



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Leevi Viljakainen

Tuotelanseerausprosessi ja sen kehittämisen haasteet ja mahdollisuudet teollisessa yrityksessä

Markkinoinnin ja viestinnän
akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Markkinoinnin johtamisen
koulutusohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Leevi Viljakainen		
Tutkielman nimi:	Tuotelanseerausprosessi ja sen kehittämisen haasteet ja mahdollisuudet teollisessa yrityksessä		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Markkinoinnin johtaminen		
Työn ohjaaja:	Arto Rajala		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	100

TIIVISTELMÄ:

Uusien tuotteiden lanseeraus on yksi yrityksen kriittisimmistä hetkistä. Onnistunut lanseeraus voi merkittävästi edesauttaa yrityksen menestymistä, kun taas epäonnistunut lanseeraus voi vaarantaa yrityksen maineen ja tuotekehitykseen investoidut resurssit. Aikaisemmassa tutkimuksessa tuotelanseerausta on tarkasteltu pääasiassa kuluttajatuotteiden näkökulmasta, ja erityisesti teollisten yritysten sisäisiin prosesseihin, osastojen väliseen yhteistyöhön ja käytännönläheisiin kehityskonsepteihin liittyviä tutkimuksia on julkaistu vähän. Tutkielmassa on pyritty vastaamaan tähän tutkimusaukkoon tarkastelemalla tuotelanseerausprosessia yrityksen sisäisestä näkökulmasta, samalla tuoden esiin eri osastojen kokemuksia sekä kehittämällä näihin havaintoihin perustuva konsepti prosessin selkeyttämiseksi.

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan tuotelanseerausprosessia teollisessa yritysten välisessä liiketoimintaympäristössä ja selvitetään sen kehittämisen haasteita ja mahdollisuuksia. Tutkielma on toteutettu toimeksiantona suomalaiselle prosessiteollisuuden yritykselle, jonka liiketoiminta perustuu virtauksensäätötuotteiden ja -palveluiden toimittamiseen. Tutkielmassa keskitytään erityisesti yrityksen virtauksensäätö-liiketoimintalinjan sisäisiin prosesseihin ja osastojen väliseen yhteistyöhön tuotelanseerauksen yhteydessä. Tutkielman teoriana on hyödynnetty tuotelanseerausta ja tuotekehitystä käsittelevää kirjallisuutta ja aikaisempaa tutkimusta. Tutkielma toteutetaan laadullisena tutkimuksena hyödyntäen konstruktivistista tutkimusotetta, ja aineistonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Aineisto koostuu kolmentoista kohdeyrityksen työntekijän haastattelusta, joista on laadullisen sisällönanalyysin avulla korostettu tutkielman kannalta keskeiset näkökulmat. Lopuksi aineisto on teemoiteltu, ja sen pohjalta on tunnistettu sekä toimivia käytäntöjä että kehityskohteita.

Tutkielman tulokset osoittavat, että kohdeyrityksen tuotelanseerausprosessissa on suuria kehittymismahdollisuuksia, ja että prosessi ei huomioi kaikkia toimijoita kokonaisvaltaisesti. Suurimmat keskeiset havainnot liittyvät kohdeyrityksen myyntiosaston integrointiin osaksi sen tuotelanseerausprosessia, mitä erityisesti lanseerausta käsittelevä kirjallisuus ja aikaisempi tutkimus tukee. Muut keskeiset havainnot osoittavat myös monipuolisen tuotelanseerausohjeistuksen lisäämisen ja kommunikaatio-ongelmien selkeyttämisen kehityskohteina kohdeyrityksen tuotelanseerausprosessissa. Kommunikaatio-ongelmiin liittyen tutkielmassa on esitetty lista lanseerauksessa käytettävistä termeistä ja niiden selityksistä, jotta osastojen välinen kommunikaatio selkeytyisi. Kohdeyrityksen nykyisen tuotelanseerausprosessin suurimpana kehityskohteena on korostettu jälkiarviointivaiheen integrointia prosessin loppuun, jotta kohdeyrityksellä olisi mahdollisuus dokumentoida aikaisempien lanseerauksiensa toimivia käytäntöjä ja kehityskohteita.

AVAINSANAT: tuotelanseeraus, tuotelanseerausprosessi, prosessikehittäminen, uusien tuotteiden lanseeraus, tuotteen menestys

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Johdatus tuotelanseerausprosessiin B2B-liiketoimintaympäristössä	6
1.2	Tutkimuksen ongelmanasettelu, tavoitteet ja rajaukset	8
1.3	Tutkimusmenetelmä ja tutkimusote	10
1.4	Tutkimuksen rakenne	12
1.5	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	13
2	Tuotelanseerausprosessi B2B-ympäristössä	16
2.1	Tuotelanseerausprosessin vaiheet	16
2.2	Lanseerauksen suunnittelu	18
2.3	Lanseerauksen konkretisointi	24
2.4	Organisaation kouluttaminen	26
2.5	Julkistus markkinoille	27
2.6	Jälkiarviointi	31
2.7	Erytyistä huolellisuutta vaativat lanseerausvaiheet	32
3	Teoreettinen viitekehys	34
3.1	Viitekehyyksen rakentuminen	34
3.2	Kommunikaatio osana tuotelanseerausprosessia	38
4	Metodologia	45
4.1	Tutkimusmenetelmä ja lähestymistapa	45
4.2	Aineiston hankinta	47
4.3	Aineiston analyysi	50
4.4	Tutkimuksen luotettavuus	51
5	Tutkimustulosten analysointi	53
5.1	Kohdeyrityksen tuotelanseerausprosessi nykyisessä tilassaan	53
5.1.1	Lanseerauskonseptin luominen	54
5.1.2	Lanseeraukseen valmistautuminen	55
5.1.3	Sisäinen lanseeraus	56
5.1.4	Ulkoinen lanseeraus ja seuranta	56

5.2	Tuotelanseerausprosessi haastateltavien näkökulmasta	57
5.3	Lanseerausprosessin haasteet	58
5.4	Kommunikaatio ja yhteistyö	62
5.5	Lanseerauksen mittaus ja jälkiarviointi	65
6	Sovellettu tuotelanseerausmalli kohdeyritykselle	68
6.1	Keskeisimpien tulosten esittely	68
6.2	Lopullinen konsepti tuotelanseerausprosessin kehittämiseen	80
7	Johtopäätökset	83
7.1	Tutkimuksen tarkoitus ja keskeisimmät tulokset	83
7.2	Teoreettiset implikaatiot	85
7.3	Liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset	87
7.4	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	88
	Lähteet	92
	Liitteet	96
	Liite 1. Tietosuojailmoitus	96
	Liite 2. Haastattelurunko	99

Kuviot

Kuvio 1. Tuotelanseerausprosessin vaiheet (Simula ja muut, 2010, s. 78).	18
Kuvio 2. Luonnos tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä.	37
Kuvio 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.	41
Kuvio 4. Yleinen kuvaus analyysin toteuttamisesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, alaluku 4.1).	50

Taulukot

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot.	49
Taulukko 2. Keskeisimmät tulokset osastokohtaisesti.	68
Taulukko 3. Konsepti tuotelanseerausprosessin kehittämistä varten.	80
Taulukko 4. Terminologia.	82

1 Johdanto

Tämän tutkielman taustalla on tuotelanseerausprosessi teollisessa ympäristössä. Tutkielman tavoitteena on tunnistaa tuotelanseerausprosessin kriittiset pisteet sekä kehittää prosessin toimivuutta. Erityistä huomiota kiinnitetään eri toimijoiden välisen yhteistyön parantamiseen lanseerauksen eri vaiheissa. Tutkielma toteutetaan toimeksiantona suomalaiselle prosessiteollisuuden yritykselle, jonka liiketoiminta perustuu virtauksensäätötuotteiden ja -palveluiden toimittamiseen.

1.1 Johdatus tuotelanseerausprosessiin B2B-liiketoimintaympäristössä

Tuotelanseeraus on jatkuvasti kehittyvä prosessi, joka on erityisesti digitalisaation myötä ottanut suuria harppauksia. Erilaiset oppimislustat ja kirjallisuus antavat kaikille mahdollisuudet tutustua aiheeseen ja tarjoavat nykyaikaisia lähestymistapoja tuotteiden tuomiseen markkinoille. Parhaimmassa tapauksessa onnistunut tuotelanseeraus edesauttaa tuotteen menestymisessä markkinoilla ja saa asiakkaiden mielenkiinnon heräämään yritystä ja sen tarjontaa kohtaan. Onnistunut tuotelanseeraus vaatii tarkkaa suunnittelua, aikaa ja resursseja, minkä takia sen parissa työskentelevien henkilöiden tulisi olla sitoutuneita prosessiin alusta loppuun asti.

Simulan ja muiden (2010, s. 75) mukaan tuotelanseerausprosessi usein sivuutetaan sen tärkeydestä huolimatta. Joillain yrityksillä lähestymistapa voi olla se, että kun tuote on teknisesti valmis, niin se asetetaan myyntiin. Heidän mukaansa kokonaisvaltaisempi lähestymistapa lanseeraukseen tuottaa kuitenkin parempia tuloksia. Nykyaikana erityisesti markkinoinnin rooli tuotelanseerausprosessissa on korostunut. Villanen (2016, s. 253) kertoo, että erityisesti markkinointiosaston toimenpiteillä tuotteiden lanseerauksen jälkeen voidaan herättää myönteinen mielikuva tai parhaimmassa tapauksessa herättää ostohalu. Tuotelanseerauksen aktiivisella markkinoinnilla ja markkinatutkimuksella on todettu olevan myös vaikutusta hintakilpailussa, sekä tuotteiden menestymisessä (Salmen, 2021, s. 162).

Simula ja muut (2010, s. 75) korostavat, että tuotelanseerausta ei voi asettaa pelkästään yrityksen tuotekehitysosaston harteille, vaan jatkuva yhteistyö aikaisemmin mainittujen osastojen, ja esimerkiksi myyntiosaston välillä on ehdotonta. Heidän mukaansa lanseerausprosessi voidaan hahmottaa siten, että se pitää sisällään tietyt tekijät, tehtävät, eri informaatiovirrat, syötteet ja tuotokset, jäsennettynä suunnitteluvaiheen, itse toimintavaiheen ja jälkiarvioinnin. Yritysten eri osastojen toimiminen yhdessä ja niiden välinen kommunikointi on myös erittäin tärkeää. Jos yritys pitää avoimen ja osastojen välisen kommunikaation yllä tuotelanseerausprosessin läpi, johtaa se usein onnistuneeseen lanseeraukseen ja täten edesauttaa tuotteen menestymistä.

Simulan ja muiden (2010, s. 74) mukaan yritysten välisessä (business-to-business, B2B) ympäristössä tapahtuva tuotelanseeraus eroaa yksittäiskuluttajille lanseerauksesta siten, että tuotetta harvoin lanseerataan yhtä näkyvästi tai yhtä suurelle yleisölle. Heidän mukaansa erityistä B2B-tuotelanseerauksessa on se, että tuotteiden suunnitteluun tulee kiinnittää huomiota tuoteperheiden ja muiden tuotesukupolvien tasolla. Mikäli yrityksen tyypillinen toimintatapa on toimittaa pelkästään asiakkaille kustomoituja tuotteita, lanseeraus saattaa tuntua turhalta toimenpiteeltä.

Globalisaation ja digitalisaation myötä yritykset ovat joutuneet pohtimaan uudestaan tuotelanseerauksia ja tuotteiden kehittämistä. Villanen (2016, s. 157–158) nostaa teoksessaan esille uudenlaisen ajattelumallin tuotelanseeraukseen, missä yritykset testaavat ideoitaan ja tuotekehitystään jo olemassa olevien asiakkaiden kanssa, tai potentiaalisten asiakkaiden kanssa hyvin varhaisessa vaiheessa kehitystä. Hänen mukaansa aikaisessa vaiheessa kerätty palaute asiakkailta ja kerätty tieto heidän reaktioistaan mahdollistaa yrityksille tuotteen tai palvelun kehittämisen heti prosessin alkuvaiheilla, jopa silloin, kun tuotetta ei ole vielä julkaistu markkinoille. Olsenin (2015, s. 32) mukaan jotkin yritykset eivät mielellään tee yhteistyötä asiakkaidensa kanssa. Hän korostaa, että vaikka yrityksen asiakkaat eivät keksisikään uutta, markkinoita mullistavaa ominaisuutta tai teknologiaa, yritysten tulee muistaa, että asiakkailta kerätty palaute on avainasemassa heidän tarpeidensa ja mieltymystensä ymmärtämisessä. Asiakkaat myös

käyttävät tuotetta luonnollisissa, aidoissa tilanteissa. Täten tuotekehityksen työntekijöiden on helpompi testata uusia ratkaisuja ja arvioida, kuinka asiakkaat vastaavat näihin.

1.2 Tutkimuksen ongelmanasettelu, tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja jäsentää kohdeyrityksen tuotelanseerausprosessin keskeisimmät vaiheet ja kriittiset pisteet, sekä tuottaa konsepti tuotelanseerausprosessin kehittämiseksi. Kohdeyritys on suomalainen, globaalisti toimiva prosessiteollisuuden yritys, ja tutkimuksessa keskitytään sen virtauksensäätö-liiketoimintalinjan tuotelanseerausprosessin kehittämiseen. Liiketoimintalinjan tuotelanseerausprosessin tämänhetkinen haaste on se, että prosessi perustuu lähes täysin tuotekehitysosaston näkökulmaan, ja muut osastot ovat jääneet taustalle. Samalla halutaan kartoittaa eri tahot, jotka ovat mukana tuotelanseerausprosessissa, ja mitkä heidän näkemyksensä tuotelanseerauksesta ovat. Tutkimuksen tarve on kohdeyritykselle suuri, sillä prosessia ei ole aikaisemmin tutkittu. Tutkimuksessa halutaan tuoda esille näitä selvitettyjä näkökulmia, ja samalla niiden kautta luoda konsepti tuotelanseerausprosessin kehittämistä varten.

Aikaisemmassa tutkimuksessa tuotelanseerausta on tarkasteltu pääasiassa kuluttajatuotteiden näkökulmasta. Sen sijaan erityisesti teollisten yritysten sisäisiin prosesseihin, osastojen väliseen yhteistyöhön ja käytännönläheisiin kehityskonsepteihin liittyviä tutkimuksia on julkaistu vähän. Vaikka tuotekehitystoimintaa itsessään ja siihen liittyviä vaiheita on tutkittu kattavasti eri toimialoilla, lanseerausprosessin rooli on jäänyt vähemmälle huomiolle, erityisesti markkinoinnin kirjallisuudessa. Tutkimusaukon vuoksi on epäselvää, kuinka yrityksen prosesseja voidaan kehittää sisältäpäin, eikä pelkästään ulkoisen tarkastelun kautta, erityisesti teollisissa yritysten välisessä kontekstissa. Tutkimusaukkoon on pyritty vastaamaan tarkastelemalla tuotelanseerausprosessia yrityksen sisäisestä näkökulmasta, samalla tuoden esiin eri osastojen kokemuksia sekä kehittämällä näihin havaintoihin perustuva konsepti prosessin selkeyttämiseksi.

Tutkimuksen ongelmanasettelun pohjalta tutkimuksen tutkimuskysymykseksi muodostui: Kuinka B2B-markkinoilla toimiva yritys voi kehittää tuotelanseerausprosessiaan? Tutkimuskysymykseen vastaamista ohjaamaan on asetettu kolme tavoitetta:

1. Kartoittaa aikaisempaa tutkimusta B2B-liiketoimintaympäristössä tapahtuvista tuotelanseerauksista ja tunnistaa niiden kriittiset pisteet, yleiset käytännöt sekä keskeiset toimijat sen toteuttamisessa.
2. Tunnistaa ja dokumentoida eri toimijoiden kokemukset ja näkökulmat tuotelanseerauksesta ja vertailla niitä.
3. Tuottaa kohdeyritykselle konsepti tuotelanseerauksen ja eri toimijoiden välille, jotta tuotelanseeraus ja kommunikaatio toimijoiden välillä helpottuisi.

Ensimmäisen tavoitteen kohdalla luodaan teoreettinen viitekehys, jossa kartoitetaan aikaisemman ymmärryksen ja tutkimuksen pohjalta tuotelanseerausta laajemmin, sekä kuinka se toimii B2B-ympäristössä. Samalla esitellään prosessissa mukana olevia toimijoita. Viitekehysten luomisen tukena hyödynnetään tuotekehitystä ja tuotelanseerausta käsittelevää tutkimusta ja kirjallisuutta, ja siinä keskitytään erityisesti tuotelanseerauksen tärkeimpien käytäntöjen ja toimijoiden tunnistamiseen.

Toisessa tavoitteessa hankitaan empiiristä tietoa kohdeyrityksen eri osastojen työntekijöiltä tuotelanseerausprosessista. Tämä tieto hankitaan teemahaastatteluja hyödyntäen. Hankittua aineistoa analysoidaan ja tehdään vertailuja eri teemojen välillä. Aineistoa esitetään kuvallisessa ja sanallisessa muodossa, jotta eri osastojen näkökulmat tulevat esille. Kuvallisena esitettävä materiaali pitää sisällään kuvioita, jotka syntyvät haastatteluiden pohjalta.

Kolmannessa tavoitteessa tuotetaan kohdeyritykselle konsepti tuotelanseerauksen kehittämistä varten, joka myös ottaa huomioon muut osapuolet kokonaisvaltaisesti. Tässä tavoitteessa korostuu myös yrityksen kommunikaation helpottaminen yhteisen

terminologian luomisen avulla. Tuotoksena syntyvä konstruktio on konsepti, joka koostuu haastatteluiden pohjalta tehdyistä havainnoista liittyen tuotelanseerausprosessin kehittämiseen. Konseptissa korostetaan aikaisempia ongelmakohtia ja tuodaan esiin vaihtoehtoisia ratkaisuja. Konstruktiota ja siihen liittyvää konstruktivistista tutkimusotetta käsitellään tarkemmin neljännessä luvussa.

Tutkimus on rajattu tarkastelemaan tuotelanseerausprosessia kohdeorganisaation virtauksensäätö-liiketoimintalinjan kontekstissa. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti sisäisiin prosesseihin ja niiden parissa työskentelevien osastojen väliseen yhteistyöhön. Tutkimuksessa ei keskitytä kohdeyrityksen tuotevalikoimaan tai tuotteiden ominaisuuksiin, eikä myöskään asiakasrajapinnassa tapahtuvaan toimintaan. Työssä sivutaan tuotekehitystoimintaa, joka tapahtuu ennen lanseerausta, mutta sitä ei käsitellä tarkemmin.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusote

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena hyödyntäen konstruktivistista tutkimusotetta. Tutkimuksen päättelyn logiikka on abduktiivinen, ja se keskittyy suurimmaksi osaksi kohdeyrityksen omaan toimintaan ja niistä tehtyihin havaintoihin, mutta niitä verrataan aktiivisesti teoriaan. Samalla hyödynnetään myös kohdeyrityksen omia materiaaleja tuotelanseerausprosessin kuvaamiseen. Tutkimus on luonteeltaan toimeksianto, mutta ainoastaan aineistonhankinta on toteutettu toimeksiantona. Tutkimuksen muut osa-alueet, kuten teoreettinen viitekehys ja analyysi, toteutetaan itsenäisesti tutkimuksen tavoitteiden ja metodologian mukaisesti.

Puusan ja Juutin (2020, johdanto) mukaan laadullisen tutkimuksen ominaispiirteenä on pyrkiä ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä henkilöiden näkökulmasta. He kertovat, että käytännössä laadullisessa tutkimuksessa halutaan selvittää ihmisten kokemuksia, ajatuksia, tunteita tai merkityksiä aiheeseen liittyen. Tutkimus toteutetaan konstruktivistista tutkimusotetta hyödyntäen, mikä on valittu tutkimuksen

käytännönläheisen luonteen vuoksi. Kasasen ja muiden (1993) mukaan konstruktiviselle tutkimusotteelle ominaista on ongelmanratkaisu eri mallien, konseptien, tai suunnitelmien rakentamisen kautta (s. 243). Konstruktivisessa lähestymistavassa ratkaisua peilataan olemassa olevaan teoriaan, ja se korostaa käytännönläheistä tutkimusta, jonka kautta voi parantaa yrityksen päätöksentekoa (s. 246).

Aineistonkeruumenetelmänä hyödynnetään puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa haastattelun aiheet, teemat ja siihen liittyvät asiat on määritelty ja käyty läpi ennen haastattelun alkua, mutta sanojen muoto ja kysymykset voivat olla erilaisia tai eri järjestyksessä (Eriksson & Kovalainen, 2015, luku 8; Puusa & Juuti, 2020, luku 6). Teemahaastattelu on sopiva valinta tähän tutkimukseen, sillä sen ominaispiirteisiin lukeutuu tutkittavien elämismailma ja subjektiiviset kokemukset siihen liittyen (Vilkka, 2021, osa 2). Menetelmä mahdollistaa joustavan etenemisen haastattelutilanteessa, jolloin tutkija voi syventyä vastaajan näkökulmiin ja esiin nouseviin teemoihin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, alaluku 3.1.1). Tämä on erityisen tärkeää, kun pyritään ymmärtämään eri toimijoiden kokemuksia ja näkemyksiä tuotelanseerausprosessista ja sen kehityskohdista.

Tutkimuksen aineisto kerätään haastattelemalla kolmeatoista kohdeyrityksen työntekijää. Haastateltavat on valittu kohdeyrityksen ehdotusten mukaan, ja valinnassa on painotettu aikaisempaa kokemusta tuotelanseerauksien parissa työskentelyssä, sekä että eri tuotelanseerausprosessin osastot saavat edustusta. Haastateltavat ovat ylempiä toimihenkilöitä, joista osa toimii esihenkilöasemassa. Aineiston analyysivaiheessa ei keskitytä niinkään yksittäisten henkilöiden tuntemuksiin ja kuvauksiin, vaan tavoitteena on tunnistaa osastokohtaisia teemoja sen eri edustajien kertomusten pohjalta. Tutkimuksen metodologiaa käsitellään laajemmin tutkimuksen neljännessä luvussa.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen etenemistä ja sen järjestystä. Tutkimus on jaettu selkeisiin osiin, jotka tarjoavat kokonaisvaltaisen lähestymistavan tutkimusaiheeseen. Tutkimus koostuu seitsemästä pääluvusta sekä niiden alaluvuista.

Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen tarkoitus, tutkimusaukko, tavoitteet, rakenne ja johdatellaan lukija aiheen pariin. Ensimmäisen luvun myötä lukijalle muodostuu kuva siitä, miksi aihetta tutkitaan ja mitä tutkimuksella odotetaan saavuttavan. Ensimmäisessä luvussa esitellään lyhyesti myös lähestymistavat tutkimukselle, aineiston keräämiselle, analysoinnille ja tutkimuksen keskeisimmät käsitteet.

Tutkimuksen toinen luku käsittelee tuotelanseeraukseen liittyvää teoriaa. Luvussa keskitytään tuotelanseeraukseen laajemmin ja esitellään muun muassa siihen liittyvä, kokonaisvaltainen malli. Tämän lisäksi luvussa käsitellään tuotelanseerauksessa työskentelevien tahojen työtehtäviä sekä niiden välistä yhteistyötä tuotelanseerausprosessissa.

Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen teorettinen viitekehys. Ennen viitekehysten rakentumista esitellään teorian kannalta merkittävimmät toiminnot tuotelanseerauksissa, jonka jälkeen muodostetaan teorettinen viitekehys. Viitekehysten pohjana käytetään tuotelanseerausta käsittelevää, pääosin B2B-ympäristöön keskittyvää kirjallisuutta ja verkkolähteitä. Samalla käsitellään yritysten eri tahojen välistä kommunikaatiota ja sen merkitystä, sekä lanseerauksen eri lähestymistapoja.

Neljännessä luvussa käsitellään laajemmin tutkimuksen metodologiaa ja tehtyjä valintoja sen suhteen. Luvussa keskitytään laadullisen tutkimuksen luonteeseen ja sen soveltuvuuteen menetelmänä tähän tutkimukseen. Lisäksi luvussa esitellään tutkimuksessa käytettävä konstruktiivinen tutkimusote tarkemmin. Luvussa käydään läpi

myös aineistoa ja sen hankintaan käytettävää teemahaastattelua metodina. Lopuksi luvussa esitellään aineiston analyysimenetelmät ja käsitellään tutkimuksen luotettavuutta.

Viides luku keskittyy aineiston analysointiin ja kohdeyrityksen nykyisen tuotelanseerausprosessin kuvaamiseen. Luvussa esitellään, kuinka prosessi etenee nykyisen mallin mukaan, keitä eri osapuolia siinä on mukana, ja kuinka tuotteet lopulta viedään markkinoille. Samalla tarkastellaan saatuja tuloksia ja niiden pohjalta nykyisen mallin kompastuskiviä sekä mahdollisia kehityskohteita. Lopuksi esitellään teemat, joita haastattelujen pohjalta on syntynyt. Tuloksia vertaillaan keskenään, sekä peilataan kohdeyrityksen tuotelanseerausprosessin vaiheisiin ja teoreettiseen viitekehykseen.

Kuudennessa luvussa esitellään tulosten pohjalta syntyneitä havaintoja ja niiden perusteella toteutetaan lista kehitysehdotuksista yrityksen tuotelanseerauksen parantamista varten. Luvussa esitetään tiivistetysti aikaisemmin luvun pohjalta syntyneet kehitysehdotukset, sekä nostetaan esille terminologiaan liittyviä seikkoja, jotta prosessi olisi jouhevampi.

Seitsemännessä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset. Luvussa esitetään tiivistetysti tutkimuksen tarkoitus ja keskeisimmät tulokset ja verrataan niitä alkuperäiseen tutkimuskysymykseen ja tavoitteisiin. Samalla esitellään teoreettisia implikaatioita ja aineiston pohjalta syntyneisiin tuloksiin pohjautuen liikkeenjohdollisia kehitysehdotuksia. Lopuksi esitellään tutkimuksen rajoitteita ja jatkotutkimusehdotukset.

1.5 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tässä alaluvussa esitellään lyhyesti tutkimuksen keskeiset käsitteet ja niiden määritelmät. Käsitteiden selkeyttäminen on tärkeää, sillä se edistää lukijan ymmärrystä tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta. Esiteltävät käsitteet liittyvät erityisesti tuotelanseeraukseen

teollisessa B2B-ympäristössä, sen eri toteutustapoihin ja arvolupauksen rakentamiseen. Keskeiset käsitteet on esitelty lyhyesti alla ja niitä käsitellään tarkemmin teorialuvussa.

Innovaatio

Kahnin (2018, s. 454, 459) mukaan innovaatio tai innovatiivisuus voidaan yleisesti mieltää uudeksi keksinnöksi tai uudeksi ominaisuudeksi tuotteessa. Hänen mukaansa innovaation määritelmä on kuitenkin laajempi. Sillä voidaan tarkoittaa myös muun muassa mielentilaa yrityskulttuurissa, organisaationallista innovaatiota tai prosessi-innovaatiota, jotka liittyvät yritystoiminnan osa-alueiden kehittämiseen.

Tuotelanseerausprosessi

Tuotelanseerausprosessiin sisältyy useita strategisia ja operatiivisia toimenpiteitä, joiden tavoitteena on varmistaa tuotteen menestyminen markkinoilla (Simula ja muut, 2010, s. 75). Tuotelanseerausprosessi kattaa usein vaiheet tuotekehityksestä lanseerauksen suunnitteluun, konkretisointiin, organisaation kouluttamiseen, julkistukseen ja jälkiarviointiin (Simula ja muut, 2010, s. 78).

Tuotelanseeraus

Tuotelanseeraus tarkoittaa uuden tuotteen tuomista markkinoille suunnitellun prosessin mukaisesti. Simulan ja muiden (2010, s. 74–75) Sen päätavoitteena on tuotteen menestyksekkäs esittely markkinoille, mikä myös edistää tuotteen menestystä pidemmällä aikavälillä. Di Benedetto (1999, s. 530) mukaan uuden tuotteen lanseeraus on eniten investointeja vaativa tuotekehityksen vaihe. Mahdollinen lanseerauksen epäonnistuminen voi johtaa siihen, että siihen kohdistetut resurssit valuvat hukkaan, eikä tuotekehitykseen tehty investointi tuota yritykselle toivottua arvoa.

Arvolupaus

Arvolupaus voidaan käsittää tietynlaisena lupauksena asiakkaalle, joka ostaa tuotteen tai palvelun. Se tiivistää sanoman tuotteen mahdollisista hyödyistä ostajalle, miten kyseinen tuote tyydyttää tämän tarpeet ja miksi tämän pitäisi ostaa se (Payne, 2005, s. 124).

Andersonin ja muiden (2006, s. 91–94) mukaan parhaat arvolupaukset korostavat asiakkaalle tärkeimpiä ominaisuuksia ja tuottavat tälle maksimaalisen arvon.

2 Tuotelanseerausprosessi B2B-ympäristössä

Tässä luvussa esitellään tuotelanseerausprosessia ja siihen liittyviä vaiheita. Alaluvussa 2.1 esitellään yleinen malli tuotelanseerauksen toteuttamiseen, jonka jälkeen käydään vaiheet läpi yksi kerrallaan. Prosessin vaiheita käsittelevissä luvuissa on kuvattu yksityiskohtaisesti kunkin vaiheen aikana toteutettavat toiminnot ja niiden parissa työskentelevät toimijat. Prosessin vaiheita käsittelevien alalukujen loppuun on sisällytetty tiivistelmä kunkin vaiheen tärkeimmistä toiminnoista.

2.1 Tuotelanseerausprosessin vaiheet

Tuotelanseeraus on moniosainen prosessi, jonka toteutukseen on monta eri tapaa. Yksittäiskuluttajille tai yrityksille suunnattua tuotetta ei voi lanseerata täysin samalla tavalla, joten esimerkiksi kohderyhmien mieltymykset ja ostovoima tulee huomioida. Cooper (2019) kertoo artikkelissaan, että noin 40 % uusista tuotteista epäonnistuvat lanseerausvaiheessa, ja noin yksi tuote kymmenestä on kaupallinen menestys (s. 36). Yleisimmin hänen mukaansa tähän johtaa huonosti suoritettu taustatutkimus, tai rajat ylittävien tiimien puute lanseerausprosessissa (s. 42–43, 45). Di Benedetto (1999, s. 540) korostaa tutkimuksessaan, että rajat ylittävät tiimit johtavat usein onnistuneeseen lanseeraukseen tai menestykseen markkinoilla. Hänen mukaansa rajat ylittävät tiimit hyödyttävät lanseerauksia parhaiten niissä vaiheissa, joissa tehdään päätöksiä tuotteen valmistuksesta, jakelusta sekä markkinointi- ja myyntistrategiasta.

Myös tuotteiden ominaisuudet ja muut piirteet tulee ottaa huomioon tuotetta viedessä markkinoille. Akvamariinin (n.d.) mukaan ennen tuotelanseerausta yritysten tulisi varmistaa brändin tunnettuus ja tuotekehitys. Jos yrityksen brändi on tuntematon, uusien tuotteiden markkinointi on vaikeaa. Puutteellinen tai viallinen tuote voi taas vaikuttaa negatiivisesti yrityksen maineeseen ja lanseerauksen menestykseen. Vaikka Akvamariini on kuluttajatuotteiden lanseeraukseen keskittynyt yritys, sen tarjoama tieto on monilta osin sovellettavissa myös B2B-ympäristössä tapahtuviin lanseerauksiin. Useat

lanseerausprosessin peruselementit, kuten asiakasymmärrys, vaiheittainen eteneminen ja markkinointiviestintä ovat yhteisiä molemmille konteksteille. Näin ollen lähteen tarjoamat näkemykset tukevat myös tässä työssä esitettyä B2B-lanseerauksia käsittelevää teoriaa.

Simulan ja muiden (2010, s. 74–75) mukaan lanseerauksen päätavoitteena on tuotteen menestyksekkäs esittely markkina-alueelle, mikä myös edistää tuotteen menestystä pidemmällä aikavälillä. Heidän mukaansa lanseerausprosessi on kaupallistamisen kannalta kriittinen, sillä sen onnistuminen tai epäonnistuminen vaikuttaa vahvasti tuotteen menestymiseen. Epäonnistuneella lanseerauksella voi myös olla vaikutusta yrityksen maineeseen.

Lanseerausprosessi vaatii paljon suunnittelua ja investointeja, ja kuten aikaisemmin on todettu, on uuden tuotteen lanseeraus Di Benedetton (1999, s. 530) mukaan eniten investointeja vaativa tuotekehityksen vaihe. Simula ja muut (2010, s. 77) kuvaavat lanseerausta eri vaiheista koostuvaksi prosessiksi. Vaikka prosessi pitää sisällään tiettyjä osa-alueita, pitää heidän mukaansa joustoa tulla, sillä tilanteen mukaan olosuhteet voivat muuttua. Heidän mukaansa mahdollisissa muutostilanteissa korostuu tuotelanseerausprosessin laaja-alaisuus: useiden tahojen läsnäolo ja heidän mielipiteensä auttavat mahdollisista ongelmatilanteista selviytymiseen.

Simula ja muut (2010, s. 77–78) jakavat tuotelanseerausprosessin seuraaviin vaiheisiin:

- lanseerauksen suunnittelu
- lanseerauksen konkretisointi
- organisaation kouluttaminen
- julkistus markkinoille
- jälkiarviointi.

Kuviossa 1 on esitelty tuotelanseerausprosessin päävaiheita ja niiden sisältöä tarkemmin.



Kuvio 1. Tuotelanseerausprosessin vaiheet (Simula ja muut, 2010, s. 78).

Tässä luvussa tarkasteltiin tuotelanseerausprosessin eri vaiheita yleisesti, ja nostettiin esiin kriittisiä ominaisuuksia lanseerauksen onnistumisen kannalta. Lanseerauksen todettiin olevan moniosainen prosessi, joka vaatii paljon ajallisia ja taloudellisia investointeja. Sen ensisijaisena tehtävänä on tuotteen menestyksekkäs esittely markkinoille, ja sen tavoitteena on myös edistää tuotteen menestystä pidemmällä aikavälillä (Simula ja muut, 2010, s. 74–75). Luvussa korostui myös rajoja ylittävien tiimien tärkeys, ja kuinka niiden integrointi johtaa yleisesti lanseerauksen onnistumiseen (Cooper, 2019, s. 42–43; Di Benedetto, 1999, s. 540). Lisäksi tuotiin esiin brändin tunnettuuden ja tuotteen toimivuuden varmistamisen tärkeys ennen lanseerausta (Akvamariini, n.d.). Luvun lopuksi esiteltiin yleinen malli tuotelanseerauksen toteuttamiseen, jota avataan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

2.2 Lanseerauksen suunnittelu

Suunnitteluvaiheessa on tärkeää, että suunnittelu tehdään yleiseltä pohjalta koskemaan juuri käsillä olevaa tuotelanseerausta. Kilpailijoiden ja markkinoiden seuranta, vastaavien tuotteiden markkinoinnin seuranta, sekä kulttuurilliset ja teknologiset erot

eri maantieteellisten alueiden välillä ovat asioita, jotka tulee olla toteutettuna ennen varsinaista suunnitelmaa (Salmen, 2021, s. 163; Simula ja muut, 2010, s. 79). Advance B2B:n (2024) mukaan suunnitteluvaiheessa ehdottoman tärkeää on myös lanseerattavan tuotteen arvolupauksen määrittely. Arvolupaus tiivistää sanoman siitä, mitä hyötyä tuotteesta on mahdolliselle ostajalle, miten se tyydyttää tämän tarpeet ja miksi tämän pitäisi ostaa se (Payne, 2005, s. 124). Advance B2B:n (2024) mukaan arvolupauksen tulisi kulkea mukana kaikissa mahdollisissa kohtaamispisteissä myyntipuheluista markkinointiviestintään. He korostavat, että arvolupauksen määrittelyssä auttaa asiakkaiden tunteminen, jota suunnitteluvaiheessa aletaan toteuttamaan esimerkiksi markkinoiden seurannan tai kilpailijaseurannan muodossa. Heidän mukaansa tulee huomioida, että arvolupaus ei ole aina lopullinen, tai kaikkiin viestintämateriaaleihin painettu, vaan tietynlainen punainen lanka myynnin ja markkinoinnin tueksi, joka voi muovautua myöhemmän asiakaspalutteen mukaan eri muotoon.

Payne (2005, s. 131) korostaa, että arvolupausta määriteltessä tulee huomioida, että asiakkaat eivät välttämättä aseta samanlaista arvoa sen osa-alueille, kuin sen suunnitellut henkilöstö. Tämän takia hän korostaa, että arvolupausta tulisi ennen kaikkea pohtia asiakkaan näkökulmasta ja huomioida asiakkaiden näkemykset yrityksestä, jotta mahdollisimman onnistuneen arvolupauksen määrittely onnistuisi. Capatina ja Draghescu (2015, s. 63) ovatkin nostaneet artikkelissaan esiin sen, että onnistuneissa lanseerauksissa lanseerattava tuote tuottaa asiakkaalle sellaista arvoa, mitä hän ei muista tuotteista saa. Bailetti ja muut (2020, s. 15) toteavat, että arvolupauksia ei tulisi kuitenkaan suunnitella vain yhtä kappaletta, vaan niitä tulisi rakentaa useita. Tämä johtuu siitä, että lanseeraavalla yrityksellä on paljon erilaisia asiakkaita, ja heidän tarpeensa vaihtelevat usein suuresti (Payne, 2005, s. 124). Anderson ja muut (2006, s. 91–94) ovat määritelleet artikkelissaan kolme erilaista arvolupaustyyppiä:

1. Kaikki hyödyt (all benefits) -arvolupauksessa korostetaan tuotteen kaikkia mahdollisia hyötyjä, joita sen uskotaan tuottavan kohdeasiakkaille. Tämänkaltaisen arvolupaus vaatii vähiten tietoa asiakkaista ja kilpailijoista, ja

täten on myös helpoin kehitellä. Ongelmana kaikkia hyötyjä korostettaessa on se, että usein korostetut hyödyt eivät luo oikeaa arvoa kohdeasiakkaille. Tämän lisäksi harvat oikeaa arvoa luovat hyödyt jäävät muiden hyötyjen varjoon.

2. Suotuisat erottautumistekijät (favorable points of difference) -arvolupaus tunnistaa, että ostavalla asiakkaalla on muitakin vaihtoehtoja. Tämä arvolupaus vastaakin asiakkaan kysymykseen: ”Miksi minun yritykseni tulisi ostaa sinun yritykseltäsi kilpailijoiden sijaan?” Suotuisia erottautumistekijöitä korostettaessa asiakkaalle halutaan tehdä selväksi, että miten yrityksesi tarjoama tuote eroaa kilpailijoiden tarjonnasta. Onnistuakseen tällaisen arvolupauksen määrittelyssä tarvitaan tietoa oman markkinan samankaltaisista tuotteista ja omaa yritystäsi lähimmästä olevasta tuotteesta (next best alternative). Ilman kattavaa ymmärrystä asiakkaan vaatimuksista tai mieltymyksistä on vaarana se, että myyjä saattaa korostaa erottautumistekijöitä, joilla ei ole liiemmin arvoa ostajalle.
3. Kohdennettu arvolupaus (resonating focus) tarkoittaa yhden tai kahden erottautumistekijän korostamista. Nämä erottautumistekijät eivät ole vertauksia kilpaileviin yrityksiin, vaan sellaisia, jotka tuottavat ostavalle yritykselle suurimman mahdollisen arvon. Kohdennetun arvolupauksen määrittely on hankalaa, sillä se vaatii tietoa, kuinka markkinoilla tuotetaan ensiluokkaista arvoa asiakkaille, sekä perehtymistä asiakkaan kokemaan arvoon ja mistä se koostuu.

Jos kyseessä on täysin uudenlainen tuote, tulee varmistua tuotteen innovatiivisuudesta ja siitä, mitä uutta se tuo markkinoille. Usein tuotteen innovatiivisuus on avainasemassa tuotteen menestyksen kannalta, mutta se pelkästään ei takaa menestystä markkinoilla (Salmen, 2021, s. 160). Innovatiivisuus voi siis toimia kilpailuetuna, mutta sen lisäksi asiakkaalle tulee viestiä tuotteen ominaisuuksista ja hyödyistä, jotta tämä voi aidosti kokea tuotteen hyödylliseksi. Innovaatio tai innovatiivisuus voidaan yleisesti mieltää uudeksi keksinnöksi tai uudeksi ominaisuudeksi, mutta sen voi käsittää myös muun

muassa mielentilana yrityskulttuurissa, organisaationallisena innovaationa tai prosessi-innovaationa, jotka liittyvät tiettyjen osa-alueiden parantamiseen yritystoiminnassa (Kahn, 2018, s. 454, 459). Tuotekehityksen suhteen tulee myös huomioida, että vaikka tuote olisi innovatiivinen, uusi, tai ennennäkemätön asiakkaan näkökulmasta, se ei välttämättä tuo uutta arvoa, tai ole parempi, kuin vastaavat tuotteet markkinoilla (Cooper, 2019, s. 37).

Suunnitteluvaiheessa tulee myös kirjata ylös lanseerauksen kannalta oleelliset ajoitukset. Lanseeraavan yrityksen tulee esimerkiksi pohtia, että milloin tuotteen tulisi olla valmiina tuotannosta, milloin halutaan, että tuote on saatavilla, ja onko lanseerauksen aikaan tapahtumia, joihin yritys haluaa osallistua. Yrityksen tulee sitoutua lanseerauksen ajoitukseen, mutta historia on osoittanut, että se ei aina ole helppoa. Cooper ja muut (2004, s. 32–33) toteavat artikkelissaan, että noin puolet uudista lanseerauksista ovat aikataulusta myöhässä, ja noin 40 % yli asetetun budjetin. Ajoitusten kirjaaminen auttaa lanseerauksen toteuttamisessa, ja sitouttaa sen parissa työskentelevää henkilöstöä (Akvamariini, n.d.). Ajoituksen kannalta Bruce ja muut (2007, s. 469) tarjoavat vaihtoehdoisen näkökulman. He ehdottavat, että globaalisti lanseeraavan yrityksen tulisi tuoda muita sidosryhmiä, kuten jakelijoita mukaan keskusteluun lanseerauksen ajoituksesta. Tämän myötä ajoitus on helpompaa eri maissa, ja jakelijoita saadaan sitoutettua paremmin lanseerattavaan tuotteeseen. Väittämää tukee myös Kuesterin ja muiden (2012, s. 47) ajatukset sisäisten sidosryhmien huomioimisesta. Heidän mukaansa menestyneiden lanseerausten yhdistävä tekijä on muun muassa sisäisten sidosryhmien huomioiminen ylemmän johdon tukemana. Sen sijaan, että lanseeraava organisaatio käyttäisi kaikki resurssinsa asiakkaitensa huomioimiseen ja miellyttämiseen, tulisi tämän palkita ja tukea myös omia sidosryhmiään.

Advance B2B (2024) korostaa, että myös myyntiprosessiin tulee perehtyä, eli siihen, miten yritys aikoo hyödyntää syntyneen kysynnän. Lisäksi he mainitsevat, että jos lanseerattavaa tuotetta halutaan markkinoida digitaalisesti, markkinoinnin työntekijöiden kannattaa julkistusvaiheen helpottamisen vuoksi panostaa

hakusanatutkimukseen ja varhaisen verkkonäkyvyyden rakentamiseen. He painottavat, että tällainen toiminta tulee aloittaa useampi kuukausi ennen aikataulutettua lanseerausta, jotta ehditään oppia parhaat tavat rakentaa kysyntää. Kun lanseeraus myöhemmin toteutuu, kotiutuu myynti nopeammin. Vaihtoehtoisesti, jos suunnitteluvaiheessa rajataan kohderyhmä esimerkiksi tietyn toimialan yrityksiin ja strategia on enemmän myyntivetoinen, vaaditaan yritykseltä tarkasti kohdennettuja sisältöjä ja sellaista teknologiaa, mikä mahdollistaa kohderyhmien tunnistamisen ja kontaktoinnin oikeaan aikaan (Advance B2B, 2024). Kohderyhmiä rajatessa tulisi lanseeraavan yrityksen kiinnittää huomiota myös niiden kulttuurillisiin ja kielellisiin eroihin. Brucen ja muiden (2007, s. 469) mukaan yritysten tulee huomioida, että erityisesti verkossa tapahtuvat lanseeraukset ovat kaikki samankaltaisia, ja että niissä on otettu huomioon eri kohderyhmien kulttuurilliset erot. He myös korostavat, että käytetyn kielen tulisi olla oikeellista. Tämän myötä eri maissa tapahtuvat lanseeraukset tukevat yrityksen brändiä eivätkä vahingoita sitä.

Kun tietoa on kerätty tarpeeksi ja tavoitteita listattu, voidaan oman lanseerauksen suunnittelua alkaa toteuttamaan. Simulan ja muiden (2010, s. 79–80) mukaan erityisesti johtoryhmälle tulisi toimittaa tieto suunnitelmasta ja sen sisällöstä. Heidän mukaansa suunnitelma voi pitää sisällään muun muassa budjetin, lanseeraustiimin ja muut henkilöresurssit, tavoitteet ja niiden mittarit, aikataulun, markkinointiviestintäsuunnitelman, hinnoittelustrategian, julkistusstrategian ja jakelustrategian. He korostavat, että erityisen tärkeää on eri osastojen mukana oleminen lanseerausprosessissa, jotta tieto kulkisi organisaatiossa sulavammin ja eri toiminnot fuusioituisivat. Tällaisia avaintoimijoita ovat esimerkiksi markkinoinnin, myynnin, asiakaspalvelun, tuotekehityksen ja tuotesuunnittelun työntekijät. Erityisesti he korostavat myynnin ja markkinoinnin roolia: he määrittelevät arvolupausta yhdessä, ja myynnin tehtävänä on huolehtia, että uusi tuote sopii yrityksen valikoimaan, ja että tuotteen myynti saadaan nopeasti käyntiin. Suunnittelun lopuksi syntyy lanseeraussuunnitelma, jonka pohjalta avaintekijöiden on mahdollista lähteä toteuttamaan markkinointiviestinnän materiaaleja, koulutus- ja myyntimateriaalia, eri

myynnin työkaluja ja tapahtumien sekä tukitoimintojen valmisteluja aikataulun mukaisesti (Simula ja muut, 2010, s. 81).

Salmenin (2021, s. 168) mukaan markkinointiviestintää suunnitellessa yrityksen tulee huomioida se, että jos kyseessä on täysin uusi ja ennennäkemätön tuote, tulee sen ominaisuuksia painottaa viestinnässä, jotta asiakkaiden mielessä olevia mahdollisia ostamiseen ja vaihtamiseen liittyviä riskejä voidaan lieventää. Toisaalta jos kyseessä on esimerkiksi uusi tuotesukupolvi tai uudistettu versio tuotteesta, on yritysmainonta tehokkaampi vaihtoehto, jotta saadaan kerättyä mielenkiintoa uutta tuotetta kohtaan. Myös Kuester ja muut (2012, s. 47) korostavat uusien tuotteiden viestinnän merkitystä. Heidän mukaansa uusia tuotteita lanseerattaessa tulee yritysten kohdistaa osa resursseistaan uusiin asiakkaisiin, vakuuttaa heidät tuotteen eduista, ja pyrkiä vähentämään huonoja mielikuvia ja riskejä.

Tässä luvussa käsiteltiin tuotelanseerauksen suunnittelun keskeisiä osa-alueita. Suunnitteluvaiheen onnistumisen kannalta korostettiin kilpailijoiden ja markkinoinnin seurannan sekä kulttuurillisten ja teknologisten erojen huomioimisen merkitystä (Salmen, 2021, s. 163; Simula ja muut, 2010, s. 79). Luvussa nostettiin esiin myös arvolupauksen määrittelyn tärkeys. Se muun muassa kertoo asiakkaalle tuotteen hyödyt, ja toimii punaisena lankana myynnin ja markkinoinnin tukena (Advance B2B, 2024; Payne, 2005, s. 124). Arvolupauksen määrittelyssä asiakasryhmien näkökulmien huomioiminen ja erilaisten arvolupaustyyppien hyödyntäminen nähtiin keskeisinä onnistumisen edellytyksinä (Anderson ja muut, 2006, s. 91–94; Bailetti ja muut, 2020, s. 15).

Suunnitteluvaiheessa huomioitiin myös tuotteen innovatiivisuus ja sen merkitys kilpailuetuna, mutta todettiin, että pelkkä innovatiivisuus ei takaa menestystä (Cooper, 2019, s. 37; Salmen, 2021, s. 160). Lisäksi luvussa käsiteltiin lanseerauksen ajoitusta ja kohderyhmien tarkastelun tärkeyttä, erityisesti globaalien lanseerausten ja digitaalisen markkinoinnin näkökulmasta (Advance B2B, 2024; Bruce ja muut, 2007, s. 469). Luvun

lopuksi esiteltiin lanseeraussuunnitelma ja sen mahdollista sisältöä. Suunnitelman osalta painotettiin eri osastojen yhteistyön merkitystä ja huomioitiin eri markkinointiviestinnän keinot riskien vähentämiseksi (Salmen, 2021, s. 168; Simula ja muut, 2010, s. 79–80).

2.3 Lanseerauksen konkretisointi

Simulan ja muiden (2010, s. 81) mukaan konkretisointi tarkoittaa suunnitelmassa mainittujen markkinoille esittelyä koskevien suunnitelmien testaamista. Heidän mukaansa tuotannon näkökulmasta vaihe voi kantaa myös nimeä esitoimitusvaihe, koska silloin tuoteprototyypit ovat saatavilla, ja tuotanto- ja toimitusketjujen kehitys on meneillään asiakkailta hankitun palautteen ansiosta. He korostavat, että konkretisoinnin edellytyksenä on, että oleelliset materiaalit, tuote sekä tukitoiminnot on testattu ennen kaikkea asiakkaiden kanssa ja todettu hyviksi. Kuten Villanen (2016, s. 157–158) myös toteaa, on asiakkaiden kanssa testaaminen osa uutta tuotelanseerauksen ajattelumallia. Hänen mukaansa varhaisessa vaiheessa testattua tuotetta on sittemmin helppo kehittää jo ennen kuin se on julkaistu. Myös investoinnit markkinointiviestintään ovat esitoimitusvaiheessa tarpeellisia, jotta tuotetta voidaan markkinoida vakuuttavasti ja yritys voi hyödyntää omia vahvuuksiaan omaksi edukseen (Salmen, 2021, s. 165).

Simulan ja muiden (2010, s. 82–83) mukaan konkretisointivaiheessa tulee huomioida, että materiaaleja valmistellessa niitä ei kannata viestittää koko organisaatioon. Tämän takia suunnitteluvaiheessa avaintekijöiden sitouttaminen lanseeraukseen korostuu erityisesti. Heidän mukaansa riskinä tässä vaiheessa on materiaalien leviäminen kilpailijoille. Tätä voi olla vaikea estää, mutta materiaalien leviämistä voi myöhästyttää. He kertovat, että konkretisoinnissa avaintekijöitä ovat muun muassa markkinointi, myynti, asiakaspalvelu, huolto ja tietohallinto. He korostavat, että valmisteltujen materiaalien tulee tukea yrityksen tai tuotteen brändiä, kuten myös itse tuotteen ja lanseerauksen. Varmistukseksi tästä, tulee markkinointiosaston valmistella myös graafiset ohjeistukset markkinointiviestintää varten, jotta varmistetaan yhtenäinen ilme viestinnälle. Viimeisenä he muistuttavat, että mikäli tuotteella on erilaisia kohderyhmiä,

tulee viestinnän valmistelussa huomioida niiden tarpeet, jotta eri kohderyhmille välittyä tunne, että tuote ratkaisee heidän tarpeensa. Myös mahdolliset maantieteelliset erot on huomioitava, jotta voidaan välttää asiakkaan loukkaaminen tai väärinkäsitykset. Akvamariini (n.d.) korostaa, että nykyisessä mediaympäristössä tulee varmistaa, mitä kanavia tuotteen kohderyhmä käyttää. Heidän mukaansa maksetun ja ansaitun median kanavia varten yrityksen tulee rakentaa sopiva paletti ja pitää huolen siitä, että ydinviesti säilyy samana kanavien välillä. Vaikka kanavia on useita, tulee muistaa, että kaikissa kanavissa esillä olo on usein kallista ja saattaa vaikuttaa negatiivisesti yrityksen brändiin.

Erityisesti digitalisaation myötä digitaalinen viestintä, kuten sosiaalisen median ja maksetun mainonnan hyödyntäminen ovat yrityksille pakollisia toimenpiteitä. Menestyvien tuotteiden yksi avaintekijä onkin tehokkaasti ja oikeaoppisesti toteutettu digitaalinen viestintä. Gruner ja muut (2019, s. 178) kuitenkin toteavat tutkimuksessaan, että vaikka sosiaalisen median viestintä ja maksettu mainonta vaikuttavat positiivisesti uuden tuotteen myyntiin, ei niiden vaikutus ole kuitenkaan lineaarista. Heidän mukaansa sosiaalisen median viestintä vaikuttaa myyntiin ensin positiivisesti, mutta vähenevin marginaalein. Sen sijaan maksetulla mainonnalla on käännteinen, U-muotoinen vaikutus, joka alkaa ensin positiivisilla vaikutuksilla, mutta liiallisilla investoinneilla muuttuu negatiiviseksi. He selittävät, että tähän vaikuttaa asiakkaiden kokemat reaktiot (reactance) liian aggressiiviseen digitaaliseen viestintään. Maksettu mainonta koetaan usein häiriönä, ja jätetään huomioimatta herkemmin. Lopulta se voi johtaa kielteisiin mielikuviin yrityksestä ja täten vähentää myyntiä (Gruner ja muut, 2019, s. 178).

Tässä luvussa käsiteltiin lanseerauksen konkretisoinnin toimenpiteitä. Konkretisoinnin toimenpiteistä tärkeimpänä nähtiin suunnitelmien testaaminen ja tuotteen prototyypin olemassaolon varmistaminen (Simula ja muut, 2010, s. 81). Luvussa korostettiin myös varhaisen asiakastestauksen hyötyjä tuotteen kehittämisessä ja markkinointiviestintään tehtävien investointien tärkeyttä lanseerauksen tukemisessa (Salmen, 2021, s. 165; Villanen, 2016, s. 157–158). Konkretisoinnin aikana avaintekijöiden, kuten markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun sitouttaminen nähtiin olennaisena osana

luottamuksellisuuden säilyttämiseksi ja yhtenäisen brändiviestinnän varmistamiseksi (Simula ja muut, 2010, s. 82–83). Lisäksi painotettiin kohderyhmien viestintäkanavien tunnistamista, digitaaliseen viestinnän merkitystä ja ydinviestin yhtenäisyyden merkitystä eri kanavissa (Akvamariini, n.d.; Gruner ja muut, 2019, s. 178).

2.4 Organisaation kouluttaminen

Organisaation kouluttamisvaiheessa suoritetaan tuotteen ulkoista julkistamista edeltävät viimeiset toimenpiteet ja varmistetaan organisaation sisäisen toimintakyvyn valmius. Simulan ja muiden (2010, s. 85) mukaan lanseeraavan organisaation tulee järjestää koulutuksia omille myynnin, asiakaspalvelun ja huollon työntekijöilleen, jotta kaikilla on ajankohtaiset tiedot tuotteesta ja sen ominaisuuksista. Lisäksi he huomattavat, että yrityksen ulkopuolisten myyntikanavien on oltava osa koulutuksia, sillä ihannetilanteessa asiakkaan on saatava yhtä laadukas kokemus ostaessaan tuotetta kanavasta riippumatta. Heidän mukaansa kouluttamisvaiheen etuna voidaan nähdä se, että jos eri työntekijät saadaan mukaan uuden tuotteen pariin ja antamaan mielipiteitään siitä, voidaan saada enemmän kehitysehdotuksia tuotekehitysosastolle, jotka voivat tarvittaessa parantaa tuotetta ennen lanseerausta.

Simulan ja muiden (2010, s. 86–87) mukaan erityisesti markkinoilla asemoitumisella on menestyksen kannalta suuri merkitys. Kohdemarkkinoiden tarpeiden ymmärtäminen ja asemointi ovat kouluttamisvaiheen tärkeimpiä tavoitteita. He korostavat, että tuotteen myyminen oikeilla markkinoilla ei riitä, vaan myynti pitää tehdä oikealla tavalla kohderyhmät huomioiden, kuten aikaisemmin on mainittu. He ehdottavat, että kouluttamisvaiheessa voidaan jakaa aikaisemmin tehdyt materiaalit, ja niihin on mahdollista tehdä korjauksia esimerkiksi pilotoinnin kautta saatujen kehitysehdotusten kautta. Mikäli lanseeraus toteutetaan eri markkinoilla niiden paikallisten toimijoiden avulla, tulee heidätkin kouluttaa tässä vaiheessa, ja luovuttaa tarpeelliset materiaalit ja ohjeistukset lanseerausta varten. Kuten Bruce ja muut (2007, s. 469) toteavat, eri sidosryhmien huomioiminen lanseerauksessa ja näiden mielipiteiden kuunteleminen on

osoittautunut menestyksekkääksi toimenpiteeksi. Vaiheen lopussa kaikilla osastoilla on tarvittavat tiedot, työkalut ja materiaalit, jonka jälkeen yritys on valmis ulkoiseen julkistukseen.

Tässä luvussa käsiteltiin organisaation kouluttamista osana tuotelanseerausprosessia. Koulutusvaiheessa tärkeintä on varmistaa organisaation valmius ulkoiseen julkistukseen. Tämä tehdään varmistamalla, että sekä omat työntekijät että ulkopuoliset myyntikanavat tuntevat tuotteen ja sen ominaisuudet (Simula ja muut, 2010, s. 85). Lisäksi korostettiin kohdemarkkinoiden tarpeiden ymmärtämistä ja asemoinnin merkitystä lanseerauksen onnistumisessa (Simula ja muut, 2010, s. 86–87). Viimeisenä painotettiin paikallisten toimijoiden kouluttamista, mikäli lanseeraus toteutetaan heidän avullaan, sekä eri sidosryhmien sisällyttämistä osaksi lanseerausta (Bruce ja muut, 2007, s. 469; Simula ja muut, 2010, s. 87).

2.5 Julkistus markkinoille

Julkistusvaiheessa korostuu markkinointiviestinnän ja lanseeraustapahtumien toteuttaminen. Annacchino (2007, s. 439) kuvaa tuotteen julkistamista tapahtumana, missä tuotteesta kerrotaan ensimmäistä kertaa virallisesti kuluttajille ja markkinoille. Hänen mukaansa kuluttajille ja medialle tulee tehdä selväksi, että tuote on saatavilla, ja se pitää sisällään tiettyjä ominaisuuksia ja hyötyjä, jotka täyttävät kuluttajien tarpeet. Lanseerauksen voi toteuttaa muun muassa messuilla, lehdistötilaisuudessa tai verkossa, mutta tärkeintä on, että lanseeraustapahtuma tukee tuotteen lanseerausta valituilla markkinoilla, ja että se on harkittu (Simula ja muut, 2010, s. 87). Erilaisissa lanseeraustapahtumissa olennaista on kerätä asiakkailta mielipiteitä ja tarjota mahdollisuuksia testata tuotetta paikan päällä ennen ostamista. Tuotteen esittely mahdolliselle asiakkaalle on nopein tapa saada palautetta, ja antaa yritykselle kuvan siitä, onko tuotteelle todella sellaista kysyntää kuin on ajateltu (Advance B2B, 2024). Akvamariinin (n.d.) mukaan muun muassa lehdistötilaisuudet ja messut, joissa on mukana useita brändejä ovat kustannustehokkaita ratkaisuja yrityksille. He painottavat,

että osallistuessaan tällaisiin tapahtumiin yrityksen tulee valmistautua perusteellisesti hyvällä tuotetiedotteella, jotta viesti saadaan asiakkaille tai lehdistötilaisuuden toimittajille. Tuotetiedotteen lisäksi yrityksen tulee valmistautua tilaisuuksia varten tuotekuvilla ja muilla oheismateriaaleilla.

Julkistustilaisuuksissa tulisi olla mukana lanseeraustiimin jäseniä tai muita tuotteen parissa työskennelleitä ihmisiä joilla on kattava määrä tietoa esiteltävästä tuotteesta, jotta vältetään kiusalliset tilanteet ja yrityksen maineen tahraaminen (Cooper, 2019, s. 40). Globaalia yleisöä tavoittelevilla tuotteilla erilaisten julkistustapahtumien tukena voidaan hyödyntää myös asiakaskäyntejä, joissa lanseeraavan yrityksen myynnin henkilöstö vieraillee muutaman olemassa olevan asiakkaan tai uuden mahdollisen asiakkaan luona, jotta tuotteen tarinaa ja sen ominaisuuksia voidaan tuoda paremmin esille mahdollisille ostajille (Annacchino, 2007, s. 442). Näiden vierailuiden avulla lanseeraavan yrityksen on myös mahdollista kerätä asiakaspalautetta ja viedä kehitysehdotuksia tuotekehitysosastolle.

Simulan ja muiden (2010, s. 87–88) mukaan tapahtumien tukena toimii myös markkinointiviestintä yrityksen valitsemia eri kanavia hyödyntäen. He kertovat, että yritys voi esimerkiksi luoda verkkosivun uudelle tuotteelleen, ja viestiä siitä etukäteen asiakkailleen. Tämänkaltaista etukäteen mielenkiinnon herättämistä kutsutaan ennakoilmoitukseksi. He kuitenkin kertovat, että siihen sisältyy riskejä. Jos yritys ei pysy lanseerausaikataulussa, se voi joillakin markkinoilla jopa vähentää mielenkiintoa ja herättää epäuskoa asiakkaissa. Ennakoilmoitukset voivat myös saada asiakkaat lykkäämään yrityksen muiden tuotteiden ostamista, kun he odottavat uutta julkistusta. Tämän takia suunnitteluvaiheessa aikataulutukset ja muut suunnitelmat on tehtävä huolellisesti. Julkistusvaiheessa tulee myös huolehtia, että eri maantieteellisissä sijainneissa tapahtuvat lanseeraukset tapahtuvat samoilla tavoilla, paikallisesta toimijasta riippumatta (Simula ja muut, 2010, s. 89). Akvamariinin (n.d.) mukaan julkistusten aikana markkinointiviestinnällä tuetaan myös myynnin onnistumista. Heidän

mukaansa erilaiset seurantatyökalut auttavat arvioimaan, kuinka viestintä onnistuu ja kuinka sitä voi mukauttaa.

Salmen (2021, s. 161) korostaa myös erityisesti julkistusvaiheessa tapahtuvan strategioimisen ja johtamisen merkitystä. Suunnitteluvaiheessa valitut strategiat ja taktiikat ja niiden hyödyntäminen antavat tuotteelle parhaan mahdollisimman tilaisuuden menestyä. Di Benedetto (1999, s. 539) mukaan onnistuneita lanseerauksia yhdistää erityisesti hyvä johtaminen lanseerauksen avainkohdissa, kuten markkinointisuunnitelman laatimisessa ja lanseerauksessa itsessään. Tämän lisäksi hän nostaa esille myös tukitoimintojen, kuten myyntihenkilöstön kouluttamisen, mainonnan toteuttamisen ja hinnoittelun osana onnistuneita lanseerauksia. Fabo ja muut (2023, s. 198) kertovat, että markkinointiosaston tulee varmistua siitä, että viestintästrategiat ovat ajankohtaisia ja mukautuvia, jotta asiakkaille voidaan viestiä tehokkaasti tuotteesta riippumatta. Heidän mukaansa varmistaakseen kilpailuedun ja tuotteen menestymisen, tulee markkinoinnin työntekijöiden olla perillä siitä, mitä strategiaa hyödynnetään minkäkin tuotteen kohdalla.

Kuten aikaisemmin on mainittu, tulee mahdollisia jälleenmyyjiä motivoida toimimaan aikaisemmin saatujen ohjeistusten mukaan, koska muuten lanseeraukseen käytetty aika ja työ menevät hukkaan. Oikein suoritettu yhteistyö ulkopuolisten tekijöiden kanssa voi vaikuttaa myönteisesti tuotteen menestymiseen ja kaiken kaikkiaan edesauttaa lanseerauksen onnistumista (Salmen, 2021 s. 164–165; Simula ja muut, 2010, s. 89). Yksi konkreettinen keino jälleenmyyjien kouluttamiseen ja motivointiin tulee Suomesta. Villanen (2016, s. 196) kertoo teoksessaan, että lastenvaatevalmistaja Reima Oy on lanseerannut ajokorttikonseptin *REIMASTERS*. Hänen mukaansa jälleenmyyjät voivat saada niin sanotun Reima-ajokortin suorittamalla tutkinnon, jossa kerrotaan Reima Oy:n tuotevalikoimasta, sekä annetaan ajankohtaista ja tärkeää tietoa tuotteista. Hän kertoo, että prosessin päätteeksi jälleenmyyjät osallistuvat kokeeseen, jonka läpäistyään he saavat tunnuksen. Viimeisenä hän painottaa, että Reima Oy:n ajokorttikonseptiin kuuluu myös se, että yrityksen henkilöstö ja johto suorittavat saman tutkinnon. Teolliselta

sektorilta löytyy myös esimerkki jälleenmyyjien motivoinnista ja sitouttamisesta. ABB, globaali teknologiayritys on ottanut käyttöön *ABB Value Provider Program* -kumppaniohjelman. Kumppaniohjelmaan liittyvät yritykset saavat käyttöönsä muun muassa ABB:n tukipalvelut, osallistumisoikeuden kumppanuustapahtumiin, tuotemyyntikoulutusta sekä oikeuden esitellä itsensä ABB:n valtuutettuna kumppanina (ABB, n.d.).

Simulan ja muiden (2010, s. 89–90) mukaan tuotteen julkaisussa tulee ottaa myös huomioon sen mahdolliset huolto- ja tukipalvelut. Joskus yritykset julkaisevat tuotteen ennen näiden palveluiden valmistumista, ja täten tuotteen menestyminen ja asiakastyytyväisyys voivat olla epävarmoja. Heidän mukaansa olisi parempi myöhästyttää julkaisua kuin julkaista keskeneräinen tuote. He nostavat esille esimerkin erilaisista liikealoista: esimerkiksi ohjelmistoja valmistava yritys voi toteuttaa päivitykset ja uudet tuoteversiot nopeasti ensimmäisen julkaisun jälkeen. Muilla aloilla keskeneräisyyttä taas pyritään välttämään aktiivisemmin. Viimeisenä he korostavat, että vaikka tuotteelle todennäköisesti tulee korjausehdotuksia, voi henkilöstöllä olla haasteita toteuttaa niitä lanseerauksen jälkeen muiden alkaneiden projektien takia. Vaikka korjaukset julkistuksen jälkeen ovat alasta riippuen yleisiä, tulee muistaa, että alkuperäisen tuotteen tulee luotettavasti täyttää asiakkaille annettu asiakaslupaus (Simula ja muut, 2010, s. 90).

Tässä luvussa käsiteltiin tuotteen julkistamista markkinoille. Julkistusvaiheessa tuotteesta viestitään kuluttajille ja medialle, ja se tehdään näkyväksi erilaisilla tilaisuuksilla, kuten messuilla ja lehdistötilaisuuksilla (Annacchino, 2007, s. 439; Simula ja muut, 2010, s. 87). Julkistuksen aikana tunnistettiin myös myynnin tukemisen tärkeys markkinointiviestinnällä, jonka arviointia auttavat erilaiset seurantatyökalut (Akvamariini, n.d.). Julkistusvaiheessa tärkeäksi nähtiin myös asiakaspalautteen kerääminen muun muassa asiakaskäyntien avulla (Annacchino, 2007, s. 442). Lisäksi korostettiin mukautuvien strategioiden hyödyntämistä ja johtamisen merkitystä osana onnistuneita lanseerauksia (Di Benedetto, 1999, s. 539; Fabo ja muut, 2023, s. 198;

Salmen, 2021, s. 161). Ulkopuolisten toimijoiden ja jälleenmyyjien kouluttaminen ja motivoiminen nähtiin ratkaisevana onnistuneen lanseerauksen kannalta, ja esimerkkeinä tästä nostettiin Reima Oy:n ja ABB:n käytännöt (ABB, n.d.; Villanen, 2016, s. 196). Lopuksi painotettiin, että lanseerattavan tuotteen ja sen tukipalveluiden tulee olla kunnossa ennen julkistusta, jotta asiakaslupaus voidaan täyttää luotettavasti (Simula ja muut, 2010, s. 89–90).

2.6 Jälkiarviointi

Kun tuote on julkistettu markkinoille ja saatavilla asiakkaille, seuraa lanseerauksen jälkiarviointi. Simulan ja muiden (2010, s. 90–91) mukaan suunnitteluvaiheessa asetetut mittarit otetaan tarkasteluun yhteenvetoa varten. Heidän mukaansa on myös arvioitava muita osa-alueita: missä onnistuttiin, mitä olisi voitu tehdä paremmin, ja mitä opittavaa on seuraavaa lanseerausta ajatellen. Lisäksi tulee tarkastella saatua asiakaspalautetta, aikataulussa pysymistä, tuotteen myyntilukuja ja kuinka paikallisten lanseeraussuunnitelmien toteuttamisessa onnistuttiin. Näiden kysymysten avulla yritys voi pohtia omaa toimintaansa, ja kehittyä lanseerausten toteuttamisessa. Myös Cooper ja muut (2004, s. 35–36) korostavat artikkelissaan asiakaspalautteen ja aikataulutuksen tarkastelua onnistumisen mittareina, mutta he nostavat esiin myös muita tuotelanseerauksissa käytettäviä mittareita. He korostavat, että vaikka myyntilukujen tai voittomarginaalien seuranta on yleistä, eivät ne aina auta yritystä saamaan kokonaiskuvaa uuden tuotteen suoriutumisesta. Heidän mukaansa uusien tuotteiden menestymistä voi mitata muun muassa vertaamalla saatuja tuloja ennustettuihin tuloihin, markkinoilletuontiajan (time-to-market) perusteella tai sijoitetun pääoman tuottoasteen (Return On Investment, ROI) perusteella. Jälkiarvioinnissa korostuu siis jatkuva oppiminen ja mukautuminen markkinatilanteeseen opittujen asioiden pohjalta.

Simulan ja muiden (2010, s. 91–92) mukaan jälkiarviointiin osallistuvat ainakin kaikki lanseeraustiimin työntekijät, jotta arviosta saadaan mahdollisimman kattava: lanseeraustiimin myyntiedustaja kerää palautetta myyntihenkilöstöltä ja muut

lanseeraustiimin jäsenet tuottavat oman raportin omalta toiminta-alaltaan. Heidän mukaansa jälkiarvioinnin dokumentointi on erityisen tärkeää, jotta opittuja asioita voidaan levittää laajemmin organisaatiossa. Esimerkiksi jos huomataan, että jokin lanseerauksen osa-alue on epäonnistunut, voidaan tässä vaiheessa vielä harkita mahdollisia korjaustoimenpiteitä. Tilanteesta riippuen huonoa ensivaikutelmaa voi olla hankala korjata.

Tässä luvussa käsiteltiin lanseerauksen jälkiarviointia. Jälkiarvioinnin tärkeimpänä toimenpiteenä on tarkastella suunnitteluvaiheessa asetettuja mittareita ja arvioida niiden toteutumista (Simula ja muut, 2010, s. 90–91). Samalla tunnistettiin, millaisia muita mittareita lanseerauksien tai uusien tuotteiden menestymisen tarkastelussa voidaan hyödyntää (Cooper ja muut, 2004, s. 35–36). Lopuksi korostettiin jälkiarviointiin osallistuvia tahoja, jälkiarvioinnin kulkua ja opittujen asioiden dokumentointia tulevaisuutta varten (Simula ja muut, 2010, s. 90–92).

2.7 Erityistä huolellisuutta vaativat lanseerausvaiheet

Tuotelanseerausprosessin onnistuminen vaatii suunnitelmallisuutta, sekä kaikkien sen parissa työskentelevien sitouttamista prosessiin. Tuotteesta riippuen yritysten tulisi joko testauttaa tai tutustuttaa henkilöstö tuotteeseen ennen kuluttajille lanseerausta, jotta voidaan välttää epäonnistumiset (Akvamariini, n.d.). Jotta yritys voisi varmistua siitä, että lanseeraus onnistuu ja tuote menestyy, tulee sen noudattaa sekä asetettua suunnitelmaa että aikataulua ja tuntea markkina-alueet, joilla se toimii.

Salmen (2021, s. 154) on artikkelissaan tunnistanut suurimpia onnistumistekijöitä lanseerauksissa. Hän nostaa esille muun muassa johtamisen, innovatiivisuuden, markkinatuntemuksen, aikataulutuksen ja koordinaation sidosryhmien kanssa. Cooperin (2019, s. 45–46) mukaan yritykset jättävät valitettavan usein markkinoiden ja kilpailijoiden seurannan tekemättä. Hänen mukaansa tämä johtaa lähes väistämättä lanseerauksen epäonnistumiseen tai vaikuttaa negatiivisesti tuotteen menestymiseen

markkinoilla. Hän korostaa, että erityisesti markkinoinnilliset tehtävät, kuten esimerkiksi markkinatutkimus on useimmiten kokonaisprosessissa vähimmälle huomiolle jäänyt osa-alue uuden tuotteen kehittämisessä. Viimeiseksi hän mainitsee, että suunnitteluvaiheessa yritysten tulisi myös perehtyä historiaan ja siihen, mikä tekee lanseerauksesta tai tuotteesta menestyvän: Miten vastaavien menestyvien tuotteiden lanseerauksia on hoidettu? Millaisia tuotteet olivat ominaisuuksiltaan? Mitä tämänhetkinen tutkimus sanoo aiheesta?

Simulan ja muiden (2010, s. 92) mukaan ennen tuotteen julkistusta yrityksen tulee huomioida markkinoiden tilanne, mahdollisten kilpailijoiden lanseeraukset sekä sisäinen valmius. Heidän mukaansa lanseerauksen ajankohdan perustana onkin yrityksen strategia, mutta sen ympärillä on myös muita näkökulmia. Yrityksen tulee pohtia, haluaako se olla edelläkävijä vai seurailija. Heidän mukaansa ajoitusta tulee pohtia myös kilpailijoiden toimien ja julkistusten suhteen. Tässä vaiheessa lanseerausta tarkasteltaessa sisäisestä näkökulmasta voi yritys pohtia: mitkä ovat esimerkiksi pidemmän ajan lanseeraussuunnitelmat tai vastaavien tuotteiden elinkaarien vaihe? Jos yritys julkistaa korvaavan tuotteen, voi se pahimmassa tapauksessa hydyttää olemassa olevan tuotteen myynnin, jos asiakkaat odottavat ainoastaan uutta tuotetta. Heidän mukaansa erityisesti sellaiset asiakkaat, jotka ovat valmiita tilaamaan välittömästi ja odottavat nopeaa toimitusaikaa ovat herkkiä tällaiselle ajattelulle. Salmen (2021, s. 164) korostaa myös lanseerauksen ajoitusta. Jos lanseeraus viivästyy, voivat muut yritykset viedä paikan markkinoilta. Jos taas lanseeraus tehdään liian aikaisin, voi riskinä olla markkinointiviestinnän puuttuminen tai vialliset tuotteet. Hän myös toteaa, että jos lanseeraus on ajoitettu oikein, markkinoinnin vaikuttavuus kasvaa.

Myös osastojen välinen kommunikaatio ja koordinaatio korostuu tuotteen ja lanseerauksen onnistumisessa. Jos eri osastot eivät ole sitoutuneita prosessiin, tai tieto ei kulje tehokkaasti näiden osastojen välillä, voi tuotteen lanseeraus epäonnistua (Salmen, 2021, s. 164). Kommunikaation merkitystä tuotelanseerauksessa käsitellään tarkemmin alaluvussa 3.2.

3 Teorettinen viitekehys

Tässä luvussa käsitellään teorialuvun tärkeimpiä havaintoja ja vaikutteita, joiden pohjalta rakennetaan tutkimuksen teorettinen viitekehys. Viitekehys rakentuu aikaisemmin esitetyn teorian pohjalta ja siihen yhdistellään useista eri lähteistä kerättyjä näkökulmia, jotta lopputuloksena olisi kattava kokonaiskuva tuotelanseerausprosessista. Teoreettisen viitekehysten pohjana on hyödynnetty Simulan ja muiden (2010, s. 78) esittämää kuvausta tuotelanseerausprosessin kulusta. Vaikka heidän esittämänsä malli antaa yleiskuvan lanseerausprosessista, se ei yksin riitä muodostamaan kokonaiskuva. Heidän esittämiensä vaiheiden, niiden kuvausten pohjalta, ja muiden lähteiden tukemana on pyritty löytämään parhaita käytäntöjä ja tärkeimpiä vaiheita tuotelanseerausprosessista. Lisäksi luvussa on käsitelty kommunikaatiota ja sen roolia tuotelanseerauksissa, sekä erilaisia lanseerauksen lähestymistapoja.

3.1 Viitekehysten rakentuminen

Kuten teorialuvussa on esitetty, tuotelanseeraus on moniosainen prosessi, joka vaatii aikaa ja investointeja. Sen ensisijaisena tehtävänä on viestiä menestyksekkäästi tuotteesta ja tuoda se markkinoille, samalla edistäen yrityksen myyntiä ja mainetta kyseisillä markkinoilla. Ennen lanseerausta yrityksen tulee Akvamariinin (n.d.) mukaan varmistaa brändin tunnettuus ja tuotekehitys. Jos yrityksen brändi on tuntematon, uusien tuotteiden markkinointi voi olla vaikeaa. Puutteellinen tai viallinen tuote voi taas vaikuttaa negatiivisesti yrityksen maineeseen ja lanseerauksen menestykseen. Seuraavaksi tarkastellaan aikaisemmin esiteltyjen vaiheiden tärkeimpiä käytäntöjä ja toimenpiteitä.

Lanseerauksen suunnittelu

Lanseerauksen alkuvaiheena on esitetty suunnittelu, jota ennen yrityksen tulee varmistaa brändinsä tunnettuus ja tuotekehityksen tila (Akvamariini, (n.d.)). Tärkeimmiksi käytännöiksi korostettiin kilpailijoiden ja markkinoinnin seurannan sekä kulttuurillisten

ja teknologisten erojen huomioimisen merkitystä (Salmen, 2021, s. 163; Simula ja muut, 2010, s. 79). Vaiheen kohdalla tunnistettiin myös arvolupauksen määrittelyn tärkeys. Arvolupauksen tulee kertoa asiakkaalle tuotteen hyödyt, ja toimia punaisena lankana myynnin ja markkinoinnin tukena (Advance B2B, 2024; Payne, 2005, s. 124). Arvolupauksen määrittelyssä asiakasryhmien näkökulmien huomioiminen ja erilaisten arvolupaustyyppien hyödyntäminen nähtiin keskeisinä onnistumisen edellytyksinä (Anderson ja muut, 2006, s. 91–94; Bailetti ja muut, 2020, s. 15). Suunnitteluvaiheessa tulee huomioida myös tuotteen innovatiivisuus ja sen merkitys kilpailuetuna, mutta samalla todettiin, että pelkkä innovatiivisuus ei takaa menestystä (Cooper, 2019, s. 37; Salmen, 2021, s. 160). Lisäksi tärkeänä tekijänä korostettiin lanseerauksen ajoitusta ja kohderyhmien tarkastelua, erityisesti globaalien lanseerausten ja digitaalisen markkinoinnin näkökulmasta (Advance B2B, 2024; Bruce ja muut, 2007, s. 469). Suunnittelun lopputuotoksena syntyy lanseeraussuunnitelma. Sen osalta painotettiin eri osastojen yhteistyön merkitystä ja huomioitiin eri markkinointiviestinnän keinot riskien vähentämiseksi (Salmen, 2021, s. 168; Simula ja muut, 2010, s. 79–80).

Lanseerauksen konkretisointi

Konkretisoinnin toimenpiteistä tärkeimpinä nähtiin suunnitelmien testaaminen ja tuotteen prototyypin olemassaolon varmistaminen (Simula ja muut, 2010, s. 81). Konkretisoinnin tärkeänä käytäntönä korostettiin myös varhaisen asiakastestauksen hyötyjä tuotteen kehittämisessä ja markkinointiviestintään tehtävien investointien tärkeyttä lanseerauksen tukemisessa (Salmen, 2021, s. 165; Villanen, 2016, s. 157–158). Konkretisoinnin aikana avaintekijöiden, kuten markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun sitouttaminen nähtiin olennaisena osana luottamuksellisuuden säilyttämiseksi ja yhtenäisen brändiviestinnän varmistamiseksi (Simula ja muut, 2010, s. 82–83). Lisäksi painotettiin kohderyhmien viestintäkanavien tunnistamista, digitaaliseen viestinnän merkitystä ja ydinviestin yhtenäisyyden merkitystä eri kanavissa (Akvamariini, n.d.; Gruner ja muut, 2019, s. 178).

Organisaation kouluttaminen

Koulutusvaiheessa tärkeimpänä tekijänä on varmistaa organisaation valmius ulkoiseen julkistukseen. Tämä tehdään varmistamalla, että omat työntekijät ja ulkopuoliset myyntikanavat tuntevat tuotteen ja sen ominaisuudet (Simula ja muut, 2010, s. 85). Lisäksi tunnistettiin kohdemarkkinoiden tarpeiden ymmärtäminen ja asemointi lanseerauksen onnistumistekijänä (Simula ja muut, 2010, s. 86–87). Viimeisenä korostettiin paikallisten toimijoiden kouluttamista, mikäli lanseeraus toteutetaan heidän avullaan, sekä eri sidosryhmien sisällyttämistä osaksi lanseerausta (Bruce ja muut, 2007, s. 469; Simula ja muut, 2010, s. 87).

Julkistus markkinoille

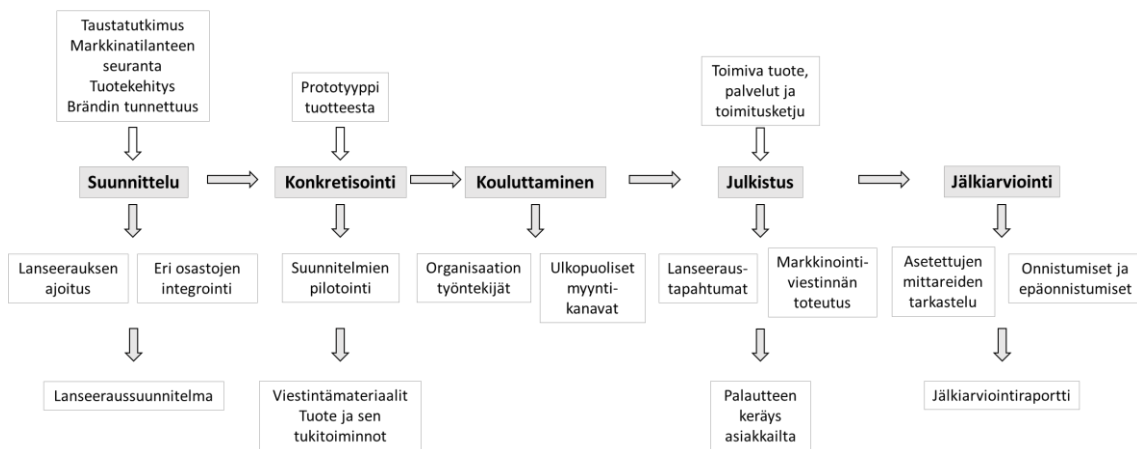
Julkistusvaiheessa tuotteesta viestitään kuluttajille ja medialle, ja se tehdään näkyväksi erilaisilla tilaisuuksilla, kuten messuilla ja lehdistötilaisuuksilla (Annacchino, 2007, s. 439; Simula ja muut, 2010, s. 87). Julkistuksen aikana tunnistettiin myös myynnin tukemisen tärkeys markkinointiviestinnällä, jonka arviointia auttavat erilaiset seurantatyökalut (Akvamariini, n.d.). Julkistusvaiheessa tärkeäksi nähtiin myös asiakaspalutteen kerääminen muun muassa asiakaskäyntien avulla (Annacchino, 2007, s. 442). Lisäksi tärkeiksi käytännöiksi tunnistettiin mukautuvien strategioiden hyödyntäminen ja johtamisen merkitys osana onnistuneita lanseerauksia (Di Benedetto, 1999, s. 539; Fabo ja muut, 2023, s. 198; Salmen, 2021, s. 161). Ulkopuolisten toimijoiden ja jälleenmyyjien kouluttaminen ja motivoiminen nähtiin ratkaisevana onnistuneen julkistuksen kannalta, ja esimerkkeinä tästä nostettiin Reima Oy:n ja ABB:n käytännöt (ABB, n.d.; Villanen, 2016, s. 196). Viimeisenä avainkäytäntönä tunnistettiin, että lanseerattavan tuotteen ja sen tukipalveluiden tulee olla kunnossa ennen julkistusta, jotta asiakaslupaus voidaan täyttää luotettavasti (Simula ja muut, 2010, s. 89–90).

Jälkiarviointi

Lanseerausprosessin viimeisenä vaiheena esitellään jälkiarviointi. Jälkiarvioinnin tärkeimpänä toimenpiteenä on tarkastella suunnitteluvaiheessa asetettuja mittareita ja arvioida niiden toteutumista (Simula ja muut, 2010, s. 90–91). Samalla tunnistettiin,

millaisia muita mittareita lanseerauksien tai uusien tuotteiden menestymisen tarkastelussa voidaan hyödyntää (Cooper ja muut, 2004, s. 35–36). Lopuksi korostettiin jälkiarviointiin osallistuvia tahoja, jälkiarvioinnin kulkua ja opittujen asioiden dokumentointia tulevaisuutta varten (Simula ja muut, 2010, s. 90–92).

Näiden havaintojen pohjalta muodostui luonnos tutkimuksen teoreettisesta viitekehuksesta. Viitekehys on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Luonnos tutkimuksen teoreettisesta viitekehuksesta.

Kuten kuviossa 2 ja teoriaosuudesta voidaan huomata, on tuotelanseeraus laaja prosessi. Sen saa kuitenkin tiivistettyä viiteen päävaiheeseen ja niiden osa-alueisiin. Viitekehysten keskellä on kuvattu lihavoidulla tekstillä tuotelanseerausprosessin viisi päävaihetta, joita on käyty tarkemmin läpi aikaisemmin teoriaosuudessa. Päävaiheiden yläpuolella on kuvattu esivaatimukset ennen vaiheen varsinaista toteuttamista. Esimerkiksi ennen konkretisointivaiheeseen siirtymistä tuotelanseerausta toteuttavan yrityksen tulisi varmistaa, että lanseerattavasta tuotteesta tai palvelusta on olemassa toimiva prototyyppi. Päävaiheiden alapuolella on kuvattu jokaisen vaiheen tuotokset ja seuraavat askeleet. Esimerkiksi julkistusvaiheessa lopputulemana ovat erilaiset lanseeraustapahtumat ja markkinointiviestinnän toteutus, jonka jälkeen yritys kerää palautetta asiakkailtaan.

Aihetta, tutkimuksen ongelmanasettelua ja tavoitteita tarkasteltaessa huomattiin kuitenkin myös kommunikaation tärkeys tuotelanseerauksissa. Seuraavassa alaluvussa käsitellään tarkemmin kommunikaatiota ja sen vaikutuksia tuotelanseerausprosessiin.

3.2 Kommunikaatio osana tuotelanseerausprosessia

Tässä luvussa käsitellään kommunikaatiota ja sen vaikutuksia yritystoimintaan. B2B-ympäristössä suurimpana ongelmatekijänä lanseerausprojekteissa on yleisesti kommunikaatio- ja yhteistyöongelmat. Osastojen välillä voi esiintyä haasteita ymmärtää toisiaan erityisesti lanseerausprosessin eri vaiheisiin liittyvissä kysymyksissä, tai työtehtävät voivat jäädä epäselviksi. Kommunikaation selkeyttäminen on osa tutkimuksen tavoitteita, ja siihen liittyviä havaintoja tullaan analysoimaan myöhemmin tutkimuksessa. Tästä johtuen se on päätetty sisällyttää osaksi viitekehystä.

Mustajoen (2020) mukaan yrityksen toiminnan menestyksen kannalta tärkeimpiä tekijöitä ovat kieli ja kommunikaatio. Hänen mukaansa vuoropuheluissa tapahtuneet väärinkäsitykset voivat olla yrityksille kalliita, ja erityisesti kohdeyrityksen kaltaisissa monikielisissä ja -kulttuurillisissa työpaikoissa riski väärinkäsitykselle kasvaa merkittävästi, koska työntekijöiden maailmankuvat voivat olla erilaisia. Hänen mukaansa väärinkäsitykset ja kommunikaatio-ongelmat voivat vaikeuttaa työntekijöiden välisiä suhteita, mikä voi johtaa siihen, että yrityksen prosessit hidastuvat tai epäonnistuvat.

Kohdeyritys työllistää ihmisiä ympäri maailman, ja tuotelanseerauksissa voi olla mukana työntekijöitä Suomesta ja monista muista maista. Tämän takia yrityksessä käytetään yleisesti englannin kieltä. Mustajoen (2020) mukaan vieraalla kielellä keskusteltaessa puhujan kuuntelukyky heikkenee. Hän kertoo, että kun suomalainen puhuu englanniksi, miettii nämä lauseet usein päässään etukäteen valmiiksi ennen niiden sanomista. Tämän keskittymistyön seurauksena kuunteleminen kärsii, ja myös aivot rasittuvat herkemmin. Hänen mukaansa vieraalla kielellä keskusteltaessa myös väärinkäsitysten riski kasvaa,

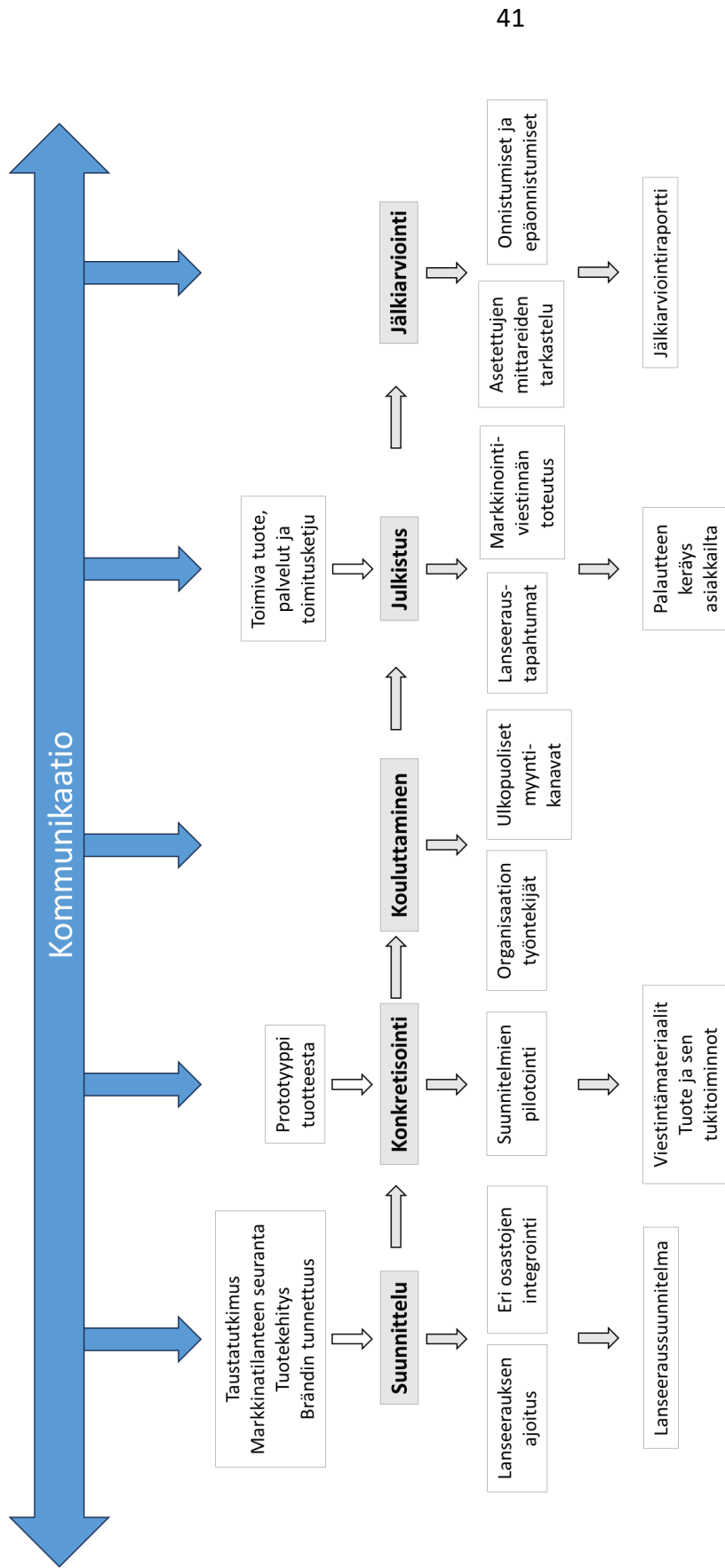
sillä tiettyjen sanojen merkitykset voivat olla tuntemattomia. Tilanteita, joissa kaikkea ei ymmärretä, siedetään helpommin, ja riskinä on, että teeskennellään ymmärtämistä.

Salmenin (2021. s. 161) mukaan tiivis yhteistyö eri osastojen välillä on onnistuneen tuotelanseerauksen pääpiirre. Sisäinen yhteistyö, ylimmän johdon tuki ja jatkuva kommunikointi muodostavat hyvän pohjan tuotelanseerauksen onnistumiselle. Hän korostaa, että poikkitoiminnallinen integraatio eri osastojen, kuten markkinoinnin, tuotannon ja tuotekehityksen välillä on ehdotonta, jos halutaan varmistaa, että kaikki osa-alueet lanseerattavasta tuotteesta ovat linjassa, ja että tuote saadaan toimitettua markkinoille tehokkaasti. Aikaisemmin on puhuttu tuotteen julkistusvaiheesta ja oikeasta ajoituksesta tuotteen julkaisun suhteen. Erityisesti tehokas kommunikaatio ja yhteistyö osastojen välillä ovat avainasemassa tuotteen julkistuksen kannalta, ja lopulta johtavat tuotteen menestykseen. Cooper ja muut (2004, s. 37) nostavat artikkelissaan avoimen, rajat ylittävän kommunikaation merkityksen osana onnistuneita lanseerauksia. Heidän mukaansa yritykset, jotka kannustavat osastojen väliseen ja avoimeen kommunikaatioon, edistävät henkilöstön luovuutta ja valmistelevat heitä yhteistyöhön varsinaisia projekteja varten. Tämän lisäksi he nostavat menestyvien yritysten toisena kommunikaatiotekijänä avoimen ja rohkaisevan työilmapiirin. Heidän mukaansa innovaatioita tulisi tukea, eikä uusia ideoita tulisi hylätä heti.

Simulan ja muiden (2010, s. 95) mukaan erityisesti markkinoinnin ja tuotekehityksen välinen kommunikaatio on tärkeää lanseerauksen onnistumisen kannalta. Yleisesti se ei tapahdu itsestään, ja sitä voi hankaloittaa kahden eri ammattikunnan väliset ajattelutapojen erot. He suosittelevat kommunikaation parantamiseksi toimintorajoja ylittäviä tiimejä, kuten lanseeraustiimiä, joka pitää sisällään useita eri osastoilla työskenteleviä työntekijöitä. Cooperin (2019, s. 42) mukaan uuden tuotteen menestymisen varmistamiseksi tiimien kokoamisessa tulee huomioida se, että tiimin tulee pysyä yhtenä lanseerausprosessin alusta loppuun. Hän mainitsee, että myös oikeiden henkilöiden valinta on tärkeää: tiimiin tulee valita henkilöitä, jotka työskentelevät lanseerauksen tai tuotteen parissa, ja yritysten tulee välttää

tarpeettomien henkilöiden valitsemista. Viimeiseksi hän korostaa, että tiimillä tulee olla selkeä johtaja, joka kantaa vastuuta projektin alusta sen loppuun, eikä vain esimerkiksi muutaman vaiheen läpi. Simulan ja muiden (2010, s. 95) mukaan informaatiokulun varmistamiseksi markkinoinnin ja tuotekehityksen välillä voidaan myös hyödyntää prosessikuvauksia, joissa on kuvattuna tarpeellinen tiedonvaihto, kenen vastuulla minkäkin tiedon välittäminen on, ja kenelle, ja sen jälkeen nimetä työntekijät huolehtimaan tiedonvaihdosta näiden kahden osaston välillä.

Koska kommunikaatio on olennainen osa kaikkea yritystoimintaa ja erityisesti pitkäkestoisia tuotelanseerauksia, päätettiin se sisällyttää myös tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Erityisesti tuotelanseerauksissa, joissa on mukana eri osastoja ja toiminta on usein rajat ylittävää, kommunikaation merkitystä ei voida vähätellä. Kuviossa 3 on esitelty tutkimuksen lopullinen teoreettinen viitekehys.



Kuvio 3. Tutkimuksen teorettinen viitekehys.

Kommunikaation rooli on kuvastettuna siten, että se on osa jokaista prosessin vaihetta, ja tarpeen vaatiessa kommunikaatiota käydään vaiheiden välillä. Kuten Mustajoki (2020) kertoo, tulee kommunikaation olla osastojenvälistä ja selkeää, sekä sen tulee toimia prosessin alusta sen loppuun, jotta voidaan välttää väärinkäsitykset. Hänen mukaansa väärinkäsitykset voivat pahimmassa tapauksessa vahingoittaa henkilöstön välisiä suhteita, tai hidastaa yrityksen prosesseja. Kuvattua mallia ei kuitenkaan tarvitse seurata yksityiskohtaisesti, sillä kuten Simula ja muut (2010, s. 77) kuvaavat teoksessaan, joustoa tulee olla. Heidän mukaansa joustoon ja mukautuvuuteen tulee varautua, sillä mitkään tuotelanseerausprosessit eivät ole kaikki samanlaisia, vaan riippuvat alasta ja lanseerattavasta tuotteesta tai palvelusta. Mahdollisissa ongelmatilanteissa korostuukin tuotelanseerauksen monipuolisuus: useiden tahojen läsnäolo ja heidän mielipiteensä auttavat ongelmanratkaisussa.

Teoriaa tutkittaessa esiin on noussut myös erilaisia lähestymistapoja lanseerauksen toteuttamiseen. Vaikka näitä lähestymistapoja ei olla käsitelty yhtä laajasti kuten aikaisemmin esiteltyä mallia tuotelanseeraukseen liittyen, eikä niitä sisällytetä osaksi varsinaista viitekehystä, tukee niiden esittely kokonaisuuden ymmärtämistä. Yksi näistä on uudelleenlanseeraus, joka keskittyy jo olemassa olevan tuotteen ominaisuuksien parantamiseen ja uudelleentuomiseen markkinoille. Toinen tarkasteltava lähestymistapa on pienin toimiva tuote (Minimum Viable Product, MVP), jossa tuote julkaistaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa asiakaspalautteen keräämiseksi ja jatkokehityksen tueksi.

Uudelleenlanseeraus

Bissdorf (2016) käsittelee tutkimuksessaan uudelleenlanseerausta laajasti. Hän kuvaa uudelleenlanseerauksen prosessiksi, jossa olemassa olevaan tuotteeseen tehdään päivityksiä tai muutoksia ja tuote esitellään uudelleen markkinoille (s. 3–4). Konkreettisenä esimerkkinä hän nostaa esille autojen facelift-päivitykset, jotka käytännössä tarkoittavat ulkonäön tai ominaisuuksien päivittämistä. Täten jo olemassa olevan tuotteen, kuten tietyn automallin elinkaarta ja myyntiä voidaan parantaa, kuten

tutkimuksessa esitellylle Porsche Cayennelle tapahtui (s. 1–2). Hän mainitsee, että uudelleenlanserauksella voidaan viitata muun muassa suunnitteluun, pakkaukseen, ominaisuuksiin tai markkinointistrategiaan tehtäviin muutoksiin, pitäen ydintuotteen pohjimmiltaan muuttumattomana (s. 64). Tavallisissa tuotelanserauksissa on paljon riskejä ja kustannuksia, joten uudelleenlanserauksilla yritykset voivat säilyttää jo olemassa olevan brändipääoman ja tuotesuosion, ja minimoida nämä kyseiset riskit, joita uuden tuotteen lanseraukseen yhdistetään. Guzmanin ja muiden, (2017, s. 438) mukaan brändipääomalla viitataan jo tehtyyn työhön brändinrakennuksen eteen, ja se koostuu kolmesta osa-alueesta: bränditietoisuus (brand awareness), eli kuluttajan kyky tunnistaa brändi esimerkiksi tuotekategoriaa miettiessään, brändin laatu (brand quality), eli kuluttajan subjektiivinen mielipide tietyn brändin paremmuudesta, ja brändiuskollisuus (brand loyalty), jolla viitataan kuluttajan kiintymykseen tiettyä brändiä kohtaan. Tässä tapauksessa uskollisuus rinnastetaan kuluttajan aikomukseen ostaa tietyn brändin tuote ensisijaisena valintana.

Pienin toimiva tuote

Herrasen (2020, s. 40, 49) mukaan pienin toimiva tuote (Minimum Viable Product, MVP) on startup-yrityskulttuurista lähtöisin oleva lanserauksen lähestymistapa, joka on nykyaikana vakiintunut myös suurissa ja keskikokoisissa organisaatioissa. Hänen mukaansa se tarkoittaa sellaisen tuotteen lanserausta markkinoille, joka pitää sisällään pienimmän määrän toiminnallisuutta, ja luo asiakkaalle tarpeeksi arvoa. Hänen mukaansa tuotteen avulla kerätään asiakaspalautetta, ja sen perusteella tuotetta kehitetään oikeaan suuntaan tai sen kehitys lopetetaan, mahdollisimman pienillä ja taloudellisilla tappioilla. Tuotteen testaamisella vältytään epäonnistuneilta lanserauksilta ja vähennetään huonojen asiakaskokemusten riskiä. MVP:tä hyödyntäessä yritysten tulee kuitenkin huomioida tuotteen laatu. Olsenin (2015, s. 87) mukaan yritykset saattavat joskus tuottaa keskeneräisen tuotteen, ja kutsua sitä MVP:ksi, keskittyen liikaa itse termiin pienin toimiva tuote. Hänen mielestään tuotteen tulee kuitenkin ylittää tietty taso, että se voi tuottaa arvoa asiakkaalle. Se, että yritys toimittaa

keskeneräisen, tai huonosti toimivan tuotteen, voi vaikuttaa merkittävästi brändi-imagoon ja maineeseen.

Tulee kuitenkin huomioida, että kohdeyrityksen liiketoimintaympäristössä, jossa asiakkaille toimitettavien tuotteiden täytyy olla sertifioituja ja turvallisuuskriteerit täyttyviä, ei tällaista lanseeraustyyliä välttämättä voida hyödyntää. Lanseeraus ei kuitenkaan koske pelkästään fyysisiä tuotteita, vaan sitä voidaan hyödyntää muun muassa elektroniikan, palveluiden, tai markkinointikampanjoiden testaamisessa. Teollisen alan esimerkit MVP:stä ovat harvinaisempia, mutta niitä kuitenkin löytyy esimerkiksi Saksasta. Zimmermann ja muut (2021) tarkastelevat artikkelissaan MVP:tä mekatroniikan alalla, jossa sen hyödyntäminen on osoittautunut tehokkaaksi keinoksi mekatronisten järjestelmien kehittämisessä.

4 Metodologia

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen metodologisia valintoja. Luvun alussa esitellään tutkimusmenetelmä ja lähestymistapa. Tämän jälkeen syvennyttään aineistonkeruumenetelmiin ja aineistoon tarkemmin. Viimeisenä käsitellään aineiston analyysimenetelmiä ja tutkimuksen luotettavuutta. Kuten johdantoluvussa on mainittu, tutkimus toteutetaan toimeksiantona, mutta ainoastaan aineistonhankinta on toteutettu toimeksiantona. Tutkimuksen muut osa-alueet, kuten aineiston analyysi ja niistä tehtävät johtopäätökset toteutetaan tutkijan toimesta itsenäisesti.

4.1 Tutkimusmenetelmä ja lähestymistapa

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena hyödyntäen konstruktivistista tutkimusotetta. Laadullinen tutkimus on ihmistä ja tämän käytöstä, puhetta tai kokemuksia tutkiva lähestymistapa. Sen keskeinen ominaispiirre on Puusan ja Juutin (2020, osio 2) mukaan ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkastelu. Heidän mukaansa laadullisessa tutkimuksessa tulee tarkastella tulkintaan ja ymmärtämiseen liittyviä prosesseja, ja tunnistettava, että ihmiset ymmärtävät asioita eri suhteiden, yksityiskohtien, ja kokonaisuuksien välisinä relaatioina. Eriksonin ja Kovalaisen (2015, luku 1) mukaan laadullisen tutkimuksen yksi monista piirteistä on todellisuuden ymmärtäminen. Heidän mukaansa todellisuus on sosiaalisesti rakennettu, ja se syntyy erilaisten sosiaalisten ja kulttuurillisten tarkoitusten avulla. Lisäksi he korostavat, että siinä missä määrällinen tutkimus tuottaa tietoa, joka on paljon jäsennellympää ja standardisoitua, laadullisen tutkimuksen tuotoksena on tietoa, joka on kytköksissä sosiaaliseen ja kulttuurilliseen kontekstiin, jonka avulla halutaan saavuttaa holistinen ymmärrys tutkimuksen aiheesta. Heidän mukaansa laadullinen tutkimus perustuukin paljon enemmän tulosten tulkitsemiseen ja ymmärtämiseen, joten tutkijan tulee tehdä perusteltuja tulkintoja tuloksista, jotta välttytään väärinkäsityksiltä. Laadullinen tutkimus on valittu tähän tutkimukseen edellämaintitun takia. Tutkimuksen avainasemassa on ymmärtää kohdeyrityksen henkilöstöä ja heidän

näkemyksiään tuotelanseerauksesta, ja havaintojen perusteella auttaa kohdeyritystä kehittämään tuotelanseerausprosessiaan.

Tutkimus toteutettiin hyödyntäen konstruktivistista tutkimusotetta, joka soveltuu hyvin käytännönläheisiin liiketalouden tutkimusongelmiin, joissa tavoitteena on kehittää ratkaisu organisaatiossa havaittuun ongelmaan. Kasanen ja muut (1993, s. 243) kuvaavat konstruktivistista tutkimusotetta ongelmanratkaisuksi konstruktion kautta. Lukka (2001) korostaakin, että konstruktivisen tutkimusotteen tuotoksena on aina konstruktio, joka on tutkijan kehittämä eikä löytämä ilmiö. Hänen mukaansa konstruktiota luonnehtii sen tarkoituksellinen kehittäminen tiettyyn käytännön ongelmaan vastaamiseksi: se on siis nimenomaan luotu, ei löydetty. Lisäksi hän korostaa, että konstruktioiden perimmäisenä ideana on se, että ne ovat aina jotain uutta, ja kehittävät uutta todellisuutta. Hänen mukaansa tutkimusotteen ideaalinen lopputulos on se, että tosielämän ongelma ratkaistaan uuden konstruktion avulla, ja että tämä prosessi tuo merkittävää kontribuutiota niin käytännön kuin teorian kannalta. Lisäksi uudenlaiset konstruktiot luovat ja muokkaavat todellisuutta. Esimerkkejä konstruktioista ovat muun muassa suunnitelmat, mallit, järjestelmät, toimintatavat tai organisaatorakenteet (Kasanen ja muut, 1993, s. 243; Lukka, 2001).

Konstruktivinen tutkimus on luonteeltaan soveltavaa tutkimusta, ja sen tavoitteena on ilmiön ymmärtämisen lisäksi uuden, toimivan ratkaisun kehittäminen ja sen soveltuvuuden testaaminen käytännössä (Kasanen ja muut, 1993, s. 244, 252; Lukka, 2001). Lisäksi Lukka (2000, s. 114) korostaa, että konstruktivisen tutkimuksen teko kytkeytyy vahvasti aikaisempaan teoreettiseen tietoon aiheesta, ja keskittyy teorian ja empirian vertailuun. On huomioitava, että tutkimusotteen luonteesta poiketen konstruktion soveltuvuuden testaaminen ja sen arviointi toteutetaan puhtaasti kohdeyrityksen toimesta, ja tutkijan vastuu päättyy konstruktion tuottamiseen. Tämän tutkimuksen konstruktiona on konsepti kohdeyrityksen tuotelanseerausprosessin kehittämistä varten.

4.2 Aineiston hankinta

Koska empiirinen tutkimus tehdään kohdeyritykselle toimeksiantona, aineistona toimii kohdeyrityksen työntekijöiden haastatteluista kerätty materiaali. Aineisto kerättiin haastatteleamalla kolmeatoista kohdeyrityksen työntekijää. Haastateltavat olivat kaikki saman liiketoimintalinjan henkilöstöä, jotka olivat työskennelleet tuotelanseerauksen parissa aikanaan kohdeyrityksen palveluksessa.

Aineistonkeruumenetelmänä hyödynnetään puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tuomen ja Sarajärven (2018, alaluku 3.1.1) mukaan teemahaastattelun avulla pystytään tutkimaan eri ilmiöitä ja hakemaan vastauksia ongelmiin, kuten tässä tutkimuksessa tutkittavan tuotelanseerausprosessin kehittämiseen. Heidän mukaansa teemahaastattelussa tutkija on etukäteen valinnut teemat ja kysymykset, joiden perusteella edetään haastattelutilanteessa. Tämän lisäksi he korostavat, että teemahaastattelun etuna verrattuna strukturoituun haastatteluun on se, että haastattelutilanteessa tutkijan on mahdollista tarkentaa tai syventää kysymyksiä haastateltavan vastauksiin perustuen. Kuten aikaisemmin johdannossa on mainittu, teemahaastatteluissa kysymykset voidaan esittää eri muodossa, tai eri järjestyksessä (Puusa & Juuti, 2020, luku 6). Tämän takia haastatteluissa on luonnostaan vapaampi ilmapiiri, ja aiheiden välillä voidaan vaihdella, jos haastateltava ajautuu toiseen aihepiiriin.

Puusa ja Juuti (2020, luku 6) korostavat, että puolistrukturoidun haastattelun etuna on se, että tutkija saa jokaiselta haastateltavalta heidän omat, henkilökohtaiset näkemyksensä tutkittavaan aiheeseen liittyen. Tämä eroaa esimerkiksi strukturoidusta haastattelusta, missä haastateltava vastaa omaa mielipidettään lähinnä olevan vastausvaihtoehdon, joka on tutkijan määrittelemä. Puolistrukturoidun haastattelun etuna on myös se, että tutkija voi saada selville asioita, joita hän ei ole välttämättä etukäteen miettinyt. Tämän lisäksi heidän mukaansa teemahaastattelussa korostuu myös tutkittavien sanat ja niiden merkitykset läpikäytävään aiheeseen liittyen, sekä se, kuinka merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Olettamuksena on myös, että

tutkittavat ovat käyneet läpi saman ilmiön tai prosessin, kuten tutkimuksessa käsiteltävän tuotelanseerausprosessin (Puusa & Juuti, 2020, luku 6). Onnistuakseen teemahaastattelussa, tulee tutkijan olla perehtynyt aiheeseen kattavasti, ja puhua ikään kuin samaa kieltä tutkittavan kanssa. Tämän tutkimuksen kannalta huomioitavaa on se, että tutkija on työskennellyt kohdeorganisaatiossa kaksi vuotta, minkä myötä hän tuntee hyvin yrityksen sisäiset toiminnot. Tämän lisäksi aiheesta on keskusteltu kattavasti kohdeyrityksen edustajien kanssa, ja tutkijalle on myös teorian pohjalta muodostunut laaja kokonaiskuva tuotelanseeruksesta.

Haastateltavat valittiin tutkimukseen kohdeyrityksen ehdotusten mukaan, ja he kaikki työskentelevät samalla liiketoimintalinjalla. Vaikka kohdeyritys on globaali ja laaja toimija alallaan, haluttiin tutkimuksessa keskittyä ainoastaan yhden liiketoimintalinjan tuotelanseerausprosessin kehittämiseen, sillä prosesseissa saattaa olla eroja liiketoimintalinjojen välillä. Tämän lisäksi toimeksianto tutkimukselle tuli kyseiseltä liiketoimintalinjalta. Haastateltavia valittaessa haluttiin varmistaa, että heillä kaikilla on kokemusta tuotelanseerausten parissa työskentelystä, ja että erilaiset osastot saavat edustusta ja äänensä kuuluviin. Täten aineistoon saatiin laajuutta ja luotettavuutta, eikä aihetta tarkasteltu ainoastaan yhden osaston näkökulmasta. Aineistossa edustettavana olevat osastot ovat markkinointi ja viestintä, tuotekehitys, tuotehallinta ja myynti. Haastateltaviksi valikoitui edellisten kriteerien pohjalta ylempiä toimihenkilöitä, joista useimmat toimivat myös esihenkilön roolissa. Edustettuna on suurimmaksi osaksi kohdeyrityksen Suomen toimipisteillä työskentelevää henkilöstöä, mutta myös kohdeyrityksen Intian ja Yhdysvaltojen toimipisteiltä on haastateltu muutamaa työntekijää.

Ennen haastatteluiden alkua haastateltaville toimitettiin tietosuojailmoitus ja haastattelussa käsiteltävät aiheet. Tietosuojailmoituksesta laadittiin myös englanninkielinen versio, joka toimitettiin englanninkielisille haastateltaville. Liitteessä 1 on esitetty tietosuojailoituksen suomenkielinen versio. Haastateltaville ilmoitettiin, että haastattelu ei vaadi valmistautumista. Haastattelutilanteissa kaikilta haastateltavilta

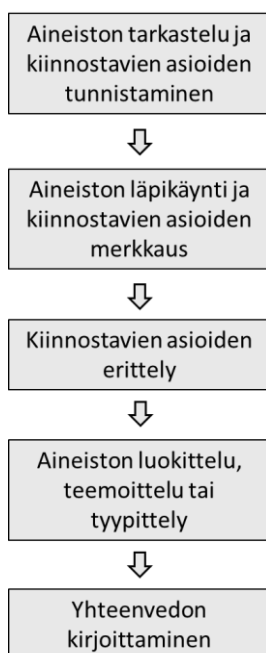
varmistettiin se, että he ovat perehtyneet tietosuojailmoitukseen. Niiden kanssa, jotka eivät olleet perehtyneet tietosuojailmoitukseen, käytiin se läpi yhdessä ennen haastattelua, jotta saatiin varmuus siitä, että haastateltavat ymmärtävät oikeutensa ja tutkimuksen tarkoituksen. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -viestintäalustalla ja tapaamisina kasvotusten. Microsoft Teamsia käytettiin molemmissa haastattelumuodoissa sen nauhoitus- ja litterointiominaisuuksien vuoksi. Haastateltavat esiintyvät tutkimuksessa anonyymisti. Taulukosta 1 ilmenee tarkemmat haastattelujen ja haastateltavien taustatiedot. Haastattelut toteutettiin aikavälillä 10.3.–22.4.2025, ja ne on listattu taulukkoon kronologisessa järjestyksessä.

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot.

Haastattelu	Haastateltavan rooli	Osasto	Toimipiste	Kesto	Päivämäärä
A	Senior Marketing Manager	Markkinointi ja viestintä	Suomi	50 min	10.3.2025
B	Manager	Markkinointi ja viestintä	Suomi	50 min	12.3.2025
C	Marketing Business Partner	Markkinointi ja viestintä	Yhdysvallat	55 min	13.3.2025
D	Product Manager	Tuotehallinta	Suomi	35 min	17.3.2025
E	Product Manager	Tuotehallinta	Intia	45 min	18.3.2025
F	Manager	Markkinointi ja viestintä	Suomi	30 min	19.3.2025
G	Manager	Tuotehallinta	Suomi	30 min	19.3.2025
H	Director	Tuotehallinta	Yhdysvallat	40 min	20.3.2025
I	Director	Tuotekehitys	Suomi	40 min	21.3.2025
J	Senior Product Manager	Tuotehallinta	Suomi	30 min	21.3.2025
K	Director	Tuotekehitys ja tuotehallinta	Suomi	60 min	24.3.2025
L	Director	Tuotekehitys	Suomi	30 min	25.3.2025
M	Director	Myynti	Suomi	30 min	22.4.2025

4.3 Aineiston analyysi

Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin sisällönanalyysiä, mikä on yksi laadullisen tutkimuksen yleisimmistä analyysimenetelmistä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4). Tutkimuksessa analyysiä suoritettiin abduktiivisesti, eli teoriasidonnaisesti, ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys toimi lähtökohtana aineiston tarkastelulle. Abduktiivisessa päättelyssä tutkijan ajatteluun vaikuttavat sekä aiempi teoreettinen tieto, että aineistosta nousevat havainnot (Puusa & Juuti, 2020, luku 9). Haastatteluaineistoa analysoitiin vuorovaikutuksessa teorian kanssa siten, että aineistosta nousevia havaintoja vertailtiin teoriaan ja niiden pohjalta pyrittiin tunnistamaan mahdollisia kehitysehdotuksia kohdeyrityksen tuotelanseerausprosessin parantamiseksi. Tutkimusaineiston analyysin apuna hyödynnettiin Tuomen ja Sarajärven (2018, alaluku 4.1) teoksessa esitettyä mallia laadullisen tutkimuksen analyysin toteuttamiseen, mikä on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4. Yleinen kuvaus analyysin toteuttamisesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, alaluku 4.1).

Prosessin alussa tarkastellaan aineistoa ja päätetään, mikä siellä on kiinnostavaa. Tutkimusta varten rakennettu kysymysrunko mahdollisti sen, että kysymyksillä ohjattiin

haastateltavaa automaattisesti kiinnostavien asioiden ääreen, ja vältyttiin niin sanotusti turhalta dataalta. Täten aineiston läpikäyminen oli suhteellisen vaivatonta, ja prosessin toisen vaiheen toteuttaminen, eli kiinnostavien asioiden merkkkaus onnistui hyvin. Aineistojen tallenteet kuunneltiin uudestaan haastatteluiden jälkeen, ja samalla Microsoft Teamsin automaattisesti luomat litteroinnit tarkastettiin ja kirjoitusvirheet korjattiin. Samalla korostettiin kiinnostavimmat aiheet. Aineistossa kiinnostaviksi asioiksi luokiteltiin muun muassa nykytilanne tuotelanseerausprosessista ja sen kuvaaminen, haastateltavan ja tämän edustaman osaston rooli tuotelanseerauksissa, yhteistyö ja kommunikaatio muiden osastojen välillä, lanseerausten mittaaminen, sekä kehitysehdotukset kaikilta osa-alueilta. Lopuksi aineistosta eritellään kiinnostavat asiat, ja aineisto luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään, jonka jälkeen kirjoitetaan yhteenveto. Kiinnostavien aiheiden pohjalta teemoiksi muodostuivat tuotelanseerausprosessi haastateltavien näkökulmasta, lanseerausprosessin haasteet, kommunikaatio ja yhteistyö, sekä lanseerauksen mittaaminen ja jälkiarviointi.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Vilkan (2021, osa 4) mukaan tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimusprosessi ei anna sattumanvaraisia tuloksia tai kehitysehdotuksia. Lisäksi hän korostaa, että luotettavassa tutkimuksessa ei pitäisi olla sisäisiä ristiriitoja. Puusan ja Juutin (2020, osio 5) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella kolmen käsitteen avulla, jotka ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Heidän mukaansa uskottavuus viittaa aineiston analyysin oikeellisuuteen ja aineiston keräyksen toteuttamiseen asianmukaisesti. Tutkimusta voidaan siis pitää uskottavana, jos lukijat saadaan vakuutetuksi siitä, että tutkimuksessa esitetyt asiat ovat tapahtuneet ja ne on kuvattu oikeaoppisesti. Luotettavuudella he viittaavat siihen, että tutkija onnistuu vakuuttamaan lukijan omasta ammattitaidostaan, ja että tämä pystyy perustelemaan käytetyt menetelmät ja lähestymistavat, joita tutkimusongelman ratkaisuun on hyödynnetty. Luotettavuutta voidaan lisätä myös sillä, että tutkija kuvaa myös omat virheensä tutkimusprosessin aikana. Eettisyydellä he viittaavat siihen, että tutkija on

noudattanut oikeita eettisiä periaatteita tutkimusprosessin aikana. Käytännössä tutkijan käyttämien menetelmien ja analyysitapojen tulisi voida toimia minkä tahansa oikeaoppisesti toteutetun tutkimuksen ohjenuorina. Lisäksi he korostavat, että jos tutkitaan arkoja aiheita, ei tutkimus saa aiheuttaa haittaa tai vaaraa sen kohteille.

Tämän tutkimuksen uskottavuus tulee esille kohdeyrityksen nykytilanteen kuvaamisella ja aineistonkeruumenetelmien kuvauksella. Tutkimuksessa on kuvattu, miksi tämä tutkimus on suoritettu, ja että sille on ollut aito tarve kohdeyrityksen suunnalta. Tutkimuksessa on kuvattu kohdeyrityksen nykyinen tuotelanseerausprosessi, ja aineistosta on nostettu havaintoja, joiden pohjalta tuotelanseerausprosessia on mahdollista kehittää.

Tutkimuksen luotettavuutta puoltaa monipuolinen lähteiden käyttö ja tulosten esittely. Tutkimuksessa esiteltyjä tuloksia on nostettu esiin aktiivisesti, ja niitä on vertailtu haastateltavien välillä. Tutkimusmenetelmä ja lähestymistapa on perusteltu, ja aineiston keskeisiä tuloksia on peilattu teoriaan, jotta niiden vakuuttavuutta on saatu vahvistettua. Tutkimuksen eettisiä periaatteita on noudatettu jokaisessa tutkimusvaiheessa. Tiedonkeruuvaiheessa haastateltaville toimitettiin asianmukainen tietosuojalomake, joka selitti heidän oikeutensa ja tutkimuksen taustat, sekä aineistoon ja sen käsittelyyn liittyvät taustaseikat. Vaikka tutkimuksen aihe itsessään ei ole arkaluontoinen, niin sen kommentointi ja kritisointi voidaan käsittää sellaiseksi. Tämän takia tutkimukseen osallistuvien tahojen anonymiteetti on säilytetty, ja suorat tunnistetiedot heihin liittyen on poistettu.

5 Tutkimustulosten analysointi

Tässä luvussa tarkastellaan kohdeyrityksen tuotelanseerausprosessin nykytilaa ja sen toteutusta. Tämän jälkeen tarkastellaan keskeisimpiä tuloksia, jotka on kerätty haastatteluaineistosta. On huomioitava, että osa haastatteluista on toteutettu englannin kielellä. Tästä syystä englanniksi toteutettujen haastatteluiden keskeiset tulokset on esitetty alkuperäisessä kielessään, jotta voidaan säilyttää alkuperäisten vastausten tarkkuus ja vivahteet. Luvun alussa kuvataan yleisesti kohdeyrityksen tuotelanseerausprosessi sen toimittamien materiaalien perusteella, ja loppupuolella tarkastellaan haastateltavien vastauksia prosessiin liittyen. Liikesalaisuuksien suojelemisen vuoksi prosessia kuvataan yleisesti ja vältetään tarkempia yksityiskohtia. Luvun loppupuoliskolla keskitytään erityisesti haastateltavien mielipiteisiin tuotelanseerausprosessiin liittyen. Teemat, joita käsitellään ovat tuotelanseerausprosessi työntekijöiden näkökulmasta, lanseerausprosessin haasteet, kommunikaatio ja yhteistyö, sekä lanseerauksen mittaus ja jälkiarviointi. Haastateltavilta tiedusteltiin myös heidän kokemuksiaan ja näkemyksiään mahdollisista kehitystoimenpiteistä, joiden pohjalta kohdeyritykselle ehdotetaan paranneltua konseptia tuotelanseerausprosessin kehittämistä varten.

5.1 Kohdeyrityksen tuotelanseerausprosessi nykyisessä tilassaan

Yleisesti ottaen kohdeyrityksen tuotelanseerausprosessi toimii lähes samalla tavalla kuin teoreettisessa viitekehyksessä esitetty malli. Huomionarvoista on kuitenkin se, että kohdeyrityksen ennen varsinaista lanseerausta toteuttamat toimenpiteet on ikään kuin punottu yhteen, eikä yhtä selkeää viiden vaiheen jakoa ole käytetty. Kohdeyrityksen toimittamassa tuotelanseerausprosessin kuvauksessa vaiheita on kolmesta neljään, riippuen onko kyseessä uusi tuote, vai paranneltu versio uudesta tuotteesta. Tuotelanseerausprosessin neljä vaihetta ovat:

1. Lanseerauskonseptin luominen

2. Lanseeraukseen valmistautuminen
3. Sisäinen lanseeraus
4. Ulkoinen lanseeraus ja seuranta (käytetään vain suuremmissa lanseerauksissa)

Kohdeyrityksen tuotelanseerausprosessin kannalta keskeisiksi osastoiksi oli määritelty tuotelinja, markkinointi, tuotekehitys ja immateriaalioikeudet. Prosessin eri vaiheissa kuvatut toimenpiteet oli osoitettu näille osastoille.

5.1.1 Lanseerauskonseptin luominen

Kuten viitekehyksessäkin, myös kohdeyrityksen liiketoiminnassa uuden tuotteen vieminen markkinoille alkaa tuotekehityksestä. Tuotekehitysosasto tekee jatkuvaa tutkimusta markkinoista, ja nykyisistä tuotteista. Mikäli huomataan puutos nykyisessä tarjonnassa tai esimerkiksi asiakaspalautteen kautta tullut tarve tai kehitysehdotus nykyiseen tuotteeseen, aloitetaan uuden tuotteen kehittäminen. Kun tuote on läpäissyt tietyt vaatimukset ja testit, se arvioidaan ja tehdään päätös, halutaanko sen kanssa edetä markkinoille asti. Mikäli uusi tuote tai paranneltu versio olemassa olevasta tuotteesta saa hyväksynnän ohjausryhmältä, voidaan edetä lanseerauksen suunnitteluun. Ohjausryhmä koostuu tuotekehitysosaston henkilöstöstä.

Kohdeyrityksen tuotekehitysprosessi noudattaa aina lanseeraukseen saakka varsin selkeästi niin sanottua porttimallia. Tuotekehitys alkaa portista nolla (Gate 0), ja tämän jälkeen tuotetta aletaan suunnittelemaan. Samalla tarkastetaan projektisuunnitelma ja liiketoimintasuunnitelma kyseiselle tuotteelle. Tämän jälkeen prosessi etenee ensimmäisen portin läpi varsinaiseen kehitykseen ja tuotteen testaamiseen. Viimeiseksi edetään toisen portin läpi, jolloin lanseeraus voi alkaa. Huomionarvoista on se, että tuotekehitys jatkaa tuotteen ja lanseerauksen seurantaan omassa toiminnassaan lanseerauksen jälkeen.

Vaikka kohdeyrityksellä onkin toimipisteitä maailmanlaajuisesti, niin brändin tunnettuus ei aina ole varmaa. Esimerkiksi uudelle toimialalle suunnatessa markkinointiosasto ja tuotehallinta käyvät aktiivista keskustelua eri markkina-alueiden johtajien kanssa, jotta voidaan varmistua siitä, miten brändistä viestitään uudelle toimialalle. Teoreettisesta viitekehyksestä poiketen kohdeyrityksen mallissa itse suunnitteluvaiheessa suoritetaan tarvittavat esivalmistelut, kuten kilpailijaseuranta ja markkinatilanteen seuranta tuotelinjojen toimesta. Tuotteen tarve on jo tässä vaiheessa tiedostettu tuotekehitysosaston toimesta ennen suunnittelun alkamista. Tuotelinjat suunnittelevat myös markkinoille menemisen ja asiakashankinnan suunnitelman (go-to-market model), ja arvolupaukset eri asiakasryhmille markkinointiosaston kanssa. Näiden vaiheiden jälkeen suunnitellaan nimiä uudelle tuotteelle tuotelinjojen toimesta. Nimeämisprosessissa tukena on immateriaalioikeuksista vastaava osasto, joka avustaa tavaramerkkeihin ja toimintavapauteen (freedom to operate) liittyvissä asioissa. Tämän jälkeen tuotteen nimeämisestä lopullisen päätöksen tekee markkinointiosasto, joka hyödyntää nimeämisessä kohdeyrityksen ohjeistusta, jotta uusi tuote tukisi olemassa olevaa brändiä mahdollisimman hyvin. Viimeisimpänä markkinointiosasto ja tuotelinjat valmistelevat aikataulun lanseeraukselle, lanseeraussuunnitelman ja suorituskykyymittarit (Key Performance Indicator, KPI). Suurimmissa lanseerauksissa tuotelinjat hyväksyttävät suunnitelmat liiketoimintalinjan johdolta ja kohdeyrityksen pääkonttorilta.

5.1.2 Lanseeraukseen valmistautuminen

Seuraavaksi kohdeyrityksen tuotelanseerausprosessissa keskitytään niin sanotusti lanseerauksen konkretisointiin. Markkinointiosaston vastuulla tässä vaiheessa on viimeistellä markkinointisuunnitelma lanseerausta varten, ja pyytää palautetta arvolupauksista myynnin henkilöstöltä ja markkina-alueen edustajilta. Tämän jälkeen tuotelinjat toimittavat sisältöä tai ideoita sisäistä ja ulkoista viestintämateriaalia varten, jotka markkinointiosasto tuottaa. Loppupuolella lanseerauksen konsepti ja suunnitelma käydään läpi pääkonttorin kanssa. Viimeisenä tuotekehityksen johtama ohjausryhmä,

joka valvoo kehitysprojekteja, tekee viimeiset tarkastukset lanseerauksen valmiuteen liittyen. Käytännössä kehitysprojekteja valvova ryhmä tekee viimeisen päätöksen siitä, voiko projekti siirtyä seuraavaan vaiheeseen.

5.1.3 Sisäinen lanseeraus

Tässä vaiheessa toteutetaan teoreettisessa viitekehyksessä esitelty koulutus- ja julkistusvaihe. Vaihe alkaa uuden tuotteen tai parannellun tuotteen julkistuksella liiketoimintalinjalle tuotelinjojen ja markkinointiosaston koordinoimana. Tämän jälkeen tuotelinjojen vastuulla on järjestää erilaisia myynnin ja asiakasrajapintojen koulutuksia, jotta organisaation sitouttaminen tuotteeseen vahvistuisi, ja että myynnin henkilöstö on valmiina asiakkaiden kysymyksiä varten. Sisäisen lanseerauksen siirtyessä ulkoiseen markkinointiosasto jakaa ulkoiset viestintämateriaalit eri markkina-alueiden myynnin henkilöstölle, ja lokalisoii ne tarvittaessa. Viimeisenä tehdään tarkastus oleellisten sisäisten sidosryhmien kanssa.

5.1.4 Ulkoinen lanseeraus ja seuranta

Viimeisessä vaiheessa lanseerausta toteutetaan teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyä julkistus- ja jälkiarviointivaihetta osittain. Ulkoisessa lanseerauksessa markkinointiosaston vastuuna on toteuttaa markkinointitoimenpiteet lanseeraussuunnitelman mukaisesti. Seuraavaksi markkinointiosasto seuraa aikaisemmin asetettuja suorituskykymittareita ja analysoi lanseerauksen onnistumista datan perusteella. Mikäli data osoittaa, että esimerkiksi tuote tai viestintämateriaalit eivät menesty niin hyvin kuin on odotettu, tehdään tarvittavat muutokset materiaaleihin. Viimeisimpänä tuotelinjat keräävät markkinapalautetta myynnin henkilöstöltä ja asiakailta. Tämän jälkeen tuotteeseen on mahdollista tehdä muutoksia, ja tarvittaessa tuotteelle on mahdollista tehdä uudelleenlanseeraus muutaman kuukauden, tai yhden vuoden päästä. Poikkeuksena teoreettiseen viitekehukseen verraten kohdeyrityksen

prosessista puuttuu lähes kokonaan jälkiarviointivaihe. Tätä käsitellään myöhemmin alaluvussa 5.4.

5.2 Tuotelanseerausprosessi haastateltavien näkökulmasta

Tässä luvussa esitellään haastateltavien näkemyksiä tuotelanseerausprosessiin ja sen kulkuun liittyen. Yleisesti ottaen haastateltavat olivat tietoisia tuotelanseerausprosessin kulusta, ja prosessi miellettiin toimivaksi, joskin poikkeuksiakin ilmeni. Vaikka kaikki haastateltavat eivät olleet yhtä tietoisia koko prosessin kulusta, oli oman osaston rooli kaikille selkeä. Prosessista eniten perillä oli erityisesti esihenkilöasemassa toimivat haastateltavat. Onkin luonnollista, että useita henkilöitä johtavat haastateltavat olivat eniten prosessiin perehtyneitä, sillä usein he toimivat oman osastonsa suurimpana edustajina lanseerauksiin liiyvissä tapaamisissa. Tämän lisäksi prosessin muut toimihenkilöt raportoivat esihenkilöilleen. Aineistosta erottui selkeästi tuotehallinnan keskeinen rooli tuotelanseerauksissa ja sen myötä myös tietämys prosessin kulusta:

“Well, product launches... it's a coordinated activity of a lot of different groups. So we kind of... that's what product management does. It kind of sits in the middle of all the activities, all the functions within the organization and kind of coordinates and prioritizes the work that needs to happen. We have worked with operations, we have worked with sales, we have worked with engineering. We're all trying to coordinate, keep everybody focused and moving in the same direction to resolve the problems.” (Haastattelu H)

Tuotekehityksen ja tuotehallinnan työntekijää haastateltaessa esille nousi myös tuotelanseerauksissa mukana olevan ohjausryhmän (steering group) tarkempi rooli, joka on aikaisemmin mainittu alaluvussa 5.1.2:

“[Lanseerauksissa on mukana] myös tietysti sen projektin steering group jossa on liiketoimintalinjan vetäjä ja markkina-alueiden henkilöitä. Esimerkiksi meillä on nyt [tuote x] ja tästä on tehty sales plan projektin alkaessa, jota on sitten tietenkin päivitetty matkan varrella ja nyt Gate 2:ssa tämä on esitetty steering groupille ja hyväksytty.” (Haastattelu K)

Suurimmat huomiot tuotelanseerausprosessin kulun kuvaamiseen tulivat markkinointiosaston edustajilta. Muutamassa otteessa esille nousi se, että vaikka kyseiset henkilöt olivat tärkeässä asemassa omien tuoteperheittensä markkinoinnin suhteen, heidän muistikuvansa prosessista saattoivat olla häilyvät. Mainittakoon kuitenkin se, että pienempien tuoteperheiden kohdalla uusien tuotteiden lanseerauksia tapahtuu todella harvoin. Tämän lisäksi kohdeyritys on viimeisen muutaman vuoden aikana ostanut itselleen kyseisiä tuoteperheitä osaksi valikoimaansa, joten näiden tuoteperheiden henkilöstön sitouttaminen ja totuttautuminen kohdeyrityksen toimintaan on ollut vielä vaiheessa:

“Nyt kaikki aika on mennyt siihen, että ollaan päästä tähän [kohdeyrityksen] systeemiin mukaan ja on jotakin pieniä parannuksia tehty [tuotteissa], mutta ei niitä voi kutsua varsinaisiksi lanseerauksiksi. Eli nyt jos karkeasti mietin, niin viimeisin tuotelanseeraus on mun mielestä [tuoteperheen oman tuotteen] tulo markkinoille ja siitä alkaa olla jo yli 10 vuotta aikaa.” (Haastattelu F)

5.3 Lanseerausprosessin haasteet

Tässä luvussa esitellään haastateltavien mielipiteitä lanseerausprosessin haasteisiin liittyen. Aineistoa tarkasteltaessa huomattiin muutamia kehityskohtia kohdeyrityksen lanseerausprosessissa. Haasteet liittyivät sisäiseen viestintään tuotelanseerausprojektien aikana, aikataulutukseen, arvon luontiin ja toiminnan hitauteen.

Markkinointiosaston edustajaa haastateltaessa esille nousi kohdeyrityksen organisaatorakenteen monimutkaisuus ja hitaus. Haastateltava koki ongelmalliseksi sen, että vaikka annettua ohjeistusta seurattaisiin, tulee esimerkiksi viestintämateriaalit hyväksyttävä ylemmiltä tahoilta:

“[Meillä] on erittäin hyvät ohjeet, minkä mukaan tehdään. Kaikilla on erittäin selkeät ohjeet ja [ennen fuusiota] oli hyvin selkeät ohjeet. Me noudatettiin niitä, mutta nyt noudatetaan myöskin [kohdeyrityksen] ohjeita, mutta silti jonkun täytyy

hyväksyä se meidän tekeminen. Mun mielestä aika käsittämätöntä on, että me tehdään jotain täällä näin ja he sitten voivat sanoa että ei tai joo sen enempää ymmärtämättä kontekstia siinä ja mikä on se sisältö. Siellä katsotaan vaan ulkokohtaisia asioita ja sanotaan että tämä on väärän värinen, ette saa julkaista.” (Haastattelu B)

Myös lanseeraukseen liittyvän ohjeistuksen puute nostettiin tuotehallinnan ja markkinointiosaston toimesta:

“Totta kai se on välillä sekavaa. Ei meillä mun mielestä välttämättä ole niinkun... en mä nyt esimerkiksi pystyisi katsomaan tuolta meidän intrasta että miten se meidän prosessi menee. Mun mielestä meillä ei ole semmoista ihan selkeää kuvausta miten se menee, mitkä ne rajapinnat on missäkin kohti.” (Haastattelu D)

“And I think we all know our job, what we need to get done is just a written and documented process... [that] would probably be beneficial versus what we say a lot of times information is transferred by tribal knowledge. You have to memorize it rather than go find the specific flow of information. Even like updating commercial brochures and technical bulletins. That process, if I get asked from a product manager, how does this happen? I usually forget have I answered this before, so I'll just type up a quick e-mail. But if we could either point to a specific intranet site or attach a certain document... I think that might go quicker as long as we're all trained.” (Haastattelu C)

Eräs tuotehallinnan edustaja kritisoi lanseerauksessa käytettävää ohjeistusta ja protokollaa, jotka nähtiin ongelmallisina erilaisten tuotteiden kannalta:

“Kun [kohdeyritys] on ollut [tuotetyyppi x -keskeinen yritys] ja nyt kun [tuotetyyppi y] on tullut mukaan niin monessakin asiassa huomaa sen, että kaikki on [tuotetyyppi x] -lähtöistä. Ja kun [y-tuotteet] ovat kuitenkin erilaisia niin pitäisi ottaa huomioon se, että mitä omia vaatimuksia siellä puolella on, eli [tuotetyyppi y:n] palveluissa tai tuotteissa. Ja sitten just se että kaikki stepit ja mitä tahansa siellä onkaan niin pitäisi olla niin sanotusti dedikoituja sille asialle mitä ollaan lanseeraamassa. Hyvä että on runko, mutta se rungon pitää olla mukautuva sen tuotteen tai palvelun vaateisiin.” (Haastattelu G)

Aineistoa tarkasteltaessa sama tuotehallinnan haastateltava myös korosti lanseerauksessa hyödynnettävien protokollien ja ohjeiden tuomaa järjestelmällisyyttä:

“Paljon helpompaahan on kaikki tehdä kun on protokolla ja seurataan että tuo pitää olla, tuo pitää olla, tuo pitää olla. Esimerkiksi julkistustilaisuus, mikä sille tuotteelle on, niin sinne on omat listat ja mitä tahansa pitää olla. [– –]”¹

Periaatteessa tuote kuin tuote, niin ne samat stepit pitää olla täytettynä. Nyt kun se lanseerataan ja julkistetaan, olkoon se sitten vaikka joku palvelu, niin onhan se paljon helpompaa kun on ne asiat mitä pitää olla valmiina, että se voidaan tuoda markkinoille. On varmasti helpompaa kuin silleen että ei ole sellaista ohjesääntöä tai protokollaa ja sitten jokainen tekee vähän omalla tavallaan.” (Haastattelu G)

Myös tuotteiden hyötyjen nostamista kritisoitiin erään markkinointiosaston edustajan toimesta. Samalla hän korosti myös referenssien merkitystä myynnin tukena. Teknisten ominaisuuksien korostaminen koettiin tuotteen menestymisen kannalta haitalliseksi:

“Hirnu helposti lanseerauksessa lähdetään miettimään teknisiä yksityiskohtia ja teknisiä ominaisuuksia, ja sitten se hyötyjen esiin nostaminen voi jäädä vähän haastavammaksi. [– –]

Sitten välillä on tuntunut, että nää lanseeraukset halutaan liian nopeasti markkinoille. Elikkä pitäisi ehkä ottaa pieni aikalisä siinä kohtaa ennen kuin sitä viedään markkinoille, koska yleensä markkinoinnissa yks parhaimpia myyntivaltteja olisi se, että meillä olisi olemassa olevia referenssejä ja sitten jos halutaan niinku heti lähteä myllyttämään kovasti, niin ei ole vielä referenssejä. Ja sitten kun myyjät lähtee myymään niin asiakas yleensä ensimmäiseksi kysyy, että onko meillä referenssejä. [– –]

Ehkä jatkoa varten pitäisi saada semmoisia koeajoja, elikkä saataisiin vaikka ilmaiseksi annettua asiakkaalle koekäyttöön [tuote], josta sitten saataisiin tehtyä julkinen referenssi, niin se olisi tosi tärkeää jatkossa. [– –]

Esimerkiksi [tiettyjen tuotteiden] lanseeraamisessa, niin olisi tosi tärkeätä, että saataisiin useampien kuukausien koeajoja joihin voidaan viitata niissä markkinointimatskuissa ja sitten sitä kautta nostettua ne asiakashyödyt esiin.” (Haastattelu F)

Erityisesti teknisten ominaisuuksien tuominen esille markkinointimateriaaleissa voi olla asiakkaan mielestä puuduttavaa. Edellä mainittu tukeutuu hyvin Andersonin ja muiden (2006, s. 91) esittämään arvolutaustyyppiin kaikki hyödyt (all benefits), jossa tuotteen kaikkia hyötyjä esitellään, ja oikeaa arvoa luovat hyödyt jäävät muiden hyötyjen varjoon.

¹ Merkintä [– –] tarkoittaa sisällöllisesti epäolennaisten asioiden poisjättöä puheesta.

Tuotekehityksen ja tuotehallinnan edustajien suunnalta nousi myös huomioita lanseerausten aikataulutukseen:

“Kaikki tietysti haluaa, että se tuote tulisi mahdollisimman pian ulos, että me päästään myymään sitä, mutta se ei ole kenenkään etu, että sitten me jatkuvasti siirretään sitä aikataulua sen takia kun me ei vaikka ehditä tehdä jotakin testauksia tai meidän osat ei saavu [toimittajalta], koska niissä nyt vaan kestää niin tuhottoman kauan, kaikki tietää sen. Niin minkä takia sitä asiaa pitää kaunistella kun me tehdään sitä aikataulua?” (Haastattelu D)

“Aika usein on se, että nää tehtävät mitä sitten siihen markkinoille vientiin liittyy, niin ne aikataulutetaan hyvin sinne loppupäähän projektia. Ja se on yleensä se, missä tulee kiire. Tietysti toivoisin, että niitä voitaisiin valmistella jo pidemmän aikaa siinä projektin aikana. Mutta tosin tää on resurssikysymys myöskin ja sellainen priorisointikysymys.” (Haastattelu L)

Haastatteluista ilmeni myös, että vaikka myynti on olennainen ja elintärkeä osa lanseerausprosessia, ei myyntiosastolla välttämättä ole mitään tietoa lanseerausprosessin kulusta, tai vaadittavista työtehtävistä. Tulokset ovat huolestuttavia, sillä haastateltava on oman myyntiosastonsa korkeimmassa asemassa työskentelevä henkilö:

“En mä tiedä onko tuotepäälliköllä sitten semmoinen joku checklisti, että pitää... no varmasti on, että pitää olla käyttöohje, huolto-ohje ja tekninen esite, ne mitkä on niinku lakisääteisiä. [– –]

Mut se, että mitä muuta siihen lanseerauskampanjaan kuuluu [myynnille], niin sellaista checklistiä, niin mä en tiedä onko sellaista olemassa. [– –]

Eli myynnin pitäisi tietää miten se koko prosessi menee ja myynnin pitäisi tietää mikä se myynnin suunniteltu rooli on siinä prosessissa. [– –]

Nythän myynti on vähän jätetty sinne että jos tuotepäällikkö tekee esitykset ja materiaalit valmiiksi mitkä löytyy intrasta, niin sitten se on myynnin vastuu hoitaa se siitä loppuun, mutta sitä ei oikein monitoroida eikä seurata oikein mitenkään. Että se mikä oikeasti on niinku myynnin tehtävä niin sille ei tule mitään inputtia oikein keneltäkään, että se jää myyjän omalle vastuulle.” (Haastattelu M)

Vastausta tarkentaakseen tutkija kysyi, että toimiiko myyntiosasto muiden osastojen käskyjen perusteella, ikään kuin irrallisena toimijana, ja sai myöntävän vastauksen.

5.4 Kommunikaatio ja yhteistyö

Tässä luvussa käsitellään keskeisimpiä tuloksia tuotelanseerausprosessissa tapahtuvaan kommunikaatioon ja yhteistyöhön liittyen. Haastatteluista nousseet keskeisimmät havainnot liittyivät tuotteiden nimeämisprosessiin, osastojen väliseen terminologiaan sekä myynnin sitouttamiseen.

Esimerkiksi markkinoinnin parissa työskentelevä ylempi toimihenkilö kommentoi prosessiin liittyviä epäselvyyksiä. Aikaisemmin kohdeyrityksen tuotelanseerauksissa yhteistyö ja kommunikaatio on voinut olla puutteellista, mutta parannuksia on tapahtunut:

“Lanseeraukseen tuotekehitys teki kaikennäköisiä tuotekehitysprojekteja ilman kertomatta meille mitään ja sitten ne lävätettiin meille. He sanoivat, että nyt lanseerataan ja ne tuli niin kun aivan puskista meille. No sitten saatiin vähän näkyvyyttä sinne mukaan ja nyt se on parantunut.” (Haastattelu B)

Toinen markkinointiosaston edustaja kertoi myös, että prosessissa haastavaa on myös uusien tuotteiden nimeäminen, vaikka prosessikuvauksessa on mainittu, että tuotteen nimeäminen tapahtuu kohdeyrityksen ohjeistusta hyödyntäen. Myöskin lanseerausprojektien ja uusien tuotteiden nimet saattavat sekoittua, ja täten häiritä kommunikaatiota osastojen välillä:

“Meillä ei ole ollut kunnan prosessia siihen tuotteen nimeämiseen ja meillä elää ne kirottut projektinimet niin kun vuosikausia. Silloin sitten saattaa olla että joku on kertonut siitä myynnille, niin ne puhuu edelleen semmoisista nimistä mitä me ei markkinoinnissa käytetä, ja myynti sanoo että ne ei löydy nettisivulta, koska ne on niitä virallisia nimiä. [– –]

Nimi on tottunut niihin niinku vuosien mittaan ja sitten me yritetään totuttaa niin, että pistäkää [tuoteperheen nimi] siihen nimen eteen ja sitten se pitää olla niin kun... meillähän on ihan taas oma tuotenimeämisprosessi niin sehän pitää mennä sen mukaisesti. [– –]

Myöskään tuotekehitys ei puhu niillä oikeilla nimillä. Ne kaikki sisäisesti vaan jatkaa sitä ja sitten jossain vaiheessa kun menee tarpeeksi aikaa niin sitten rupeaa ihmisillä olla vaikeata yhdistää että onko tämä projektinimi vai [lanseerattavan

tuotteen nimi]. Kuulostaa pieneltä, mutta aiheuttanut hirveän paljon migreeniä monilla ihmisillä.“ (Haastattelu A)

Suurin huomio kommunikaation suhteen aineistoa tarkasteltaessa oli vastakkainasettelu lanseerauksessa käytettävien termien välillä. Kohdeyritys käyttää ulkoisista lanseerauksista termiä *launch*, kun taas paranneltujen tuotteiden sisäinen lanseeraus on *release*, tai *release for sales* (myyntivalmis julkaisu). Osastojen välillä nämä termit ovat kuitenkin sekoittuneet. Eräs markkinointiosaston työntekijä nosti aiheen esille:

“I think there's still some clarification required as to what does marketing do and what do product managers do, especially in understanding the terminology, because for a product manager a launch means one thing and for marketing, it means another. [– –]

The unique thing with [specific products] in my view is that sometimes the launch is more of a release for sales rather than just a new feature or function. And even in the marketing level, it's still unclear what do we do when it's a feature function and not a completely new product.“ (Haastattelu C)

Toinen terminologiaan liittyvä huomio nousi tuotekehityksen ja tuotehallinnan esihenkilöltä. Hän nostaa vastauksessaan esille termin *restricted release for sales*, joka käytännössä tarkoittaa sitä, että myynti voi rajoitetusti tarjota tuotetta, esimerkiksi valikoiduille asiakkaille, jo ennen varsinaista lanseerausta:

“Me puhutaan että se on niinku restricted release for sales. Meillä ei ole semmoista [termiä] tuolla kirjallisissa ohjeissa. Mutta tämmöistä termiä me ollaan käytetty tässä sisäisesti eli niinku restricted release, se voi olla semmoinen launchin lähtöpiste.“ (Haastattelu K)

Yhteistyöstä huomionarvoista oli markkinointiosaston edustajien mielipiteet myynnin sitouttamisesta ja huomioimisesta prosessin aikana. Erityisesti myynnin sitouttaminen ja kouluttaminen ennen lanseerausta on kriittistä, sillä kuten Di Benedetto (1999, s. 539) kuvaa artikkelissaan, onnistuneita lanseerauksia yhdistää muun muassa lanseerauksien tukitoimintojen hallinta, kuten myyntihenkilöstön kouluttaminen, mainonnan toteuttaminen ja hinnoittelu:

“Valtaosassa meidän tuotteissa on myös semmoinen haaste että... musta tuntuu että myyntiä ei oteta ehkä ihan tarpeeksi aikaisessa vaiheessa mukaan. Se on tosi tärkeitä, että oma väki saadaan niin kun käännettyä sen tuotteen puolelle myös.” (Haastattelu A)

Haasteena on, että myynti saa hirveän määrän sähköpostia ja muuta. Ja sitten tämmöinen muu viestintä, joka tulee tän markkinointiviestinnän kautta, niin ei välttämättä tavota heitä... siis tavoittaa ehkä mutta ei heillä ei ole aikaa tai motivaatiota tutustua siihen, mutta jos siihen saataisiin joku motivaattori tai joku muu tapa helpommin kertoa... siis eihän tässä tarvitse mitään muuta kuin kertoa, että nyt meillä tulee tämmöinen [uusi tuote] ja näin pois päin ja sitten saada herätettyä sitä sisäistä kiinnostusta tähän tuotteeseen. Ei me voida sitten sanoa, että sun täytyy käydä tsekkaamassa näitä ja näitä ja näitä paikkoja, mutta ainakin sitten voitaisiin sanoa, että tätä on kommunikoitu, että sitten jos sä et ole pystynyt sitä jostain syystä omaksumaan tai käyttämään tätä tietoa, niin sitten sille ei voida mitään.” (Haastattelu B)

Myös myyntiosaston edustajaa haastateltaessa nousi samoja huomioita esiin. Tämän lisäksi sama haastateltava nosti esille haasteita myyntihenkilöstön sitouttamisesta uusiin tuotteisiin:

“Tavallaan se kaikki materiaali, tieto ja esitteet ja kaikki muut on ollut niinku hyvin saatavilla, mutta se ongelma on vähän... se että meillä on liikaa tietoa. Esimerkiksi jos tämmöinen lanseeraus tehdään niin se yleensä tehdään koulutusten kautta. Sen lisäksi sieltä tulee markkinointiviestintää ja sitten se tieto löytyy tuolta meidän intranet-sivuilta, mutta porukka unohtaa ne aika nopeasti. [– –]

Että tota tietoa on paljon, ja sitä on ehkä vähän liikaa ja sitten se unohtuu aika helposti. [– –]

Myyjät aika helposti pysyy sillä omalla mukavuusalueella. Ne myy sitä mitä ne osaa myydä. Ne ei lähde uusille teollisuudenaloille... ne ei lähde myymään uusia tuotteita tai jopa uusia palveluita mitä ne ei täysin ymmärrä. Niin se mun mielestä on suurin haaste siinä, että miten saadaan [myynti] innostumaan jostakin uudesta. Ne oppii sen teknisesti plus että ne oppii sen mitkä on ne edut asiakkaalle ja miten se myydään. Ja tavallaan tämmöinen... value based konseptit on ehkä ollut vähän heikolla meillä välillä, että teknisesti on hyviä esityksiä ja muuta, mutta tämmöinen niinku edut vastaan haitat ja kaikki tämmöinen materiaali, niin se on ollut sitä vähän heikompa.” (Haastattelu M)

Myös tuotekehityksen osallistaminen lanseerausprosessiin nousi esiin eräältä tuotekehitysosaston ylemmältä toimihenkilöltä. Hän nosti haastattelussa esiin, että tuotekehitystä on alettu ottamaan enemmän mukaan itse lanseerausprosessiin ja niin

sanotusti ihmisiä tuotteiden takana on alettu tuomaan enemmän esille. Menneisyydessä tuotekehitys on saattanut olla enemmän piilossa, ja heitä ei olla osattu ottaa mukaan osaksi toimintaa:

*“[Tuotekehityksen henkilöstö] saattaa olla jopa jossain materiaalissa. Esimerkiksi voi olla kuva siitä tiimistä, että nämä ihmiset ovat tehneet sen. [– –]
Tää on aika kylmä ja materialistinen ala. Se siis tuo semmoisen inhimillisen vivahteen tähän hommaan, että hei, ihmisethän näitä tekee. [– –]
Me ollaan tuotu ne tuotekehitysinsinöörit jollain tavalla osaksi sitä lanseerausprosessia, sen materiaalin generointiin. Me ollaan tiiviimmin siinä mukana ja se on hyvä asia ja tää on selkeä positiivinen kehitys. Että tavallaan me hyödynnetään sitä R&D tiimin potentiaalia myöskin siellä semmoisissa asioissa, jotka nyt periaatteessa R&D tiimi voisi alistaa [muille tehtäväksi], esimerkiksi aikaisemmin [on voitu pyytää muualta], että luo 3D-geometriaa ja nimikkeitä ja tuotetietoa. Tämmöinen hyvin niinku voimakas funktionaalinen jako meillä ei... mun mielestä me on hiukan rikottu sitä, nään sen positiiviseksi.” (Haastattelu I)*

Huomionarvoista haastatteluissa oli se, että varsinaista rajat ylittävää tiimirakennetta ei kohdeyrityksen tuotelanseerauksissa vaikutettu hyödyntävän. Joistain haastatteluista nousi ilmi, että osastoilla saattaa olla nimettynä tiettyjä henkilöitä lanseerausprojektin ajaksi, mutta suoranaista toimintarajat ylittävää tiimirakennetta ei tuotu esiin haastateltavien toimesta.

5.5 Lanseerauksen mittaus ja jälkiarviointi

Tässä luvussa käsitellään keskeisimpiä tuloksia tuotelanseerausprosessissa käytettäviin mittareihin ja prosessin jälkiarviointiin liittyen. Kuten aikaisemmin on huomattu, ei kohdeyrityksen tuotelanseerausprosessissa ole varsinaista jälkiarviointivaihetta, jossa tarkasteltaisiin lanseeraustiimin kanssa projektin onnistumisia ja epäonnistumisia. Aineistoa tarkasteltaessa huomattiin kuitenkin selkeästi, että osastokohtaisia suorituskykymittareita seurataan, ja niistä pidetään kiinni. Markkinointiosasto tarkastelee viestintämateriaalien ja mainonnan suoriutumista verkossa eri seurantaohjelmien avulla, tuotekehitys ja tuotehallinta taas tarkastelevat tuotteen

tilauksia ja toteutunutta myyntiä. Lanseerausprosessin jälkiarviointia suorittaakin parhaiten tuotekehitysosasto, jonka porttimalliin se on integroitu:

“Meillä voi olla myös semmoinen... puhutaan lessons learned tilaisuudesta. Silloin siinä on niinku sen projektipäällikön vetämänä, se ikään kuin ydinryhmä niitä tekijöitä. Painopiste on yleensä silloin siinä tuotekehitystekemisessä ja jonkun verran sitten sen tuotepäällikön kautta myös tuossa launchissa.” (Haastattelu K)

Myöskin tuotehallinnan puolella jälkiarviointitilaisuuksia on ollut, joskin prosessi ei ole vielä virallinen osa heidän toimintaansa:

“Right now, it's just product management doing the follow up. We do it in our monthly reporting. [– –]

And it's up to product management now to look at those KPI's [if] they were not meeting them [and] look at those other data points to try to figure out, okay, where's the problem, and start to initiate action. So, it just lies within product management itself now. It's not something any more formal than that.” (Haastattelu H)

“We have had one lessons learned [meeting]. We actually list down what went wrong, what can be improved, and try to address those pain points in the next product launch.” (Haastattelu E)

Jälkiarviointivaiheen hyödyllisyydestä kysyttäessä haastateltavat olivat myönteisiä sen integrointiin osaksi tuotelanseerausprosessia. Muun muassa myyntiosaston edustajaa haastateltaessa hän nosti esille jälkiarviointiprosessin tärkeyden ja idean sen integroinnista osaksi prosessia:

“Myynti on kuitenkin se, joka osittain sen työn tekee. Se, että mitä heiltä on jäänyt tai mikä on mennyt hyvin ja mikä huonosti, niin mun mielestä se pitäisi kyllä ihan selkeästi olla osa tätä prosessia. Tavallaan, että jos tuotepäällikkö tekee itse sen feedback analyysin siitä, se ei ehkä kata ihan kaikkea... kyllä siinä ehkä pitäisi olla jopa asiakaskin mukana. [Eli] miten hän näkee sen, miten se meidän lanseeraus on niinku hänen suuntaan mennyt, että kyllä, pitäisi olla koko ketju mukana.” (Haastattelu M)

Haastatteluista nousikin myös esille myynnin sisällyttäminen nykyisiin jälkiarviointitilaisuuksiin, joita esimerkiksi tuotekehitys ja tuotehallinta ovat toteuttaneet. Kehitysehdotuksista jälkiarviointiprosessiin kysyttäessä eräs tuotehallinnan toimihenkilö kommentoi asiaa seuraavasti:

“Myyntipinnan kanssa, sieltä voisi miettiä jos olisi semmoinen... lessons learned tilaisuus vaikka puolen vuoden tai vuoden jälkeen [lanseerauksesta] eri myyntialueiden kanssa. Ehkä se voisi olla semmoinen, mitä meillä ei ole ollut perinteisesti.” (Haastattelu J)

Lanseerauksen mittareihin liittyen aineistosta nousi muutama havainto. Erityisesti asiakaspalautteen keräämistä korosti eräs tuotehallinnan työntekijä:

“Direct customer involvement seems to be missing in the closing of the stage. Okay, sales figures are a representation of market acceptance, but there is more to a product than just selling. We need direct feedback from the end users who are actually using the product day to day. I think that is the real validation of the success of any product launch.” (Haastattelu E)

Kohdeyrityksen prosessissa lanseerausten menestymisen mittaus tilausten perusteella onkin yleisin tapa tarkastella sen onnistumista. Kysyttäessä kenelle myyntiluvut ovat näkyvissä, vastasi eräs tuotekehityksen ylempi toimihenkilö seuraavasti:

“Tuotepäällikkö kerää sitä tietoa ja se on saatavilla. Mutta sitten kuin systemaattisesti siitä kerrotaan projektitiimille, niin mä en tiedä. Ei siinä ole mitään sellaista systematiikkaa. Sen voisoin sanoa, että mun mielestä projektipäällikön ja tuotepäälliköiden on ihan... se olisi ihan niin kun hyvä tapa, hyvä käytäntö pitää ihmiset tiedossa, että nyt tuli taas tilauksia ja hyvältä näyttää. Ihan vaan sellaisen kannustavuuden takia, että ihmiset ymmärtää, että se mitä me tehdään, mihinkä me käytetään työaika, niin sillä on merkitystä firmalle.” (Haastattelu L)

6 Sovellettu tuotelanseerausmalli kohdeyritykselle

Tässä luvussa esitellään aineistosta nousseet keskeisimmät tulokset teemakohtaisesti. Tuloksia tarkastellaan aikaisemmin asetettujen teemojen näkökulmasta, ja ne toimivat tukena lopullisen konseptin luomiselle, jonka tavoitteena on kehittää kohdeyrityksen tuotelanseerausprosessia. Tuloksia verrataan aikaisemmin esiteltyyn kohdeyrityksen tuotelanseerauskuvaukseen ja teoriaan, ja luvun loppupuolella esitellään konsepti tuotelanseerausprosessin kehittämistä varten.

6.1 Keskeisimpien tulosten esittely

Aikaisempien haastatteluiden ja tutkimuksen teemojen, eli tuotelanseerausprosessin kuvaaminen, lanseerausprosessin haasteet, kommunikaatio ja yhteistyö ja lanseerauksen mittaus ja jälkiarviointi pohjalta on koostettu keskeisimmät tulokset osastokohtaisesti taulukkoon 2.

Taulukko 2. Keskeisimmät tulokset osastokohtaisesti.

	Markkinointi ja viestintä	Tuotehallinta	Tuotekehitys	Myynti
Tuotelanseerausprosessin kuvaaminen	Haasteita lanseerausten kuvaamisessa niiden vähyyden takia.	Kokonaisvaltainen kuva prosessista.	Kokonaisvaltainen kuva prosessista.	Lähes täysi tietämättömyys prosessista.
Lanseerausprosessin haasteet	Organisaatiorakenteen monimutkaisuus ja hitaus. Arvon luomisen haasteet. Referenssien puute ja sen vaikutukset. Hajanainen ohjeistus prosessista.	Hajanainen ohjeistus prosessista. Prosessin mukautumattomuus eri tuotetyyppeihin. Aikataulutushaasteet.	Tuotekehityksen esille tuominen lanseerauksissa. Aikataulutushaasteet.	Tietämättömyys myynnin tehtävistä. Toiminta pohjautuu muiden osastojen käskyihin.

	Markkinointi ja viestintä	Tuotehallinta	Tuotekehitys	Myynti
Kommunikaatio ja yhteistyö	Tuotteiden nimeämiseen liittyvät haasteet. Myynnin sitouttamisen haasteet. Terminologia tuotelanseerausissa.	Terminologia tuotelanseerausissa.	Terminologia tuotelanseerausissa.	Liikaa tietoa omaksuttavaksi. Myynnin sitouttaminen.
Lanseerauksen mittaaminen ja jälkiarviointi	Myönteinen jälkiarvioinnin integroinnista osaksi lanseerauksia.	Jälkiarvioinnin integroiminen kesken. Suoran asiakaspalautteen puute. Myynnin sisällyttäminen jälkiarviointeihin.	Oma, porttimalliin sisällytetty jälkiarviointitilaisuus. Tilausten ja myynnillisten mittareiden läpinäkyvyyden puute.	Myönteinen jälkiarvioinnin integroinnista osaksi lanseerauksia.

Yhteenvedon haastatteluista voidaan todeta, että kohdeyrityksen henkilöstö oli haastatteluiden alussa yleisesti tyytyväinen tuotelanseerausprosessin kulkuun. Varsinainen kritiikki ja kehitysehdotukset nousivat ilmi vasta tarkentavien kysymysten jälkeen. Henkilöstöä haastateltaessa ei myöskään noussut esiin, että yhteistyö osastojen välillä olisi hankalaa, tai että työskentely kohdeyrityksen palveluksessa ei olisi mieluisaa. Erityisesti haastateltavat korostivat tiivistä yhteisöä ja sen tuomaa helppoutta lanseerauksiin. Moni haastateltava mainitsi, että pitkän uran aikana henkilöstö on tullut tutuksi, ja täten yhteistyö osastojen välillä koettiin helpoksi ja mielekkääksi. Markkinointiosaston henkilöstö oli selkeästi kiinnostunein prosessin kehittämisen suhteen, ja he toivatkin aktiivisesti esiin mielipiteitään ja näkemyksiään. Tuotekehityksen ja tuotehallinnan henkilöstö koki prosessin paljon herkemmin toimivaksi kokonaisuudeksi, ja varsinaisia kehityskohteita ilmeni vähemmän. Viimeisenä haastateltu myyntiosaston edustaja toi vastauksissaan esiin selkeitä puutteita prosessissa, ja antoi paljon arvokasta tietoa tuotelanseerausprosessin kehittämistä varten.

Tuotelanseerausprosessin kuvaaminen

Kuten voidaan huomata, oli tuotelanseerausprosessin kuvaamisessa ja sen kulun tiedostamisessa haasteita parilla osastolla. Markkinointiosaston henkilöstöä haastateltaessa suurimmat haasteet prosessin kuvaamisessa liittyivät joko siihen, että heidän edustamiensa tuoteperheiden sisällä ei ole tapahtunut lanseerauksia, tai että he eivät fuusioitten jälkeen ole päässeet työskentelemään lanseerauksien parissa. Myyntiosaston edustajan kohdalla tilanne oli erilainen. Kohdeyrityksen tuotelanseerausprosessikuvauksessa myyntiosastoa ei ole sisällytetty omana osastonaan yhteenkään vaiheeseen, kuten esimerkiksi markkinointi, tuotelinjat ja tuotekehitys olivat. Prosessikuvauksessa mainittiin, että myyntiosasto antaa mielipiteitä arvolupauksen suhteen (ks. alaluku 5.1.2) ja toimittaa markkinapalautetta prosessin seurantavaiheessa (ks. alaluku 5.1.4). Käytännössä myyntiosasto toimii sivullisena toimijana ja muiden osastojen käskyjen mukaan. Tämä johtaa siihen, että myyntiosastolla ei välttämättä ole minkäänlaista kuvaa prosessin kulkemisesta. Tämä voi olla kohtalokasta, sillä kuten Simula ja muut (2010, s. 79–80) toteavat, on myyntiosaston rooli tuotelanseerauksen kannalta korvaamaton. Heidän mukaansa myyntiosasto muun muassa varmistaa, että uusi tuote sopii yrityksen valikoimaan, ja että tuotteen myynti saadaan nopeasti käyntiin. Tämän lisäksi he korostavat, että jatkuva myyntiosaston yhteistyö muiden lanseerauksiin osallistuvien avainosastojen välillä on ehdotonta (s. 75). Myyntiosastoa kuitenkin sitoutetaan erilaisten koulutusten avulla (ks. alaluku 5.1.3), mikä on kohdeyritykseltä looginen ratkaisu yleisen tietoisuuden ja myynnillisten taitojen kehittämiseksi. Tämän lisäksi Di Benedetto (1999, s. 539) on todennut, että tukitoimintojen hallinta, kuten myyntihenkilöstön kouluttaminen, on yksi onnistumistekijä tuotelanseerauksissa. Tästä riippumatta täysi tietämättömyys esimerkiksi jokaisen lanseerausvaiheen esivaatimuksista ja mukana olevien tahojen rooleista nähdään suurena kehityskohteenä.

Jotta pienempien tuoteperheiden markkinointihenkilöstö olisi enemmän tietoinen lanseerausprosessin kulusta, tulisi kohdeyrityksen järjestää erilaisia osastokohtaisia koulutustilaisuuksia. Koulutuksia ei tarvitse järjestää aina ennen uutta lanseerausta,

vaan ne voidaan nauhoittaa etukäteen, jotta kukin osasto voi tarvittaessa palauttaa mieleensä lanseerausprosessin kulun tai perehdyttää uusia, kokemattomia työntekijöitä. Aikaisemmin on mainittu, että kohdeyritys on järjestänyt esimerkiksi myynnin koulutuksia, joten vastaavaa toimintamallia voitaisiin hyödyntää myös tässä tilanteessa. Kohdeyrityksen tulisi myös sitouttaa myyntiosastoa enemmän osaksi lanseerausprosessiaan, jotta myyntiosaston tietoisuutta ja prosessin toimivuutta voitaisiin parantaa. Myynnin merkitystä lanseerauksissa tarkastellaan lisää myöhemmin.

Lanseerausprosessin haasteet

Itse lanseerausprosessiin liittyviä haasteita nousi jokaiselta osastolta. Markkinointiosasto korosti erityisesti organisaatorakenteen luomaa monimutkaisuutta ja sen hitautta. Suunnitellessaan esimerkiksi viestintämateriaaleja tulee markkinointiosaston hyväksyttävä nämä pääkonttorilta (ks. alaluku 5.1.2), ja erityisesti se nähtiin toimintaa hidastavana tekijänä. Herääkin kysymys, että eikö kohdeyrityksen pääkonttorilla ole luottamusta omiin työntekijöihinsä? Kohdeyrityksellä on kuitenkin laajat ohjeet viestintään ja brändiin liittyen, joten jos työntekijät noudattavat niitä, ei ongelmatilanteita pitäisi syntyä. Mahdollisiin ongelmatilanteisiin ratkaisuja tulisi taas hakea muilta lanseeraukseen osallistuvilta osastoilta (Simula ja muut, 2010, s. 77). Tämä toisaalta toimii vain silloin, jos organisaatiossa tai lanseerausprojekteissa on käytössä rajat ylittävä tiimirakenne. Toisaalta, organisaatorakenteen tuomaa järjestelmällisyyttä lanseerausprosessiin korostettiin myös. Tällaisia ristiriitaisuuksia selittää luultavasti eri osastojen ajattelutapojen erot. Markkinointiosasto koki järjestelmällisyyden hidastavaksi tekijäksi erityisesti viestintämateriaalien hyväksyttämisen suhteen, kun taas tuotehallintaosasto korosti sen tuomaa järjestelmällisyyttä esimerkiksi lanseerausprosessin eri vaiheisiin sisältyvien esivaatimuslistojen kannalta. Markkinointiosastolle keskeistä oli prosessin ketteryys, kun taas tuotehallintaosastolle prosessin hallittavuus korostui. Näin ollen järjestelmällisyys näyttäytyy toisille hidasteena, ja toisille edellytyksenä laadukkaalle lopputulokselle. Kohdeyrityksen tulisi pyrkiä muokkaamaan prosessiaan siten, että se tukee järjestelmällisyyttä, mutta myös

mahdollistaa joustavan reagoinnin esimerkiksi viestinnällisiin tarpeisiin. Tämän myötä prosessi tehostuisi, ja tarpeettomalta ajankäytöltä välttyttäisiin.

Markkinointiosasto nosti esiin myös arvonluomiseen liittyviä ongelmia. Haastatteluissa nostettiin esille muun muassa liiallinen teknisten ominaisuuksien tuominen esille, jolloin tuotteen aidot hyödyt jäävät helposti asiakkaalta huomaamatta. Erityisesti teknisten ominaisuuksien tuominen esille markkinointimateriaaleissa voi olla asiakkaan mielestä puuduttavaa, ja yrityksen näkökulmasta kannattamatonta. Anderson ja muut (2006, s. 91) ovat esitelleet artikkelissaan arvolupaustyyppin kaikki hyödyt (all benefits), missä tuotteen kaikkia hyötyjä esitellään, ja oikeaa arvoa luovat hyödyt jäävät muiden hyötyjen varjoon. Haastatteluiden perusteella kohdeyritys nojaa liikaa tähän arvolupaustyyppiin, mutta täyttä varmuutta asian suhteen ei voida saada tutkimuksen rajauksien takia. Mikäli kohdeyritys tunnistaa omassa toiminnassaan arvonluomiseen liittyviä haasteita, tulisi sen hyödyntää Andersonin ja muiden (2006, s. 91–94) artikkelissa esiteltyjä muita arvolupaustyyppisiä, joiden avulla arvolupauksien painopiste voidaan kohdistaa joko tuotteen suotuisiin erottautumistekijöihin, tai kohdennettuihin arvolupauksiin.

Markkinointiosasto nosti esille myös referenssien puutteen lanseerausprosessissa. Koettiin, että täysin uutta tuotetta tai paranneltua tuotetta on hankala lähteä myymään ilman vakuuttavia tuloksia tai referenssejä. Haastatteluissa nostettiin esiin suora kehitysehdotus, jossa lanseerattavaa tuotetta voitaisiin tarjota testikäyttöön asiakkaille ennen varsinaista julkistusta, jotta arvon viestiminen ja tuotteen myyntityö olisi helpompaa. Väittämää tukee myös Villasen (2016, s. 157–158) näkemykset. Hänen mielestään asiakkaiden osallistaminen tuotteen kehitystyöhön voi osoittautua yritykselle kannattavaksi, sillä varhaisessa vaiheessa testattua tuotetta on helpompi kehittää, kuin jo julkaistua tuotetta. Tulee kuitenkin tiedostaa, että kohdeyrityksen tuotekehitysprosessiin sisältyy runsaasti erilaisia kestävyys- ja luotettavuustestejä, jotka tuotteiden tulee läpäistä ennen niiden julkistusta. Tämän vuoksi tuotteiden luovuttaminen asiakkaille testikäyttöön voi olla haastavaa, sillä useita kuukausia kestävät testijaksot voivat hidastaa koko tuotekehitysprosessia. Kohdeyrityksen tulisi kuitenkin

harkita tällaista toimintamallia joissain määrin, jotta asiakaspalautetta voitaisiin kerätä suoraan kohdeasiakkailta, ja tuotteita voitaisiin kehittää ennen varsinaista lanseerausta. Asiakaspalautteen keräämistä käsitellään lisää myöhemmin tässä luvussa.

Viimeisenä markkinointiosasto nosti esille hajanaisen ohjeistuksen tuotelanseerauksissa. Samankaltaisia huomioita nousi myös tuotehallintaosastolta. Markkinointiosaston huomiot keskittyivät työtehtävien ja vastuualueiden puutteelliseen dokumentointiin, kun taas tuotehallinnan henkilöstöä haastateltaessa esille nousi selkeän ohjeistuksen puuttuminen itse lanseeraukseen liittyen. Huomioinarvoista on se, että tutkijalla on ollut vapaa pääsy erilaisiin tuotelanseerausprosessin prosessikuvauksiin ja prosessin eri vaiheisiin liittyviin esivaatimuslistoihin, vaikka lanseerausten parissa työskentelevällä henkilöstöllä ei ole vaikuttanut olleen. Haastatteluista ei tarkemmin noussut esille, että onko kohdeyrityksellä esimerkiksi lanseerauksille omistettua intranet-sivustoa. Haastatteluissa tuotekehityksen ja tuotehallinnan henkilöstö kuitenkin esitteli tutkijalle satunnaisia tuotelanseeraukseen liittyviä esivaatimuslistoja ja prosessikuvauksia, joita säilytettiin osastojen omilla Microsoft Teams -alustoilla tai intranet-sivustoilla. Tämän vuoksi kohdeyrityksen tulisi sisällyttää omaan toimintaansa keskitetty, oman liiketoimintalinjan ohjekokoelma tuotelanseeraukseen liittyen, jotta prosessista tulisi helpommin ymmärrettävä ja läpinäkyvä.

Tuotehallintaosaston henkilöstöä haastateltaessa esiin nousivat prosessin heikko mukautuvuus eri tuotetyyppeihin sekä aikataulutukselliset ongelmat. Huomio kohdistui erityisesti kohdeyrityksen vähemmän suosittuihin tuotteisiin. Koska kohdeyrityksen liiketoiminta keskittyy suurimmaksi osaksi tietynlaisen tuotetyypin virtauksensäätöratkaisujen toimittamiseen, ovat myös tuotelanseerausprosessi ja sen eri vaiheisiin liittyvät esivaatimukset tämän tuotetyypin mukaisia. Eräs tuotehallinnan ylempi toimihenkilö korosti tätä, sillä tämän linjauksen takia kohdeyrityksen nykyinen tuotelanseerausprosessimalli ei huomioi tarpeeksi hyvin vähemmän suosittuja tuotteita. Tästä johtuen normaalista poikkeavia tuotteita tai jopa palveluita lanseerattaessa voi aiheutua turhaa työtä tuotehallinnan henkilöstölle, koska esimerkiksi esivaatimuslistat

pitävät sisällään paljon epäoleellisia työvaiheita vähemmän suosituille tuotteille. Kohdeyrityksen tulisi sisällyttää prosessiinsa eri tuotetyypeille soveltuvia esivaatimuslistoja, jotta prosessin tehokkuus paranisi.

Lopuksi tuotehallinta korosti aikataulutukseen liittyviä haasteita, kuten myös tuotekehitysosasto. Aikaisemmissa lanseerauksissa kohdeyrityksen aikataulutus on saattanut olla liian kunnianhimoinen, minkä takia ongelmatilanteiden ilmettyä on varsinaista lanseerausta pitänyt siirtää. Tällaiset virheet ovat yleisiä, mutta niiden vaikutukset voivat olla haitallisia. Simula ja muut (2010, s. 88) korostavat, että jos asiakkaille on annettu esimerkiksi ennakoilmoituksen muodossa julkistuspäivä, eikä yritys pysy luvatussa aikataulussa, se voi joillakin markkinoilla jopa vähentää mielenkiintoa ja herättää epäuskoa asiakkaissa. Lanseerauksen viivästyminen voi myös luoda kilpailijoille tilaisuuden viedä paikan markkinoilta (Salmen, 2021, s. 164). Kohdeyrityksen tuotteet ovat yleensä kansainvälisiä, minkä takia erilaisten sidosryhmien, kuten jakelijoiden kanssa käytävä keskustelu lanseerauksen ajoituksesta voi osoittautua hyödylliseksi (Bruce ja muut, 2007, s. 469). Ulkoisten sidosryhmien huomiointi, samoin kuin palkitseminen, on osoittautunut myös yhdeksi menestyneen lanseerauksen avaintekijöistä (Kuester ja muut, 2012, s. 47).

Tuotekehitysosaston suurimmat haasteet lanseerausprosessissa liittyivät tuotekehitysosaston esilletuomiseen lanseerauksissa. Aikaisemmin tuotekehitysosaston henkilöstö on heidän mielestään jäänyt taustalle, ja ongelmaa on aloitettu ratkaisemaan tuomalla esiin henkilöitä tuotteiden takana, esimerkiksi viestintämateriaaleissa. On myönteistä, että ongelmaa on alettu jo omatoimisesti ratkaisemaan, sillä pahimmassa tapauksessa muille osastoille voi muodostua negatiivinen kuva tuotekehityksen toiminnasta. Jos heidän toimintansa ei ole näkyvää, tai henkilöstöä, joka on kehittänyt tuotteen, ei tuoda esille, voi se näyttäytyä välinpitämättömyytenä tai laiskuutena muille osastoille. Tällaiset toimenpiteet myös sitouttavat tuotekehityksen henkilöstöä enemmän lanseerausprosessiin, sillä kuten aikaisemmin on esitelty, ei kohdeyrityksen lanseerausprosessissa ole varsinaisia tuotekehitysosaston tehtäviä. Prosessissa

tuotekehityksen henkilöstö näkyy ainoastaan ohjausryhmän muodossa (ks. alaluku 5.1.2), joka tarkastaa lanseerauksen valmiuden ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä.

Kuten aikaisemmin on kuvattu, ovat myyntiosaston haasteet tuotelanseerausprosessiin liittyen merkittäviä. Sen lisäksi, että myyntiosastolla ei vaikuttanut olevan täyttä kuvaa tuotelanseerausprosessin kulusta, ei se myöskään vaikuttanut täysin tiedostavan omia työtehtäviään tai vastuitaan. Käytännössä myyntiosasto vaikuttaa toimivan muiden osastojen ohjeiden mukaan, eikä sillä ole omia vastuitaan dokumentoituna, kuten muilla osastoilla. Myynnin integroiminen lanseerausprosessiin omana osastonaan nähdäänkin yhtenä suurimpana mahdollisuutena kehittää kohdeyrityksen toimintaa. Muun muassa Simula ja muut (2010, s. 79–80) korostavat myynnin roolia tuotelanseerauksissa. Heidän mukaansa erityisesti konkretisointivaiheessa myyntiosaston tulisi suunnitella arvolupaus yhdessä markkinointiosaston kanssa, eikä pelkästään antaa palautetta jo olemassa olevista arvolupauksista, kuten aikaisemmin on todettu. Heidän mukaansa usean osaston läsnäolo lanseerausprosessissa johtaa myös sulavampaan tiedonkulkuun ja edesauttaa toimintojen fuusioitumista.

Lisäksi myyntiosaston tulisi olla suunnitteluvaiheessa mukana suunnittelemassa muun muassa koulutus- ja myyntimateriaaleja sekä lanseeraustapahtumia (Simula ja muut, 2010, s. 81). Myöskin lanseerauksen konkretisointivaiheessa, tai kohdeyrityksen lanseeraukseen valmistautumisvaiheessa myynti voisi olla apuna testaamassa erilaisia viestintä- ja koulutusmateriaaleja. Teorian pohjalta voidaan todeta, että esimerkiksi myynnin ja asiakaspalvelun sitouttaminen on keskeinen tekijä luottamuksellisuuden säilyttämisessä ja brändiviestinnän varmistamisessa (Simula ja muut, 2010, s. 82–83). Kohdeyrityksen tulisi harkita myyntiosaston sisällyttämistä lanseerauskonseptin luomiseen (ks. alaluku 5.1.1), jotta tuotelinjat ja markkinointiosasto saisivat enemmän tukea ja asiantuntijuutta arvolupauksen ja asiakashankinnan suunnitteluun.

Kommunikaatio ja yhteistyö

Markkinointiosastoa haastateltaessa nousi esiin huomioita muun muassa tuotteiden nimeämisprosessiin ja terminologiaan liittyen. Markkinointiosasto on kokenut haasteelliseksi kommunikaation erityisesti silloin, kun tuotetta ei vielä välttämättä ole lanseerattu, jolloin tuotteesta puhutaan sen projektinimellä. Varsinaisen tuotenimen laatimisen jälkeen projektinimet ovat jääneet osaksi tuotekehityksen ja muiden osastojen kommunikaatiota, ja tämä on aiheuttanut sekaannusta. Esimerkiksi uudesta tuotteesta on saatettu kertoa myyntiosastolle sen projektinimellä, ja myyntiosastolla on ollut haasteita löytää materiaaleja tuotteeseen liittyen, sillä projektinimeä ei käytetä viestintämateriaaleissa. Osakseen tällaiset kommunikaatiohaasteet ovat liittyneet myyntiosaston poissulkemiseen prosessista, ja ovat voineet aiheuttaa turhaa työtä ja hidastaa prosessia. Väitettä puoltaa Mustajoen (2020) näkemykset väärinkäsityksistä. Hänen mukaansa väärinkäsitykset ja kommunikaatio-ongelmat voivat hankaloittaa työntekijöiden välisiä suhteita, jonka myötä yrityksen prosessit saattavat hidastua tai epäonnistua.

Simulan ja muiden (2010, s. 95) mukaan markkinoinnin ja tuotekehityksen välisessä kommunikaatiossa voi myös hidastavana tekijänä olla ammattikuntien väliset ajattelutapojen erot. Kommunikaatiohaasteiden selvittämiseksi he suosittelevat toimintorajoja ylittäviä tiimejä, kuten lanseeraustiimiä. Haastatteluista ei suoranaisesti ilmennyt, että kohdeyritys hyödyntäisi tuotelanseerausprosessissaan tällaisia tiimejä, joten toimintarajoja ylittävien tiimien hyödyntäminen nähdään suurena kehityskohteenä. Tutkija kokee parhaaksi ratkaisuksi selkeän linjauksen uusista tuotteista käytävään keskusteluun. Kohdeyrityksen tulee selkeyttää materiaaleissaan ja koulutuksissaan, että erityisesti markkinointiosaston kanssa keskusteltaessa sekaannuksien välttämiseksi tuotteista on puhuttava niiden virallisilla nimillä, eikä projektinimillä. Koska markkinointiosasto vastaa myös ulkoisesta viestinnästä, jossa käytetään vain virallisia tuotenimiä, nähdään tämä parhaana mahdollisena ratkaisuna.

Terminologiaan liittyen suurin haaste markkinoinnin, tuotekehityksen ja tuotehallinnan välillä oli vastakkainasettelu termien *release* ja *launch* välillä. Haastatteluiden pohjalta ymmärrettiin, että termiä *release* käytetään pienemmän kokoluokan, paranneltujen tuotteiden lanseerauksissa. Tällaiset lanseeraukset ovat sisäisiä, eikä niiden ulkoiseen viestintään käytetä paljoa resursseja. Termiä *launch* taas käytetään täysin uuden tuotteen lanseerauksissa, joka on sekä sisäinen että ulkoinen. Muun muassa markkinointiosasto huomautti, että joskus nämä termit ovat sekoittuneet, ja että markkinoinnilliset toimenpiteet eivät ole selkeitä molemmissa tapauksissa. Erityisesti sisäisiin lanseerauksiin liittyvät markkinoinnin työtehtävät koettiin epäselviksi, ja niihin kaivattiin tukea tuotehallinnolta. Tämän takia kohdeyrityksen tulisi tarkastella prosessin vaiheiden esivaatimuslistoja ja työtehtäviä, jotta selkeä rajanveto sisäisen ja ulkoisen lanseerauksen työtehtävien välille saataisiin tehtyä. Tuotekehityksen ja tuotehallinnon edustajaa haastateltaessa nousi myös esille termi *release for sales*, tai *restricted release for sales*, jotka viittaavat siihen, että tuote on julkistettu kohdeyrityksen myyntijärjestelmään, ja tuotetta voi tarjota asiakkaille ennen ulkoista lanseerausta. Tutkimuksen tavoitteisiin on kirjattu tarve parantaa osastojen välistä kommunikaatiota ja ymmärrystä, ja tähän tavoitteeseen perehdytään tarkemmin tämän alaluvun loppupuolella, samalla kun konsepti tuotelanseerausprosessin kehittämiseksi luodaan.

Kommunikaatioon ja yhteistyöhön liittyen markkinointiosasto nosti esiin myynnin sitouttamisen haasteet ja heidän saamansa informaatiotulvan. Myyntiosaston mielipiteet aiheeseen liittyen olivat samankaltaisia. Ongelma on helppo ymmärtää, sillä kuten aikaisemmin on todettu, ei myyntiosasto ole varsinainen osa kohdeyrityksen tuotelanseerausprosessia. Koska myyntiosastolla ei ole kokonaisvaltaista kuvaa prosessin kulusta, eivätkä he tutkijan näkemyksen mukaan ole osana säännöllisiä tapaamisia tai suunnittelupalavereja, on loogista, että muilta osastoilta tulevan viestinnän sisäistäminen voi olla haastavaa. Kommunikaatio-ongelmien ratkaisemiseksi Simula ja muut (2010, s. 95) suosittelevat prosessikuvauksia informaatiokulun varmistamiseksi osastojen välillä. Prosessikuvauksissa on kuvattuna tarpeellinen

tiedonvaihto, kenen vastuulla minkäkin tiedon välittäminen on, ja kenelle, ja sen jälkeen nimettynä työntekijät huolehtimaan tiedonvaihdosta näiden osastojen välillä.

Myyntiosaston edustajaa haastateltaessa huomio keskittyi myös myyntihenkilöstön sitouttamiseen. Haasteena on ollut se, että uudet tuotteet ovat tuntuneet vierailta, ja niiden myyntiin ei ole suhtauduttu yhtä innokkaasti, kuin vanhoihin ja tuttuihin tuotteisiin. Kuten aikaisemmin on ehdotettu, myyntiosaston sitouttaminen on yksi merkittävimmistä kehityskohteista, ja sen myötä tutkija uskoo, että myös sitoutuminen uusiin tuotteisiin parantuisi. Tutkimuksessa käsitellyn teorian perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että jos myyntiosasto integroitaisiin prosessiin lanseerauskonseptin luomisesta aina seurantaan asti, olisivat he todennäköisesti sitoutuneempia ja motivoituneempia myymään uusia tuotteita.

Lanseerauksen mittaus ja jälkiarviointi

Aiemmin on käsitelty jälkiarviointivaiheen puuttumista kohdeyrityksen tuotelanseerausprosessista. Tuotekehitys oli ainoa haastatelluista osastoista, jonka toimintaan jälkiarviointitilaisuudet oli integroitu. Jälkiarviointi on kuitenkin ensisijaisesti osa tuotekehitysprosessin porttimallia, joka kattaa tuotekehitystyön, lanseerauksen ja jälkiarvioinnin. Vaikka jälkiarviointia eivät kaikki osastot toteuttaneetkaan, olivat kaikki haastateltavat myönteisiä sen integroinnista osaksi tuotelanseerausprosessia. Tuotehallintaosaston toiminnassa tällaisia jälkiarviointitilaisuuksia onkin jo alettu integroimaan omatoimisesti osaksi heidän toimintaansa. Huomioitavaa on se, että jokaisella haastatellulla osastolla on omat mittarinsa, joita he seuraavat lanseerauksen jälkeen. Markkinointiosasto seuraa viestintämateriaalien suoriutumista seurantaohjelmilla, ja tekee tarvittavia muutoksia datan perusteella. Fabo ja muut (2023, s. 198) korostavatkin artikkelissaan, että markkinointiosaston tulee varmistua siitä, että viestintästrategiat ovat ajankohtaisia ja mukautuvia, jotta asiakkaille voidaan viestiä tehokkaasti tuotteesta riippumatta. Heidän mukaansa markkinoinnin tulee olla tietoisia siitä, että minkälaisia viestintästrategioita käytetään minkäkin tuotteen kohdalla.

Tuotehallinta, tuotekehitys ja myynti taas seuraavat tuotteen myyntiä ja tilausten määrää. Tuotehallinnan henkilöstöä haastateltaessa esiin nousi suoran asiakaspalautteen puute. Haastatteluiden pohjalta tiedostettiin, että tuotteen myynti antaa tietynlaisen kuvan tuotteen menestymisestä, mutta suoran asiakaspalautteen avulla voitaisiin mitata tuotteen menestymistä paremmin ja verrata sitä kilpailijoihin. Havaintoa puoltaa Cooperin ja muiden (2004, s. 35–36) kommentit lanseerauksissa käytettävistä mittareista. He korostavat, että vaikka myyntilukujen tai voittomarginaalien seuranta on yleistä, eivät ne aina auta yritystä saamaan kokonaiskuvaa uuden tuotteen suoriutumuksesta. Heidän mukaansa uusien tuotteiden menestymistä voidaan myös mitata muilla mittareilla, kuten vertaamalla saatuja tuloja ennustettuihin tuloihin, aikataulutuksen onnistumisella, markkinoilletuontiajan (time-to-market) perusteella tai sijoitetun pääoman tuottoasteen (Return On Investment, ROI) perusteella.

Aikaisemmin on ehdotettu myyntiosaston integroimista osaksi tuotelanseerausprosessia. Erityisesti jälkiarviointivaiheessa myynnin rooli on kriittinen: myyntiosaston edustaja kerää palautetta myyntihenkilöstöltä ja jakaa saatua palautetta muille osastoille (Simula ja muut, 2010, s. 91–92). Täten myynnin henkilöstöllä olisi parhaimmat mahdollisuudet kerätä myös suoraa asiakaspalautetta. Alaluvussa 5.1.4 on mainittu, että tuotelinjat keräävät markkinapalautetta myynniltä ja asiakkailta, mutta aidot kokemukset tuotteista ovat jääneet pois. Kansainvälisissä lanseerauksissa, joissa asiakkaat ovat ympäri maailman, on Annacchino (2007, s. 442) ehdottanut asiakaskäyntejä lanseerausten tueksi. Hän kertoo, että asiakaskäyntien avulla yritykset voivat tuoda paremmin esille tuotteen tarinaa ja sen ominaisuuksia mahdollisille ostajille. Herääkin kysymys, että miksi asiakaskäyntejä ei voitaisi toteuttaa myös lanseerausten jälkeen? Henkilökohtaisten vierailuiden avulla lanseeraavalla yrityksellä on mahdollisuus vahvistaa asiakkaittensa mielikuvaa yrityksestä, ja samalla kerätä suoraa asiakaspalautetta ja viedä kehitysehdotuksia tuotekehitykselle ja tuotehallinnalle. Tuotehallintaosasto olikin nostanut esiin myynnin sisällyttämisen erityisesti jälkiarviointiin, jonka myötä tuotteen menestyksestä voitaisiin saada tarkempaa tietoa.

Tuotekehitysosaston haastatteluista nousi esille myös tilausten ja myynnillisten mittareiden läpinäkyvyyden puute. Vaikka useat osastot seuraavat omalla kohdallaan tuotteiden suoriutumista näiden mittareiden avulla, eivät luvut välttämättä ole näkyvissä kaikille prosessissa mukana olleille. Erään tuotekehitysosaston edustajan haastattelussa tämä nostettiin ongelmaksi, ja koettiin, että läpinäkyvyyden lisääminen tuotteen suoriutumisen kannalta voisi kannustaa muuta henkilöstöä.

6.2 Lopullinen konsepti tuotelanseerausprosessin kehittämiseen

Aikaisemmin kuvattujen teemojen ja haastatteluista nousseiden havaintojen perusteella alla olevaan taulukkoon 3 on kuvattu lopulliset kehitysehdotukset kohdeyrityksen tuotelanseerausprosessin kehittämistä varten. Kehitysehdotukset on lajiteltu teemakohtaisesti, ja ne esitetään tiivistetysti peilaten aikaisempaan alalukuun. On kuitenkin huomioitava, että kohdeyrityksen nykyinen prosessikuvaus tuotelanseeruksesta on toimiva, joten sen nykyiseen rakenteeseen ei ehdoteta suurempia muutoksia. Tutkimuksen tulokset kuitenkin osoittavat selkeästi, että prosessissa on puutteita usealla osa-alueella. Näiden kehitysehdotusten perusteella prosessia olisi syytä tarkastella sen loppupisteestä alkupisteeseen, huomioiden jälkiarviointin ja asiakasrajapinnan. Tulosten perusteella laaditut kehitysehdotukset tulisi lisätä osaksi toimeksiantajan nykyistä prosessikuvausta sen toiminnallisuuden ja laadun kehittämiseksi.

Taulukko 3. Konsepti tuotelanseerausprosessin kehittämistä varten.

Tuotelanseerausprosessin kuvaaminen	Lanseerausprosessin haasteet	Kommunikaatio ja yhteistyö	Lanseerauksen mittaaminen ja jälkiarviointi
Koulutusmateriaalit liittyen lanseerausprosessiin.	Myynnin sitouttaminen osaksi prosessia ja lanseerausten suunnittelua.	Nimeämisprosessin ja tuotteiden nimikeskustelun selkeyttäminen kohdeyrityksen materiaaleissa.	Jälkiarviointivaiheen integrointi osaksi liiketoimintalinjan tuotelanseerausprosessia.

Tuotelanseerausprosessin kuvaaminen	Lanseerausprosessin haasteet	Kommunikaatio ja yhteistyö	Lanseerauksen mittaus ja jälkiarviointi
	Organisaatorakenteen suoraviivaistaminen prosessin jouhevoittamisen kannalta.	Terminologian selkeyttäminen.	Suoran asiakaspalutteen kerääminen myynnin avustamana.
	Arvonluonnin kehittäminen.	Prosessikuvaukset kommunikaatioon liittyen.	Mittareiden läpinäkyvyyden parantaminen henkilöstön motivaation tukemiseksi.
	Referenssien sisällyttäminen lanseerauksiin.	Myynnin sitouttaminen osaksi prosessia ja lanseerausten suunnittelua.	
	Ohjeistuksen yhtenäistäminen ja säilöminen yhteiselle liiketoimintalinjakoh- taiselle intranet- sivustolle.		
	Prosessin mukautuminen eri tuotetyyppeihin.		
	Lanseerausaikataulu- jen tarkempi suunnittelu.		
	Tuotekehitysosaston esilletuonti.		

Tämän lisäksi tunnistettiin selkeä tarve yhtenäistää osastojen välistä terminologiaa. Haastatteluiden pohjalta voitiin todeta, että erityisesti sisäisissä ja ulkoisissa lanseerauksissa käytettävien termien välillä ilmeni sekaannusta osastojen väleillä. Haastatteluista tunnistettiin myös se, että eri osastot kiinnittävät eri termeihin erilaisia merkityksiä. Haastatteluiden pohjalta terminologiaa on selkeytetty alla olevassa taulukossa 4.

Taulukko 4. Terminologia.

Termi	Selitys
Release	Sisäinen lanseeraus. Yleisesti paranneltu versio jo olemassa olevasta tuotteesta. Käytettävä ainoastaan sisäisissä lanseerauksissa.
Launch	Ulkoinen lanseeraus. Yleisesti täysin uusi tuote, tai jo olemassa oleva tuote uudella teknologialla tai ominaisuudella varustettuna. Käytetään ainoastaan puhuttaessa ulkoisesta lanseerauksesta. Tapauksissa, joissa tuote lanseerataan ensin sisäisesti, ja sitten ulkoisesti, käytetään sisäisessä lanseerauksessa termiä release, kun taas ulkoisessa lanseerauksessa käytetään termiä launch.
Release for sales	Myyntivalmis julkaisu. Käytettävä ainoastaan tapauksissa, joissa tuote on vapautettu myyntijärjestelmiin, ja sitä voidaan tarjota asiakkaalle. Muissa yhteyksissä termiä ei tule käyttää.
Restricted release for sales	Rajoitettu myyntivalmis julkaisu. Käytetään tapauksissa, joissa tuote on vapautettu myyntijärjestelmiin, ja sitä voidaan tarjota valikoiduille asiakkaille ennen ulkoista lanseerausta. Käytettävä ainoastaan ennen ulkoista lanseerausta.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella kohdeyritykselle laaditaan erillinen raportti, jossa tutkimuksen keskeiset havainnot ja niiden pohjalta laaditut kehitysehdotukset esitellään yksityiskohtaisesti. Raportin tarkoituksena on tukea kohdeyrityksen tuotelanseerausprosessin kehittämistyötä ja selkeyttää osastojen välistä yhteistyötä.

7 Johtopäätökset

Tutkimuksen viimeisessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tarkoitus ja keskeisimmät tulokset. Samalla halutaan selvittää, miten tutkimus vastasi alussa muodostettuihin tavoitteisiin. Tämän lisäksi käsitellään teoreettisia implikaatioita ja liikkeenjohdollisia kehitysehdotuksia. Viimeisenä tarkastellaan tutkimuksen rajoitteita ja jatkotutkimusehdotuksia.

7.1 Tutkimuksen tarkoitus ja keskeisimmät tulokset

Tämän tutkielman tarkoituksena oli kuvata ja jäsentää kohdeyrityksen tuotelanseerausprosessin keskeisimmät vaiheet ja kriittiset pisteet, sekä tuottaa konsepti tuotelanseerausprosessin kehittämiseksi. Vaikka tutkielma oli rajattu tuotelanseerausprosessiin, liittyy se laajemassa mielessä yritysten tuotekehitys- ja kaupallistamisprosesseihin. Rajaus on ollut perusteltu, sillä tutkimuksessa havaittiin, että erityisesti lanseerausvaiheeseen liittyy merkittäviä riskejä ja haasteita. Ongelmanasettelun pohjalta tutkimuskysymykseksi muodostui: Kuinka B2B-markkinoilla toimiva yritys voi kehittää tuotelanseerausprosessiaan? Voidaan todeta, että tutkimuksen tulosten pohjalta kehityskohtia löytyi laajasti, ja kohdeyrityksen prosessi voisi ottaa huomioon sen eri osapuolia paremmin. Tutkimuksen kolme tavoitetta olivat:

1. Kartoittaa aikaisempaa tutkimusta B2B-liiketoimintaympäristössä tapahtuvista tuotelanseerauksista ja tunnistaa niiden kriittiset pisteet, yleiset käytännöt sekä keskeiset toimijat sen toteuttamisessa.
2. Tunnistaa ja dokumentoida eri toimijoiden kokemukset ja näkökulmat tuotelanseerauksesta ja vertailla niitä.
3. Tuottaa kohdeyritykselle konsepti tuotelanseerauksen ja eri toimijoiden välille, jotta tuotelanseeraus ja kommunikaatio toimijoiden välillä helpottuisi.

Ensimmäiseen tavoitteeseen päästiin onnistuneesti. Tutkimuksen teoriaosuus muodosti kokonaiskuvan tuotelanseerauksesta, ja siinä tunnistettiin sen avaintoiminnot ja menestymistekijät. Samalla kuvattiin eri toimijoiden vastuita ja työtehtäviä lanseerausprosessin aikana. Tutkimuksen toisen tavoitteen kohdalla haluttiin tunnistaa ja dokumentoida eri toimijoiden näkemykset ja kokemukset tuotelanseerauksesta ja vertailla niitä. Tutkimuksen empiriaosuudessa on esitelty laajasti kohdeyrityksen henkilöstön mielipiteitä tuotelanseerausprosessiin liittyen, ja niistä on tunnistettu tärkeimmät kehityskohdat. Näkemykset prosessista dokumentoitiin ja taulukoitiin osastokohtaisesti. Tutkimuksen kolmannen tavoitteen kohdalla haluttiin tuottaa kohdeyritykselle konsepti tämän tuotelanseerausprosessin kehittämiseen. Tavoitteen kohdalla on onnistuttu, ja tutkimuksen kuudennessa luvussa on esitelty laajemmin empirian pohjalta nousseita havaintoja, joiden pohjalta on laadittu kehitysehdotuksia.

Haastatteluiden pohjalta keskeisimmiksi teemoiksi muodostuivat tuotelanseerausprosessi haastateltavien näkökulmasta, lanseerausprosessin haasteet, kommunikaatio ja yhteistyö sekä lanseerauksen mittaus ja jälkiarviointi. Keskeisimpinä tuloksina nousevat esiin myynnin integroinnin mahdollisuudet tuotelanseerausprosessin kehittämisessä. Teoreettiseen viitekehykseen verraten kohdeyrityksen nykyisessä toiminnassa tai prosessikuvauksessa myynnille ei ole asetettu selkeää roolia tai vastuualueita tuotelanseerauksissa. Myös lanseerausprosessia tukevat koulutusmateriaalit ja niiden säilöntä keskitetylle sivustolle nähtiin keskeisinä kehitysehdotuksina, jotta eri tahoille muodostuisi selkeämpi kokonaisuus prosessin kulusta ja eri osastojen vastuualueista.

Kommunikaatioon ja yhteistyöhön liittyvät keskeisimmät tulokset liittyivät osastojen välisen terminologian sekä tuotteiden nimeämisprosessin selkeyttämiseen. Myös kommunikaatioon liittyvien prosessikuvausten integrointi nähtiin olennaisena kehityskohteenä toiminnan selkeyttämiseksi. Teoreettiseen viitekehykseen verraten kommunikaation tulisikin olla selkeää ja osastojen välistä. Vaikka kohdeyrityksen prosessikuvauksessa oli määritelty osastot, jotka vastaavat tuotteiden nimeämisestä, se

ei haastatteluiden pohjalta ole osoittautunut toimivaksi ratkaisuksi tuotteiden nimiin liittyvien kommunikaatiovaikeuksien takia. Haastatteluiden pohjalta keskeisiksi tuloksiksi voidaan nostaa myös terminologiaan liittyvät haasteet, joita on pyritty selkeyttämään taulukossa 4. Taulukon avulla kohdeyrityksellä on mahdollisuus selkeyttää prosessin aikana tapahtuvaa kommunikaatiota ja välttää väärinkäsityksiä.

Myös jälkiarviointivaiheen integrointi osaksi tuotelanseerausprosessia nähtiin suurena mahdollisuutena prosessin kehittämisen kannalta. Jälkiarviointivaiheen kautta eri tahoilla on mahdollisuus tarkastella projektin aikana tehtyjä virheitä, ja viedä niistä saatuja oppeja seuraaviin projekteihin. Tulee kuitenkin huomioida, että jälkiarviointivaiheessa tapahtuva reflektio ja oman toiminnan pohtiminen tulee dokumentoida, jotta jälkiarviointivaiheesta voi olla aitoa hyötyä.

7.2 Teoreettiset implikaatiot

Tutkimuksen teemojen avulla tarkasteltuna merkittävimmät teoreettiset implikaatiot liittyivät lanseerausprosessin haasteisiin. Erityisesti Simula ja muut (2010) nostivat teoksessaan jatkuvasti myynnin roolin esille tuotelanseerauksissa, ja kuvasivat sen suorittamia toimenpiteitä laajasti. Tutkimuksessa esiin noussut myyntiosaston rajallinen rooli lanseerausprosessissa vahvistaa aikaisempia havaintoja siitä, että osastojen yhteistyö on usein puuttellista, ja että myynnin roolia ei välttämättä hyödynnetä riittävästi lanseerauksen eri vaiheissa. Teorian valossa myyntiosaston tiiviimpi sitouttaminen lanseerausprosessiin näyttäytyy keskeisenä kehityskohteenä kohdeyrityksessä.

Tutkimus nostaa esiin myös lanseerauksen ajoituksen merkityksen osana tuotelanseerausprosessia. Vaikka aihetta on käsitelty kirjallisuudessa (ks. Cooper ja muut, 2004; Kuester ja muut, 2012; Simula ja muut, 2010), sen konkreettinen vaikutus tuotekehityksen ja lopullisen kaupallistamisen välillä korostuu tässä tutkimuksessa. Tämä havainto tukee aiempaa teoriaa siten, että ajoituksen hallinta vaikuttaa suoraan

lanseerauksen onnistumiseen ja asiakkaitten mielikuvaan yrityksestä. Lisäksi tutkimuksen perusteella voidaan esittää, että lanseerausajankohtaa tulisi tarkastella enemmän teoreettisesta näkökulmasta: miten yritykset voivat paremmin suunnitella lanseerauksen ajankohdan niin, että se tukee sekä sisäistä toimintaa että asiakaslähtöisyyttä. Näin tutkimus tuo lisänäkemystä olemassa olevaan teoriaan ja täydentää aiempia tutkimuksia konkreettisilla havainnoilla B2B-ympäristöstä.

Vaikka haastateltavat eivät eksplisiittisesti nostaneet jälkiarviointivaiheen puuttumista esiin, sen lisääminen nousi esille tutkimusaineistosta ja teoriasta perusteltuna kehitysehdotuksena (ks. Simula ja muut, 2010). Jälkiarviointi on tuotelanseerauksen vaihe, jota kirjallisuudessa korostetaan tärkeänä jatkuvan oppimisen ja kehittymisen välineenä, mutta jonka toteutus jää monissa yrityksissä puutteelliseksi. Tältä osin tutkimus vahvistaa olemassa olevia teoreettisia näkemyksiä ja korostaa jälkiarviointin merkitystä erityisesti B2B-ympäristössä. Kommunikaatiota ja yhteistyötä tarkasteltaessa teorian osalta erilaiset väärinkäsitykset ja niiden aiheuttamat mahdolliset haitat näyttäytyivät epäsuorasti empiriasta. Erityisesti väärinkäsityksiä ja osastojen välisiä kommunikaatiovaikeuksia käsittelevä kirjallisuus sai tukea (ks. Mustajoki, 2020; Simula ja muut, 2010).

Tulosten pohjalta mielenkiintoista oli se, että rajoja ylittäviä tiimejä käsittelevä teoria ei juurikaan saanut tukea (ks. Cooper, 2019; Di Benedetto, 1999; Simula ja muut, 2010). Kohdeyrityksen toimintaa tutkiessa ei muodostunut selkeää kuvaa siitä, että hyödyntääkö se lanseerauksissaan tällaista tiimirakennetta, vai toimivatko osastot itsenäisinä yksikköinä. Tämä saattaa viitata siihen, että lanseerausprosessi on toteutettu osastokohtaisesta näkökulmasta, jolloin tiedonkulku ja yhteistyö eri osastojen välillä voi jäädä puutteelliseksi. Teorian näkökulmasta tarkasteltuna havainto herättää kysymyksen siitä, että onko toimintarajoja ylittävien tiimien merkitys riippuvainen esimerkiksi yrityksen toimialasta tai rakenteesta, esimerkiksi kohdeyrityksen kaltaisissa organisaatioissa, joissa ilmenee enemmän hierarkiaa ja prosessit ovat selkeästi määriteltyjä.

Teorian tukemisen kannalta olisi ollut myös mielenkiintoista saada selville, hyödyntääkö kohdeyritys tuotelanseerauksissaan erilaisia lähestymistapoja, kuten MVP:tä. Syynä tähän on luultavasti kohdeyrityksen liiketoimintaympäristö. Aikaisemmin on mainittu, että kohdeyrityksen tuotteiden tulee olla viimeistelyjä, ja että niiden tulee läpäistä tarvittavat testit jo ennen lanseerausta. Tuotteilta odotetaan pitkää elinikää ja luotettavuutta, joten MVP:n hyödyntäminen tuotelanseerauksissa ei luultavasti tästä syystä näyttäytynyt tuloksissa. MVP:tä voidaan kuitenkin hyödyntää myös palveluiden lanseerauksissa. Jos tutkimus olisi keskittynyt kaikkeen toimeksiantajan lanseeraustoimintaan, olisi MVP varmasti noussut esille vähintään epäsuorasti. Huomionarvoista kuitenkin on se, että uudelleenlanseeraus nousi esiin muutaman haastattelun sekä toimeksiantajan ”ulkoinen lanseeraus ja seuranta” -vaiheen kohdalla (ks. alaluku 5.1.4). Havainto tukee Bissdorfin (2016) esittämiä näkemyksiä uudelleenlanseerauksen tarjoamista hyödyistä erityisesti tuotteiden elinkaaren pidentämisen ja myynnin parantamisen kannalta.

7.3 Liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset

Aikaisempi tutkimus on osoittanut, että merkittävä osuus uusista tuotteista epäonnistuu lanseerauksissa, ja keskimäärin ainoastaan joka kymmenes tuote on kaupallinen menestys (Cooper, 2019, s. 36). Tämän lisäksi tutkimus on osoittanut, että jopa noin puolet uusista lanseerauksista ovat aikataulusta myöhässä, ja noin 40 % yli asetetun budjetin (Cooper ja muut, 2004, s. 32–33). Yritysten onkin siis syytä pohtia omaa toimintaansa, ja pyrkiä tunnistamaan toimintansa kriittiset pisteet. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan esittää useita liikkeenjohdollisia kehitysehdotuksia, jotka voivat edistää tuotelanseerausprosessin onnistumista sekä kohdeyrityksen toiminnassa, että myös laajemmin muissa teollisissa B2B-yrityksissä.

Lanseerauksen ajoitusta ja yleistä aikataulutusta tulee huomioida paremmin suunnitteluvaiheessa. Erityisesti globaaleissa lanseerauksissa yritysten tulisi hyödyntää laajemmin omien osastojensa, sekä eri sidosryhmiensä asiantuntemusta ajoituksen

suhteen (Bruce ja muut, 2007, s. 469; Kuester ja muut, 2012, s. 47). Huolellinen aikatauluttaminen vähentää lanseerauksen viivästymisen riskiä, ja tukee tehokasta resurssien käyttöä. Tämän lisäksi myynnin tiiviimpi osallistaminen tuotelanseerausprosessin suunnittelu- ja toteutusvaiheisiin on keskeinen kehityskohde. Myynnin roolin vahvistamisella yritykset voivat tukea asiakaslähtöisen toiminnan toteutumista ja varmistaa, että tuotteen arvolupaus välittyy markkinoille yhtenäisesti ja vaikuttavasti.

Lanseerauksen mittaukseen ja asiakaspalautteen keräämiseen liittyen yritykset voivat lisätä eri mittareiden läpinäkyvyyttä henkilöstön motivoimisen ja lanseerausprosessin kehittämisen tueksi. Kun tuotteen suoriutumista kuvaavat mittarit, kuten myynti- ja asiakaspalautetiedot jaetaan laajemmin prosessiin osallistuville tahoille, edistyy koko organisaation oppiminen ja yhteinen sitoutuminen tavoitteisiin. Lisäksi lanseerausten jälkeen tapahtuva asiakaspalautteen järjestelmällinen kerääminen voi tarjota arvokasta tietoa tuotteen vastaanotosta ja kilpailukyvyistä. Tällaisen palautteen ansiosta yrityksen on mahdollista tukea tuotteen jatkokehitystä ja vahvistaa osastojen välistä yhteistyötä. Viimeisenä kehitysehdotuksena korostuu organisaation sisäisen yhteistyön ja kommunikaation merkitys. Avointa tiedonvaihtoa ja selkeitä vastuunjakoja prosessin työtehtäviin liittyen tulee vahvistaa, jotta tuotelanseeraukset onnistuisivat tehokkaasti ja johdonmukaisesti.

7.4 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Koska tutkimus keskittyi tuotelanseeraukseen ja sen ymmärrykseen, rajoittui myös käytetty kirjallisuus ja aikaisempi tutkimus kyseiseen aiheeseen. Mikäli tutkimuksen kohteeksi olisi valittu koko tuotekehitysprosessi, olisi sen käsittely saattanut tuottaa syvällisempiä näkökulmia. Tällöin myös kohdeyritykselle esitetyt kehitysehdotukset olisivat voineet kattaa useampia prosessin vaiheita ja tarjota kokonaisvaltaisempaa tukea toiminnan kehittämiseen. Työn empiirinen osuus keskittyi tutkimuksen rajauksien mukaan kohdeyrityksen sisäisiin prosesseihin ja niiden parissa työskentelevien

toimijoiden väliseen yhteistyöhön, joten mahdollisia asiakasrajapinnassa tapahtuvia toimintoja tai tuotteiden vaikutuksia markkinoihin ei tutkittu. Aikaisemman tutkimuksen pohjalta voitiin todeta, että asiakasrajapinta on oleellinen osa esimerkiksi tuotteen tai lanseerauksen menestymisen arviointia. Vaikka yritykset voivat sisäisesti tarkastella esimerkiksi lanseerauksissa käytettävien viestintämateriaalien suoriutumista tai tuotteen myyntiä, eivät ne loppujen lopuksi riitä muodostamaan kokonaiskuvaa tuotteen tai lanseerauksen suoriutumisesta. Sama huomio nostettiin esiin myös haastatteluiden keskeisimpiä tuloksia esiteltäessä (ks. alaluku 6.1).

Myös tutkimuksessa käytettyjen menetelmien suhteen voidaan nähdä rajoitteita. Määrällinen tutkimus olisi voinut tuottaa laajemmän aineiston ja mahdollistanut tulosten tilastollisen yleistämisen, mutta laadullinen lähestymistapa tarjosi syvällisempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisella tutkimuksella saatiin myös inhimillisempi lähestymistapa tutkimuksen toteuttamiseen, mikä on oleellista, sillä tutkimuksessa haluttiin keskittyä itse tuotelanseerausprosessiin, sekä sen parissa työskenteleviin toimijoihin. Aineiston suhteen tulee myös huomioida, että immateriaalioikeuksista vastaavaa osastoa ei haastateltu ollenkaan. Myös myyntiosaston haastatteluita olisi voitu toteuttaa enemmän, jotta sen näkökulmaa olisi voitu tuoda vahvemmin esille. Aikataulullisista syistä näin ei kuitenkaan ollut mahdollista toimia. Mikäli immateriaalioikeuksista vastaavaa osastoa ja myyntiosaston muita edustajia olisi haastateltu, oltaisiin tutkimukselle saatu enemmän näkökulmia tuotelanseerausprosessin kehittämistä varten.

Aineistonkeruun kohdentuminen yhteen organisaatioon ja rajattuun määrään haastateltavia rajoittaa tulosten yleistettävyyttä. Empiirisen aineiston laajentaminen useaan yritykseen tai toimialaan olisi voinut tuottaa teoreettisesti yleistettävämpiä implikaatioita ja enemmän liikkeenjohdollisia kehitysehdotuksia. Tästä huolimatta tutkimuksen tuottama ymmärrys ja sen pohjalta esitetyt kehitystoimenpiteet ovat merkityksellisiä nimenomaan kohdeyrityksen kontekstissa, ja ne voivat tarjota arvokkaita näkökulmia vastaavatyypisille organisaatioille.

Tutkimuksen toimeksianto kohdeyritykseltä on rajannut työn käsittelemään ainoastaan kohdeyritystä ja sen toimialaa. Tämä toisaalta on luonut rajoitteita ilmiön tutkimisen suhteen, mutta on myös tarjonnut mahdollisuuden päästä syvemmälle ilmiön tutkimisessa kohdeyrityksen kontekstissa. Tutkijan aikaisempi työsuhte kohdeyrityksessä on myös huomioitava tutkimuksen kontekstin ja luotettavuuden arvioinnissa. On mahdollista, että tutkijan aiempi työskentely kohdeyrityksen palveluksessa on voinut vaikuttaa tutkimuksen asetelmiin, aineiston tulkintaan tai tutkijan näkökulmiin. Tutkijan tausta on kuitenkin myös vahvistanut tutkimuksen käytännönläheisyyttä ja mahdollistanut syvällisen ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä. Tämän lisäksi tutkijalla on ollut vapaa pääsy materiaaleihin ja prosessikuvauksiin, jotka eivät ole julkista tietoa. Tutkija on tunnistanut tämän ongelman ja sen tuomat mahdolliset rajoitteet, ja pyrkinyt varmistamaan aineiston monipuolisuuden, ja analyysin objektiivisuuden. On mahdollista, että täysin riippumaton tutkija olisi voinut päätyä erilaisiin johtopäätöksiin tai tuloksiin lanseerausprosessin kehittämisen kannalta, mutta tutkijan läheisyys kohdeyrityksen toimintoihin on tuonut mahdollisuuden arvioida kriittisesti teorian ja tutkimusten tulosten soveltuvuutta.

Jatkotutkimusaiheiksi nousi haastatteluiden pohjalta muun muassa organisaatorakenteen sujuvoittaminen lanseerausprosessin kehittämiseksi, sekä terminologisten haasteiden aidot vaikutukset yritystoimintaan ja niiden kehitysmahdollisuudet. Näitä aiheita, jotka on tässä tutkimuksessa nostettu kehitysehdotuksiksi, ei ole aikaisemmin tutkittu, joten erityisesti niiden integroinnin vaikutukset lanseerausprosessin toimivuuden kannalta olisivat mielenkiintoisia tutkimuskohteita. Jatkotutkimuksen kannalta kiinnostavaa olisi myös tuotelanseerauksien tutkiminen asiakkaiden näkökulmasta, sillä sama asiakaspalautteen puute tunnistettiin myös tässä tutkimuksessa. Asiakkaitten mielipiteet lanseerauksista tuottaisivat varmasti lisää kontribuutiota lanseeraustutkimukselle, sillä nykyinen tutkimus on perustunut suurimmalta osin itsenäisten tutkijoiden näkemyksiin ja analyysiin.

Vaikka tutkimus keskittyy tuotelanseerausprosessin kehittämiseen, sen tulokset kytkeytyvät myös laajempaan prosessijohtamisen ja tuotekehityksen tutkimukseen. Jatkotutkimuksen kannalta olisi perusteltua tarkastella myös muita tuotekehityksen vaiheita kokonaisprosessin näkökulmasta. Esimerkiksi tutkimuksessa esitelty tuotekehitysosaston seuraama porttimalli olisi mielenkiintoinen aihe jatkotutkimukselle. Jatkotutkimuksen kannalta ehdotetaan myös käytännönläheisiä prosessikehitystä käsitteleviä tutkimuksia. Erityisesti sellaiset tutkimukset, joissa hyödynnetään konstruktivistista tutkimusotetta vakiintuneen tapaustutkimuksen sijaan, voisivat tuoda lisää kontribuutiota käytännönläheisen ongelmanratkaisun tutkimusalalle. Tutkijan näkemyksen mukaan konstruktivistista tutkimusotetta hyödynnetään verrattain harvoin, joten sen aktiivisempi käyttö vastaavissa tutkimuksissa vahvistaisi sen asemaa ja uskottavuutta akateemisena lähestymistapana. Myös tutkimuksessa esitellyt lanseerauksen eri lähestymistavat, kuten uudelleenlanseeraus ja MVP, tarjoavat kiinnostavia jatkotutkimusmahdollisuuksia erityisesti teollisen kontekstin näkökulmasta ja niiden sovellettavuuden osalta.

Tässä pro gradu -tutkielmassa on hyödynnetty OpenAI:n kehittämää ChatGPT4 tekoälysovellusta. Sovellusta hyödynnettiin työkaluna, jonka tarkoituksena oli tukea tutkielman kielenhuoltoa. Tekoälyä käytettiin kielioppivirheiden tunnistamisessa, kirjoitusasun kehittämisessä sekä englanninkielisen lähdekirjallisuuden kääntämisessä. Tekoälyn avulla tekstin selkeyttä ja ymmärrettävyyttä on pyritty parantamaan. Tutkija on huomionnut yliopiston ohjeistuksen ja säännöt tekoälyn käytön suhteen, ja sen tuottamaa materiaalia on tarkasteltu kriittisesti. Lopullinen vastuu työn sisällöstä ja sen laadusta on tutkijalla itsellään.

Lähteet

- ABB. (n.d.). ABB Value Provider Program. Noudettu 21.1.2025 osoitteesta <https://new.abb.com/control-systems/fi/laitteistorakentajat/abb-value-provider-program>
- Advance B2B. (2024, 11. kesäkuuta). Uuden palvelun lanseeraus: näin markkinointi auttaa onnistumaan. Noudettu 3.1.2025 osoitteesta <https://www.advanceb2b.com/fi/blog/uuden-palvelun-lanseeraus-markkinointi>
- Akvamariini. (n.d.). Näin onnistut kuluttajatuotteen lanseerauksessa. Noudettu 30.12.2024 osoitteesta <https://akvamariini.fi/blogit/onnistu-kuluttajatuotteen-lanseerauksessa/>
- Anderson, J. C., Narus, J. A., & van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard business review*, 84(3), 90–149. Noudettu 10.3.2025 osoitteesta <https://research-ebSCO-com.proxy.uwasa.fi/linkprocessor/plink?id=477178f8-3199-33bf-92f6-cc2a4a84e8c6>.
- Annacchino, M. A. (2007). *The Pursuit of New Product Development: The Business Development Process*. Butterworth-Heinemann.
- Bailetti, T., Tanev, S., & Keen, C. (2020). What Makes Value Propositions Distinct and Valuable to New Companies Committed to Scale Rapidly? *Technology innovation management review*, 10(6), 14–27. <https://doi.org/10.22215/timreview/1365>
- Bissdorf, J. (2016). *Success Factors of the Product Relaunch: The Influence of the Advertising Strategy on the Success of Product Relaunch Campaigns* [diplomityö, Halmstad University]. DiVA. Noudettu 4.3.2025 osoitteesta <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?dswid=5280&pid=diva2%3A954176>
- Bruce, M., Daly, L., & Kahn, K. B. (2007). Delineating Design Factors that Influence the Global Product Launch Process. *The Journal of product innovation management*, 24(5), 456-470. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2007.00263.x>
- Capatina, G. & Draghescu, F. (2015). Success Factors of New Product Launch: The Case of iPhone Launch. *International Journal of Economics and Finance*, 7(5), 61–70. <https://doi.org/10.5539/ijef.v7n5p61>

- Cooper, R. G. (2019). The drivers of success in new-product development. *Industrial marketing management*, 76, 36–47. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.07.005>
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2004). Benchmarking Best NPD Practices-I. *Research technology management*, 47(1), 31–43. <https://doi.org/10.1080/08956308.2004.11671606>
- Di Benedetto, C. A. (1999). Identifying the key success factors in new product launch. *The Journal of product innovation management*, 16(6), 530–544. [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(99\)00014-4](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(99)00014-4)
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative methods in business research: A practical guide to social research*. Sage Publications.
- Fabo, L., Supekova, S. C., Durda, L., & Gajdka, K. (2023). Success factors for product development and new product launch projects. *Marketing i menedžment inovacij*, 14(2), 196–207. <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.2-18>
- Gruner, R. L., Vomberg, A., Homburg, C., & Lukas, B. A. (2019). Supporting New Product Launches With Social Media Communication and Online Advertising: Sales Volume and Profit Implications. *The Journal of product innovation management*, 36(2), 172-195. <https://doi.org/10.1111/jpim.12475>
- Guzman, F., Pappu, R., & Veloutsou, C. (2017). *Brand equity: Defining, measuring and managing brand equity*. Emerald Publishing Limited.
- Herranen, K. (2020). *Ketterä kasvu*. Alma Talent Oy.
- Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business horizons*, 61(3), 453–460. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.011>
- Kasanen, E., Lukka, K., & Siitonen, A. (1993). The constructive approach in management accounting research. *Journal of Management Accounting Research*, 5, 243–264. Noudettu 17.12.2024 osoitteesta <https://www.proquest.com/scholarly-journals/constructive-approach-management-accounting/docview/210177084/se-2>
- Kuester, S., Homburg, C., & Hess, S. C. (2012). Externally Directed and Internally Directed Market Launch Management: The Role of Organizational Factors in Influencing

- New Product Success. *The Journal of product innovation management*, 29(S1), 38-52. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00968.x>
- Lukka, K. (2001). Konstruktiivinen tutkimusote. Noudettu 31.3.2025 osoitteesta <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>
- Lukka, K. (2000). The key issues of applying the constructive approach to field research. *Management Expertise for the New Millennium*, 113–128. Noudettu 22.4.2025 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/281549256_The_key_issues_of_applying_the_constructive_approach_to_field_research
- Mustajoki, A. (2020). *Väärinymmärryksiä: Miten voisimme puhua ja kuunnella paremmin?* Gaudeamus.
- Olsen, D. (2015). *The Lean Product Playbook: How to Innovate with Minimum Viable Products and Rapid Customer Feedback*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Payne, A. (2005). *Handbook of CRM: Achieving excellence in customer management*. Routledge.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Salmen, A. (2021). New product launch success: a literature review. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 69(1), 151–176. <https://doi.org/10.11118/actaun.2021.008>
- Simula, H., Lehtimäki, T., Salo, J., & Malinen, P. (2010). *Uuden B2B-tuotteen menestyksellä kaupallistaminen*. Teknologainfo Teknova.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilkka, H. (2021). *Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiiin*. PS-kustannus.
- Villanen, J. (2016). *Tuotteista tähtituotteita: Tarinoita, tehtävää, teoriaa* (ensimmäinen painos). Kauppakamari.
- Zimmermann, V., Heimicke, J., Schnurr, T., Bursac, N., & Albers, A. (2021). Minimum Viable Products in Mechatronic System Engineering: Approach for Early and

Continuous Validation. *R&D Management Conference 2021 – Innovation in an Era of Disruption*. Noudettu 21.1.2025 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/353402502_Minimum_Viable_Products_in_Mechatronic_System_Engineering_Approach_for_Early_and_Continuous_Validation

Liitteet

Liite 1. Tietosuojailmoitus

TIETOSUOJAILMOITUS

EU:n tietosuoja-asetus (106/679) art 12-14

Päiväys 07.01.2025

Rekisterin nimi

Tuotelanseerausprosessi ja sen kehittämisen haasteet ja mahdollisuudet teollisessa yrityksessä

Rekisterinpitäjä(t)

Leevi Viljakainen

x9419784@student.uwasa.fi

Henkilötietojen käsittelytarkoitus ja käsittelyperuste

Henkilötietojasi käsitellään tutkimuksen aiheeseen liittyvässä opinnäytetutkimuksessa.

Tutkimuksessa tarkastellaan [kohdeyrityksen] tuotelanseerausprosessia. Tutkimusta varten haastatellaan yrityksen työntekijöitä, ja haastatteluista kerättyä aineistoa analysoidaan, jotta voidaan tunnistaa mahdolliset kehitystoimenpiteet tuotelanseerausprosessissa. Haastattelut nauhoitetaan niiden jälkianalysointia varten.

Tutkimuksen lopputuloksena on aineiston ja teorian pohjalta rakennettu uusi konsepti tuotelanseerausta varten.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Henkilötietojen käsittelyperusteena on:

Suostumus. Suostumuksen voi peruuttaa milloin tahansa ilmoittamalla tästä rekisterinpitäjälle. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta ennen suostumuksen peruuttamista suoritettun käsittelyn lainmukaisuuteen.

Henkilötietojen säilytysaika

Kerättyjä henkilötietoja säilytetään kunnes opinnäytetyö on hyväksytty, arvioitu valmistumisaika 07/2025. Opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen aineisto tuhoetaan.

Rekisterin tietosisältö ja tietolähteet

Rekisterissä käsiteltävät henkilötietotyypit:

- Haastateltavien nimet
- Yhteystiedot (asuinmaa, sähköpostiosoite ja puhelinnumero)
- Työhistoria
- Ääni

Tiedot kerätään tutkittavilta itseltään ja heidän työpaikkansa tietojärjestelmistä. Haastatteluissa keskitytään yrityksen tuotelanseerausprosessiin ja sen pääpiirteisiin. Samalla halutaan myös hankkia tietoa yhteistyöstä eri osastojen välillä tuotelanseerauksessa, ja mahdollisia kehityskohtia.

Rekisteröidyn oikeudet

Tietosuojalainsäädännön mukaisesti sinulle kuuluu oikeus saada pääsy tietoihin, oikaista tietoja, oikeus tietojen poistamiseen (oikeus tulla unohdetuksi), rajoittaa tietojen käsittelyä ja vastustaa henkilötietojen käsittelyä. Jos haluat käyttää jotain oikeuttasi, ota yhteys rekisterinpitäjään.

Oikeus valittaa viranomaiselle

Sinulla on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelyä valvovalle viranomaiselle, jos epäilet henkilötietojasi käsiteltävän vastoin tietosuojalainsäädäntöä: tietosuoja.fi, puh: 0295666700, sähköposti: tietosuoja@om.fi

Henkilötietojen vastaanottajat

Henkilötietojasi ei luovuteta ulkopuolisille.

Rekisterin suojauksen periaatteet

Aineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot.

Tiedostot säilötään Vaasan yliopiston tarjoamaan OneDrive -pilvipalveluun, jonne pääsyyn vaaditaan kaksivaiheinen käyttäjän tunnistus. (MFA).

Tietoja käsitellään ainoastaan opinnäytetyön tekijän toimesta.

Liite 2. Haastattelurunko

Esittely

- Nimi
- Nykyinen titteli ja vastuualue
- Työhistoria organisaatiossa

Lanseerausprosessi

- Mikä on oma roolisi tuotelanseerauksissa? Mihin ”tiimiin” yleisesti kuulut?
- Miten kuvailisit kohdeyrityksen tuotelanseerausprosessia pääpiirteittäin? (prosessin vaiheet)
 - o Mitkä ovat kokemuksesi prosessiin liittyen. Millaista on ollut olla osana prosessia?
- Miten kuvailisit aikaisempia tuotelanseerausprojekteja? Millainen on ollut kokemuksesi niistä?
- Missä kohtaa prosessi toimii?
- Mitkä ovat suurimmat kehityskohteet mielestäsi?
 - o Onko mahdollisten kehityskohteiden eteen yritetty tehdä mitään?
- Oletko ollut osana tuotelanseerauksia aikaisemmissa työpaikoissasi?
 - o Miten kuvailisit niitä verraten kohdeyrityksen prosessiin? Onko siellä jotain, mikä on toiminut paremmin?

Osastot ja yhteistyö

- Mitä eri osastoja kohdeyrityksen tuotelanseerausprosessiin kuuluu?
- Kuvaile oman osastosi roolia tuotelanseerauksissa
- Miten kuvailisit yhteistyötä eri osastojen välillä?
 - o Kuvaile tuotelanseerauksissa toimivia osastoja
 - o Miten he näyttäytyvät sinulle?
- Miten kuvailisit kommunikaatiota tuotelanseerausprojekteissa?
 - o Heikkoudet
 - o Vahvuudet

Mittaaminen

- Kuinka lanseerausten onnistumista mitataan?
 - o Ovatko käytettävät mittarit osastokohtaisia vai osastojen välisiä?
- Oletko ollut tai onko osastosi ollut osana jälkiarviointiprosessia?
- Kokisitko jälkiarviointiprosessin hyödylliseksi?
 - o Kehityskohdat mittaamiseen liittyen?

Lopetus

- Kehitysehdotuksia tuotelanseerausprosessin parantamiseksi miltä vain osa-alueelta?
- Muita kommentteja?