekijäksi. Ennen pilotointia talon sisällä tulee tiedottaa uudesta tuotteesta, jotta sille saadaan tunnettuutta. Viranomaisiin tulee olla myös yhteydessä, jos on tarvetta, sillä jotkut palvelut vaativat viranomaisen tarkastelua. Ilman talon sisäistä tunnettuutta, tuotetta ei voida läheteä markkinoimaan ulospäin (Lauren 2011). Kuvassa 7 ja 8 näkyvät lanseerausmallin keskeiset toimenpiteet, joilla uudesta tuotteesta viestitään ennen tuotetestausta sekä tuotetestauksen aikana. Viestinnän keinot sekä pilotointi ja siihen kuuluvat oleelliset vaiheet on selitetty tarkemmalla tasolla lanseerauksen muistilistassa.



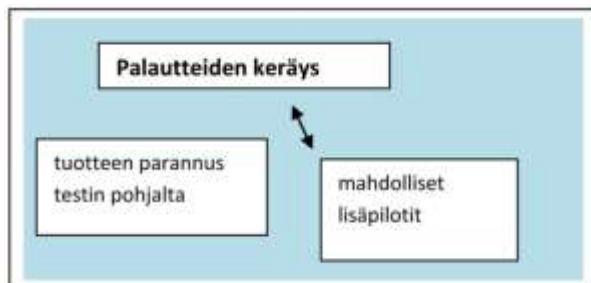
Kuva 7. Viestintä tuotteen tunnettuuden saamiseksi ennen testausta



Kuva 8. Viestintä testauksen aikana

Lanseerauksen kannalta tuotteen tai prosessien parannukset ovat tärkeitä, minkä takia lanseerausmalliin on nostettu keskeiseksi tekijäksi palautteiden keräys, jonka pohjalta

tuotetta voidaan jatkokehittää. Jos tuotetestaus eli pilotointi ei onnistu halutulla tavalla, Jakelupalvelut-yksikössä voidaan tehdä useampia tuotetestauksia varmistamaan tuotteen lanseerauskelpoisuus. Palautteiden keräys näkyy kuvassa 9.



Kuva 9. Palautteiden keräys

7.2 Patentointi

Jos keksintö on uusi ja se halutaan turvata ennen lanseerausta, voidaan tekniset ja fyysiset keksinnöt suojata patentilla tai muilla teollisuusosoikeuksilla kuten tavaramerkillä, mallisuojualla tai hyödyllisyysmallilla. Tavaramerkki tarkoittaa mitä tahansa suojava, jolla tuote voidaan erottaa muista markkinoilla. Tavaramerkillä voi suojata esimerkiksi sanoja, kuvia, numeroita, kirjaimia, tavaran muotoa tai iskulauseita. Jos on epävarma, mikä patentoimismuoto tuotteelle valitaan, ilmaista neuvoa saa Patentti- ja rekisterihallituksen (PRH) neuvontainsinööreiltä. Patentti myönnetään, jos tuote on uusi ja se eroaa oleellisesti aikaisemmista tuotteista. Ennen patentin hakemista tulee tarkistaa, onko tuoteidea jo ennestään tunnettu. Uutuustutkimuksen voi tehdä patenttivirus-ton Internet-sivuilla patenttitietokantojen avulla tai sen voi teettää asiamiehellä. (Bergström & Leppänen 2005, 192; Fogelholm 2009, 34 – 37; McKinsey & Company 2000, 54 – 55.) Patentit ovat julkista tietoa ja niistä on vuosien mittaan kasvanut laaja tietolähde myös niille yrityksille, jotka eivät ole itse patenteja hakeneet (Patentti- ja rekisterihallitus 2010). Jakelupalvelut-yksikössä haetaan patenteja harvoin, koska niiden hakemiseen ei ole ollut tarvetta (Aho 2011).

8 LANSEERAUKSEN MARKKINOINNILLISET RATKAISUT

Tässä kappaleessa esitettävät lanseerauksen markkinoinnilliset ratkaisut, on listattu keskeisiin toimenpiteisiin lanseerausmalliin ja nämä tekijät havainnollistetaan aikaisemmin esitetystä kuvasta 5. Tuotedokumenttien tärkeys havainnollistetaan myös sa-

massa kuvassa. Nämä huomiota vaativat dokumentit on listattu tarkemmin lanseerauksen muistilistaan.

8.1 Segmentointi

Segmentointi eli asiakkaiden ryhmittely on tärkeä osa markkinoinnin suunnitteluprosessissa. Segmentoinnin avulla pyritään löytämään potentiaaliset kohderyhmät markkinoitaville tuotteille ja tarjoama erilaistetaan asiakasryhmien mukaan. (Fill 2002, 123; Jobber 2001, 187; Rope 2005, 153.) Asiakkaat kannattaa ryhmitellä samankaltaisiin ryhmiin esimerkiksi kulutustottumusten, toiveiden ja toimialojen mukaan. Näin pyritään löytämään jokaiselle tuotteelle paras kohderyhmä ja markkinointimix suunnitellaan sen mukaisesti. (Blythe 2008, 74 – 78; Jobber 2001, 187.) Segmentoinnissa markkinat jaetaan Apilon ym. (2007, 199) mukaan segmentteihin usein esimerkiksi asiakkaiden psykologisten- ja demografisten muuttujien sekä maantieteellisen sijainnin perusteella.

Segmentoinnin avulla yritys pystyy keskittämään voimavaroja paremmin, sillä esimerkiksi mainonta on helpompaa vain tietyille rajatuille segmenteille (Blythe 2008, 75). Segmentointi auttaa muun muassa luomaan kullekin asiakasryhmälle räätälöidyn ja tehokkaan markkinointistrategian. Asiakassegmentointi on onnistunutta, jos sen tuloksena syntyy sisäisesti mahdollisimman yhdenmukaisia asiakasryhmiä. (McKinsey & Company 2000, 74 – 75.) Kaikkia asiakasryhmiä ei pystytä miellyttämään ja siihen tulee sopeutua (Wolff 2009, 44). Joskus voi käydä myös niin, että asiakasryhmät rajataan liian kapeaksi, jolloin niitä voidaan laajentaa (Wolff 2009, 50). Jakelupalvelutyksikössä segmentointipäätökset tehdään yhteistyössä liiketoiminnan ja myynnin kanssa.

8.2 Kilpailukeinoratkaisut

Markkinoinnillisiin kilpailukeinoratkaisuihin kuuluvat yhden lähestymistavan mukaan 4P:tä eli tuote (Product), hinta (Price), jakelu ja saatavuus (Place) sekä viestintä (Promotion). Näistä kilpailukeinoista yritys rakentaa itselleen suunnitelmallisen yhdistelmän, jota kutsutaan markkinointimixiksi. (Bergström & Leppänen 2005, 147; Jobber 2001, 13, 700; Vuokko 2003, 23.) Erityisesti palvelujen markkinoinnissa perinteinen 4P:n malli on käynyt liian rajalliseksi, joten näiden perinteisen 4P:n lisäksi uusiksi

osatekijöiksi ovat nousseet ihmiset (People), prosessit (Processes) ja konkreettiset todisteet (Physical Evidence) sekä suhdetoiminta ja politiikka (Grönroos 2001, 322 – 323; Jobber 2001, 700). Perinteiseen 4P malliin Bergströmin ja Leppäsen (2005, 147) mukaan katsotaan myös uusiksi kilpailukeinoiksi henkilöstö, palveluympäristö, yrityspolitiikka, suhdetoiminta sekä koko markkinointiprosessi.

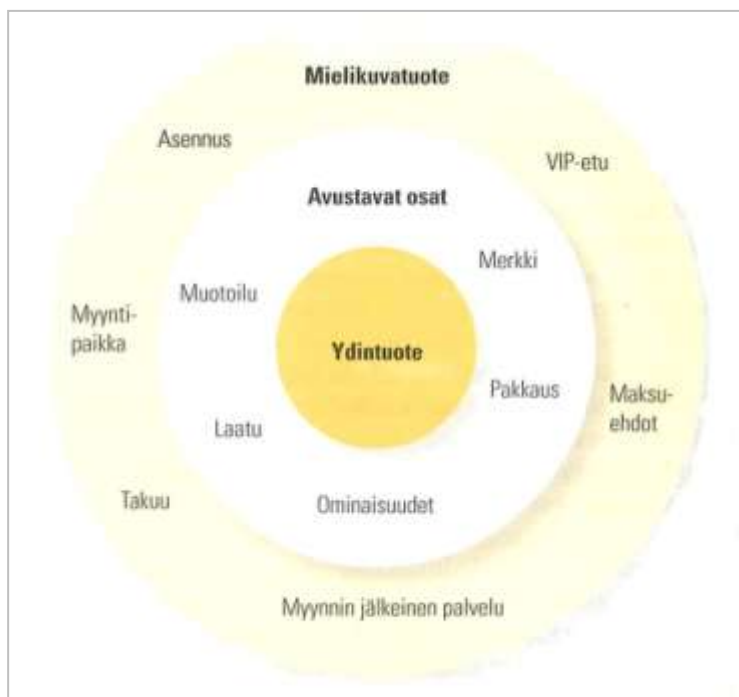
Grönroosin (2001, 322 – 323) mukaan tällaisten markkinointimix-lähestymistapojen käyttäminen ei ole paras tapa määritellä markkinointia, sillä luettelo ei läheskään aina sisällä kaikkia asiaankuuluvia elementtejä. Koska markkinointimix-malliin joudutaan lisäämään osatekijöitä, kertoo se Grönroosin mukaan (2001, 322 – 323) mallin heikoudesta ja lähestymistavan epäonnistumisesta. Jobber (2001, 19) tukee Grönroosin ajatusta. Hänen mielestään 4P-lähestymistapa välillä yksinkertaistaa liikaa todellisuutta, vaikka se joissain tapauksissa luokin kilpailuetua (2001, 16). Vuokko (2003, 23) painottaa markkinointimix-ajattelussa sitä, että markkinointimixin osatekijöiden viestit eivät saa olla ristiriidassa keskenään.

8.2.1 Tuotteet ja palvelut

Tuotteet ovat yrityksen menestyksen lähtökohta. Tuotteiden ei tarvitse olla markkinoiden parhaita, jos ne hinta-laatusuhteeltaan vastaavat asiakkaiden odotuksiin ja tyydyttävät asiakaskunnan tarpeet. Usein puhutaankin kokonaistarjoomasta, jossa tuotteiden ja palveluiden kokonaisuutta tarjotaan asiakkaille. Tarjooma voi sisältää muun muassa tuotteet ja palvelut, niistä perityn hinnan, jakelukanavan sekä viestinnän, jolloin nämä kaikki räätälöidään eri asiakasryhmille. (Bergström & Leppänen 2005, 148; Jobber 2001, 13.) Itellassa pyritään kehittämään palvelutarjoamia asiakkaiden tarpeiden pohjalta ja varsinkin palvelukokemuksesta pyritään tekemään asiakkaalle mahdollisimman helppo ja miellyttävä (Lauren 2011).

Tuote määritetään niin, että hyödyt asiakkaalle tulevat selkeästi esille (Apilo ym. 2007, 199; Jobber 2001, 229). Tuotteen tulee olla helppokäyttöinen ja ymmärrettävä, sillä mitä monimutkaisempaa tuotteen käyttäminen tai ymmärtäminen on, sen hitaammin asiakkaatkin omaksuvat tuotteen (Apilo ym. 2007, 201). McKinseyn & Companyn (2000, 69) mukaan asiakkaat ostavat tuotetta vain, jos sen uskotaan olevan parempi kuin kilpailijoiden vastaavat tuotteet. Ainutlaatuiset ominaisuudet erottavat tuotteen kilpailijoiden tuotteista (Wolff 2009, 20).

Tuote ymmärretään kerroksellisenä kokonaisuutena, jossa tuotteen eri kerrokset ovat ydintuote, avustavat osat sekä laajennettu- eli mielikuvatuote. Tuoteydin on perusosa, jota muut osat täydentävät. Eri osat painottuvat eri tyyppisillä tuotteilla eri tavoin, mutta kaikkien tuotteiden osalta tarkastelua voidaan tehdä näin. (Bergström & Leppänen 2005, 172-173; Grönroos 2001, 227.) Alla olevat Bergströmin ja Leppäsen kuvat 10 ja 11 kuvaavat hyvin tuotteiden sekä palvelujen kerroksellisuutta. Kuten kuvasta 10 huomaa ydintuotteen avustavia osia ovat muun muassa laatu ja ominaisuudet. Mielikuvatuotteeseen kuuluvat muun muassa takuu ja maksuehdot. Itellassakin kerroksellisuus näkyy hyvin. Ydintuotteille on pyritty kehittämään erilaisia lisäpalveluita, jotka tukevat ydintuotetta ja tekevät ostamisesta kiinnostavampaa. Lisäpalveluiden avulla pyritään uusille liiketoiminta-alueille ja vastaamaan kilpailuun. (Aho 2011, Saarinen 2011.)



Kuva 10. Tuotteen kerroksellisuus (Bergström & Leppänen 2005, 172)

Kerroksellisuustarkastelu pätee myös palveluihin, jolloin puhutaan ydinpalvelusta sekä lisä- ja tukipalveluista. Kuten kuvasta 11 huomaa, ydinpalvelua tuetaan lisäpalveluilla, joita Itellassa ovat muun muassa palveluun liittyvät tavarat ja materiaalit sekä palvelun käytön sujumuuden varmistaminen. Tukipalveluihin Itellassa kuuluvat muun muassa joidenkin palveluiden räätälöinti tiettyjen asiakkaiden tarpeisiin sekä yritysasiakaspalvelun tarjoaminen. (Aho 2011; Saarinen 2011.)



Kuva 11. Palvelun kerroksellisuus (Bergström & Leppänen 2005, 173)

Tuote tai palvelu kaikkine kerroksineen vaikuttaa tuotekuvaan, jota potentiaaliset ostajat saavat tuotteesta (Bergström & Leppänen 2005, 173). Itellassa on monia tuotteita ja palveluita, joten myyjien tehtävänä on kartoittaa asiakkaiden tarpeet ja tarjota mahdollisimman ideaalia ratkaisua asiakkaalle (Pitkonen 2011).

8.2.2 Saatavuus

Saatavuus tarkoittaa sitä, että yritys valitsee jakelukanavan ja tekee ostamisen mahdollisimman helpoksi asiakkaalle. Jakelutie valitaan sen mukaan, mikä kohderyhmä tavoittaa varmimmin halutun kohderyhmän. Asiakkaat saavat tuotteensa oikeaan aikaan, oikeassa paikassa ja sopivan suuruisissa erissä. (Bergström & Leppänen 2005, 149, 234.) Asiakkaan kannalta on aina hyvä, jos tuote on helposti ja nopeasti saatavilla (Apilo ym. 2007, 201). Itellassa on erilaisia ostokanavia, joista sähköisiä pyritään kehittämään jatkuvasti. Sähköiset kanavat nopeuttavat ja helpottavat asiakkaiden saatavuutta. (Aho 2011; Saarinen 2011.)

Saatavuuteen kuuluvat markkinointikanava, fyysinen jakelu sekä logistiikka. Markkinointikanavan kautta välittyy informaatio tuotteesta ja fyysinen jakelu sisältää kulje-

tuksen, tilaamisen ja varastoinnin. Logistiikalla tarkoitetaan yrityksen kaikkia materiaali- ja tietovirtoja. (Bergström & Leppänen 2005, 235.)

Yrityksen saatavuusratkaisuissa markkinointikanava ja logistinen järjestelmä ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään. Yritys valitsee ensin, mitä kautta yrityksen tuotteet sekä tieto tuotteista kulkevat ostajille. Näitä kutsutaan kanavapäätöksiksi. Näiden jälkeen kanavapäätökset vaikuttavat logistisiin päätöksiin, eli siihen, miten tuotteet saadaan toimitettua parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaalle. (Bergström & Leppänen 2005, 235; Rope 2005, 252.) Markkinointikanava sisältää myös tilaamisen, pakkaamisen ja fyysisen jakelun hoitamisen. Kanavavalintaa on mietittävä, kun yritys lanseeraa uuden tuotteen. (Bergström & Leppänen 2005, 237.) Itellalla on valtava kokemus logistisesta toiminnasta, mutta kuljetusprosessia pyritään parantamaan jatkuvasti. Kuljetuskustannuksia ja päästöjä yritetään myös vähentää. (Aho 2011; Lauren 2011.)

8.2.3 Hinta

Hinta on tärkeä kilpailukeino. Aina ei tarvitse myydä edullisemmin kuin kilpailijat, mutta hinnalla tulee osata operoida. Hintoja on osattava erilaistaa eri asiakkaille ja eri aikoina. (Bergström & Leppänen 2005, 149; Rope 2005, 222.)

Yritykset päättävät hintastrategian itselleen, jolloin markkinatilanne otetaan huomioon (Jobber 2001, 15). Hintastrategioita ovat esimerkiksi kermankuorintahinnoittelu, alhaisen hinnan politiikka sekä hinnalla operointi, kuten hintadifferointi ja maksuehto- ja alennuspolitiikka. Hinnoittelustrategia riippuu yrityksen tavoitteista (McKinsey & Company 2000, 77). Kermankuorintahinnoittelua käytetään, kun tuote on uusi ja vastaavia kilpailevia tuotteita ei ole. Kermankuorintahinnoittelussa hinta laitetaan korkeaksi. Voittoja saadaan suhteellisen nopeasti, jos tuotteella on kysyntää. (Raatikainen 2005, 81.) Kermankuorintahinnoittelua käytetään myös silloin, kun segmentit ovat tarkkaan valikoidut, ja joilla asiakkaat eivät ole hintaherkkiä (Bergström & Leppänen 2005, 218).

Alhaisen hinnan politiikkaa käytetään, kun tuotteen todennäköinen elinikä on pitkä ja sillä on paljon kilpailijoita. Alhainen hinta mahdollistaa suuret myyntimäärät ja suur-
tuotannon edut. Jos alhaista hintaa käytetään uuden tuotteen lanseerauksen yhteydes-

sä, sitä kutsutaan markkinoilletunkeutumisen hinnoitteluksi. Alhainen hinta lanseerausvaiheessa auttaa pääsemään markkinoille. Hintaa voidaan yrittää nostaa myöhemmin. (Bergström & Leppänen 2005, 218; Raatikainen 2005, 81.) Matalan hinnan politiikkaa kutsutaan myös volyymihinnoitteluksi, sillä alhaisella hinnalla pyritään saamaan suuret myyntimäärät (Bergström & Leppänen 2005, 219).

Hintadifferoinnissa hintaa erilaistetaan muun muassa portaistamalla hinnat eri asiakasryhmittäin esimerkiksi alennusten avulla. Hintoja voidaan myös paketoita tuotteittain tai käyttää psykologista hinnoittelua kuten 99-hintoja. Maksuehtopolitiikat kuten maksuajat, voivat olla strateginen valinta ja luoda kilpailuetua. (Raatikainen 2005, 81.) Asiakaskohtaisissa hinnoissa on aina riskejä, sillä myyjä voi vahingossa myydä väärillä hinnoilla. Alennusten antaminen voi johtaa myös siihen, että asiakkaat ovat aina tinkimässä annetuista hinnoista. (Parantainen 2007a, 62 – 63.) Yritys voi myös käyttää hintastrategianaan keski- eli vakiohinnoittelua, jossa hinnoittelussa seurataan kovimpien kilpailijoiden hintoja tai alalle vakiintunutta yleistä hintatasoa (Bergström & Leppänen 2005, 219).

Hinnoittelumenetelmänä yritys voi käyttää uudessa tuotteessa kustannuksiin perustuvaa hinnoittelua eli omakustannus- tai katehinnoittelua tai markkinatilannehinnoittelua, joka perustuu kysyntään ja kilpailuun (Bergström & Leppänen 2005, 219; Jobber 2001, 321). Kustannusperusteinen hinnoittelu on yleisin hinnoittelutapa, mutta joissakin tapauksissa se voi olla myös huonoin. Jos hyöty on asiakkaalle suuri, hintaa voi nostaa selvästi kustannusperusteita suuremmaksi. (Parantainen 2007a, 88.)

Lanseerattaessa uutta tuotetta hinnoittelu on keskeinen asia Itellassa. Hinta riippuu paljon siitä, millaisesta tuotteesta on kyse, joten hinnoittelua mietitään jokaisen uuden tuotteen kohdalla erikseen. (Aho 2011.) Jakelupalvelut-yksikössä hintadifferointia käytetään paljon suurasiakkaille, joiden volyymit ovat suuret. Muita hintastrategioita käytetään tuotekohtaisesti. Hinnoittelun perustana ovat kuitenkin aina kustannukset. (Aho 2011.) Lanseerausmalliin ja lanseerauksen muistilistaan on huomioitu kustannustekijät. Kustannusten alustavissa arvioinneissa Itellasta löytyy asiantuntijat, jotka auttavat kustannusten listaamisessa.

8.2.4 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestinnän teoria on rajattu tässä opinnäytetyössä lähinnä asiakkaisiin suuntautuvaan ja organisaation sisällä vallitsevaan viestintään. Markkinointiviestintä (promotion) on yrityksen eniten ulospäin näkyvä ja tärkeä kilpailukeino (Bergström & Leppänen 2005, 150, 273; Rope 2005, 277). Markkinointiviestintä on yrityksen ulkoiisiin ja sisäisiin sidosryhmiin kohdistuvaa viestintää, jonka tarkoituksena on saada aikaan suoraa kysyntää tai kysyntää edesauttavia asioita (Vuokko 2003, 15 – 16). Yrityksen menestys riippuu Raatikaisen (2005, 82) mukaan siitä, kuinka hyvän vuorovaikutussuhteen yritys pystyy saavuttamaan ympäristönsä kanssa. Markkinointiviestinnällä luodaan kiinnostusta ja tunnettuutta yritystä ja sen tuotteita kohtaan (Bergström & Leppänen 2005, 150, 273; Fill 2002, 13).

Viestintää tarvitaan tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen sekä näiden siirtämiseen asiakkaille (Parantainen 2007a, 76). Vuokon (2003, 17) mielestä on tärkeää, että markkinointiviestinnällä on selkeä markkinoinnillinen tarkoitus sekä kohderyhmä tunnetaan erittäin hyvin. Yritykset viestivät koko ajan, vaikka varsinaista viestinnän ratkaisua ei olisikaan mietitty. Muun muassa yrityksen nimi, visuaalinen ilme, tuotteet, palvelut ja hinnat viestivät ympäristöön. (Vuokko 2003, 11, 23.)

Internet on markkinointiviestinnän väline, jota voidaan yhtä aikaa hyödyntää eri markkinointimuodoissa tarpeen mukaan (Vuokko 2003, 150). Perinteisten internet-sivustojen lisäksi sosiaalisten medioiden rooli on kasvanut markkinoinnissa (Lehtimäki ym. 2010, 119). Minkä markkinointikeinon yritys valitseeekaan itselleen, tulee viestinnälle päättää tavoite, kohderyhmä, sanoma ja kanava (Vuokko 2003, 158). Markkinointiviestinnän toteutuksen menestyminen riippuu paljon siitä, kuinka yrityksen ja asiakkaiden välinen vuorovaikutus on mukautettu asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin sekä laadun tuottamiseen (Grönroos 2001, 359).

Viestinnän avulla asiakkaille annetaan jokin huomiota herättävä lupaus. Aina lupausta ei kuitenkaan pystytä pitämään. Tällöin reklamaatiot tulee kääntää voitoiksi ja asiakkaalle tarjotaan kunnan korvaus. (Parantainen 2007, 76.) Jos Itellassakin tapahtuu reklamaatioita, jotka ovat syntyneet Itellan virheiden takia, asiakkaalle pyritään korvaamaan tilanne tapauskohtaisesti. Reklamaatioprosessin mietintä on tehtävä etukäteen ennen uuden tuotteen lanseerausta, jonka takia lanseerausmalliin ja lanseerauksen

muistilistaan on nostettu reklamaatioprosessi keskeiseksi tekijäksi. Jos reklamaatioita ei hoideta hyvin, asiakkaat voivat levittää huonoa mainetta koko yrityksestä.

Kun uutta tuotetta tuodaan markkinoille, tarvitaan lanseerausviestintää, joka kertoo uudesta tuotteesta ja yrityksestä sekä pyrkii saamaan asiakkaat kokeilemaan tuotetta mahdollisimman nopeasti (Bergström, & Leppänen 2005, 274). Asiakkaat tulee saada vakuutettua siitä, että heidän tuotteensa tyydyttävät asiakkaiden tarpeet paremmin, kuin kilpailevat tuotteet (McKinsey & Company 2000, 81). Jos potentiaalisia asiakkaita ei saavuteta ja heille ei kerrota tarpeeksi selvästi, miten tuote heitä hyödyttää, ei hyväkkään tuotetta saada kaupatuksi (Wolff 2009, 7).

Markkinointiviestinnän vaikutustasoja ovat kognitiivinen, affektiivinen ja konatiivinen vaikutustaso. Kognitiivinen vaikutus tarkoittaa sitä, että opitaan tuntemaan esimerkiksi tuotteen ominaisuudet. Uusia tuotteita lanseerattaessa tärkeä markkinointiviestinnän tavoite on tunnettuuden luominen tuotteelle ja tuotteen tekeminen tunnistettavaksi. Affektiivisilla vaikutuksilla tarkoitetaan muun muassa mielipiteisiin ja preferensseihin kohdistuvia vaikutuksia. Henkilökohtaisella myyntityöllä pyritään vaikuttamaan juuri mielipidetekijöihin. Konatiiviset vaikutukset ovat näkyviä käyttäytymisvaikutuksia. Markkinointiviestinnässä konatiivisella tasolla tarkoitetaan muun muassa tuotetunnettuuden luomista ja tuotekokeilun aikaansaamista. (Vuokko 2003, 37 – 38.)

Ulkoisia markkinoinnin keinoja ovat esimerkiksi mainonta, henkilökohtainen myyntityö, menekinedistäminen sekä tiedotus- ja suhdetoiminta (Jobber 2001, 15). Vuoro-vaikutusmarkkinointi on jatkoa ulkoiselle markkinoinnille. Tällöin asiakas ja myyjä kohtaavat, jolloin ulkoisessa markkinoinnissa luodut odotukset lunastetaan. (Bergström & Leppänen 2005, 26, 273.) Sponsorointi ja mediajulkisuus kuuluvat myös markkinointiviestintäkeinoihin (Vuokko 2003, 149). Itella on muun muassa Suomen jalkapallomaajoukkueen pääsponsor, joka tukee Itellan imagoa (Aho 2011).

Asiakasviestinnän suoria muotoja ovat esimerkiksi henkilökohtainen yhteydenpito asiakkaisiin sekä tapaamiset asiakkaiden edustajien kanssa. Välillisiä asiakasviestinnän muotoja ovat internet ja extranet, sähköposti, tiedotteet ja kirjeet, esitteet, mainonta ja mediajulkisuus. (Juholin 2004, 166.)

Mainonnassa on tärkeää löytää ne mainonnan muodot, joilla tehokkaimmin tavoittaa halutun kohderyhmän. Mainonta on Andersonin ja Rubinin mukaan (Åberg, 2000,102) sellaista tuotteiden tai palveluiden viestintää, jonka lähettäjä on tunnistettavissa. Mainonta on samanaikaisesti suurelle kohderyhmälle suunnattua persoonatonta viestintää (Vuokko 2003, 193). Mainonnan muotoja ovat mediamainonta, suoramainonta ja muu mainonta, kuten esimerkiksi messuilla tapahtuva mainonta (Bergström & Leppänen 2005, 281). Messuilla on tavoitteena saada kävijöistä yhteystiedot, jotta jatkomarkkinointi sujuisi tuloksellisesti (Rope 2005, 384). Mainonnan suunnittelussa ja toteutuksessa auttaa joko yrityksen sisäinen yksikkö tai ulkopuoliset ammattilaiset (Bergström & Leppänen 2005, 345). Mainontaa tarvitaan varsinkin lanseerauksessa, sillä mainonnalla tavoitellaan asiakkaiden yhteydenottoja ja tuotekokeiluja (Vuokko 2003, 147).

Perinteiseen mainontaan voidaan muun muassa käyttää sanoma- ja aikakauslehtiä, erikoisjulkaisuja, radiota ja televisiota. Suoramarkkinoinnissa valituille asiakkaille voidaan lähettää suoramainontaa tai käyttää puhelinmarkkinointia, internet-mainoksia ja sähköpostia. Media voi myös tiedottaa yrityksen tuotteista. (McKinsey & Company 2000, 82; Rope 2005, 311.) Suoramarkkinoinnin kontaktihinta on alhainen esimerkiksi henkilökohtaiseen myyntityöhön verrattuna, jonka takia sitä suositaan (Jobber 2001, 440).

Myyntityön tehtävänä on vahvistaa asiakkaan ostopäätöstä. (Bergström & Leppänen 2005, 359). Henkilökohtainen myyntityö on viestintää yrityksen edustajan ja asiakkaan välillä (Vuokko 2003, 169). Henkilökohtainen myyntityö on tehokkain tapa vaikuttaa ostajaan, sillä hyvä myyjä osaa poistaa asiakkaansa epävarmuuden ostopäätöksessä. Myyjä tarjoaa vastaukset kysymyksiin heti ja voi tukea ostopäätöksessä. (Parantainen 2007b, 53.) Henkilökohtaisessa myyntityössä pystytään räätälöimään sanoma, mutta kontaktihinta on korkea (Vuokko 2003, 149). Henkilökohtainen myyntityö on erittäin tärkeä markkinointiviestinnän osa business-to-business-markkinoilla (Fill 2002, 377).

Myyntityöllä on usein huono maine ja myymisestä muodostuu monelle kuva vain lipevästä kauppiasta. Harva osaa kuitenkaan arvata miten paljon osaamista myyntityö oikeasti vaatii ja kuinka suuri merkitys sillä on yrityksen menestyksen kannalta. Myyntityössä tulee ymmärtää asiakkaan liiketoiminta ja se, millä tavalla tuote auttaa

asiakkaan omaa liiketoimintaa. (Tutkimusidea, nro 1.2011.) Jakelupalvelut-yksikössä henkilökohtaisella myyntityöllä myydään tuotetta suurasiakkaille. Myyjät solmivat läheisiä ja luottamuksellisia suhteita asiakkaidensa kanssa. Myyjät pyrkivät löytämään asiakkailleen parhaan tuoteratkaisun. Avoimen kanssakäymisen avulla pyritään pitämään asiakas mahdollisimman tyytyväisenä ja pitkäaikaisena asiakkaana. (Pitkonen 2011.)

Menekinedistäminen eli myyinnedistämistoiminta täydentää muuta markkinointiviestintää (Vuokko 2003, 246). Myyinnedistämisellä pyritään vahvistamaan nykyisten asiakkaiden uskollisuutta sekä saamaan uusia kokeilijoita tuotteelle. Myyinnedistäminen tukee ja täydentää muun muassa henkilökohtaista myyntityötä tai mainontaa. Tällöin voidaan sanoa, että mainonta tarjoaa syyn ostoon ja menekinedistäminen tarjoaa siihen yllykseen. (Vuokko 2003, 246.) Menekinedistämistoimenpiteillä on merkitystä uuden tuotteen lanseeraustilanteessa, kun halutaan saada aikaan kokeilu. Menekinedistämisellä voidaan kertoa myös suunnitteilla olevista tuotteista. (Vuokko 2003, 253, 257.)

Tiedotus- ja suhdetoiminnan tavoitteena on tiedon ja myönteisen suhtautumisen lisääminen sekä sidosryhmäsuhteiden luominen ja ylläpitäminen. Suhdetoiminnalla pyritään saamaan mielipidejohtajat tuotteen kokeilijoiksi. (Vuokko 2003, 159.) Tiedotus- ja suhdetoimintaa tarvitaan sekä yrityksen sisällä että yrityksen ulkopuolella. Ulkoinen tiedotus oikaisee julkisuudessa esiintyneitä virheellisiä käsityksiä. (Bergström & Lepänen 2005, 400.)

Itellassa julkisuudessa esiintyneitä virheellisiä käsityksiä korjaa viestintä. Viestinnässä on käytössä hakukone, joka antaa internetistä suoria linkkejä, jos Itellasta on kirjoitettu jotain. Viestintä lukee ne läpi ja korjaa mahdollisesti esiintyneet virheet. (Virrankoski 2011.) On tärkeää, että Itellassa tarkkaillaan internetissä ja sosiaalisessa medias- sa esiintyviä keskusteluja, sillä asiakasjoukko käy keskustelua ja jakaa informaatiota esimerkiksi uusista tuotteista avoimesti. Tämä internetissä tapahtuva kanssakäyminen voi silloin tällöin muuttaa brändimielikuvaa, joten virheiden korjaaminen on oleellista (Wikström 2011).

Asiakassuhdemarkkinointi on tullut markkinoinnin keskeiseksi ajattelutavaksi ja yrityksissä panostetaan entistä enemmän asiakassuhteiden luomiseen, ylläpitämiseen ja

hyödyntämiseen. Asiasuhdemarkkinoinnissa tuotteita ja palveluita tarjotaan asiakkaille mahdollisimman henkilökohtaisesti. (Raatikainen 2005, 83 – 84.) Bergströmin ja Leppäsen mukaan (2005, 18) asiakassuhdemarkkinoinnissa keskeistä on asiakassuhteen kehittymisen seuranta, keskusteluyhteyden luominen asiakkaisiin sekä tuotteiden ja markkinoinnin räätälöiminen eri asiakassuhteiden mukaan. Keskeistä on pitää yllä asiakasuskollisuutta sekä pidentää asiakassuhteen kestoa. Asiakassuhdemarkkinointia on myös yhteydenpito eri tahoihin, joihin yritys on yhteydessä kuten viranomaiset. (Bergström & Leppänen 2005, 18.)

Asiakassuhdemarkkinointia täydentämään on kehitetty suhdemarkkinointi, jossa huolehditaan asiakassuhteiden lisäksi kaikista niistä tahoista sekä ulkoisesti että sisäisesti, joiden kanssa yritys on tekemisissä. Asiakaskunnan lisäksi kohderyhmiksi nähdään muun muassa tiedotusvälineet ja viranomaiset. (Vuokko 2003, 16.) Suhdemarkkinointia tarkastellaan suhteina, verkostoina ja vuorovaikutuksena (Bergström & Leppänen 2005, 407). Avainasiakassuhteiden hallinta liittyy myös luonnollisesti yrityksen tai yksiköiden menestykseen, sillä hyvin monet yritykset saavat merkittävän osan liikevaihdostaan tietyiltä asiakkailta tai tiettyjen kanavien kautta (Aspara ym. 2007, 26). Jakelupalvelut-yksikössä asiakassuhdemarkkinointi on elintärkeää etenkin kilpailun avautuessa, kun pyritään luomaan kestäviä asiakassuhteita. Asiakkaisiin tulee pitää yhteyttä säännöllisesti ja erityisesti avainasiakkaille tulee tarjota uusia tuotteita ja kannustaa pysymään ostajina jatkossakin. (Maurola 2011.)

Julkisuuden tavoitteena on saada mediajulkisuutta uudelle tuotteelle (Vuokko 2003, 159). Joukkoviestinnän etuna on se, että sama asia voidaan tiedottaa monelle vastaanottajalle samanaikaisesti, eikä viestintä vaadi lähettäjän fyysistä läsnäoloa. Viesti lähtee kauas erilaisten kanavien välityksellä. Ongelmaksi joukkoviestinnässä koituu se, ettei voida tietää millä tavalla eri kohderyhmien henkilöt kokevat viestinnän. (Vuokko 2003, 35.)

Viestintä voidaan kokea välittömästi, vähän ajan kuluttua tai vasta pitkän ajan kuluttua (Vuokko 2003, 41). Åbergin mukaan (2000, 33) tehokas viestiminen johtaa ennen pitkää siihen, että sanoma menee perille ja ihmiset toimivat niin kuin lähettäjä odottaa. Viestintä ei ole kuitenkaan Juholinin (2004, 26) mukaan aina näin yksiviivaista. Vaikka sama viesti lähetettäisiin useita eri kanavia käyttäen pitkän aikaa, aina ei tapahdu odottamaamme reaktiota. Vastaanottaja ei välttämättä ymmärrä viestiä toivotulla ta-

valla (Juholin 2004, 26). Parantaisen mukaan (2007b, 125) mikään muu ei ole kalliimpaa markkinointia kuin se, jota kohderyhmä ei noteeraa. Viestintä voi synnyttää positiivisia tai negatiivisia reaktioita ja joskus käy myös niin, ettei mitään reaktiota synny. Tämä on kaikkein huonoin tilanne, koska tällöin mitään vaikutuksia ei ole saatu kohderyhmässä aikaan. Negatiivisia viestintäkokemuksia voi herättää se, että sanoma tulkitaan väärin tai sanoman muoto koetaan ärsyttäväksi. (Vuokko 2003, 39.)

Itellassa markkinointi- ja myyntikanavia ovat muun muassa erilaiset verkkopalvelut, aluemyynti, puhelinmyynti, oma myymäläverkosto, asiakaslehdet- ja muut julkaisut, televisiomainonta sekä sponsorointi. Jakelupalvelut-yksikössä kanavavalinta riippuu täysin uudesta tuotteesta ja tavoitteista. (Aho 2011.)

Itellassa asiakasviestinnän tarkoituksena on hoitaa asiakassuhdetta. Itella pitää yhteyttä asiakkaisiin erilaisin asiakasviestinnän keinoin, esimerkiksi asiakaskirjeillä, asiakaslehdillä kuten Flow-lehti sekä sähköisillä uutiskirjeillä. Asiakasviestinnän avulla asiakkaille voidaan kertoa uusista palveluominaisuuksista tai uusista tuotteista. Asiakasviestinnällä vastataan myös asiakkaan tarpeeseen saada tietoa ajankohtaisista ja asiakasta kiinnostavista Itellan asioista. Itellassa viestintä on erittäin tärkeässä roolissa. (Asiakasviestintä 2010.)

8.3 Sisäinen viestintä

Markkinointi on kokonaisuus, jossa keinot saavutetaan parhaiten eri markkinoinnin muotoja yhdistelemällä. Sisäinen markkinointi kohdistuu omaan henkilöstöön ja se varmistaa sen, että koko henkilökunta on mukana markkinoimassa yritystä ja sen tuotteita. (Bergström & Leppänen 2005, 26.) Yrityksen sisäinen viestintä on erittäin tärkeää, sillä yrityksen sisällä luodaan edellytykset ulospäin menevälle viestinnälle (Vuokko 2003, 15 – 16).

Sisäinen markkinointi määritellään organisaation toiminnoiksi, teoiksi ja johtamisen suuntaviivoiksi, jotka tukevat työntekijöitä ja muita sidosryhmiä saavuttamaan organisaation päämäärät ja toteuttamaan ne jokapäiväisessä työssä jokaisen asiakkaan kohdalla (Rope 2005, 605). Bergströmin ja Leppäsen mukaan (2005, 152 – 153) sisäisessä markkinoinnissa johto ja esimiehet pyrkivät varmistamaan liiketoiminnan tavoitteiden toteutumisen työntekijöiden keskuudessa. Sisäinen viestinnän välineet ja käytännöt

vaihtelevat jatkuvasti, sillä muuttuvassa ympäristössä reaaliaikainen tiedon jakaminen ja hallinta ovat organisaation menestyksen kannalta tärkeitä asioita (Juholin 2004, 125). Sisäisen markkinoinnin toteutuskeinoja ovat tiedotus, koulutus, kannustaminen ja ”me-hengen” luominen (Bergström & Leppänen 2005, 153).

Itellassa sisäinen markkinointi on ensiarvoisen tärkeää. Uudet tuotteet tulee tehdä tutuksi ensin omille työntekijöille, jonka jälkeen ne voidaan markkinoida asiakkaille (Lauren 2011). Sisäistä viestintää ei voi olla koskaan liikaa (Virrankoski 2011). Itellassa sisäisessä viestinnässä käytetään paljon muun muassa Itellan sisäistä lähiverkkoa eli intranettiä ja muita tiedotteita, jotka menevät myymälöihin, palvelutuotantoon ja jakeluun (Päivelin 2011). Lanseerauksen muistilistaan nämä kaikki Jakelupalvelutyksikön viestintäkanavat on listattu tarkemmalla tasolla, jotta ne kaikki muistetaan huomioida.

Lanseerausmalliin viestintä on nostettu keskeiseksi tekijäksi tuotteen tunnettuuden aikaansaamiseksi ennen testausta, jotta tuotteelle saadaan tunnettuutta talon sisällä ennen testausta. Näin tuote tunnistetaan sen liikkeessa esimerkiksi tuotannossa. Lanseerausmallissa sisäistä viestintää korostetaan ja tämä näkyy aikaisemmin esitetystä kuvasta 7.

Kun uusia tuotteita lanseerataan Itellassa, koulutuksella ja tiedotuksella on suuri merkitys (Virrankoski 2011; Saarinen 2011). Sisäisesti tietoja vaihdetaan muun muassa markkinoinnin, tuotannon, lakiyksikön ja henkilöstöhallinnon välillä. Ne henkilöt, jotka työskentelevät eniten asiakasrajapinnassa, kuten asiakaspalvelu ja myynti, heille tulee antaa selkeät toimintaohjeet miten uutta tuotetta tullaan myymään ja mitä uusi tuote sisältää. Yhteneväinen sanoma tulee varmistaa uusien tuotteiden osalta, jotta esimerkiksi asiakaspalvelu osaa neuvoa asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla mahdollisissa uuteen tuotteeseen liittyvissä kysymyksissä, kun uusi tuote tulee myyntiin. (Lauren 2011; Saarinen 2011.)

Sisäisessä viestinnässä Itellassa uusiin tuotteisiin liittyvät koulutukset hoituvat hyvin HR:n kanssa. HR organisoi paikan, välineet ja koulutusvälineet koulutusta varten. Tuotepäällikkö hoitaa varsinaisen uuden tuotteen esittelyn. Koulutukset on tehty yleensä OCS-ohjelman avulla. OCS-ohjelman välityksellä käydään videokeskustelua reaaliajassa esimerkiksi ympäri Suomea tietokoneen välityksellä. (Maurola 2011.)

Näin ollen lanseerausprosessissa muun muassa laaja myymäläverkosto saadaan koulutettua helposti, nopeasti ja edullisesti kutsumalla mukaan Suomen jokaisen myymälän esimiehet, jotka välittävät tietoa uudesta tuotteesta alaisilleen.

Videoneuvotteluissa on hyvää se, että koulutuksia suunnitellaan etukäteen ja kokousten laadut paranevat, koska videoneuvottelut valmistellaan pääsääntöisesti paremmin kuin tavalliset palaverit. Näin ollen palaverit ovat myös tehokkaampia. (Lauren 2011.) Kannustan OCS-valmennusten nostamista työntekijöiden keskuudessa, jotta kaikki talon sisällä varmasti tietävät, että kyseinen työkalu on olemassa. Erityisen tärkeää on myös oppia OCS-tekniikka, joten työntekijät voisivat harjoitella OCS-koulutusten pitämistä keskenään.

Tuotetestaus eli pilotointi on jo aikaisemmin esitelty tässä työssä. Virallisesti Itellassa tuotetestaus suoritetaan sisäisen viestinnän jälkeen. Ensiksi tulee saada sisäisen viestinnän avulla tunnettuutta tuotteelle, jonka jälkeen suoritetaan testaus. Kun testaus on käyty läpi ja sen pohjalta tehdyt mahdolliset tuotteen parannusmuutokset on huomioitu, voidaan alkaa toteuttaa keskeisiä toimenpiteitä muun muassa hinnastoihin, ohjeisiin ja esitteisiin liittyen. Osa tekemisistä näkyy lanseerausmallista kuvasta 12. Lanseerauksen muistilistasta konkreettiset tekemiset havainnollistuvat kattavammin.



Kuva 12. Hinnastot, ohjeet ja esitteet

Kun kaikki dokumentit lanseerattavaan tuotteeseen liittyen on saatu valmiiksi sekä sisäinen viestintä on mennyt perille, voidaan aloittaa ulkoinen markkinointiviestintä asi-

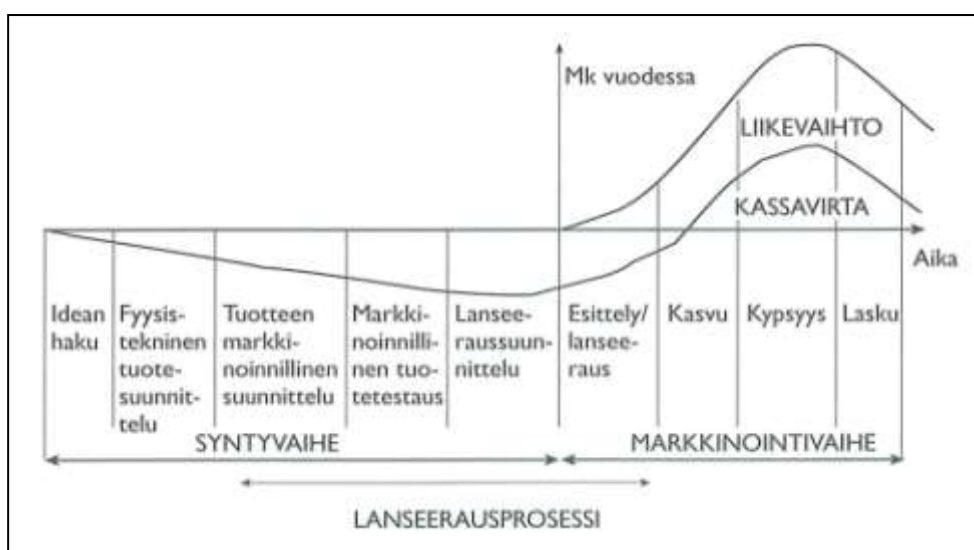
akkaille. Ulkoinen markkinointiviestintä näkyy kuvassa 13. Markkinointiviestinnän keinot näkyvät tarkemmalla tasolla lanseerauksen muistilistassa.



Kuva 13. Ulkoinen markkinointiviestintä

9 LANSEERAUS OSANA ELINKAARIMALLIA

Lanseerausta voi tarkastella sijoittamalla lanseerausprosessi tuotteen elinkaarimalliin (Rope 2005, 503). Ropen (2005, 503) mukaan, tätä mallia käytettäessä, on lanseeraus kytkettävä niin sanottuun jatkettuun elinkaarimalliin, jossa esitetään myös tuotteen kehitysvaiheet ennen varsinaista esittelyvaihetta. Tuotteen elinkaaritarkastelun lähtökohtana on se, etteivät tuotteet ole ikuisia ja eri elinkaaren vaiheet asettavat erilaisia vaatimuksia markkinoijalle (Bergström & Leppänen 2005, 205; Jobber 2001, 249). Kuva 14 havainnollistaa tuotteen lanseerausta osana elinkaarta.



Kuva 14. Lanseeraus yhdistettynä tuotteen elinkaarimalliin (Rope 2005, 503)

Kuten kuvasta 14 näkyy, elinkaarimallin alkuvaiheessa tuotekehitysyksikkö tekee paljon työtä, jotta tuotteesta saadaan markkinakelpoinen. Tuotekehitysprosessiin kuuluvat tuotteen ideointi ja idean alustava arvointi, fyysis-tekninen tuotesuunnittelu, tuotteen markkinoinnillinen suunnittelu ja tuotetestaus sekä lanseeraussuunnittelu. (Rope 2005, 203.) Syntyvaiheessa Jakelupalvelut-yksikössä kiinnitetään erityistä huomiota myyntikampanjoiden suunnitteluun. Tämä edellyttää tietysti huolellista tuotesuunnittelua ja onnistuneita tuotetestauksia. (Aho 2011.)

Bergströmin ja Leppäsen mukaan (2005,183) tuotteen varsinainen elinkaari alkaa lanseeraushetkestä. Markkinointivaiheisiin kuuluvassa esittelyvaiheessa on erityisen tärkeää antaa tuotteesta mahdollisimman paljon informaatiota ostajille, jotta tuotteelle saadaan tunnettuutta. Omalle henkilöstölle informaatiota annetaan jo paljon aikaisemmin tuotekehitysvaiheessa, jotta tuotteesta saadaan tunnettu myös talon sisällä. (Bergström & Leppänen 2005, 205.) Jakelupalvelut-yksikössä toteutetaan lanseerauksen alkaessa aktiivisesti erilaisia myyntikampanjoita (Aho 2010). Myyntikampanjoiden suunnittelu ja toteutus on merkitty myös lanseerausmalliin ja lanseerauksen muistilistaan.

Lanseeraus päättyy esittelyvaiheeseen, jonka jälkeen tuotteen menekinedistäminen tapahtuu normaaleilla markkinoinnin toimenpiteillä (Rope 2005, 503). Esittely- ja kasvuvaiheen välinen raja on vaikea määritellä, joten se on varsin käsitteellinen (Bergström & Leppänen 2005, 174; Rope, 2005, 503). Lanseerausmalliin tuotteen siirtyminen perusmarkkinoinnin piiriin on myös nostettu keskeiseksi tekijäksi.

Kasvuvaiheessa yritetään parantaa myyntiä ja kasvattaa markkinaosuutta (Jobber 2001, 251). Näin tapahtuu myös Jakelupalvelut-yksikössä, jossa muun muassa erilaiset lisäarvopalvelut ovat kasvuvaiheessa. Lisäarvopalvelut tarkoittavat palveluita, jotka tuovat laajentavia lisäominaisuuksia tavallisiin palveluihin. Kasvuvaiheessa Bergströmin ja Leppäsen mukaan (2005, 206) tuote pitää saada erottumaan kilpailijoiden tuotteista.

Lanseerausvaiheen onnistuminen on tuotteen menestykselle erittäin ratkaiseva vaihe, joten sille tulee tehdä oma erityinen suunnitelma ja konkreettiset tavoitteet on listattava (Rope, 2005, 503). Elinkaaren aikainen ylläpito ja hallinta on otettava huomioon jo tuotteen suunnittelu- ja toteutusvaiheessa. Jokaisen tuotteen elinkaaren muoto ja pi-

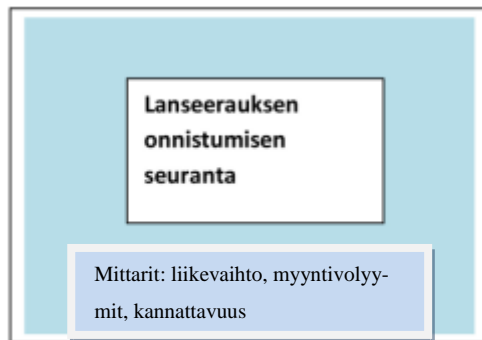
tuus vaihtelevat eri tavalla, joten elinkaarikäyrät eivät ole aina samanlaisia. (Lehtimäki ym. 2010, 48.) Lanseerausmallissa on korostettu jatkuvaa tekemistä, suunnittelun tärkeyttä, tulosten seurantaan sekä tavoitteiden asetantaa. Lanseeraussuunnitelman pohjaksi tulee asettaa täsmälliset välitavoitteet muun muassa viestintäkeinoittain, asiakasryhmäkohtaisesti, alue- tai piirikohtaisesti tai myyjäkohtaisesti (Rope 2005, 529). Jakelupalvelut-yksikössä välitavoitteet listataan projektikohtaisesti. Välitavoitteiden toteutuksesta vastaa projektipäällikkö, joka raportoi lanseerausprojektin etenemisestä ohjausryhmässä. (Aho 2011.)

Kuvasta 14 nähdään, että yritykset saavat tuotteilleen yleensä katetta vasta elinkaaren kasvuvaiheessa, sillä tuotekehitysvaihe vie paljon varoja. Lanseerauksen onnistumisen mittareina tuleekin pitää muita välitavoitteita, kuten tunnettuustavoitetta kohderyhmässä, onnistuneita referenssejä jatkomarkkinoinnille, tuotteen kokeilijoiden määrää ja heidän tyytyväisyyttään sekä saavutettua markkina-asemaa ja myyntivolyymia. (Rope 2005, 504.) Jakelupalvelut yksikössä lanseerauksen tuloksia seurataan usein kampanjointin tulosten kautta. Jos kampanjointia ei tehdä uuden tuotteen lanseerauksen yhteydessä, liiketoimintayksikön tehtävänä on seurata tuloksen kehitystä kuukausiraportoinnissa. (Aho 2011.)

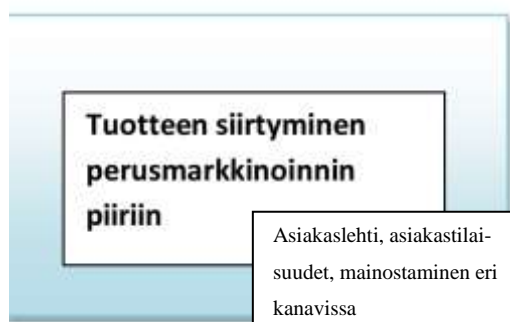
Koska lanseeraaminen vie paljon yrityksen varoja, on yrityksen pidettävä tuotteistossaan useissa eri elinkaaren vaiheissa olevia tuotteita. Yrityksen uudet tuotteet voivat tuoda voittoa vasta kuukausien tai jopa vuosien päästä. Näin ollen vanhojen tuotteiden kassavirtaa voidaan käyttää uusien tuotteiden lanseeraamiseen. Näin yrityksen jatkuva elinkelpoisuus varmistetaan markkinoilla. (Rope 2005, 505.)

Tuotteen elinkaarimalli auttaa tulkitsemaan tuotteita ja markkinoita, mutta sitä on kritisoitu siitä, että sen avulla ei voida ennustaa tulevaisuutta. Markkinoijat eivät useinkaan edes tiedä, missä vaiheessa elinkaartaan tuote on. (Kotler 2003, 339.) Jakelupalvelut-yksikössä perinteinen kirjeiden jakeluliiketoiminta on elinkaarellaan laskuvaiheessa, mutta kasvua haetaan esimerkiksi suoramarkkinointijakeluista sekä kokonaan uusilta liiketoiminta-alueilta, esimerkiksi lisäarvopalveluista. Suoramarkkinointijakelulla tarkoitetaan osoitteellista tai osoitteetonta mainospostia. Itella hakee kasvua uusilta alueilta, joihin voidaan kohdistaa mittavia investointeja perusliiketoiminnan toimituksessa kannattavasti. (Aho 2010.)

Lanseerausprosessin päättyessä alussa luodut mittarit otetaan lähempään tarkasteluun, jotta voidaan selvittää miten lanseerauksessa on onnistuttu. Tehtyjä toimenpiteitä tulee arvioida kriittisesti ja erityisesti tulevia lanseerauksia varten on syytä miettiä, missä on parantamisen varaa. Lanseerauksen päätavoitteena on aina uuden tuotteen menestyminen markkinoilla. Tähän tavoitteeseen pääsemistä voidaan mitata muun muassa liikevaihdolla, tuotekannattavuudella ja myyntivolyymeilla. (Lehtimäki ym. 2010, 86-87, 98.) Lanseerausmalliin on nostettu lanseerauksen onnistumisen seuranta keskeiseksi tekijäksi ja se näkyy kuvasta 15. Jos tuotteen lanseeraus onnistuu, tuote siirtyy perusmarkkinoinnin piiriin, jota havainnollistaa kuva 16. Jakelupalvelut-yksikössä perusmarkkinointiin käytetään muun muassa asiakaslehtiä, mainontaa muissa kanavissa sekä asiakastilaisuuksia (Aho).



Kuva 15. Lanseerauksen onnistumisen seuranta



Kuva 16. Tuotteen siirtyminen perusmarkkinoinnin piiriin

10 LANSEERAUSMALLI JAKELUPALVELUT-YKSIKKÖÖN

Lanseerausmalli ja lanseerauksen muistilista auttavat muistamaan asiat, jotka tulee tehdä lanseerausprosessin edetessä. Lanseerausmalli on tämän työn liitteenä. Luottamuksellisten syiden takia lanseerauksen muistilistaa ei julkaista. Lanseerausmalliin on

listattu keskeisimmät vaiheet, jotka voivat vaihdella aikataulullisesti aika paljonkin tuotteesta riippuen. Lanseerausmallista näkee karkean tason järjestyksen eri tekemisille. Lanseerausmallissa kaksisuuntaiset nuolet kuvaavat prosessin iteratiivisuutta. Lähes aina on mahdollisuus palata taaksepäin tai päättää lanseerausprojekti kokonaan.

Lanseerausmallin tueksi on laadittu Excel-muotoinen lanseerauksen muistilista, josta on tehty mahdollisimman käytännönläheinen, jotta sitä pystytään käyttämään suoraan sellaisenaan. Tähän työhön lanseerauksen muistilistaa ei ole julkaistu, mutta Jakelupalvelut-yksikössä muistilistaa on tarkoitus hyödyntää jatkossa. Lanseerauksen muistilista näyttää hyvin yksinkertaiselta, mutta sen tekeminen vei paljon aikaa. Haasteellisinta oli saada selville kaikki vaiheet, jotka lanseerausprosessissa on tehtävä.

Haastattelut auttoivat hyvin paljon lanseerauksen muistilistan ja lanseerausmallin tekemistä. Haastateltavat valittiin tarkoituksella erilaisten työtehtävien mukaan, jotta jokaisesta henkilöstä saisi eri ammattiosaamisen tuomat puolet näkyviin. Haastateltavana olivat myyjä, tuotepäällikkö, business manager, projektipäällikkö, yhteyspäällikkö, tiedottaja, liiketoiminnan kehityspäällikkö sekä tuotannon kehityspäällikkö. Haastateltavat kokivat aiheen myös hyödylliseksi, joten he olivat tutustuneet etukäteen haastattelun runkokysymyksiin, jotka lähetin heille etukäteen. Kysymysrungot olen sisällyttänyt työni loppuun, vaikka ne eivät kuvaa lähellekään kaikkia kysymyksiä, joita haastatteluissa heräsi. Henkilökohtaisten haastatteluiden etuna on luotettavuus, joka toteutui myös näissä haastatteluissa (Raatikainen 2005, 33).

Lanseerauksen muistilistan ensimmäisestä sarakkeesta näkyy mitä tehdään ja toisessa sarakkeesta kuka sen tekee. Kolmanteen sarakkeeseen olen kerännyt kaikki oleelliset dokumentit Itellan lähiverkosta lanseerausprosessiin liittyen, jotka hyödyttävät projektissa mukanaolevia lanseerausprosessin edetessä. Lanseerauksen muistilistaan voi myös sisällyttää omia dokumentteja näiden dokumenttien tilalle, jos haluaa. Dokumentit on kerätty yhteen paikkaan, joten projektin jäsenten ei tarvitse erikseen etsiskellä niitä lähiverkosta. Lähiverkosta kerättyjen dokumenttien sisältöä ei avata sen tarkemmin, sillä ne ovat salaisia tiedostoja. Kohderyhmä sarakkeeseen on mietitty valmiiksi kohderyhmät, jotka helpottavat muun muassa viestinnän suunnittelua ja eri näkökulmien huomioonottamista.

Kaikkia lanseerausmallin tai lanseerauksen muistilistan vaiheita ei tarvitse toteuttaa, ellei ole tarvetta. Kaikki oleelliset tekijät on yritetty kerätä lanseerauksen muistilistaan, jotta se palvelisi monia erilaisia tuotelanseerauksia. Erityishuomiot kohtaan on selvitetty henkilöiden nimiä, jotka auttavat kyseisten vaiheiden tekemisessä.

Lanseerauksen muistilista toimii suoraan aikataulurunkona, eli siihen on laitettu vuoden jokainen viikko, johon voi merkitä, milloin kyseinen vaihe on tehtävä. Tehty kohtaan voi laittaa merkinnän, jos kyseinen vaihe on valmis. Malli toimii myös tehtävien tarkistuslistana. Tästä on hyötyä lanseerausprojektin päätyttyäkin, niin nähdään yleiskuva lanseerausprosessista ja mitä kaikkea on tehty missäkin vaiheessa.

11 KEHITYSEHDOTUKSET

Sisäisen viestinnän osalta huomattiin, että uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatioon on erittäin vaikeaa. Esimiesten tulee ottaa vastuu esimerkiksi myymälöissä tai jakelutoimipaikoissa oman henkilöstönsä kouluttamisesta. Monissa paikoissa ei aina opita toivotusti. Tähän ongelmaan käytetään apuna paljon OCS-työkalua, mutta silti haluttuja tuloksia ei aina saavuteta. Uusien ja erityistoimenpiteitä vaativien tuotteiden kohdalla voisi myymälöiden ja jakelutoimipaikkojen esimiehet kutsua pääkonttorille koulutustilaisuuteen, jonka päätteeksi voisi järjestää jonkinasteinen loppukokeen. Loppukoe varmistaisi asioiden sisäistyksen.

Benchmarkkausta voisi käyttää enemmän hyödyksi. Benchmarkkauksella voisi tutkia muun muassa, millaista viestintää muut kilpailijayritykset käyttävät kertoessaan uudesta markkinoille tulleesta tuotteestaan. Itella voisi hyödyntää markkinointikanavissa enemmän yhteistyötä myös asiakkaiden kanssa. Asiakasyritykset ja Itella voisivat tehdä yhdessä esimerkiksi mainoksia tai markkinointimateriaaleja, jossa molempien yritysten tunnettuus kasvaisi.

Itellassa on käytössä Microsoftin Outlook-sähköpostityökalu, jossa on mukana myös kalenteritoiminnallisuus, jossa voi varata koulutuksia ja merkitä omia tekemisiä. Lanseerausta helpottava tekijä olisi se, että kaikki työntekijät avaisivat kalenterit automaattisesti lanseerausprojektin alussa. Jos kalenterit eivät ole avoimia, kalenterista ei näy henkilön tarkempia menoja, kuten missä paikassa kukin henkilö on. Palaverin va-

raaminen voi vaikeutua, sillä aina tulee huomioida se tekijä, että henkilö voi olla työmatkalla.

Jakelupalvelut-yksikössä olisi hyvä olla yhteinen kalenteri, josta näkyisi tärkeimmät kokoukset listattuna yhteen paikkaan. Tämä listaus voisi löytyä lähiverkosta eli intranetistä. Lanseerauksen kannalta on oleellista tietää, milloin muun muassa johtoryhmän- tai tuotannon kokoukset ovat, sillä näissä palavereissa voi kertoa uusista tuotteista. Yhteisen kalenterin avulla olisi helpompi varata kokouksiin aika.

Uusista tuotteista voisi antaa pienen katsauksen jo tuotekehitysvaiheessa muun muassa myynnin kuukausikokouksessa. Uusista tuotteista tulisi tiedottaa enemmän myyjille, jotta he tietävät mitä voidaan odottaa tulevaisuudessa myytäväksi. Toki jos kyseessä on erikoistuote, joka ei tule kaikkien myyjien myytäväksi, myyjien kuukausikokoukseen ei välttämättä tarvitse mennä. Tällöin palaverin voisi pitää mieluummin vain niiden myyjien kanssa, jotka tulevat jatkossa myymään kyseistä tuotetta. Näin saisi myynnin näkökulmaa enemmän mukaan jo tuotekehitysteella oleviin tuotteisiin. Myyjien kanssa voisi myös ideoida enemmän, sillä asiakasrajapinnassa työskentelevät tietävät parhaiten asiakkaidensa tarpeet ja tyytyväisyyden tason. Näistä ideoista voisi saada hyviä tuotteita markkinoille.

Asiakkaat tulee saada sitoutumaan Itellaan pitkäjänteisesti, joten asiakastilaisuuksien järjestäminen on yksi keino luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita. Asiakastilaisuuksien järjestäminen ei ole edullista, mutta esimerkiksi kerran tai kaksi vuodessa voisi järjestää kutsuvierastilaisuuksia suurasiakkaille. Investointi muutamiin tilaisuuksiin nostaisi sitoutuneisuutta ja yhteishenkeä Itellan ja asiakasyritysten keskuudessa. Tilaisuuksissa voisi esitellä uusia tuotteita.

Itellassa voisi ottaa käyttöön laskun mukana tai sähköpostin välityksellä menevän asiakastiedotteen, jolla voisi kertoa helposti uusista tuotteista sekä Itellan ajankohtaisista asioista. Tällaista asiakastiedotetta ei ole vielä käytössä.

Uusien tuoteideoiden kehittämiseen voisi ottaa myyjien lisäksi myös asiakkaat ja kuluttajat enemmän mukaan. Jakelupalvelut-yksikössä asiakasyritykset tuovat suuren osan liikevaihdosta, mutta kuluttajat ovat kuitenkin loppukäyttäjiä. Heiltä voisi saada hyviä vinkkejä uusista tuoteideoista. Asiakkaita ja kuluttajia voisi kannustaa tuoteide-

oiden kehittämiseen esimerkiksi kilpailujen avulla. Palkkio annettaisiin parhaille kehityskelpoisille tuoteideoille.

Lanseerausprojektissa mukana olevat henkilöt voisivat käydä itse muun muassa tuotannossa, jakelutoimipaikoissa ja myymälöissä katsomassa, miten uudet tuotteet näissä paikoissa liikkuvat tai miten niitä käsitellään. Ongelmakohdat pystyttäisiin huomaamaan helpommin, jos uuden tuotteen lanseerausprosessissa mukana olleet pääsisivät asiantuntijoina paikalle. Kun uusia tuotteita lanseerataan ja pilotteja tehdään, voisi useammin pyytää kehitysehdotuksia ja palautteita myymälöiltä, asiamiesposteilta, tuotannolta sekä myyntipisteiltä. Näihin palautekyselyihin voisi houkutella vastaamaan kattavasti jollain palkinnolla, jonka saisi mahdollisesta kehitysarvoisesta tuoteparannuksesta tai huomiosta. Pilottien jälkeen tulisi muistaa enemmän kiittää ihmisiä pilotteihin osallistumisesta ja painottaa niiden tärkeyttä, jotta jatkossakin Itellan työntekijät jaksaisivat olla mukana testaamassa uusien tuotteiden toimivuutta.

Ideointi tulisi nostaa keskeiseksi osaksi Itellan nykypäivää. Mäkeläisen ja Solatienkin mukaan (2009,15) innovointi voi johtaa suuriin tuottoihin ja ihmisten viihtyvyys ja tuloksentelekyky kasvavat. Itellassa voisi järjestää esimerkiksi muutaman kerran vuodessa ideointihetken tai ideointipäivän, jolloin pienissä ryhmissä eri yksiköiden edustajat voisivat miettiä esimerkiksi tuoteparannuksia tai lanseerausmenetelmiä. Ideointimenetelmiä hyväksikäyttäen voisi myös verkostoitua eri yksiköiden edustajien kanssa. Itella on suuri organisaatio, joten tällaiset yhteiset ideointihetket olisivat verkostoitumistilaisuutena erinomaisia. Innovatiivisen yrityksen maine leviää myös helpommin ja houkuttelee muita huippuosaajia hakeutumaan töihin

Kannustaisin Itellaa käyttämään enemmän mobiilimarkkinointia hyödyksi toiminnassaan. Esimerkiksi tekstiviestitse lähetettävässä asiakkuusmarkkinoinnissa tullaan näkemään Suomessa kasvua tammikuussa tehdyn Mainostajien Liiton Mainosbarometrin mukaan (Kauppalehti 2011). Mobiilimarkkinoinnin välityksellä voisi kertoa uusista tuotteista lyhyesti ja ytimekkäästi.

Itellassa tietoja tulisi jakaa enemmän eri yksiköiden välillä. Tietoja jakamalla voisi hyödyntää muun muassa toisten yksiköiden lanseerauskokemuksia. Jos jokin markkinointimenetelmä on ollut erityisen hyvä, sitä samaa voisi hyödyntää myös Jakelupalvelut-yksikössä.

Lanseerausprosessiin liittyen pidetään paljon palavereita. Kannustaisin määrittelemään jokaiselle palaverille, valmiiksi laaditun agendan lisäksi, tavoitteen etukäteen. Kun tavoite on listattu ennen palaveria, oleelliset asiat käydään varmemmin läpi ja eteneminen on tehokkaampaa. Palaverin tavoite sekä materiaalit tulisi jakaa myös muille kokoukseen osallistujille etukäteen.

12 POHDINTA

Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, koska käyttökelpoinen lanseerausmalli saatiin laadittua ja sitä on tarkoitus hyödyntää Jakelupalvelut-yksikön sisäisissä projekteissa. Opinnäytetyötä tehdessä suurina etuina olivat haastattelut ja oma läsnäolo lanseerausprosessissa.

Tutkimuksen koin toimeksiantajalle hyödylliseksi, koska tutkimuksen myötä lanseerauksen muistettavat asiat sai koottua yhteen paikkaan, josta projektin jäsenet voivat tarkistaa, muistetaanko kaikki tarvittavat asiat tehdä. Lisäksi lähiverkossa eli intranetissä olevat valmiit Itellan dokumenttipohjat eri tekemisiin liittyen sai upotettua lanseerauksen muistilistaan, josta ne ovat helposti löydettävissä.

Huomasin työtä tehdessä, että yksiköiden välistä yhteydenpitoa tulee parantaa, sillä kuulin oman lanseerausmuistilistani luomisen jälkeen haastatteluissa, että hieman samaan suuntaan tehty lanseeraustekijöiden listaus on tehty toisessa yksikössä heidän käyttöönsä. Tämän tehdyn pohjan olisi voinut jakaa muille yksiköille helpottamaan arkea.

Lanseerausprosessin oleelliset vaiheet selkiytyivät haastatteluissa, minkä takia haastattelut olivat erittäin hyödyllisiä. Opinnäytetyön tekemistä auttoi suuresti mukanaolo organisaation arkipäivässä ja lanseerausprosessissa. Uskon, että lanseerausmalli ja lanseerauksen muistilista ovat hyödyllisiä, sillä lopputulos oli toimeksiantajan mielestä onnistunut. Lanseerausmallista ja muistilistasta haluttiin hyvin konkreettinen ja käytännönläheinen, ja tässä mielestäni onnistuin. Olen valmis jatkossa päivittämään lanseerausmallia ja lanseerauksen muistilistaa, jos on tarve.

Erityisen kiinnostavaa oli haastattelujen tekeminen sekä lähdekirjallisuuteen tutustuminen. Oli mielenkiintoista nähdä, meneekö lanseeraus Itellassa samalla tavalla kuin lähdekirjallisuus antaa ymmärtää. Tämän opinnäytetyön tekeminen oli erinomainen keino tutustua tarkemmin Itellan organisaation toimintaan ja lanseerausprosessiin.

LÄHTEET

Aaltola, J. Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin || näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 2. korjattu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Aho, J. 2010. Haastattelu. 13.12.2010. Helsinki: Itella.

Aho, J. 2011. Haastattelu 31.1.2011. Helsinki: Itella.

Apilo, T., Salkari, I., Taskinen, T. 2007. Johda innovaatioita. Hämeenlinna: Karisto Oy (1.painopaikka, kustannus talentum media oy.Helsinki.

Asiakasviestintä. 2010. Itellan Intranet-sivut. Saatavissa:

<https://intranet.itella.com/suomi/tuki/markkinointijaviestinta/asiakasviestinta/Sivut/default.aspx> [viitattu 7.3.2011].

Aspara, J., Parvinen, P., Tikkanen, H. 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Helsinki: Talentum Media Oy.

Aukia, J.-P. 2011. Mainokset syntyvät brändi edellä. Kauppalehti 7.2.2011.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2005. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Blythe, J. 2008. Essentials of marketing. 4.painos. Edinburgh Gate, Harlow: Pearson education Limited.

Cagan, J., Vogel. & Craig M. 2003. Kehitä kärkituote Ideasta innovaatioksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Dahlèn, M. 2006. Markkinoijan yhdeksän käskyä. Juva: WS Bookwell Oy.

Eettisyys päätöksenteon pohjana. 2010. Itellan Internet-sivut. Saatavissa:

<http://itella.fi/group/konserni/eettisyys/> [viitattu 1.1.2011].

Fill, C. 2002. Marketing Communications Contexts, Strategies and Applications. Harlow: Prentice Hall.

Fogelholm, C.-M. 2009. Tuoteideasta innovaatioksi. Tampere: Mediapinta.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Jobber, D. Principles & Practice of Marketing. 2001. 1.painos London: McGraw-Hill.

Juholin, E. Communicare Viestintä strategiasta käytäntöön. 2004. Hämeenlinna: Karisto Oy / 2000. Helsinki:Inforviestintä.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: WSOY.

Kotler, P. 2003. Marketing management. Upper Saddle River (N.J.): Pearson Education.

Lauren, T. 2011. Haastattelu 31.1.2011. Helsinki: Itella.

Lehtimäki, T., Malinen, P., Salo, J., Simula, H. 2010. Uuden B2B- tuotteen menestyksenkäs kaupallistaminen. Helsinki: Kopio Niini Oy.

Markula, J. 2011. Kaupallistaminen ontuu Suomessa. Kauppalehti 17.2.2011.

Maurola, S. 2011. Haastattelu 3.2.2011. Helsinki:Itella.

McKinsey & Company. 2000. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Me arvostamme yhdessä tekemistä. 2010. Itellan Internet-sivut. Saatavissa: <http://itella.fi/group/konserni/arvot.html> [viitattu 1.1.2011].

Mobiilimarkkinointiviestintä kasvaa. 2011. Kauppalehti 21.2.2011.

Mäkeläinen, P., Solatie, J.2009. Ideasta innovaatioksi Luovuus hyötykäyttöön. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Parantainen, J. 2007a. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä, Tuotteistaminen 10. 2.painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Parantainen, J. 2007b. Sissimarkkinointi. 2., tarkistettu painos. Hämeenlinna: Talentum Media Oy

Philip, J. 2002. The Ultimate Secrets of Advertising. Thousands Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Pitkonen, T. 2011. Haastattelu 1.2.2011. Helsinki: Itella.

Postipalvelulaki 6.4.2001/313.

Päivelin, M. 2011. Haastattelu 1.2.2011. Helsinki: Itella.

Raatikainen, L. 2005. Tavoitteellinen markkinointi- markkinoinnin tutkimus- ja suunnittelu. Helsinki: Edita Prima Oy.

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

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

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy.

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

Rosenberg, J., Viitanen, T. 2011. Viestinvälitys info 16.2.2011. Helsinki:Itella.

Saaranen-Kauppinen. Puusniekka. Teemahaastattelu. Saatavissa:
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html [viitattu 11.12.2010].

Saarin, P. 2011. Haastattelu 28.1.2011. Helsinki: Itella.

SAP. 2010. Itellan Intranet-sivut. Saatavissa:
<https://intranet.itella.com/suomi/tuki/itjapuhelimet/sovelluksetjaohjelmat/sap/Sivut/default.aspx> [viitattu 12.12.2010].

Tarnanen, S. 2011. Haastattelu 31.1.2011. Helsinki: Itella.

Tietokannat. 2010. Patentti- ja rekisterihallitus. Saatavissa:
<http://www.prh.fi/fi/patentit/julkaisut.html> [viitattu 3.2.2011].

Toimintatutkimus. 2007. Virtuaali ammattikorkeakoulu. Saatavissa:
<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html> [viitattu 12.12.2010].

Toimintatutkimus. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Saatavissa:
<http://193.167.122.14/Opari/ontTukiToimTutk.aspx>. [viitattu 12.12.2010].

Toivonen, S. 2010. Itella lyhyesti. Itellan Intranet-sivut. Saatavissa:
<https://intranet.itella.com/suomi/yhtiomme/Sivut/default.aspx> [viitattu 30.12.2010].

Trott, P. 2008. Innovation management and new product development. 4.painos.
Edinburgh Gate Harlow: Pearson Education Limited.

Tutkimusidea. Taloustutkimus Oy. 2011. Nro 1. 34. vuosikerta. Suomen lehti-yhtymä Oy, Kirjapaino Uusimaa.

Viestinvälitys uudistuu. 2011. Itellan Intranet-sivut. Saatavissa:
<https://intranet.itella.com/suomi/tyojatyotilat/tyopoydatjakasikirjat/myyjantyopoyta/Ja etut asiakirjat/Esittelymateriaali Itella Viestinvälitys uudistuu 2011.pptx> [viitattu 30.1.2011].

Wikström, C.-E. 2011. Sosiaalinen media sopii myös B2B-markkinoijalle. Kauppalehti 22.2.2011.

Virrankoski, J. 2011. Haastattelu 28.1.2011. Helsinki: Itella.

Wolff, J. 2009. Marketing for Entrepreneurs. Edinburgh Gate, Harlow: Pearson education Limited.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä merkitys, vaikutus ja keinot. Porvoo: WSOY.

Vuorinen, K. 2005. Etnografia. Saatavissa: <http://www.cs.uta.fi/usabsem/luvut/5-Vuorinen.pdf> [viitattu 12.12.2010].

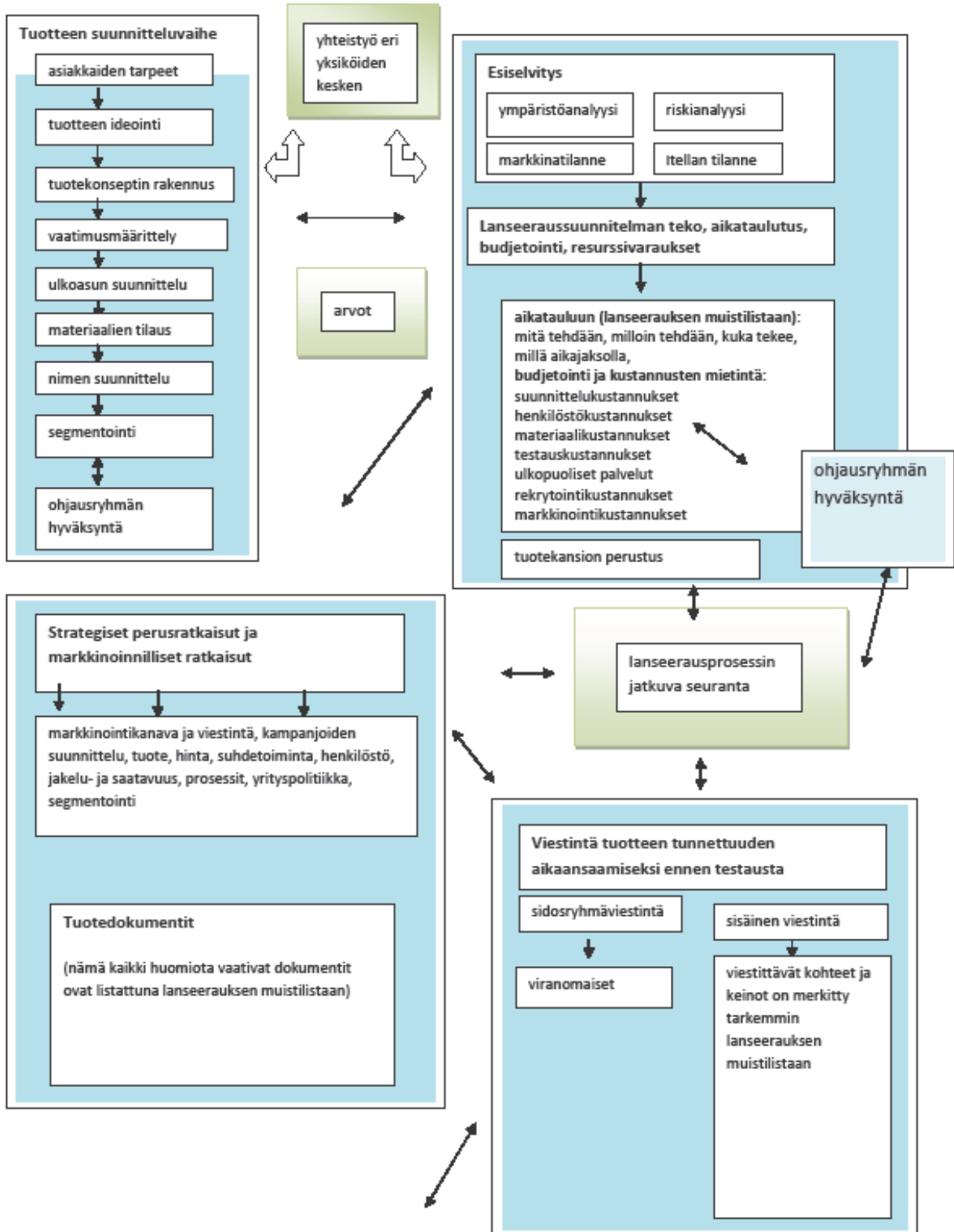
Yleispresentaatio.2010. Itellan Intranet-sivut. Saatavissa: <https://intranet.itella.com/suomi/yhtiomme/Sivut/default.aspx> [viitattu 30.12.2010].

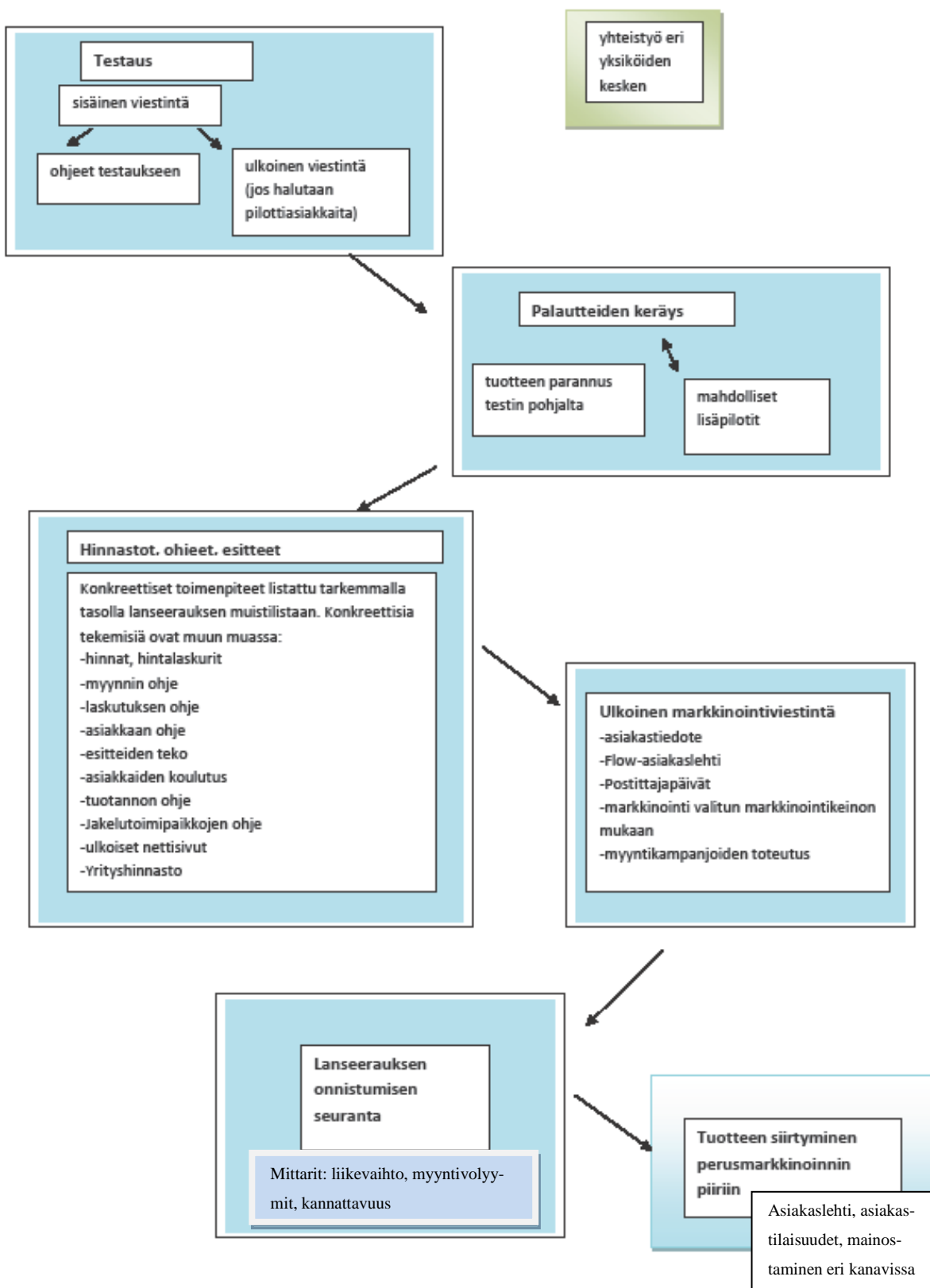
Yrityksille. 2010. Itellan Internet-sivut. Saatavissa: <http://itella.fi/group/konserni/itellalyhyesti.html> [viitattu 1.1.2011].

Åberg, L. 2000. Viestintä- tuloksen tekijä. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Liite 1.

Lanseerausmalli





Liite 2.

Haastattelukysymykset

1. Mitkä seikat ovat erityisen tärkeitä lanseerausprosessissa?
2. Mikä on vaikeaa lanseerauksessa?
3. Mikä sujuu erityisen hyvin?
4. Miten segmentointia mietitään?
5. Aikataulu: kuinka paljon aikaa lanseerauksen kullekin vaiheelle tulee varata?
6. Ketkä ovat avainhenkilöitä lanseerausprosessin onnistumiselle?
7. Mitkä ovat oleellisia tuotedokumentteja, jotka tulee muistaa tehdä?
8. Laaditaanko täällä lähtökohta-analyyseja?
9. Pohditaanko täällä mahdollisia riskitekijöitä lanseerausprosessille?
10. Miten lanseerausta voisi parantaa?
11. Mitä vaiheita lanseerausprosessin edetessä tulee huomioida esimerkiksi myynnin, tuotannon, jakelutoimipaikkojen ja kuljetusten osalta?
12. Mitkä seikat vaikuttavat lanseerauksen ajoitukseen?
13. Asetetaanko uusille tuotteille tavoitteita? Kuten seuranta, tunnettuus ja imagotavoitteita
14. Mitä sisäisen viestinnän keinoja käytetään?
15. Millaisia markkinointiviestinnän keinoja käytetään?

Liite 3.

Lanseerauksen muistilista (luottamuksellinen tiedosto, ei julkaista)