

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

Korkean teknologian B-to-B - tuotteen lanseeraus

Yrityksen johtaminen

Pro gradu –tutkielma

Kesäkuu 2014

Ohjaaja: Helena Forsman

Heikki Ojanen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen

Tekijä:

OJANEN, HEIKKI

Tutkimuksen nimi:

Korkean teknologian B-to-B tuotteen –tuotteen lanseeraus

Pro gradu –tutkielma:

74 sivua, 2 liitesivua

Avainsanat:

lanseeraus, innovaatio, tuote, diffuusio

Tämä tutkimus perehtyy korkean teknologian tuotteen lanseeraamiseen yritysten välisillä markkinoilla (B2B). Aihetta tutkitaan luomalla kirjallisuuden perusteella käsitys siitä, kuinka lanseeraukset tapahtuvat B2B-markkinoilla, jonka jälkeen kirjallisuutta verrataan kahden korkean teknologian B2B-markkinoilla toimivan yrityksen toteuttamiin tuotelanseerauksiin.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja käyttää kuvailevaa tutkimusotetta. Tutkimuksessa pyritään selvittämään ensin kirjallisuuden perusteella, kuinka lanseeraukset tapahtuvat korkean teknologian B2B-markkinoilla, jonka jälkeen kirjallisuuden pohjalta luodaan runko teemahaastatteluille, joilla hankitaan empiirinen aineisto kahdesta toteutuneesta lanseerauksesta. Tapausyritysten lanseerauksista selvitetään miten ne tapahtuivat ja mitkä tekijät niissä johtivat diffuusion alkamiseen vertaamalla niitä toisiinsa sekä kirjallisuuteen.

Tutkimuksen tulosten perusteella olennaisimmiksi tekijöiksi lanseerauksessa osoittautuivat strategisen sekä taktisen tason päätökset, tuotteen tarjoamat edut, kohdemarkkinat ja diffuusiotekijöiden huomioon ottaminen.

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	5
1.1	Aiheenvalinnan tausta	6
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat.....	7
1.3	Tutkimusmenetelmät, rajaukset ja keskeinen käsitteistö.....	8
1.4	Tutkimuksen kulku.....	9
2	KIRJALLISUUSKATSAUS.....	10
2.1	Uuden tuotteen menestyminen	10
2.2	Lanseerauspäätökset.....	12
2.3	Lanseerausprosessi.....	25
2.4	Innovaation diffuusio	29
2.5	Innovaation diffuusio organisaatioihin	31
2.6	Teoreettinen viitekehys.....	34
3	TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTONKERUU	39
3.1	Tutkimusmetodologia	39
3.2	Monitapaustutkimus	39
3.3	Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä	40
3.4	Aineiston analyysi ja luotettavuus	42
4	EMPIIRINEN AINEISTO.....	46
4.1	Tapausyritykset	46
4.2	Cross-case -analyysi	58
5	KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET	65
	LÄHTEET	70
	LIITTEET	75

Kuviot

Kuvio 1. Menestykseen liittyvät tekijät.....	17
Kuvio 2. Strategiset ja taktiset lanseerauspäätökset.....	25
Kuvio 3. Vaihe-Portti –menetelmä kuvattuna käyttäen viittä vaihetta.....	26
Kuvio 4. Konseptimalli organisationaalisesta innovaation omaksumisesta.....	32
Kuvio 5. Teoreettinen viitekehys.....	38

Taulukot

Taulukko 1. Cross-case –analyysi.....	64
---------------------------------------	----

1 JOHDANTO

1.1 Korkean teknologian B-to-B -tuotteen lanseeraus

Tämä tutkimus käsittelee korkean teknologia tuotteen lanseeraamista B2B -markkinoilla. Uuden tuotteen lanseeraaminen on tuotteen kehitysvaiheista kaikista haastavin. Todennäköisyys onnistuneeseen lanseeraukseen onkin varsin pieni ja tämä koskee erityisesti yrityksiä jotka toimivat korkean teknologian tuotteiden parissa (Winter & Sundqvist, 2009).

Lanseerauksen tekee haastavaksi korkean epäonnistumistodennäköisyyden lisäksi sen kalleus. Tästä huolimatta useimmat tutkijat pitävät sitä innovaatioprosessin huonoiten johdettuna osa-alueena. Korkean teknologian markkinat tekee erityisen haastavaksi sen korkea vaihtelevuus, uusien teknologioiden syntyminen ja keskinäinen verkottuminen. Markkinoilta löytyykin lukuisia esimerkkejä epäonnistuneista tuotelanseerauksista, muttei kuitenkaan selkeää ymmärrystä, mistä nämä epäonnistumiset johtuvat. (Chiesa & Frattini, 2011) Markkinoilla keskinäinen verkottuminen tuo erityisen haasteen, sillä toimijat ovat keskenään verkottuneita ja omaksuvat uuden innovaation usein vasta silloin, kun uskovat muidenkin tekevän niin (Chakravorti, 2004). Onnistunut lanseeraus onkin tällöin erityisen tärkeää.

Yksinkertainen selitys siihen, miksi jotkin tuotteet menestyvät ja jotkin eivät, on tuote itse, eli hyvät tuotteet menestyvät, kun taas huonot epäonnistuvat. Todellisuudessa kuitenkin myös se tapa, jolla tuote lanseerataan, on erittäin merkittävässä asemassa (Chiesa & Frattini 2011).

Tuotteen lanseeraus jaetaan kirjallisuudessa useimmiten eri vaiheisiin joihin liittyvät omat toimenpiteensä ja päätöksensä riippuen siitä, mikä vaihe on kyseessä (Hultink & Robben 1999; Guiltinan 1999; Easingwood & Harrington 2002).

Tämä tutkimus nojaa pääasiassa uusimpiin tutkimuksiin tuotelanseerauksesta, jotka jakavat lanseeraukseen liittyvät päätökset strategisiin ja taktisiin päätöksiin, kuin myös teorioihin, jotka perustuvat siihen, kuinka uusia innovaatioita omaksutaan. (Hultink, Hart, Robben & Griffin 2000; Rogers 2003). Tutkimuksen kirjallisuudessa perehdytään lanseeraukseen myös prosessinäkökulmasta, jonka avulla lanseeraus pystytään näkemään ajassa tapahtuvana ilmiönä, joka luo kontekstin niille tekijöille ja toimintatavoille, jotka luovat menestyksekkään lanseerauksen. Kontekstia luodaan myös esittelemällä yleisellä tasolla millaisia yrityksiä tuotelanseerauksissa menestyneet yritykset ja niiden tuotteet ovat.

Strategiset päätökset ovat sellaisia, jotka tehdään ennen kuin tuotetta aletaan lanseeraamaan ja ne luovatkin lanseeraukselle kontekstin. Hultink ym. (2000) jakavat strategiset päätökset neljään ryhmään, joita ovat tuotestrategiaa, markkinointistrategiaa, kilpailustrategiaa ja yrityksenstrategiaa koskevat päätökset. (Hultink, Hart, Robben, & Griffin, 2000). Strategiset päätökset vaikuttavat siihen, mitkä taktiset päätökset tulevat olemaan kannattavimpia eikä niitä ole enää helppoa muuttaa jälkikäteen. Kun strategiset päätökset on tehty ja tuote on useimmiten jo valmis, on aika tehdä taktiset päätökset. Taktiset päätökset koostuvat tuotetta koskevista markkinointi-mix –päätöksistä, joihin kuuluvat tuotetta, hintaa, promootiota ja jakelua koskevat päätökset. Nämä päätökset tehdään, kun tuote on jo kehitetty ja testattu, mutta ennen tuotteen varsinaista lanseerausta markkinoille (Hultink ym. 2000).

Strategisia ja taktisia lanseerauspäätöksiä käsittelevä kirjallisuus lähtee liikkeelle päätöksenteon näkökulmasta eli mitä asioita johdon tulisi tehdä, mutta aihetta on tutkittu myös kuvailemalla, millainen on yritys joka lanseeraa tuotteen menestyksekkäästi. (Kotler & Keller, 2012; Poolton & Barclay, 1998)

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Aihetta on tärkeä tutkia, koska aiheesta ei ole vielä paljoa tutkimuksia, aiheen tärkeydestä huolimatta. Yleisellä tasolla tuotelanseerauksista löytyy runsaasti tutkimuksia, mutta korkean teknologian B2B-tuotteiden, joissa onnistunut lanseeraus on erityisen haastavaa ja ratkaisevaa, lanseeraaminen on jäänyt

vähemmälle huomiolle tiedekirjallisuudessa. Tehdyt tutkimukset ovat usein keskittyneet itse tuotteen ominaisuuksiin tai innovaatioprosessiin sen takana, jättäen myöhemmät vaiheet vähemmälle huomille (Paschalina & Ziamou, 2002). Kattavin tähän mennessä tehty tutkimus korkean teknologian tuotteen lanseerauksesta keskittyy tutkimaan innovaatioiden epäonnistumisiin liittyviä tekijöitä kuluttajamarkkinoille suunnattujen tuotteiden lanseeraamisessa (Chiesa & Frattini, 2011). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuoda lisävalaistusta lanseerauskirjallisuuteen tutkimalla aihetta B2B-näkökulmasta perehtymällä kahteen tapaukseen, joissa on menestyksekkäästi lanseerattu korkean teknologian tuote B2B- markkinoille, ja verrata niistä saatua tietoa jo olemassa olevaan kirjallisuuteen tuotelanseerauksista ja innovaatioiden tuomisesta markkinoille. Tutkimalla aihetta korkean teknologian B2B-näkökulmasta, on mahdollista rikastaa varsin rajallista määrää lanseerauskirjallisuutta, joka on käsitellyt aihetta juuri valitusta B2B-näkökulmasta vain vähän aiheen tärkeydestä huolimatta.

Tutkimuksen tutkimuskysymys on:

Miten korkean teknologian tuote lanseerataan B2B-markkinoille?

Alakysymykset:

- 1. Miten tutkimuksen kohdeyritykset lanseerasivat omat tuotteensa?*
- 2. Mitkä olivat ne tekijät, näiden kahden tapauksen kohdalla, jotka johtivat niiden tuotelanseerauksissa diffuusion alkamiseen?*

Tutkimus perehtyy aiheeseen tapaustutkimuksen keinoin perehtymällä kahteen korkeanteknologian tuotelanseeraukseen. Ensimmäinen tapaustutkimus perehtyy, haastatteluja käyttämällä, menestyneen internetpalvelun lanseeraukseen, ja toinen tapaustutkimus selvittää pakkauskoneita ja materiaaleja valmistavan yrityksen tuotelanseerauksen onnistuneeseen diffuusion johtaneet tekijät. Ensimmäisen tapaustutkimuksen aineisto hankittiin yrityksen entisen toimitusjohtajan teemahaastattelulla ja tutkijan omiin kokemuksiin perustuen yrityksen osakkaana. Yrityksen nimi oli EWH-Solutions

Oy ennen sen myyntiä kilpailijalle. Tutkijan puolueettomuus ei ole ongelma osakkuudesta huolimatta, sillä osuus oli suhteellisen pieni. Toisen tapauksen aineiston hankintaan käytettiin myös teemahaastattelua menetelmänä haastatteleamalla avainhenkilöä pakkauskoneita ja materiaaleja valmistavasta Lamican Oy:stä.

1.3 Tutkimusmenetelmät, rajaukset ja keskeinen käsitteistö

Kyseessä on monitapaustutkimus, jossa kukin yksittäinen tapaus esitellään, tutkitaan ja raportoidaan. Lopuksi suoritetaan cross-case analyysi, jossa tapauksia verrataan toisiinsa, sekä kirjallisuudesta saatuihin tuloksiin. Tutkimus lähestyy aihetta tutkimalla lanseerauksia, jotka eivät ole epäonnistuneet vaan tutkimukseen on valittu lanseerauksia, joissa markkinoille on tuotu tuote, joka on saanut positiivisen vastaanoton, eli sen diffuusio markkinoille on alkanut. Tutkimuksessa ei tutkita alkuperäisen tuoteidean syntyä. Tutkimuksen tarkoitus on valottaa tuotelanseeraukseen liittyviä tekijöitä B2B-kontekstissa, ja verrata tuloksia olemassa olevaan kirjallisuuteen aiheesta.

Keskeiset käsitteet

Lanseeraus

Kirjallisuudessa ei ole selkeää konsensusta siitä, mitä termillä lanseeraus varsinaisesti tarkoitetaan (Hultink & Hart 1998), mutta tässä tutkimuksessa lanseerauksella tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja päätöksiä joita, johdon tulee tehdä saadakseen uusi tuote markkinoille.

Innovaatio

Innovaatio on prosessi, jossa mahdollisuus muutetaan uudeksi ideaksi, joka toteutetaan käytännössä (Tidd & Bessant, 2009). Tässä tutkimuksessa innovaatiolla tarkoitetaan innovatiivista lopputuotetta tai palvelua, joka voi olla myös parannus jo olemassa oleviin tuotteisiin tai palveluihin, sekä sen lanseerausta.

Tuote

Tässä tutkimuksessa tuotteella tarkoitetaan fyysistä tuotetta, palvelua tai ohjelmistoa, tai yhdistelmää näistä.

Diffuusio

Rogers (2003) määrittelee diffuusion prosessiksi, jossa innovaatio välittyy sosiaalisen järjestelmän jäsenille ajan myötä. Tässä tutkimuksessa diffuusiolla tarkoitetaan korkean teknologian tuotteen onnistunutta pääsyä ja leviämistä markkinoille.

1.4 Tutkimuksen kulku

Ensimmäinen kappale käy läpi tutkimusongelman taustaa ja esittelee aikaisempaa tutkimusta aiheesta, sekä sisältää perustelut tarpeelle tutkia aihetta, kuten myös tutkimuskysymykset. Toisessa kappaleessa käydään läpi lanseeraus kirjallisuutta, lanseerauksen onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden, sekä lanseerauspäätösten ja lanseerausprosessin näkökulmasta. Toinen kappale käsittelee myös innovaatioiden diffuusiota. Kolmannessa kappaleessa käydään läpi tutkimuksen metodologia ja aineistonkeruu. Neljännessä kappaleessa empiirinen aineisto esitellään ja analysoidaan. Lopuksi viidennessä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset.

2 Kirjallisuuskatsaus

2.1 Uuden tuotteen menestyminen

Uuden tuotteen menestystä tutkivat artikkelit lähestyvät useimmiten aihetta tutkimalla seikkoja, jotka johtavat menestykseen, mutta samalla myös seikkoja, jotka johtavat epäonnistumiseen (Montoya-Weiss & Calantone, 1994). Vuosikymmenten saatossa tuotteiden menestystekijöistä, kuten myös epäonnistumistekijöistä, on kertynyt runsaasti dataa, johtuen varsin suuresta määrästä tutkimuksia. Tästä huolimatta, epäonnistumisen todennäköisyys uusilla tuotteilla, on pysynyt noin yhdessä kolmasosassa kaikista uusista tuotteista, jotka on lanseerattu (Poolton & Barclay, 1998). Kotlerin uudemman arvion mukaan todennäköisyys epäonnistumiseen on edellä arvioituakin suurempi. Arvion mukaan todennäköisyys epäonnistumiselle on 50%, tai jopa 90% Euroopassa ja 95% Yhdysvalloissa (Kotler & Keller, 2012, 560).

Miten uudesta tuotteesta saadaan aikaiseksi menestys? Tähän kysymykseen ei löydy yhtä oikeaa vastausta kirjallisuudesta, vaan enneminkin kirjallisuuden perusteella selviää vastauksia olevan monia, riippuen useista eri tekijöistä. Johtuen yritysten, niiden tekemien tuotteiden ja markkinoiden erilaisuudesta, ei ole mahdollista sanoa varmoja yleispäteviä tekijöitä tuotteen menestykselle. (Poolton & Barclay, 1998) Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö kirjallisuudesta olisi käytännön hyötyä, ja kirjallisuus antaakin paljon hyviä ohjeita yritysten johtajille.

Uuden tuotteen menestyminen käsitteenä ei myöskään ole yksiselitteinen asia. Menestystä pystytäänkin arvioimaan useilla eri mittareilla. Griffin ja Page (1996) jakavat menestyksen mittarit neljään eri kategoriaan, joita ovat asiakkaiden hyväksyntä, taloudellinen suorituskyky, tuotetason-tekijät sekä yritystason-tekijät (Griffin & Page, 1996). Uuden tuotteen menestystä arvioivassa kirjallisuudessa ei kuitenkaan ole päädytty yhtenäisiin menestyksen mittareihin, joiden pohjalta menestystä arvioidaan (Ernst, 2002).

B2B-lanseerauksille näyttää olevan tyypillistä suurempi teknologinen innovatiivisuuden aste kuin kuluttajamarkkinoille suunnatuissa tuotteissa. Korkealla innovatiivisuudella pyritään tarjoamaan parempaa suorituskykyä lanseerattaville tuotteille, jotka hinnoitellaan korkealle, ottaen huomioon niiden tuoma taloudellinen etu tuotteen ostavalle yritykselle. Kuluttajatuotteiden lanseeraukset ovat tyypillisesti enemmän markkina-asemaa puolustavia, kun taas B2B-lanseerauksissa pyritään avaamaan enemmän uusia markkinoita. (Hultlink ym. 1999) Myös Poolton ja Barclay (1998) painottavat yrityksen kontekstin merkitystä. Eri yrityksillä painotukset, onnistuneen tuotteen tuomisessa markkinoille, vaihtelevat riippuen yrityksen toimialasta, sekä yrityksen asemasta omalla toimialallaan. Heidän listaus strategisista ja taktisista tekijöistä on siis suuntaa antava. (Poolton & Barclay, 1998)

Cooperin ja Kleinschmidtin (1990) mukaan tärkein menestystekijä B2B-tuotteelle on sen ainutlaatuisuus ja yliveraisuus. Ainutlaatuiset ja yliveraiset tuotteet menestyvät 98% todennäköisyydellä, verrattuna 58% menestymistodennäköisyyteen tuotteilla, joilla on vain kohtuullinen etulyöntiasema. Tuotteilla, joilla on vain minimaalinen etulyöntiasema, todennäköisyys menestyä on vain 18%. Yrityksen tulee pyrkiä luomaan hyvin määritelty tuotekonsepti arvioimalla ja määrittelemällä kohdemarkkinat, tuotteen antamat hyödyt ja markkinoiden vaatimukset tuotteelle. (Cooper & Kleinschmidt, 1990)

Australiassa tehtyyn, 110:en tuotteeseen perustuvan tutkimuksen pohjalta Cooper listaa yhdeksän viestiä johtajille, jotka pyrkivät tuomaan uuden tuotteen menestyksekkäästi markkinoille:

1. Tuote-etä on tärkein menestystekijä. Tuote-etä koostuu kolmesta elementistä, joita ovat suhteellinen laatu, vastine rahalle ja paremmat loppukäyttäjän edut.
2. Tuotteen kehittämistä edeltävät valmistelut ovat erittäin tärkeitä. Näihin valmisteluihin kuuluu muun muassa alustava kartoitus, alustavat tekniset- ja markkina-arviot ja markkinatutkimukset.
3. Käytä poikkifunktionaalisia tiimejä.

4. Keskity markkinoille, sektoreille tai tilanteisiin, joissa sinulla on vaikutusvaltaa suhteessa asiakkaisiin.
5. Älä vierasta projekteja, jotka vaikuttavat aluksi riskipitoisilta. Riskit tulee ensin selvittää, ennenkö tehdään päätös uuden tuotteen lanseeraamisesta.
6. Markkinoinnin tulee olla korkealaatuista.
7. Synergiaetuja kannattaa hakea. Yrityksen pääkompetensseja kannattaa hyödyntää lanseerauksessa.
8. Tuotelanseerauksen menestystekijät ovat universaaleja.
9. Lanseeraukset, jotka suuntautuvat tutuille markkinoille, ovat usein kannattavia ja tehokkaasti toteutettuja.

(Coopers & Kleinschmidt, 2000)

Uuden tuotteen kehittämistä tutkiva kirjallisuus on saanut osakseen varsin voimakastakin kritiikkiä. Teknologian ja innovaation tutkimuksen saralla korkealle arvostetun Holger Ernstin mukaan Cooperin ja Kleinschmidtin metodi tutkia aihetta on yksi esimerkki vanhanaikaisten tutkimusmetodien käytöstä. Suurimmassa osassa tutkimuksia ei ole käytetty tarpeeksi hyväksi uusimpia datan keräys- ja analysointimenetelmiä. Esimerkiksi yksittäisten avainhenkilöiden käyttö tietolähteinä on saattanut heikentää tutkimustiedon luotettavuutta. Tämä on Ernstin mukaan syynä osittain hajanaisiin tuloksiin tutkittaessa syitä siihen, miksi osa tuotteista menestyy ja osa ei menesty. Tutkimusten metodologisista heikkouksista huolimatta, ne ovat onnistuneet löytämään järjestäen hyvin samansuuntaisia tuloksia uusien tuotteiden menestymisestä pitkällä aikavälillä. (Ernst, 2002)

2.2 Lanseerauspäätökset

Strategiset lanseerauspäätökset ja lanseeraustekijät

Poolton ja Barclay kuvailevat yleisellä tasolla yrityksiä, jotka olivat onnistuneet kehittämään menestystuotteen, mutta aihetta on tutkittu myös käytännönläheisemmällä tasolla, tutkimalla onnistuneisiin lanseerauksiin liittyviä

päätöksiä.

Kirjallisuudesta löytyy hieman toisistaan poikkeavia näkemyksiä siitä, mistä tekijöistä strategiset lanseerauspäätökset koostuvat. Hultink ym. (1997) jakavat nämä päätökset neljään ryhmään, joita ovat tuotestrategiaa, markkinointistrategiaa, kilpailustrategiaa ja yrityksen strategiaa koskevat päätökset. Näillä neljällä kategorialla luodaan pohja tuotelanseeraukselle vastaamalla kysymyksiin: mitä lanseerataan, missä lanseerataan, milloin lanseerataan ja miksi lanseerataan. Hultink ym. (1997) ovat tunnistaneet lanseerauskirjallisuudesta useita eri lanseerausta koskevia päätöksiä, joista neljä edellä mainittua kategoriaa koostuvat (Hultink ym. 1997)

Yrityksen tuotestrategia voidaan jakaa kolmeen elementtiin, joita ovat innovatiivisuuden aste, tuotekehityksen kesto ja tuotteen uutuusarvo. B2B-markkinoilla erityisen tärkeäksi tekijäksi tuotestrategian suhteen on osoittautunut tuotteen selkeästi tarjoama etu verrattuna kilpailijoihin ja korkea innovatiivisuuden aste (Cooper & Kleinschmidt, 1995). Tämä johtuu B2B-markkinoiden tarpeesta hankkia, kuluttajamarkkinoita useammin, monimutkaisia ja kalliita tuotteita joiden pitää suorittaa yksilöllisiä ja vaikeita tehtäviä, jonka seurauksena myös ostoprosessin täytyy olla rationaalinen (Hultink ym. 1999). Guiltinan (1999) muistuttaa innovatiivisuuden asteen riippuvan myös asiakkaan käsityksestä tuotteen innovatiivisuudesta, eli ei riitä että tuote on innovatiivinen, vaan asiakkaan tulee myös pitää tuotetta innovatiivisena (Guiltinan, 1999)

B2B-tuotteiden tyypillisesti ollessa varsin innovatiivisia, uusia ja ainutlaatuisia niiden tullessa markkinoille, on oletettavaa niiden tuotekehityksen kestäneen kauan, mutta näin ei kuitenkaan ole, vaan menestyneet lanseeraukset ovat perustuneet usein varsin lyhyen aikaa kestäneeseen tuotekehitykseen (Hultink ym. 2000). Hyvin innovatiivisen tuotteen kehittäminen on kuitenkin myös riskialtista, vaikka parhaiten menestyvät tuotteet ovatkin usein hyvin innovatiivisia, innovaation toteuttaminen ei aina onnistu lainkaan, eikä tuotetta saada markkinoille (Hultink ym. 1997).

Markkinointistrategiaa koskevat päätökset jaetaan markkinoiden kasvu

nopeuteen, kohde markkinoiden laajuuteen, eli asiakassegmentin valintaan ja tuotesyklin vaiheeseen. Suhteellisen pieni määrä potentiaalisia asiakkaita, pitkät asiakassuhteet, keskittyneet markkinat ja keskinäiset suhteet B2B-kontekstissa, viittaavat tarkkaan asiakassegmenttien valintaan, joille tehdään hyvin heidän tarpeisiinsa räätälöity tuote, joka palvelee juuri kyseistä markkinarakoa. (Cooper & Kleinschmidt 1995; Hultink ym. 2000). Myös Guiltinan (1999) toteaa aihetta käsittelevässä artikkelissaan, että massamarkkinoita tulisi pyrkiä välttämään ja sen sijaan pitäisikin keskittyä tarkoin valittuihin asiakassegmentteihin, mikäli ei ole erityistä syytä uskoa tuotteen vetoavan laajaan asiakaskuntaan (Guiltinan, 1999). Hultinkin ym. mukaan menestyneet B2B-lanseeraukset kohdistuvat tyypillisesti markkinoihin, jotka kasvavat yli 10% vuosivauhdilla, verrattuna kuluttajamarkkinoiden noin 5-10% kasvuvauhtiin (Hultink ym. 2000).

Kilpailustrategia koostuu kahdesta elementistä, joita ovat kilpailijoiden määrä ja oman tuotteen haluttu kilpailuetu. Tyypillisesti menestyvät B2B-tuotteet lanseerataan markkinarakoon, jossa on vain pieni määrä kilpailijoita tarjoamalla paremman teknisen suorituskyvyn omaavaa tuotetta. Vielä paremman menestyksen mahdollistaa tuotteen tarjoaminen voimakkaasti kasvaville markkinoille, joilla on vain vähän toimijoita, eikä kilpailu ole kovaa. (Hultink ym. 1997; 2000). Tilanteessa, jossa ollaan tuomassa markkinoille täysin uutta tuotetta, nousee esille myös tarve ottaa huomioon mahdolliset kustannukset asiakkaiden ”kouluttamisessa” uuteen tuotteeseen, mutta toisaalta täysin uusille markkinoille suuntautuminen voi mahdollistaa suurimman ja parhaimman markkinasegmentin saamisen, myöhemmin saapuvien kilpailijoiden joutuessa tyytymään pienempiin markkinasegmentteihin (Kalyanaram, Robinson & Glen, 1995).

Viimeisimpänä on yrityksen strategia, joka koostuu myös kahdesta elementistä. Ensimmäinen elementti on päätös siitä, ovatko yrityksen tuotteet yleisesti ottaen markkinalähtöisiä, teknologialähtöisiä vai jotakin siltä väliltä ja toinen elementti on yrityksen innovaatiostrategia (Hultink ym. 1997). B2B-tuotteet ovat tyypillisesti samalla sekä markkina- että teknologialähtöisiä B2B-kontekstissa (Hultink ym. 1997). Tuotteen markkina- tai teknologialähtöisyys voidaan nähdä myös vetävänä ja työntävänä voimana. Brem ja Voigt (2009) määrittelee nämä

lähestymistavat kattavan aikaisemman tutkimuksen perusteella seuraavasti:

1. Markkinavetoisuudella tarkoitetaan nykyisen innovaation riittämättömyyttä, josta seuraa kysyntää innovatiivisemmalle tuotteelle, joka pystyy ratkaisemaan käsillä olevan ongelman paremmin. Kysynnän luovat ryhmät tai yksilöt, jotka tuovat vaatimuksensa paremmasta tuotteesta esille.
2. Teknologialähtöisyys, tai paremminkin teknologia-työnteisyys perustuu, joko ulkoiseen tai sisäiseen tutkimukseen, jonka tavoitteena on kaupallistaa käyttöä uudelle tietotaidolle. Sysäys teknologia-työnteisen tuotteen kehittämiseen lähtee teknisestä kyvystä, eikä olemassa olevasta kysynnästä. (Brem & Voigt, 2009)

Innovaatiostrategialla tarkoitetaan sitä, mihin yritys varsinaisesti pyrkii innovoinnilla; imitoimaan kilpailijoita, luomaan täysin uusia innovaatiota vai leikkaamaan kuluja. Täysin uusien innovaatioiden luominen on hyvin riskialtista, mutta mahdollinen onnistuminen voi tehdä lanseerauksesta suuren menestyksen. Tehokkaalla innovaatioiden johtamisella pystytään kuitenkin vähentämään riskejä. Esimerkiksi Woodsiden ja Biemannsin (2005) mukaan radikaaleja innovaatioita kehitettäessä kannattaa työ keskittää itsenäiselle organisaatorakenteelle, sekä huomioida se että tuotteen saaminen prototyyppivaiheesta markkinoille kestää tyypillisesti pidempään kuin on alun perin arvioitu. (Woodside & Biemann, 2005)

Uuden tuotteen menestymistä voidaan lähestyä myös yritykseen itseensä ja sen johtoon liittyvien tekijöiden näkökulmasta. Poolton ja Barclay ovat löytäneet aikaisempien tutkimusten perusteella yhteisiä tekijöitä yrityksistä, jotka ovat onnistuneet kehittämään menestyksekkään tuotteen. He jakavat nämä tekijät kahdeksaan taktiseen tekijään ja kuuteen strategiseen tekijään, jotka luovat pohjan taktisille tekijöille. Nämä tekijät ovat kuvattu kuviossa 1.

Strategiset tekijät:

1. Korkeimman johdon tuki innovaatiolle. Johdon tulee tunnistaa innovatiivisuuden erittäin tärkeä rooli osana organisaatiota ja toimia innovatiivisuuden edistämiseksi.

2. Pitkän aikavälin strategia, jossa innovaatio on osana. Tuotestrategian tulee toimia osana yrityksen koko strategiaa, eli uusien tuotteiden kehittäminen pitää nähdä jatkumona, joka tukee ja on osa yrityksen kokonaisstrategiaa.
3. Pitkäaikainen sitoutuminen suuriin projekteihin. Yrityksen johdon tulee tarkastella projekteja pitkällä tähtäimellä osana yrityksen pitkän ajan kasvutavoitteita, eikä arvioida uusia tuotteita lyhyen tähtäimen tuottoja tarkastellen.
4. Kyky reagoida muutokseen ja joustavuus. Nopeasti kasvavilla markkinoilla menestymiseen tarvitaan kykyä reagoida nopeasti markkinoiden muutoksiin, jotta kilpailuetu säilytetään.
5. Korkeimman johdon on hyväksyttävä riskit. Uuden tuotteen kehittäminen on aina riskialtista, mutta jopa epäonnistuminen voidaan nähdä innovatiivisena jo itsessään.
6. Yrittäjyydenkulttuurin tukeminen. Demokraattisen johtamistavan on todettu luovan menestystarinoita enemmän kuin autoritaarisen, jossa luotetaan selkeisiin 'ylhäältä alas' käskyvaltasuhteisiin.

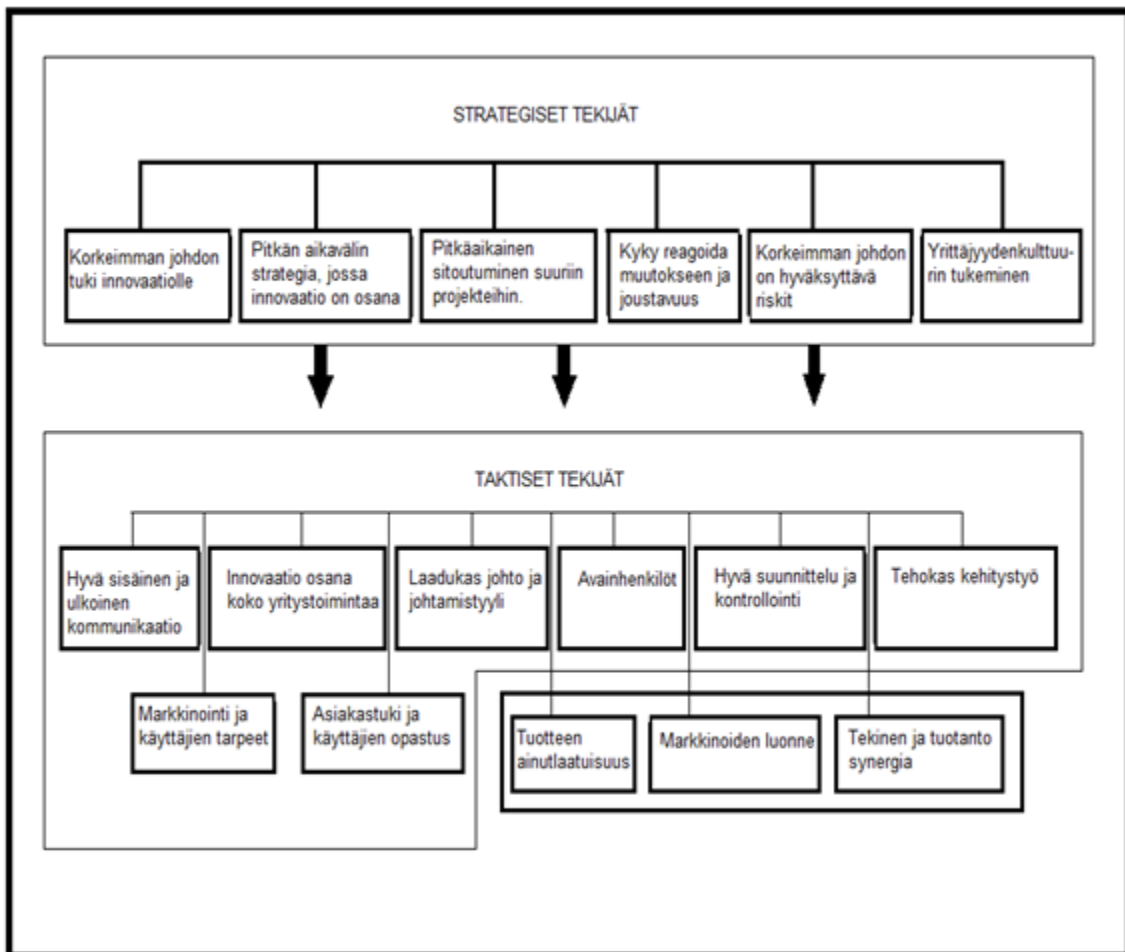
(Poolton & Barclay, 1998)

Siitä huolimatta, että strategiset päätökset ja strategiset tekijät lähestyvät aihetta eri näkökulmista, on niistä löydettävissä myös yhtymäkohtia. Strategisissa tekijöissä painotetaan johdon tuen merkitystä innovoinnissa, sekä myös riskinoton merkityksen tärkeyttä. Tämän voidaan nähdä liittyvän tuotestrategia päätöksiin tuotteen innovatiivisuudesta ja molemmissa lähestymistavoissa nähdäänkin sama periaate: hallittua riskinottoa korkeamman innovatiivisuuden asteen omaavalla tuotteella suositellaan. Myös Cooper ja Kleinschmidt (2000) kehottavat olemaan karttamatta riskejä ilman tarkempaa perehtymistä ja riskianalyyseja (Cooper & Kleinschmidt, 2000).

Strategisia päätöksiä tehtäessä, kirjallisuudesta nousee esiin kahden edellä mainitun seikan lisäksi kysymyksiä siitä, kuinka kauan tuotekehitys kestää, mihin segmentteihin tuotteita myydään, sekä markkinoiden luonteeseen liittyviä kysymyksiä, kuten kilpailijoiden määrä sekä markkinoiden kehittyminen. Strategisten tekijöiden voidaan katsoa luovan "asenteen" johdolle liittyen näihin

kysymyksiin. Yksittäiset lanseeraukset tulee nähdä jatkumona, jossa yksittäiset tuotestrategiat sidotaan osaksi yrityksen koko strategiaa, sekä sitoutua pitkäaikaisiin projekteihin. Mikäli tuotteen kehittämiseen menee pitkään, tulee johdon olla sitoutunut siihen, eikä vain keskittyä lyhyen aikavälin tavoitteisiin. Mitä tulee kilpailijoiden määrään ja markkinoiden kehitykseen, niin Poolton ja Barclay painottavat joustavuutta, mikäli markkinoilla tapahtuu muutoksia. (Poolton & Barclay, 1998)

Poolton ja Barclay tuovat esiin strategisena tekijänä myös yrittäjyyden kulttuuriin kannustamisen. Yrittäjyyden kulttuurin tukemisessa yrityksessä ei ole suoraa yhtymäkohtaa strategiaan päätöksiin, mutta voidaan ajatella sen osaltaan tarkoittavan päätöksentekoprosessin demokraattisuutta yrityksessä, eli esimerkiksi strategisia lanseerauspäätöksiä tehtäessä, kannattaa huomioida myös organisaatiossa alhaalta ylös tulevan tiedon merkitys. (Poolton & Barclay, 1998)



Kuvio 1. Menestykseen liittyvät tekijät (Poolton & Barclay, 1998)

Taktiset lanseerauspäätökset ja lanseeraustekijät

Taktiset lanseerauspäätökset koostuvat käytännössä markkinointi-mixin neljästä eri osa-alueesta, eli tuotteesta, promootiosta, hinnoittelusta ja jakelukanavasta. Taktiset lanseerauspäätökset tehdään yleensä vasta kun strategiset lanseerauspäätökset ovat tehty ja ne vastaavat kysymykseen: Kuinka lanseerataan? Taktisia lanseerauspäätöksiä on helpompi ja edullisempi muuttaa myöhemmässä vaiheessa kuin strategisia päätöksiä. Toisaalta Hultink ym. (1997) mukaan jo aikaisemmin tehdyt strategiset päätökset saattavat usein määritellä hyvin pitkälle millaisia taktisia päätöksiä on mahdollista tehdä myöhemmässä vaiheessa (Hultink ym. 1997).

Tuotetta koskevat taktiset päätökset koostuvat tuotemerkestä ja eri tuoteversioista, joina tuotetta tarjotaan. Tuotemerkin merkityksestä yritysten välisessä kaupassa on vaihtelevaa tietoa kirjallisuudessa. Toisaalta DeWaltin, Cummins ja Caterpillarin kaltaiset tuotemerkit toimivat osoituksena tuotemerkkien tärkeydestä, mutta tutkimuskirjallisuus ei ole kuitenkaan onnistunut luomaan selkeää kuvaa tuotemerkkien vaikutuksesta yritysten välisessä kaupassa (Hultink ym. 1999; Leek & Christodoulides, 2011). Garrido-Rubion ja Polo-Redondon (2005) tutkimus antaa viitteitä, että oman uuden tuotemerkin luominen tuotteelle on yhteydessä lanseerauksen epäonnistumiseen (Garrido-Rubio & Polo-Redondo, 2005).

Kuluttajamarkkinoilla laaja tuoteversioiden määrä korreloi positiivisesti lanseerauksen menestyksen kanssa (Biggadike, 1979). Tutkimuskirjallisuus ei ole luonut yhtä selkeää näkemystä yritysten välisestä kaupasta, mutta on olemassa kuitenkin viitteitä, että laaja valikoima eri tuoteversioita on tärkeä myös B2B-markkinoilla (Hultink ym. 1997; 1999). Jakelukanavien tulee tarjota mahdollisimman tehokas, kohdemarkkinoihin sopiva, tapa saattaa myytävä tuote potentiaalisille asiakkaille. Yrityksille myytäessä voi olla enemmän mahdollisuuksia käyttää useampia eri jakelukanavia, ja on myös suositeltavaa panostaa jakelijoiden koulutukseen tavalla, joka maksimoi loppukäyttäjien testaajien määrät ja tuotteen hyväksynnän (Hultink ym. 1999)

B2B-kontekstissa promootio ei yleensä tarkoita massamainostusta, vaan tarkemmin kohdistettua markkinointia, joka mukautetaan sopimaan halutuille kohdemarkkinoille. Taktiikoita on useita erilaisia, kuten esimerkiksi mielipidejohtajien käyttö, tuotteen markkinoiminen suoraan jollekin tietylle asiakkaalle, referenssien luominen ja tuotteen hinnan alentaminen promootio keinona (Hellman 2005; Cooper & Kleinschmidt, 1995).

B2B-markkinoinnissa korostuu tarve markkinoida tuotetta suoraan asiakkaalle, joten myyntihenkilöstön tärkeys nousee erityisen tärkeäksi. Hultlink, Kwaku ja Lebbink (2000) ovat tutkineet uuden tuotteen menestystä B2B-markkinoilla myyntihenkilöstön näkökulmasta. Tutkimukseen osallistui 52 hollantilaista yritystä, joiden myyntijohtajien pyydettiin arvioimaan myyntihenkilöstönsä onnistumista suhteessa neljään eri tekijään:

1. Tuotteen/markkinoiden piirteet.
2. Resurssien puute, palaute ja myyntihenkilöstön kokemus.
3. Lopputuloksesta palkitseminen ja toiminnasta palkitseminen.
4. Uuden tuotteen menestyminen myynnillisesti.

(Hultlink, Kwaku & Lebbink, 2000)

Tutkimuksen perusteella, uudelle tuotteelle annettava asiakastuki ei vaikuta merkittävästi tuotteen myyntiin, mutta tuotteen uutuudella yritykselle ja samalla myyntihenkilöstölle nähtiin olevan negatiivinen vaikutus myyntiin. Uuden tuotteen myymisen hankaluutta saattaa selittää myyntihenkilöstön kokemuksen puute tuotteeseen liittyen. Markkinoiden epävakaisuuden havaittiin myös vaikuttavan negatiivisesti myyntiin johtuen mahdollisesti myyntihenkilöstön vaikeudesta mukauttaa myyntitekniikoitaan vaikeasti ennustettaville, muutoksessa eläville markkinoille. Tutkijat arvelivat tuotteen monimutkaisuuden vaikuttavan negatiivisesti myyntiin, mutta tutkimustulokset osoittivat asian olevan päinvastoin. On mahdollista, että monimutkaisempi tuote motivoi myyntihenkilöstöä, tuomalla lisää haastetta myyntityöhön. (Hultlink ym. 2000)

Myyntihenkilöstön käytössä olevien resurssien puutteella havaittiin odotetusti

negatiivinen vaikutus, joka johtuu luultavasti vaikeudesta tehdä työ kunnolla puutteellisilla resursseilla. Myyntihenkilöstön myyntijohtajalta saamalla palautteella nähtiin päinvastainen vaikutus ja tutkimuksessa katsottiinkin, että palaute tehdystä työstä muistuttaa myyntihenkilöstöä tavoitteissa pysymisen tärkeydestä, sekä innostaa kehittämään työtapoja ja ottamaan enemmän riskejä. Pitkän työkokemuksen nähtiin myös parantavan myyntiä. (Hultlink ym. 2000). Aikaisemman tutkimuksen perusteella pidempi työkokemus helpottaa mukautumaan uuden tuotteen myymiseen (Celly & Frazier, 1996).

Myyntihenkilöstön palkitseminen osoittautui tehokkaaksi tavaksi tehostaa uuden tuotteen myyntiä, mikäli palkitseminen perustui konkreettisiin, onnistuneisiin myynteihin, mutta mikäli palkitseminen perustui myyjien toimintaan yleisemmällä tasolla, niin siitä ei ollut hyötyä myynnin kannalta. Tutkijoiden mukaan syy siihen miksi palkitseminen toiminnasta yleisellä tasolla ei ole toimiva ratkaisu saattaa johtua siitä, että työn teon tarkka seuraaminen vie työn teolta joustavuuden ja yksityisyyden, joita myyntihenkilöstö arvostaa. (Hultlink ym.2000)

Hultlinkin ym. (2000) tutkimus valaisee aihetta myyntihenkilöstön ja myyntijohtajien näkökulmasta, joten näkökulma uuden tuotteen menestymiseen on varsin kapea ja antaa korostetun kuvan myyntihenkilöstön tärkeydestä. Esimerkiksi syyksi siihen, miksi monimutkaiset tuotteet menestyvät usein hyvin B2B-markkinoilla, nähtiin johtuvan myyntihenkilöstön korkeammasta motivaatiosta monimutkaisempia tuotteita myytäessä. Toisaalta aihetta käsittelevästä tutkimuskentästä on selvästi noussut esiin B2B-asiakkaiden tarve hankkia monimutkaisempia ja innovatiivisempia tuotteita (Cooper & Kleinschmidt 1995; Hultink ym. 1999). Vaikuttaakin siltä, että asiakkaiden tarve hankkia monimutkaisia tuotteita, on tärkeämpi tekijä myynnillisesti, kuin myyjien motivaatio myydä monimutkaisempia tuotteita. Myös tuotteen uutuus nähtiin tässä tutkimuksessa negatiivisessa valossa, ja tutkimuksessa kehoitetaan harkitsemaan uusien tuotteiden lanseeraamisen tarpeellisuutta, kuitenkin ottamatta kantaa siihen, miten kyseinen ratkaisu vaikuttaisi yrityksen myynteihin pitkällä aikavälillä. Uudempi Michaelin, Rochfordin ja Wotruban (2003) Australiassa tekemä tutkimus kehottaa johtopäätöksissään panostamaan erityisesti myyntihenkilöstön koulutukseen, palkitsemiseen ja tukeen uutta

tuotetta myytäessä (Michael ym. 2003).

Huolimatta tutkimuksen rajoitteista, se antaa hyvän näkökulman myyntihenkilöstön kannalta, sekä myös tukee havainnoissaan muuta kirjallisuutta, joskin tutkimuksen havaintoja ei ole sidottu tarpeeksi muuhun kirjallisuuteen, joten päätelmät jäävät luultavasti liian yksioikoisiksi. Tutkijat toteavatkin tulosten perustuvan ainoastaan myyntihenkilöstön näkemyksiin, joten liian pitkälle meneviä johtopäätöksiä tutkimuksesta ei ole hyödyllistä tehdä.

Referenssien luomisen tärkeys korostuu niin ikään B2B-kontekstissa. Erityisesti markkinoitaessa monimutkaisia tuotteita yrityksille, nousee esiin kysymys siitä toimiiko myytävä tuote tosielämässä. On odotettavaa, että esimerkiksi aloittavat korkean teknologian yritykset hyötyvät tuotereferensseistä, pyrkiessään pääsemään sisään markkinoille. Referenssi saattaa olla ostajan näkökulmasta jopa tärkeämpi kuin tuotteen hinta tai innovatiivisuus. Ongelmaksi muodostuukin tällöin ensimmäisen referenssiasiakkaan hankkimisen haasteellisuus. Ostajan kannalta ensimmäisenä asiakkaana oleminen on riskialtista, tuotteen toimivuudesta johtuvan epävarmuuden vuoksi. (Ruokolainen, 2008)

Referenssien hankkiminen ei kuitenkaan itsessään riitä. Niitä täytyy myös hallinnoida systemaattisesti, jotta niillä voidaan todella osoittaa tuotteen toimivuus seuraaville asiakkaille. Referenssien käytössä tulee käyttää harkintaa, sillä niiden demonstroiminen aiheuttaa myös kuluja, joten tulee päättää mitä ja miten referenssejä esitellään. (Salminen, 2001)

Edellä mainittujen taktiikoiden lisäksi, olennaisena osana tuotelanseerausta koskevia taktisia päätöksiä, mukaan tulevat vielä tuotteiden hinnoittelua koskevat päätökset. Uutta tuotetta lanseerattaessa tulee päättää millä hinnalla markkinoille lähdetään. Uuden tuotteen hinnoittelun voi karkeasti jakaa kahteen eri hinnoittelutekniikkaan. Penetraatiohinnoitteluun, jolla pyritään pääsemään tehokkaasti markkinoille ja ns. kermankuorinta-hinnoitteluun, jolla pyritään kattamaan tuotekehityksen kustannuksia mahdollisimman nopeasti. Kermankuorinta-hinnoittelua pidetään yleensä sopivana hyvin innovatiivisille tuotteille.

Calantone ja Di Benetto (2006) ovat tutkineet, strategisten ja taktisten lanseerauspäätösten kontekstissa, erityisesti hinnoittelun merkitystä. Tutkimuksessa tutkittiin aihetta haastatteleamalla PDMA:n (the Product Development and Management Association) jäsenyrityksiä kyselylomakkeella. Kysyntä kasvaa tyypillisesti, kun hinta asetetaan alas, jolloin myös tuotantokustannukset laskevat tuotantomäärien kasvaessa. Tällöin on mahdollista vallata tehokkaammin markkinoita, mutta tällöin myös joudutaan usein uhraamaan osa voittomarginaalista, mikäli tuotanto kustannukset eivät laske tarpeeksi. (Calantone & Di Benetto, 2006)

Mikäli yritys valitsee korkeamman hinnan, eli käyttää niin sanottua kermankuorintahinnoittelua, niin tulee sen myös muodostaa jakelukanavat, tuotteen laatu ja promootio tukemaan korkeampaa hintaa, jotta sitä voidaan pitää oikeutettuna. Lähdetessä markkinoille alhaisella hinnalla, eli käyttäen penetraatiohinnoittelua, tulee huomiota erityisesti kiinnittää tuotanto- ja jakelukustannuksiin. (Calantone & Di Benetto, 2006)

Tutkimus osoittaa penetraatiohinnoitteluun perustuvan strategian olevan tyypillisesti tehokas tapa saavuttaa asetetut markkinaosuus- ja kustannustavoitteet. Kermankuorintahinnoittelua käytettäessä, tutkimuksessa läpikäytyt yritykset jakaantuivat kahteen eri ryhmään. Yritykset, jotka käyttivät kermankuorintahinnoittelua, mutta eivät panostaneet tuotteen testaukseen, markkinointitutkimuksiin ja suunnitteluun samalla laiminlyöden kuluttajien tarpeet ja valmiuden maksaa suurempaa hintaa, eivät tyypillisesti menestyneet hyvin. Kun taas ne yritykset, jotka huomioivat edellä mainitut tekijät huolellisesti, menestyivät huomattavasti paremmin. Erityistä huomiota tulee kiinnittää siihen, että markkinoille mennään oikeaan aikaan ja että asiakkaat ovat todella valmiita maksamaan suurempaa hintaa. Suurempaa hintaa menestyksekkäästi käyttäneet yritykset tyypillisesti huomioivat onnistuneesti myös sen, kuinka paljon hinta voi olla suurempi, kuin penetraatiohinnoittelua käytettäessä. (Calantone & Di Benetto, 2006) Liuzun ja Hinterhuberin (2012) tutkimus aiheesta tukee Calantonen ja Di Benetton löydöksiä: korkeamman hinnan käyttäminen onnistuneesti vaatii yritykseltä enemmän panostusta markkinoiden analysointiin

ja tuotekehitysprosessiin, jotta tuotteen korkeampi hinta on oikeutettu markkinoiden näkökulmasta. He myös muistuttavat, ettei siirtyminen korkeampiin hintoihin ole helppoa (Liuzu & Hinterhuber, 2012).

Yhteen vedettynä tutkimus osoittaa onnistuneiden lanseerauspäätösten ja näihin päätöksiin liittyvän hinnoittelun tärkeyden tuotaessa uusia tuotteita markkinoille yleisemmällä tasolla, mutta erityisesti sen, että kermankuorintahinnoittelua käytettäessä nämä päätökset ovat erityisen tärkeässä asemassa. Toisaalta tutkimuksesta ei voida vetää liian pitkälle meneviä johtopäätöksiä, sillä on mahdollista, että tutkimukseen valikoituneet yritykset ovat erityisen hyviä lanseeraamaan tuotteita. Esimerkiksi Garrido-Rubion ja Polo-Redondon (2005) Espanjan maatalous- ja ruokasektorilla tekemän tutkimuksen mukaan, aggressiivista penetraatiohinnoittelua käyttäneet yritykset epäonnistuivat tuotelanseerauksissaan muita useammin (Garrido-Rubio & Polo-Redondo, 2005).

Kuten strategisten lanseerauspäätösten yhteydessä, niin myös taktisia lanseerauspäätöksiä voidaan verrata Pooltonin ja Barcleyn (2000) listaamiin taktisiin tekijöihin, jotka kuvaavat onnistuneesti tuotteensa lanseeranneita yrityksiä. (Poolton & Barcley, 2000)

Taktiset tekijät:

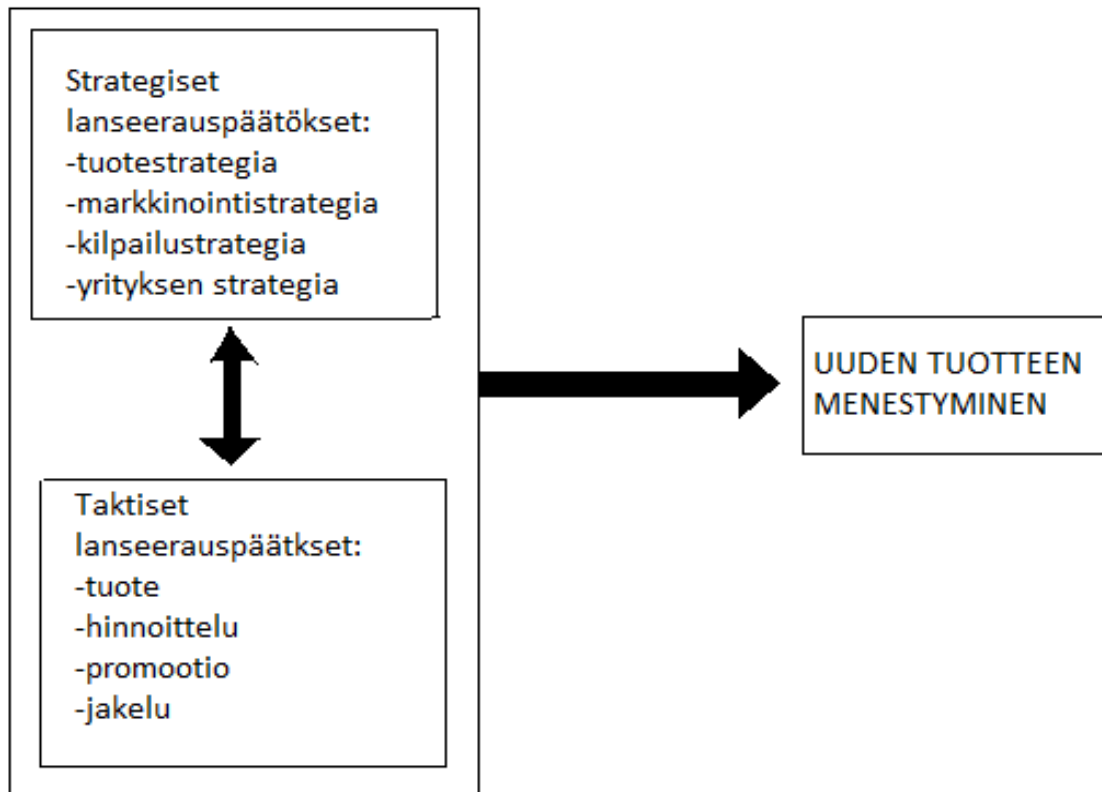
1. Hyvä sisäinen ja ulkoinen -kommunikaatio. Hyvän sisäisen kommunikaation on todettu olevan yksi tärkeimmistä edellytyksistä menestyksekkään tuotteen luonnissa, mutta myös kommunikaatio eri sidosryhmien kanssa on erittäin tärkeää. Esimerkiksi tuotteen potentiaalisten käyttäjien mielipiteiden huomioiminen ja dialogi heidän kanssaan on tärkeää.
2. Innovaatio osana koko yritystoimintaa. Yrityksen tulee luoda koko organisaation tunne yhteisestä päämäärästä, jonka saavuttamista kaikki pyrkivät edesauttamaan omalla panoksellaan.
3. Laadukas johto ja johtamistyyli. Innovatiivisissa ja menestyvissä yrityksissä vallitsee tyypillisesti laadukas johtamiskulttuuri, jossa johtajat ovat hyvin kyvykkäitä ja heillä on ”luontaista” taitoa johtaa.

4. Avainhenkilöt. Uusien tuotteiden menestymiseen liittyy usein myös muutama avainhenkilö, joilla on erityinen sitoutuminen ja panos uuden tuotteen kehityksessä koko kehityskaaren ajalta.
5. Hyvä suunnittelu ja kontrollointi. Suunnitteluun liittyvät kontrollointitoimenpiteet sekä suunnittelun intensiteetti ja laatu toimivat kontribuutiona uuden innovatiivisen tuotteen menestykselle. Mikäli innovaatio on kuitenkin hyvin radikaali, niin se ei aina välttämättä ole tarkan ja tietoisien suunnittelun tulos.
6. Tehokas kehitystyö. Kehitystyön monimutkaisuudesta johtuen erityisen tärkeään asemaan nousee selkeiden tavoitteiden määrittäminen kehitysprosessille, sekä sen varmistaminen, että tuote on todella valmis markkinoille.
7. Markkinointi ja käyttäjien tarpeet. Menestystuotteet ovat tyypillisesti kehitetty vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja vain harvoin ne menestyvät, mikäli tuotekehitys on tapahtunut pelkästään teknologian kehityksen ehdoilla.
8. Asiakastuki ja käyttäjien opastus. Hyvä asiakas tuki ei ainoastaan riitä, vaan yrityksen tulee myös pyrkiä opastamaan asiakkaita ennalta tuotteen käytöstä, jotta asiakas osaisi käyttää tuotetta sen hankittuaan.

(Poolton & Barclay, 1998)

Taktisista tekijöistä on nähtävissä seikkoja, jotka vaikuttavat taktisten päätösten tekoon. Erityisesti onnistunut markkinointi ja käyttäjien tarpeiden huomioon ottaminen, liittyy vahvasti taktisiin lanseerauspäätöksiin. Esimerkiksi tuoteversioita koskevat päätökset liittyvät vahvasti asiakkaiden tarpeisiin vastaamiseen, kuten myös oikean markkinointitavan valinta.

Hultinkin ym. (1997) malli kuviossa kaksi kuvastaa strategisia ja taktisia lanseerauspäätöksiä tuotelanseerauksessa.



Kuvio 2. Strategiset ja taktiset lanseerauspäätökset (Hultink ym. 1997)

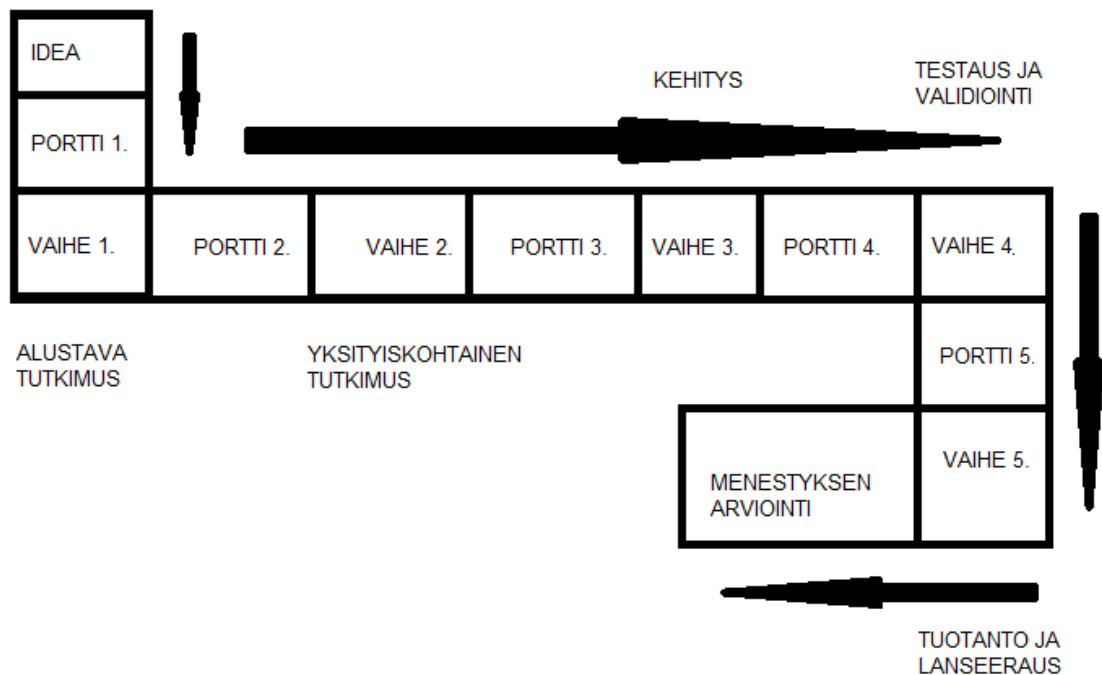
2.3 Lanseerausprosessi

Lanseerausprosessikirjallisuus pyrkii tuomaan käytännön läheisempää tietoa menestyksekkäästä tuotelanseerauksesta, verrattuna strategisia ja taktisia päätöksiä tai tekijöitä kuvaavaan kirjallisuuteen. Lanseerausprosessi kirjallisuus pyrkii antamaan yrityksille todellisia työkaluja ja käytännön ohjeita kuinka menestynyt lanseeraus tulisi suorittaa sitomalla lanseeraus ajalliseen kontekstiin, eri vaiheisiin, sekä vaiheisiin liittyviin päätöksiin.

Tarkasteltaessa tuotteiden lanseerausprosessikirjallisuutta vahvimman jalansijan, ainakin Yhdysvalloissa, on saanut Robert G. Cooperin kehittämä

Vaihe-Portti –menetelmä (Cooper 2009). Vaihe-Portti –menetelmä perustuu 114 tuotteen lanseerauksen tutkimiseen ja analysointiin, jonka perusteella oli mahdollisuus hahmottaa kuva siitä, kuinka suuri joukko yritysten aktiviteetteja muodostaa niiden lanseerausprosessin. Sillä, kuinka hyvin yritykset suoriutuivat näistä aktiviteeteistä, nähtiin olevan suuri merkitys tuotteen menestymisen kannalta. (Poolton & Barclay, 1998)

Cooper kuvaa lanseerausprosessin prosessina, joka sisältää useita eri kehitysvaiheita, joita seuraa portti –vaihe, jossa päätetään jatketaanko tuoteidean kanssa vai ei. Vasta viimeinen vaihe on varsinainen lanseeraus, jolla Cooper tarkoittaa tuotteen tuomista markkinoille. Cooperin mukaan Vaihe-Portti–menetelmää ei voi kutsua markkinointi- tai tuotekehitysprosessiksi, vaan business –prosessiksi (Cooper, 2008). Vaihe-Portti–menetelmää on tosin myös mahdollista soveltaa teknologiankehitys prosesseihin (Högman & Johannesson, 2013)



Kuvio 3. Vaihe-Portti –menetelmä kuvattuna käyttäen viittä vaihetta (Haverila ym. 2005, s. 273)

Vaihe-Portti –menetelmä koostuu tyypillisesti viidestä eri vaiheesta suurissa projekteissa, jotka ovat kuvattuna yllä olevassa kuviossa 2. Vaiheet yhdestä viiteen ovat seuraavat:

1. Ensimmäinen vaihe on alustava tutkimus, jota edeltää idea. Cooper ei kuitenkaan laske itse ideaa vaiheeksi. Alustava tutkimus on edullinen ja nopea arvio projektin markkinanäkymistä ja teknisistä meriiteistä.
2. Toisena tulee yksityiskohtainen tutkimus, jossa arvioidaan projektin tekninen-, liiketoiminta- ja markkinointikelpoisuus. Tämän tuloksena syntyy projektisuunnitelma, tuotteen ja projektin määritelmät sekä projektin oikeutus.
3. Kehitysvaiheessa tapahtuu tuotteen varsinainen kehitys- ja suunnittelutyö. Operaatio- tai tuotantosuunnitelmat tehdään valmiiksi, laaditaan testaussuunnitelmat seuraavaa vaihetta varten sekä markkinointi- ja operointisuunnitelmat kehitetään.
4. Testaus ja validointi vaiheessa varmistetaan koko projektin hyväksyttävyyttä: tuotantoprosessi, koko tuote itsessään, projektin taloudellisuus ja asiakashyväksyntä.
5. Tuotanto ja lanseeraus vaiheessa tuote tuodaan markkinoille ja valmistus aloitetaan kokonaisuudessaan. (Cooper 1993)

Jokaisen vaiheen välissä on portti, jolloin päätetään jatketaanko projektia vai perutaanko se. Portit toimivat myös ikään kuin laaduntarkkailupisteinä ja tarjoavat mahdollisuuden tehdä priorisointipäätöksiä. Portilla tarkastellaan mitä piti saada aikaan ja mitä saatiin todella aikaan, kuten myös suunnitellaan, mitä seuraavassa vaiheessa tehdään ja mikä on seuraavan portin ajankohta. (Cooper, 2008)

Vaihe-Portti -menetelmä on saanut osakseen myös kritiikkiä sen jäykkyydestä. Cooper vastaa kritiikkiin vetoamalla menetelmän muokattavuuteen, eli esimerkiksi vaiheiden määrä tulee sovittaa projektiin sopivaksi, samoin kuin myös kussakin vaiheessa tehtävät toimenpiteet tulee määritellä projektiin sopivaksi. Siitä huolimatta, että menetelmän eri vaiheet on kuvattu lineaarisesti, on mahdollista, että jopa useampi vaihe on käynnissä samaan aikaan. Nykyinen Vaihe-Portti-menetelmä ei juurikaan enää muistuta alkuperäistä mallia, vaan se

on pysynyt ajan mukana, mukautumalla uusiin tarpeisiin niiden ilmetessä. (Cooper, 2008)

Vaihe-Portti -menetelmä, ja yleisemmin lanseerauksen näkeminen prosessina, luo lanseerauspäätöksille aikajanan, jossa lanseeraussuunnittelua tehdään ja josta on hyötyä tuotetiimeille, jotka voivat käyttää sitä viitekehystenä miettiessään lanseeraus-strategioita ja -taktiikoita (Guiltinan, 1999). Cooper ja Kleinschmidt (1986) muistuttavat, ettei riitä että yritys päättää tehdä systemaattisen suunnitelman lanseerausprosessista, vaan se pitää myös toteuttaa. Heidän tutkimuksensa osoitti, että prosessisuunnitelmassa pysyminen vaatii kurinalaisuutta, sekä riittävää resurssien allokointia, jotta suunnitellut toimenpiteet voidaan toteuttaa asianmukaisesti. Erityisen paljon hyötyä he löysivät markkinointitutkimuksiin panostamisesta, sekä tuotteen lanseerauspäätöksen riittävän aikaisesta, systemaattisesta arvioinnista. (Cooper & Kleinschmidt, 1986)

2.4 Innovaation diffuusio

Innovaation diffuusiolla tarkoitetaan prosessia, jossa uusi innovaatio kommunikoituu tiettyjä kanavia pitkin sosiaaliseen järjestelmään kuuluvien henkilöiden välillä tietyn ajan kuluessa (Rogers 2003 s. 5). Korkean teknologian tuotteiden ollessa usein innovatiivisia, onkin tärkeää tarkastella innovaatioiden diffuusiota tuotelanseerauksien yhteydessä. Rogers kehitti teoriansa diffuusiosta 60-luvulla selittämään innovaatioiden leviämistä ja hyväksyntää, ja tutkijat ovatkin käyttäneet sitä selittämään kaikenlaisten ideoiden ja käytäntöjen leviämistä (Srivastava & Moreland, 2012).

Diffuusioteoria jakaa edellä mainitun sosiaalisen järjestelmän eri omaksujakategorioihin joihin ihmiset jakautuvat sen mukaan kuinka nopeasti he omaksuvat uuden innovaation. Innovaation omaksumisella tarkoitetaan positiivista lopputulosta päätösprosessiin, jossa mietitään omaksutaanko jokin innovaatio vai ei. Omaksumisnopeudella tarkoitetaan sitä kuinka nopealla tahdilla sosiaaliseen järjestelmään kuuluvat ihmiset omaksuvat kyseisen innovaation. (Rogers, 2003)

Omaksumisprosessiin vaikuttavat ne ominaisuudet joita innovaatiolla näyttää olevan ja usein omaksumisnopeus seuraa s-käyrää, eli innovaation hyväksyminen lähtee hitaasti liikkeelle ja hitaan alun jälkeen ihmiset alkavat omaksumaan innovaatiota nopealla tahdilla, jonka jälkeen vauhti hiljenee, jolloin viimeisetkin alkavat omaksumaan innovaatiota. Se, kuinka nopeasti innovaatio omaksutaan, vaihtelee innovaatioittain, joidenkin innovaatioiden s-käyrän ollessa jyrkkä ja joidenkin loivempi. (Rogers, 2003)

Ensimmäisenä innovaatiota omaksumassa ovat innovaattorit, joita seuraavat aikaiset omaksijat. Näiden kahden ryhmän jälkeen tulee aikainen ja myöhäinen enemmistö, ja viimeisenä vitkastelijat. Rogersin mukaan edellä mainitut ryhmät ovat eräänlaisia ideaaleja, jotka ovat luotu mahdollistamaan eri tyyppisten omaksujien vertailu. (Rogers, 2003)

Käytännössä yrityksen, joka lanseeraa korkean teknologian tuotetta, tuleekin pyrkiä miettiä, miten kunkin omaksuja ryhmän tarpeet tullaan huomioimaan ja pyrkiä ennustamaan oman tuotteen diffuusiota. Erinäisiä tulkinnallisia ja ennustavia malleja onkin kehitetty diffuusioteorian pohjalle (Geroski 2000; Van den Bulte & Stremersch, 2004). Ennustaminen ei ole kuitenkaan helppoa ja korkean teknologian kuluttajamarkkinoilta onkin näyttöä, että innovaatioiden omaksumiseen liittyy erityisen paljon epävarmuutta (Eveland & Tornatzky, 1990; Rohlf, 2001).

Mitkä ovat ne tekijät jotka vaikuttavat innovaation omaksumiseen? Rogers (2003) jakaa omaksumiseen vaikuttavat tekijät viiteen eri ominaisuuteen:

1. Ensimmäinen ominaisuus on suhteellinen hyöty, jolla tarkoitetaan sitä, kuinka paljon parempana uusi innovaatio nähdään aikaisempaan tilanteeseen verrattuna.
2. Toisena on yhteensopivuus, jolla tarkoitetaan mielikuvaa innovaation sopivuudesta olemassa oleviin arvoihin, menneisiin kokemuksiin ja potentiaalisten omaksujien tarpeisiin.
3. Innovaation monimutkaisuudella tarkoitetaan sitä, kuinka vaikeasti ymmärrettäväksi ja vaikeakäyttöiseksi innovaatio mielletään.
4. Neljäs ominaisuus on innovaation kokeiltavuus, eli mahdollisuus innovaation rajalliseen testaamiseen ennen sen mahdollista omaksumista.
5. Viimeisenä tulee innovaation näkyvyys, eli kuinka hyvin innovaation tulokset näkyvät muille.

Nämä viisi ominaisuutta korreloivat innovaation omaksumisnopeuteen monimutkaisuuden korreloidessa käänteisesti ja neljän muun korreloidessa positiivisesti. Nämä ominaisuudet ovatkin tärkeimmät selittävät tekijät tarkasteltaessa omaksumisnopeutta. (Rogers, 2003)

Innovaation potentiaalisen omaksujan omaksumis/hylkäämis –prosessin Rogers

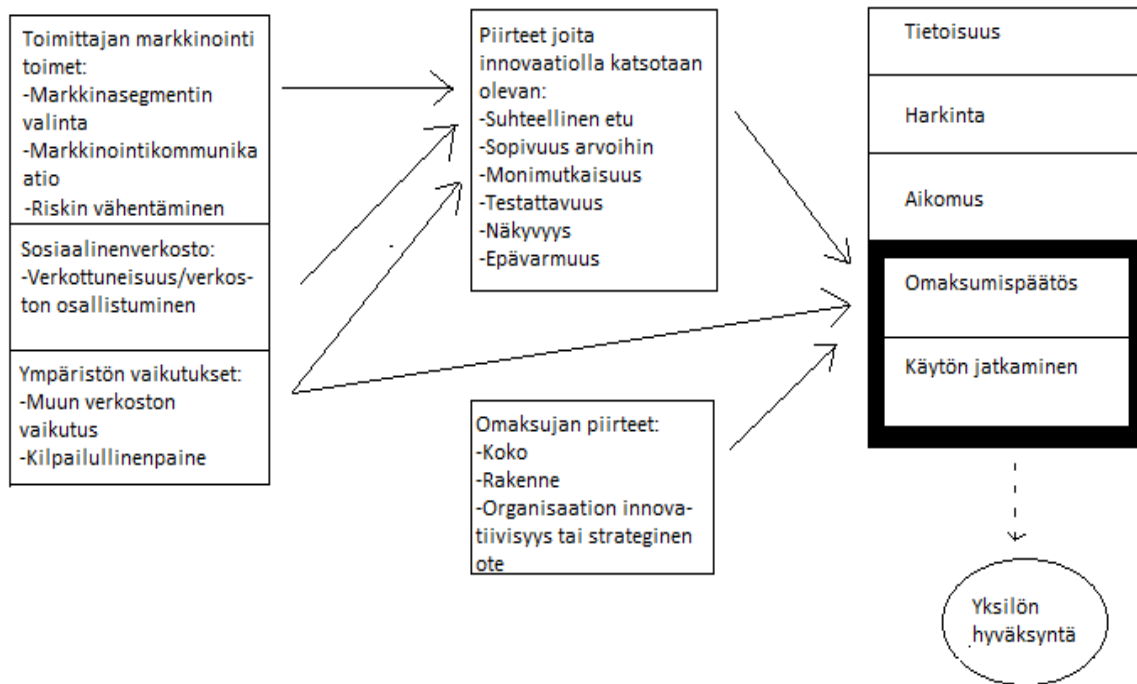
jakaa myös viiteen eri vaiheeseen, joita ovat: tietoisuus-, suostuttelu-, päätös-, toteutus- ja varmistusvaihe. (Rogers, 2003)

1. Tietoisuusvaiheessa, potentiaalinen innovaation omaksuja on saanut tiedon innovaation olemassa olost, mutta ei ole siitä kiinnostunut.
2. Suostutteluvaiheessa kiinnostus innovaatiota kohtaan on herännyt ja potentiaalinen omaksuja etsii tietoa siitä.
3. Päätösvaiheessa tapahtuu, siihen mennessä hankitun tiedon perusteella, päätös innovaation hyväksymisestä tai hylkäämisestä.
4. Toteutusvaiheessa arvioidaan innovaation hyödyllisyys ja mahdollisesti etsitään lisätietoa siitä.
5. Lopuksi varmistusvaiheessa tehdään päätös innovaation käytön jatkamisesta.

2.5 Innovaation diffuusio organisaatioihin

Suurin osa innovaation diffuusiotutkimuksista keskittyy kuluttajamarkkinoihin, mutta diffuusiota on tutkittu myös B2B-kontekstissa (Frambach ym. 1993; Frambach 2002; Woodside ym. 2005; Damanpour ym. 2006; Makkonen, 2008).

Frambach ja Schillewaert (2002) ovat luoneet mallin, joka kuvaa tärkeimpiä tekijöitä joiden on havaittu vaikuttavan innovaation omaksumiseen organisatorisella tasolla, perustuen kattavaan aihetta käsittelevän kirjallisuuden tutkimiseen. Malli on esitetty alla olevassa kuviossa 3.



Kuvio 4. Konseptimalli organisationaalisesta innovaation omaksumisesta. (Frambach & Schillewaert, 2002)

Konseptin keskiössä ovat ne piirteet, joita innovaatiolla katsotaan olevan. Piirteet koostuvat Rogersin kuvaamista innovaatioiden diffuusioon vaikuttavista tekijöistä: suhteellisesta hyödystä, sopivuudesta arvoihin ja kokemuksiin, monimutkaisuudesta, testattavuudesta, näkyvyydestä ja epävarmuudesta. Edellä mainituista piirteistä viimeinen, eli epävarmuus, on Nooteboomin (1989) kuvaama piirre, jolla hän tarkoittaa epävarmuutta siitä, onko innovaatio hyödyksi organisaatiolle. Organisaation tulee siis puntaroida, onko kannattavaa ottaa riski ja omaksua uusi innovaatio. (Nooteboom, 1989)

Piirteisiin, joita innovaatiolla katsotaan olevan, vaikuttaa kuusi eri tekijää, jotka ovat jaettu kolmeen eri kategoriaan. Ensimmäinen kategoria on innovaation tarjoajan markkinointitoimet, joihin katsotaan kuuluvan markkinasegmentin tai markkinasegmenttien valitseminen, markkinointikommunikaatio ja riskinvähentäminen. Tuotteen markkinointi tarkkaan harkittuihin segmentteihin viestii innovaation luonteesta, kun taas markkinointikommunikaatio näyttelee hyvin suurta osaa innovaation omaksumisessa, sillä se on hyvin pitkälle

mielikuvien luontia, jolla innovaation tarjoaja vaikuttaa potentiaalisten asiakkaiden informaation prosessointitoimintoihin. (Frambach & Schillewaert, 2002) Woodside ym. (2005) painottavat viestinnän suuntaamisen tärkeyttä kehottamalla suuntaamaan markkinointikommunikaatio erityisesti potentiaalisten asiakkaiden avainhenkilöihin (Woodside ym. 2005). Myös Makkonen on painottanut erityisesti avainhenkilöiden roolia yritysten päättäessä merkittävistä hankinnoista (Makkonen, 2008). Avainhenkilöiden asenteilla, uusia innovaatiota kohtaan, on suuri merkitys arvioitaessa heidän halukkuutta hankkia yritykselle uusi innovatiivinen tuote, mutta esimerkiksi heidän iällä tai sukupuolella ei näytä olevan vaikutusta (Damanpour ym. 2006). Riskin vähentämisellä vaikutetaan uuden innovaation omaksumisen epävarmuuteen vähentämällä siihen liittyviä riskejä, joka saattaa olla jopa välttämätöntä korkeateknologia markkinoilla, jotta markkinoiden hyväksyntä voidaan ylipäättään saavuttaa. (Nooteboom, 1989)

Sosiaalisen verkoston vaikutuksella tarkoitetaan ihmisten välistä tiedonkulkua virallisissa ja epävirallisissa verkostoissa, joissa tieto uudesta innovaatiosta liikkuu ihmisten välillä organisaatiosta toiseen, kuin myös organisaation sisällä. Positiivinen tieto innovaatiosta lisää sen omaksumistodennäköisyyttä. (Frambach & Schillewaert, 2002) Woodside ja Biemans (2005) kehottavatkin tuotteitaan markkinoivia yrityksiä jakamaan tietoa tuotteestaan kolmansille osapuolille kuten esimerkiksi konsulteille ja insinööritoimistoille, jotka saattavat omalta osaltaan vaikuttaa potentiaalisen asiakkaan hankintapäätökseen (Woodside ym. 2005).

Sosiaalisen verkoston lisäksi myös toimintaympäristö vaikuttaa käsityksiin innovaatiosta, mutta myös suoraan innovaation omaksumispäätökseen. Organisaatioiden muodostaman verkoston eri toimijoiden suhtautuminen innovaatioon vaikuttaa mielikuvaan innovaation ominaisuuksista. Tällä tarkoitetaan, jo innovaation omaksuneiden toimijoiden määrää verkostossa, johon innovaation omaksumista harkitsevan organisaation katsotaan kuuluvan. Todennäköisyys omaksua innovaatio kasvaa, kun muut toimijat ovat jo hyväksyneet sen. (Nooteboom, 1989)

Kirjallisuudessa puhutaan usein kriittisestä massasta B2B-markkinoilla, joka tarkoittaa sitä, että tuotteen pitää saavuttaa tietty osuus potentiaalisista

käyttäjistä ja tutkijat pitävätkin tässä epäonnistumista yhtenä syynä innovatiivisten tuotteiden epäonnistuneisiin lanseerauksiin (Day, Fein & Ruppertsberger, 2003). Kriittinen massa saavutetaan usein kun noin 20% innovaation potentiaalisista käyttäjistä on omaksunut sen, mutta osuus voi olla pienempikin, mikäli omaksijat ovat vaikutusvaltaisia toimijoita (Rogers 2003, 243-354). Mikäli innovaatio jää organisaatiolta omaksumatta voimakkaasti kilpailussa toimintaympäristössä, voi se heikentää organisaation kilpailukykyä. Ulkoinen paine pysyä mukana kilpailussa voi pakottaa hyväksymään uuden innovaation (Nooteboom, 1989). Woodside ja Biemans (2005) kehottavatkin stimuloimaan nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden välistä kommunikaatiota esimerkiksi käyttämällä ensimmäistä asiakasta referenssinä kommunikaation aikaansaamiseksi. Toinen vaihtoehto on kehittää tuote yhteistyössä merkittävän asiakkaan kanssa. (Woodside ym. 2005)

Organisaation itsensä ominaisuuksia ei tule unohtaa. Rakenteen on nähty vaikuttavan siten, että formaalimmat ja keskusjohtoiset yritykset, jotka ovat usein suuria, eivät ole yhtä valmiita omaksumaan uusia innovaatioita, mutta toisaalta tekevät sen paremmin, mikäli päätyvät omaksumaan innovaation (Nooteboom, 1989). Toisaalta uudemmassa tutkimuksessa on saatu ristiriitaisia tuloksia organisaation koon vaikutuksesta innovaatioiden omaksumiseen, mutta näyttäisi siltä, että organisaation koko ja kompleksisuus korreloi lievän positiivisesti valmiuteen hyväksyä uusi innovaatio (Damanpour ym. 2006). Tätä ilmiötä on selitetty kompleksisempien organisaatioiden kyvyllä saada enemmän tietoa uusista innovaatiosta (Fennel, 1984). Kolmas ominaisuus on strateginen toimintatapa ja innovatiivisuus ylipäätään. Yritykset, joilla on aggressiivinen ja innovaatiopainotteinen markkinointitaktiikka, ovat tyypillisesti alttiimpia omaksumaan uusia innovaatioita. (Nooteboom, 1989)

2.6 Teoreettinen viitekehys

Toisen kappaleen kirjallisuuskatsauksessa on perehdytty lanseerauskirjallisuuteen siten, että toisen kappaleen alkuosassa on käyty läpi uuden tuotteen menestymistä kuvailemalla yrityksiä, jotka ovat onnistuneet lanseerauksissa, jonka jälkeen lanseerausta on käsitelty kirjallisuudessa yleisesti

käytetyllä lanseerauspäätöksiin pohjautuvalla lähestymistavalla. Kappaleen loppupuolella on esitelty lanseerausta prosessina. Prosessinäkökulma luo tärkeän ajallisen näkökulman lanseeraukseen, sillä todellisuudessa lanseeraus tapahtuu ajassa, eikä pelkkien lanseerauspäätösten tekeminen riitä, jotta uusi tuote saataisiin markkinoille.

Kappaleen lopussa käsiteltiin innovaatioiden diffuusiota. Innovaatioiden diffuusion käsittelyn mukaan ottaminen tähän tutkimukseen oli tärkeätä, koska korkean teknologian B2B-markkinoilla toimivilta yrityksiltä vaaditaan tyypillisesti korkeamman innovatiivisuusasteen omaavia tuotteita. Diffuusionäkökulmasta katsottuna perehdyttiin siihen, miten markkinat ottavat vastaan tuotteen, joten yritysten on tärkeää pohtia innovatiivisten tuotteidensa diffuusiota markkinoille jo todella hyvissä ajoin.

Lanseerauksien onnistumista ja epäonnistumista käsittelevästä kirjallisuudesta kävi selväksi lanseerauksien haasteellisuus, sekä myös se, ettei ole täysin selvää milloin lanseeraus voidaan katsoa onnistuneeksi. Onnistumisia ja epäonnistumisia käsittelevä kirjallisuus on usein myös suosituksissaan jossain määrin epämääräinen, mutta tästä huolimatta onnistui valottamaan vähintäänkin suuntaa antavasti, mitkä seikat korreloivat epäonnistumisen kanssa ja mitkä onnistumisen kanssa.

Lanseerauskirjallisuuden yleistä tapaa tutkia lanseerausta lanseerauspäätösten näkökulmasta voidaan mielestäni pitää osittain kyseenalaisena, sillä päätös tehdä jotakin tai toimia jollakin tavalla, ei välttämättä tarkoita niin todella tapahtuvan. Toisaalta tutkimusten toteutuksen kannalta, päätöksiin perustuvan näkökulman käyttäminen, vaikuttaa toimivimmalta ratkaisulta. Jotta pystytään tutkimaan useampia yrityksiä ja useita tuotelanseerauksia, täytyy pystyä tehokkaasti hankkimaan tutkimusaineisto tutkittavista yrityksistä. Tutkittaessa yrityksiä, ei riitä että haluaa tutkia, vaan yrityksen täytyy myös suostua tutkimukseen, jolloin tutkimus pitää tehdä siten, ettei siitä ole liikaa vaivaa yritykselle. Kun tutkimus suoritetaan haastattelemalla avainhenkilöitä, yrityksen ei tarvitse nähdä paljoa vaivaa tutkimukseen osallistumiseen ja avainhenkilöitä haastatellessa aihetta on helpompi valottaa päätösten näkökulmasta.

Tämän tutkimuksen haastatteluissa käytettiin pääteemoina lanseerauspäätöksiin pohjautuvia teemoja, sekä innovaation diffuusiosta saatavia teemoja selvittämään tutkittavien yritysten näkemyksiä siitä, miten lanseeraus tapahtui ja millaisille markkinoille. Strategiset lanseerauspäätökset muodostivat teemat, jotka käsittelivät tuotestrategiaa, markkinointistrategiaa, kilpailustrategiaa ja yrityksen strategiaa koskevia päätöksiä. Hultlink ym. (1997) mukaan nämä strategiset päätökset tehdään jo lanseerauksen aikaisessa vaiheessa ja niillä vastataan lanseerausta koskeviin tärkeimpiin kysymyksiin joita ovat:

1. Mitä lanseerataan?
2. Missä lanseeraus tapahtuu?
3. Milloin lanseerataan?
4. Miksi lanseerataan?

Strategisia lanseerauspäätöksiä seurasivat taktiset lanseerauspäätökset, joilla selvitettiin, kuinka lanseeraus tapahtui pohjautuen neljään teemaan:

1. Tuote.
2. Hinta.
3. Promootio.
4. Jakelukanavat.

(Hultlink ym. 1997)

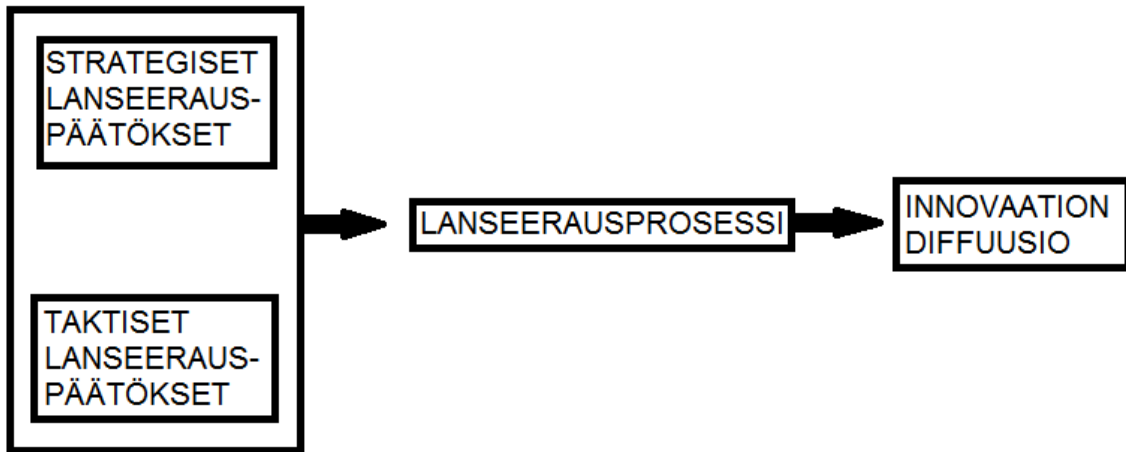
Kirjallisuudessa on hieman eri näkemyksiä siitä, mitkä päätökset tai tekijät katsotaan strategisiksi ja mitkä taktisiksi. Esimerkiksi Chiesa ja Frattini (2011) pitävät yrityksen strategian ja tuotteen innovatiivisuuden erillään tutkimuksestaan perustellen sitä tarpeella keskittyä nimenomaan korkean teknologian tuotteen kaupallistamiseen (Chiesa & Frattini, 2011). Tämä lähestymistapa on kuitenkin myös perusteltu sillä auttaa rajaamaan tutkimuksen nimenomaan kaupallistamistoimenpiteeseen, mutta toisaalta jättää hämärän peittoon mahdollisia perustavanlaatuisia yrityksen strategiaan liittyviä seikkoja, jotka vaikuttavat myös lanseerauksen onnistumiseen.

Strategisten ja taktisten lanseerauspäätösten jälkeen, kirjallisuudessa käytiin läpi lanseeraus prosessinäkökulmasta esittelemällä kirjallisuudessa vankimman jalansijan saaneen Cooperin vaihe-portti –menetelmä. Vaihe-portti –menetelmän avulla on mahdollista luoda konkreettinen ja perusteltu prosessi tuotelanseerauksiin, joka jakaantuu eri vaiheisiin, joiden välillä päätetään mikäli projektia halutaan jatkaa, vai tuleeko projekti keskeyttää. Eri lanseerausvaiheiden välillä tulee myös analysoida mitä on tehty ja miten edetä eteenpäin. Eri vaiheiden välillä tapahtuva analysointi onkin ehkä yksi tärkeimmistä seikoista vaihe-portti –menetelmää käytettäessä, sillä projektin peruminen, varsinkin loppuvaiheessa, vaatii taakseen erittäin painavat syyt.

Lanseerausprosessin tarkastelua seurasi kirjallisuudessa diffuusiovaihe, joka kuvaasi markkinoiden vastaanottoa uudelle tuotteelle. Diffuusion kirjallisuudessa käsiteltiin diffuusiota ensin yleisemmällä tasolla ja tämän jälkeen diffuusiota organisaatioihin. Oleellisin asia tämän tutkimuksen kannalta diffuusiokirjallisuudessa olivat Rogersin määrittelemät tekijät, jotka vaikuttavat diffuusioon. Nämä tekijät ovat innovaation suhteellinen hyöty, yhteensopivuus, monimutkaisuus, kokeiltavuus ja näkyvyys. Innovaation diffuusion ennustaminen on vaikeaa, mutta edellä mainittujen tekijöiden on havaittu korreloivan innovaation diffuusion kanssa. Tästä syystä, tässä tutkimuksessa on tapausyritysten kohdalla tutkittu, juuri näitä viittä eri tekijää.

Lopuksi kirjallisuudessa tarkastellaan innovaatioiden diffuusiota organisaatioihin. Diffuusio organisaatioihin on monimutkaisempi prosessi, mutta toisaalta myös rationaalisempi kuin diffuusio kuluttajamarkkinoille. Organisaationäkökulma tuo diffuusion B2B-kontekstiin, joka on olennainen tämän tutkimuksen kannalta, mutta aihetta ei itsessään tutkita tässä tutkimuksessa.

Kirjallisuuden perusteella on muodostettu tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka toimii pohjana tutkimuksen empiiriselle osuudelle. Viitekehys on esitelty kuviossa 5.



Kuvio 5. Teoreettinen viitekehys

3 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu

3.1 Tutkimusmetodologia

Valittaessa tapaa, jolla tieteellinen tutkimus tehdään, eli mitä metodologiaa siinä käytetään, jaetaan vaihtoehdot perinteisesti kahteen lähestymistapaan, jotka ovat kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen lähestymistapa. Nykyään pyritään kuitenkin välttämään näiden kahden tavan liiallista erottelua ja vastakkainasettelua. (Tuomi & Sarajärvi, 2009) Huolimatta näiden kahden metodologisen tavan eroista, on molemmilla paikkansa tutkimuskentässä ja niistä löytyy myös samankaltaisuuksia (Onwuegbuzie ym. 2005).

Näiden kahden metodologian tärkeimmät erot löytyvät niiden tavoista hankkia aineisto ja analysoida se. Käytettäessä haastattelua havaintoaineiston keruumenetelmänä kvantitatiivisessa tutkimuksessa haastattelut perustuvat usein satunnaisotokseen, kysymysten ollessa hyvin strukturoituja. Kvalitatiivista lähestymistapaa käytettäessä haastatellaan tapauksen kannalta oleellisimpia yksilöitä vapaamuotoisemmin, esimerkiksi käyttäen teemahaastattelua (Metsämuuronen, 2002). Tähän tutkimukseen on valittu lähestymistavaksi laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote, joka soveltuu hyvin monimutkaisten prosessien syvälliseen tutkimiseen (Tuomi & Sarajärvi, 2009).

Tutkimusstrategiaksi tähän tutkimukseen on otettu tapaustutkimus, joka soveltuu hyvin tutkimuksiin, joissa pyritään saamaan syvälinen ymmärrys jostakin tietystä tapauksesta, eikä luomaan tilastollisia yleistyksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Tapaustutkimus pyrkii selittämään ja kuvailemaan tapauksia kysymällä miten ja miksi jokin asia on niin kuin se on (Yin, 1994).

3.2 Monitapaustutkimus

Tapaustutkimuksessa voidaan tutkimuksen kohteeksi ottaa yksittäinen tilanne, tapaus, tapahtuma tai useampi tapaus, jolloin kyseessä on monitapaustutkimus. Monitapaustutkimusta, jota tässä tutkimuksessa käytetään, pidetään yleisesti

vakuuttavampana johtopäätöksien suhteen kuin tavallista tapaustutkimusta (Yin, 1994, Robson 1993). Tapauksia valittaessa tulisi kunkin tapauksen tuoda tutkimukseen jotakin erityistä ja tärkeää, jotta valinta on perusteltu. Valinta suoritetaan valitsemalla tapauksia, jotka antavat odottaa samanlaisia tuloksia tai vaihtoehtoisesti vastakohtaisia tuloksia, joihin on yksi tai useampi ennustettava syy. (Yin, 2003, 46-48). Eisenhardtin (1989) mukaan monitapaustutkimukseen tulisi mielellään valita 4-10 tutkittavaa tapausta. Mikäli valitaan alle neljä tapausta, tutkimuksen kyky tuottaa uutta teoriaa uskottavasti heikkenee, ja mikäli tutkimukseen otetaan yli 10 tapausta, muodostuu datan määrä niin suureksi, että sitä on vaikea hallita. (Eisenhardt 1989, s 545) Eisenhardt nostaa esiin myös mahdollisuuden käyttää useampaa tutkijaa monitapaustutkimusta tehtäessä, esimerkiksi tutkittavat tapaukset voidaan jakaa eri tutkijoiden kesken siten, että kukin hankkii aineistoa vain tietyistä tai tietyistä tapauksista. Ottaen huomioon tämän tutkimuksen laajuuden ja tavoitteen rikastuttaa teoriaa, ei luoda uutta teoriaa, on tähän tutkimukseen valittu vain kaksi tapausta.

Myös muita tutkimusotteita harkittiin käytettäväksi tässä tutkimuksessa, kuten toimintatutkimusta. Toimintatutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa tutkija liittyy osaksi tutkittavaa kohdeorganisaatiota vaikuttaen sen toimintaan ja pyrkien luomaan tätä kautta käytännönläheistä tietoa. Huolimatta siitä, että toimintatutkimus saattaisi olla hyvä tapa tutkia kuinka korkean teknologian tuote lanseerataan B2B-markkinoille, ei sen käyttö ollut mahdollista tässä tutkimuksessa johtuen käytännön syistä. (Reason ym 2001)

3.3 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Kvalitatiivisessa tapaustutkimuksessa tapauksien valintaa ei suoriteta satunnaisotannalla, vaan valinnat tulee tehdä perustelluista ja harkinnanmukaisista syistä (Hirsijärvi & Hurme 2010, 58 – 59). Tähän tutkimukseen on valittu tapauksiksi kaksi korkean teknologian yritystä, jotka molemmat toimivat B2B-markkinoilla tai ainakin osa toiminnasta tapahtuu B2B-markkinoilla, ja ovat lanseeranneet korkean teknologian tuotteen.

Aineiston keruu metodina tässä tutkimuksessa käytetään haastattelua.

Haastattelu, aineiston keruu metodina, jaetaan kirjallisuudessa eri tyyppeihin. Rakenteen osalta haastattelut voidaan jaotella kolmeen eri tyyppiin; avoimeen, teema- ja lomakehaastatteluun. Avoimessa haastattelussa on päätetty vain haastattelun aihe, josta keskustellaan, kun taas teemahaastattelua johdattelevat ennalta päätetyt teemat ja haastattelijalla on mahdollisuus tehdä tarkentavia kysymyksiä koskien eri teemoja. Lomakehaastattelu on helppoa toteuttaa postittamalla lomake tai antamalla se täytettäväksi paikanpäällä, mutta tarkentavia kysymyksiä ei ole mahdollista esittää, ainakaan samalla lomakkeella. Haastatteluja jaotellaan myös kerralla haastateltavien henkilöiden määrän mukaan yksilö-, pari- ja ryhmähaastatteluihin. (Metsämuuronen 2003, 188-190)

Näistä kolmesta vaihtoehdosta on valittu teemahaastattelu, jonka teemat noudattelevat kirjallisuuden antamaa käsitystä niistä tekijöistä jotka vaikuttavat onnistuneeseen tuotelanseeraukseen. Käytetyt teemat ovat lanseerauksiin liittyvät strategiset ja taktiset päätökset, sekä lanseerausprosessi ja innovaatioiden diffuusio. Teemahaastattelu on rakenteeltaan varsin vapaa, sillä haastattelun on tarkoitus edetä ennalta valittujen teemojen mukaan, mutta ei noudattaa tarkkaa kaavaa, vaan kysymysten esittämistapaa voi vaihdella, kuten myös järjestystä. Tästä huolimatta haastattelu ei ole yhtä vapaa kuin avoin haastattelu. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 47 – 49.)

Vapaamuotoisemmalle teemahaastattelulle voidaan laskea useita etuja. Haastattelutilanne on aktiivinen vuorovaikutustilanne, jossa haastattelija pystyy muokkaamaan haastattelun kulkua tarpeen mukaan ja pyytämään tarkennuksia eri aiheisiin tilanteen mukaan. Haastateltavaa voi myös kannustaa perustelevaan vastauksiin paremmin tarpeen ilmetessä. Kasvotusten tapahtuvan suhteellisen vapaamuotoisen haastattelun positiivisiin puoliin kuuluu myös haastattelijan mahdollisuus tulkita haastateltava äänenpainoja ja elekieltä. Tämä antaa tilaa ja mahdollisuuksia haastattelijalle paremmin tulkita, mitä todella sanottiin, ja näin pääsemään sisään syvemmälle aiheeseen. Haastattelussa on mahdollista tarkistaa validius muista tiedoista, esimerkiksi havainnoimalla. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 34 – 35.) Teemahaastattelu valittiin tähän tutkimukseen, jotta kohdeyrityksiin ja niiden lanseerauksiin pystytään perehtymään riittävän syvällisesti, mutta kuitenkin siten, että pysytään lanseerauskirjallisuudesta

nousseissa teemoissa.

Teemahaastatteluun kuuluu myös heikkoutensa. Haastattelemisen on varsin vaativa prosessi ja siksi haastattelijalla olisikin hyvä olla koulutusta taustalla, ennen kuin alkaa haastattelemaan ketään. Haastattelu voi sisältää myös virhelähteitä, kuten esimerkiksi haastattelijan vaikutuksen haastateltavaan, jolloin haastattelija muokkaa vastauksiaan haastattelijan läsnäolosta ja aiemmin kysytyistä kysymyksistä johtuen. Näiden ongelmien lisäksi, haastattelu litteroimisineen, vie varsin paljon aikaa ja mahdollisesti myös rahaa. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 35 - 36.)

Tähän tutkimukseen valitut kaksi kohdeyritystä toimivat tai ovat aiemmin toimineet korkean teknologian B2B-markkinoilla. Kriteereinä yritysten valinnalle olivat toimiminen korkean teknologian markkinoilla, tuotteiden myyminen toisille yrityksille, suoritettu tuotelanseeraus ja pääsy yritykseen. Teemahaastatteluihin valittiin haastateltaviksi sellaisia henkilöitä, jotka tietävät aiheesta mahdollisimman paljon, mutta myös haastatteluun suostuminen toimi kriteerinä. Haastatteluiden aikana haastattelija on tehnyt muistiinpanoja, sekä nauhoittanut haastattelun, jonka jälkeen saatu materiaali on litteroitu. Haastattelut tapahtuivat rauhassa ilman kiirettä tai muita häiriötekijöitä. Haastateltaville kerrottiin tutkimusaiheen sisältö ja tutkimuksen tarkoitus ennen varsinaisen haastattelun aloittamista.

Haastattelussa käytetyt teemat ja kysymykset perustuvat tutkimuksessa käsiteltyyn kirjallisuuteen, sekä yleisiin yritystä koskeviin kysymyksiin, jotka luovat pohjan haastattelulle. Haastattelurunko löytyy liitteenä 1.

3.4 Aineiston analyysi ja luotettavuus

Datan analysointiin tässä tutkimuksessa käytettiin cross-case -analyysiä, jossa kukin yksittäinen tapaus analysoidaan ensin itsenäisesti tiivistämällä litteroitua aineistoa, jonka jälkeen suoritetaan varsinainen cross-case -analyysi, jossa tapauksia verrataan toisiinsa ja samalla myös käsiteltyyn kirjallisuuteen käyttämällä haastatteluissa käytettyjä teemoja.

Cross-case –analyysi on tutkimusmetodi, joka mahdollistaa eriävyyksien ja samankaltaisuuksien vertailun niissä prosesseissa, aktiviteeteissa ja tapahtumissa, jotka ovat analyysin kohteina tapaustutkimuksissa. Cross-case –analyysi mahdollistaa tutkijalle tapaukseen vaikuttaneiden tekijöiden kuvaamisen, sekä mahdollisuuden rakentaa tai etsiä syyn sille, minkä vuoksi tutkittavat tapaukset joko eroavat toisistaan tai ovat samankaltaisia, kuten myös hahmottamaan ja ymmärtämään paremmin tuloksia, joita yksittäiset tapaukset antavat. (Khan & VanWynsberghe, 2008)

Yksittäisten tapausten analysointiin ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa. Tapauksia analysoitaessa tärkeintä on saavuttaa hyvin selkeä ja läheinen ymmärrys kustakin yksittäisestä tapauksesta; tapoja päästä tähän on luultavasti yhtä monta kuin on tutkijoita. Analysointien lopputuloksena tulee kuitenkin tapauksista nousta kaavoja ja johdonmukaisuuksia, joita käytetään cross-case –analyysivaiheessa muodostamaan analyysi tapausten kokonaisuudesta (Eisenhardt, 1989).

Yksittäiset tapaukset analysoitiin perehtymällä syvällisesti kunkin tapauksen litteroituun, teemahaastattelusta saatuun aineistoon. Aineiston analysointi aloitettiin tiivistämällä saadut havainnot kahdessa eri vaiheessa ensin karsien kaikki tutkimusongelman kannalta epäolennaiset tekijät pois, jonka jälkeen havainnot koottiin mahdollisimman suppeaksi joukoksi yhdistelmällä ne havainnot, joissa on teemojen mukainen yhteinen piirre. Havainnot koottiin teemoittain ja ne tiivistettiin taulukkomuotoon, jossa kumpaakin tapausta verrataan rinnakkain. Tapauksista etsittiin yhteneväisyyksiä ja eriävyyksiä niiden välillä, sekä verrattiin kirjallisuudesta saatuihin tuloksiin.

Havaintojen yhdistely johtaa synteisiin, jonka pohjalta muodostetaan tulkinta, jolla ilmiö uudelleen hahmotetaan teoreettisella tasolla. (Alasuutari, 1999; Tuomi & Sarajärvi, 2009) Hirsijärven ja Hurmeen (2001) mukaan tutkijan ei pidä tyytyä ainoastaan näkyvien osien tarkasteluun, vaan yrittää löytää aineistossa suoraan lausumattomia seikkoja. (Hirsijärvi & Hurme, 2001. s. 144)

Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Yleisesti ottaen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta, mutta kvalitatiivisen tutkimuksen ollessa kyseessä, asia ei ole aivan näin yksinkertainen. Uusitalon mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jota tämä tutkimus edustaa, reliabiliteetilla tarkoitetaan analyysin toistettavuutta: ”Tutkijan tulee noudattaa aineistoa käsitellessään luokittelu- ja tulkintasääntöjä”. (Uusitalo 1991, 84.)

Hirsijärvi ja Hurme määrittelevät kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteettia useammalla tavalla. Ensimmäisen määritelmän mukaan tutkimus on reliabeli, mikäli tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella tutkimuskerralla yhtenevä tulos. Tämä määritelmä ei kuitenkaan ole kovinkaan hyvä, erityisesti silloin kun tutkitaan ajassa muuttuvat ominaisuudet. Toinen tapa määritellä reliabiliteettia, on todeta tutkimuksen olevan reliabeli, mikäli kaksi tutkijaa päätyy samaan tutkimustulokseen. Tämäkin tapa määritellä reliabiliteetti sisältää omat heikkoutensa, sillä jokainen tutkija ymmärtää asiat omalla tavallaan, joka tuskin on täysin identtinen toisen tutkijan käsitysten kanssa. Parempi tapa varmistaa tutkimuksen reliabiliteetti onkin päästä konsensukseen toisen tutkijan kanssa. Ihannetilanteessa tutkimuksen kohde osallistuu myös konsensuksen muodostamiseen. Kolmas tapa ymmärtää reliabiliteetti, on käsittää tutkimus reliabeliksi, mikäli samaan tulokseen on päästy useammalla tutkimusmenetelmällä, kuitenkin vaatimatta täysin samaa tulosta käytetyiltä menetelmiltä. (Hirsijärvi & Hurme, 2001, 186.)

Koska tutkijoita ei ole kuin yksi, ei varsinaiseen konsensukseen ollut mahdollisuutta päästä. Reliabiliteettia pyrittiin saavuttamaan, toisen tutkijan puutteesta huolimatta, keskustelemalla vapaamuotoisesti haastateltavien kanssa teemahaastatteluiden aiheista myös haastatteluiden jälkeen. Tällä varmistettiin, että haastattelija ja haastateltava olivat ymmärtäneet yhteneväisellä tavalla haastattelun sisällön ja sen merkityksen. Tällä tavoin myös haastateltavat olivat mukana Hirsijärven ja Hurmeen mainitsemissa konsensuksen muodostamisessa. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös läpinäkyvä ja looginen kuvaus itse tutkimusprosessin kulusta, jossa on perusteltu kohdeyritysten

valinnat, sekä perusteet haastatteluihin valittujen avainhenkilöiden valinnalle. Haastateltavat tässä tapauksessa ovat haastattelijan tuttavina, joten luottamusta ei ollut tarpeellista erikseen yrittää rakentaa, eikä sitä ollut tarvetta erityisesti epäillä. Tämä osaltaan vaikuttaa myös koko prosessin luotettavuuteen, sillä tutkimus perustuu hyvin pitkälle haastateltavan rehellisyyteen ja avoimuuteen.

Tutkimuksen validiutta voidaan myös tarkastella useasta näkökulmasta. Tutkimuksella voidaan jälkikäteen katsoa olleen ”ennustevalidiutta”, mikäli se on pystynyt kuvaamaan toteutunutta tulevaisuutta, eli kyse ei sinänsä ole tutkimusmenetelmän validiteetista. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 187.) Uusitalo määrittelee validiteetin seuraavasti: ”Validiteetilla tarkoitetaan mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata”. Mitattaessa teoreettisia käsitteitä, kuten tässä tutkimuksessa mitataan, on validius viimekädessä määrittelykysymys (Uusitalo 1991, 84 - 85). Yin (2009) jakaa validiteetin kolmeen eri tyyppiin, joita ovat: konstruktiovaliditeetti, sisäinen validiteetti ja ulkoinen validiteetti. Tämän tutkimuksen kannalta olennaisin validiteetin käsite on sisäinen validiteetti, jossa pyritään todentamaan tapaustutkimuksen sisällä tapahtuvien ilmiöiden todelliset syy-seuraussuhteet luotettavasti huolellisella datan analysoinnilla (Yin 2009, 40-41). Tämän tutkimuksen validius on pyritty varmistamaan perusteellisella ja oikeaoppisella haastattelun toteutuksella ja johdonmukaisella analyysillä. Esimerkiksi haastateltavia ei yritetty johdatella vastaamaan tietyllä tavalla.

Uusitalon mukaan kvalitatiivista tutkimusta tarkasteltaessa ei tavallisesti käytetä validiteetin käsitettä. Tästä huolimatta empiiriset ja teoreettiset määritelmät ovat kytkettävä toisiinsa. (Uusitalo 1991, 86.) Tässä tutkimuksessa käytetyt teemahaastatteluiden kysymykset perustuvat kirjallisuudesta nousseisiin teemoihin, joihin saatuja vastauksia on myös verrattu jo kirjallisuudessa saatuihin tuloksiin.

4 Tapausyritykset ja aineiston analysointi

4.1 Tapausyritykset

Case: EWH Solutions Oy

EWH Solutions Oy oli vuosina 2006 - 2009 toiminut internetpalveluita tarjonnut hyvin pienikokoinen yritys. Yrityksen päätuotteena oli webhotellipalveluiden tarjoaminen. Käytännössä tämä tarkoitti yritys- ja kuluttaja-asiakkaiden internetsivujen ylläpitoa yrityksen hallinnoimilla palvelimilla. Yrityksen päätuotteista, eli eri kokoisista webhotelleista, teki menestyksen niiden, muiden yritysten webhotelleiden verrattuna, erinomaiset ominaisuudet, edullinen hinta ja nopea asiakaspalvelu. Yrityksen tarjoamien webhotellien suosiota lisäsi myös osittain webhotellimarkkinoille ennestään käyttämättömät markkinointikeinot. Edellä mainituista seikoista johtuen, yritys kasvoikin voimakkaimmin markkinoilla, asiakkaille rekisteröityjen verkkotunnusten määrällä mitattuna. Vuonna 2009 yritys myytiin kilpailevalle webhotellipalveluita tarjoavalle yritykselle, Futuron Oy:lle.

Tuote

Webhotellilla tarkoitetaan palvelua, jossa webhotellipalveluita tarjoava yritys vuokraa palvelintilaa asiakkailleen, jota asiakas voi esimerkiksi käyttää asettamalla omat internetsivunsa internettiin tai vaihtoehtoisesti käyttää palvelinta myös johonkin muuhun haluamaansa käyttötarkoitukseen. EWH-Solutions tarjosi webhotellipakettejaan vain internetsivujen ylläpitoon, mutta tarpeen tullen myös räätälöityjä kokonaisuuksia vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Webhotellipalvelut oli jaoteltu kolmeksi eri palvelupaketiksi, jotka olivat nimetty kuvamaan niiden ominaisuuksia, jotka olivat poikkeuksellisen laajat omassa hintaluokassaan. Pienin palvelupaketti oli nimeltään "Suuri", keskikoon palvelupaketti oli "Suurempi" ja suurin palvelupaketti "Suurin". Nämä palvelupaketit olivat tarkoitettu vain internetsivujen ylläpitoon tarjoten asiakkaalle mahdollisuuden rakentaa varsin suurikokoiset internetsivut,

joilla on paljon liikennöintiä, jopa käyttäen pienintä palvelupakettia. Mikäli asiakkaalla oli tarvetta palvelimelle, jonka käyttöä ei ole rajoitettu ainoastaan internetsivujen ylläpitoon, tarjosi EWH-Solutions myös virtuaalipalvelimia kolmessa eri koko luokassa. Virtuaalipalvelin tarjoaa asiakkaalle käytännössä oman palvelimen, ilman että asiakkaan tarvitsee hankkia tai vuokrata itselleen varsinaista palvelinta. Virtuaalipalvelin toimii tavallisella palvelimella, joka pitää yllä samanaikaisesti useampaa virtuaalista palvelinta.

Kilpailijoiden tuotteisiin verrattuna tarjotut palvelupaketit olivat asiakkaan kannalta huomattavasti joustavampia käyttää, johtuen niiden tarjoamasta suuresta levytilasta ja mahdollisuudesta erittäin suureen kuukausiliikenteeseen, hinnan ollessa samalla tasolla tai halvempi kilpailijoiden kanssa. Webhotelli liiketoiminnassa on palvelupakettien lisäksi erittäin tärkeää myös asiakastuki, johon EWH-Solutions panosti voimakkaasti. Mikäli asiakkaalle tuli esimerkiksi ongelma palvelun käytössä, niin se pyrittiin korjaamaan mahdollisimman nopeasti, jopa toimistotuntien ulkopuolella ja viikonloppuisin. Nopea asiakaspalvelu lisättynä suuriin ja edullisiin palvelupaketteihin loi asiakkaan kannalta voimakkaan houkuttimen hankkia webhotellipalvelut juuri EWH-Solutions:lta.

Lanseeraus

Strategiset lanseerauspäätökset

Strategiset lanseerauspäätökset vastaavat kysymyksiin: Mitä lanseerataan? Missä lanseerataan? Milloin lanseerataan? Miksi lanseerataan? EWH-Solutions'in alkuperäinen tarkoitus oli tehdä hyvin yksinkertaisia internetsivuja ja samalla tarjota niihin webhotellipalvelu, mutta erittäin nopeasti yritykselle tuli selväksi asiakkaiden kiinnostuksen kohdistuvan lähes ainoastaan webhotellipalveluihin. Tästä johtuen palvelua alettiinkin voimakkaasti kehittämään nimenomaan webhotellipalveluksi asiakkailta tulleen palautteen pohjalta. Tuotekehitys olikin hyvin alkutekijöissään lanseeraushetkellä, jolloin tuote oli saatu juuri sellaiseksi, että sen myynti oli mahdollista aloittaa. Palvelun saattaminen tähän pisteeseen oli vienyt vain kaksi kuukautta, mutta käytännössä

palvelun kehittäminen oli vasta alussa. Webhotellit itsessään eivät olleet erityisen paljoo innovatiivisempia verrattuna kilpailijoiden webhotelleihin muilta osin kuin ominaisuuksien laajuuden suhteen. Laajat ominaisuudet mahdollistivat asiakkaille webhotellien joustavamman käytön ensimmäisenä Suomessa omassa hintaluokassaan.

Kohdemarkkinat, joille tuote oli pääasiassa suunnattu, koostui pienistä suomalaisista yrityksistä, eikä tätä jouduttu muuttamaan markkinoille saapumisen yhteydessä. 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen loppupuolella webhotellimarkkinat kasvoivat Suomessa ja erityisesti pienillä yrityksillä oli tarvetta webhotelleille. Pienet yritykset tarvitsivat webhotelleja internetsivuilleen, mutta myös webhotellipalveluilta vaadittiin enemmän, internetsivujen koon ja merkityksen kasvun mukana. Palveluntarjoajia oli Suomen markkinoilla noin 20, joista merkittäviä toimijoita oli noin viisi. Tarjonta oli varsin saturoitunutta, eikä markkinoilla ollut menestysmahdollisuuksia suurimpia toimijoita vastaan ilman, että palvelu kehitetään todella kilpailukykyiseksi niitä vastaan. Vastatakseen kilpailuun palvelu kehitettiin siten, että kulut pystytään minimoimaan ja asiakkaan saama palvelu maksimoimaan. Tyhjästä lähtenyt liiketoiminta ja asiakkaiden toiveiden kuuntelu mahdollistivat palvelun rakentamisen siten, etteivät vakiintuneet rakenteet, toimintamallit ja ajattelutavat kahlinneet palvelun kehittämistä, vaan koko yrityksen toiminta valjastettiin luomaan mahdollisimman hyvä palvelu asiakkaalle, samalla pitäen kustannukset alhaalla. Palvelu syntyi siis erittäin markkinavetoisesti, palvelemaan asiakkaiden tarpeita. Palvelun kehitettiin hyödyntämällä mahdollisimman paljon alihankkijoita, jolloin kulujen hallinta ja matalana pitäminen onnistui mahdollisimman tehokkaasti. Alihankkijoiden käyttäminen mahdollisti muun muassa sen, ettei työntekijöitä tarvinnut palkata, eikä toimistotiloja vuokrata.

Taktiset lanseerauspäätökset

Taktiset lanseerauspäätökset koostuvat neljästä eri tekijästä, joita ovat itse tuote, promootio, hinnoittelu ja jakelukanava. EWH-Solutionsilla tuotemerkin asemaa toimitti käytännössä yrityksen oma verkkotunnus edullinenwebhotelli.com ja webhotellipaketit oli nimetty kuvaamaan niiden ominaisuuksia pienimmän

webhotellin nimen ollessa Suuri ja isompien webhotellien nimien ollessa Suurempi ja Suurin. Verkkotunnus ja itse webhotellit nimettiin siis mahdollisimman paljon tuotteita kuvaileviksi.

Tuotteen markkinoinnissa käytettiin keinoja, joilla potentiaaliset asiakkaat pyrittiin saavuttamaan edullisesti, mutta tehokkaasti. Tuotteen markkinoimiseksi verkossa käytettiin Googlen hakusanamainontaa, niin sanottua ”banneri – mainontaa”, kumppanimarkkinointia ja erillisiä mainoksia eri yhteisöiden verkkosivuilla. Yrityksen verkkosivut myös rakennettiin siten, että ne ovat mahdollisimman korkealla Googlen hakutuloksissa, webhotellia haettaessa. Googlen hakusanamainonta mahdollisti erityisesti alkuvaiheessa hyvän näkyvyyden Googlen hakutuloksissa, jolloin yrityksen linkki näkyi hakutulosten ensimmäisellä tai toisella sivulla sponsorilinkkinä webhotellipalveluita etsiville internetin käyttäjille. Ajan myötä myös varsinainen hakutulos paransi sijaintiaan hakutuloksissa, ottaen lopulta kärkisijan. Google –mainonnan lisäksi, banneri – mainonta osoittautui erittäin hyödylliseksi tavaksi tavoittaa uusia asiakkaita. Myöhemmässä vaiheessa mukaan otettiin myös, ensimmäisenä Suomessa, kumppanimarkkinointi, joka mahdollisti kaikille asiakkaille palvelun suosittelun muille potentiaalisille asiakkaille. Kumppanimarkkinointi toimi siten, että asiakas pystyi kirjautumaan kumppaniohjelmaan, jolloin asiakas sai oman linkin, jota jakamalla oli mahdollista saada alennuksia omaan vuosimaksuun, sitä mukaan kun jaetun linkin kautta tuli uusia asiakkaita. Parhaimmillaan asiakkaan ei tarvinnut itse maksaa lainkaan omasta webhotellistaan vaan riitti, että hankki kumppaniohjelman kautta uusia asiakkaita. Tämä loi voimakkaan kannustimen suositella palvelua muille webhotellin tarpeessa oleville. Asiakaskannan ja hyvän maineen kasvaessa internetsivujen rakentajat alkoivatkin siirtämään omia asiakkaitaan webhotellipalveluun, ja tämä omalta osaltaan kasvatti asiakasmääriä entisestään. Näiden jälleenmyyjinä toimineiden henkilöiden ja yritysten tyytyväisyyden ylläpitämiseen panostettiin aivan erityisesti ja yhdellä jälleenmyyjällä saattoi olla jopa 30 omaa asiakastaan palvelussa.

Positiiviset asiakaskokemukset johtivat myös puskaradioilmioon, jossa ihmiset keskustelivat palvelusta ja jakoivat omia kokemuksiaan, joka oli omiaan lisäämään palvelun uskottavuutta potentiaalisten asiakkaiden silmissä. EWH-

Solutions ei tyytynyt pelkästään seuraamaan näitä keskusteluita, vaan otti niihin aktiivisesti osaa, mikäli keskusteluissa ilmeni väärinymmärryksiä liittyen palveluun. Keskusteluihin osallistuminen tapahtui aina omalla nimellä, jotta ei jäänyt epäselväksi, että EWH-Solutions ottaa nimenomaan itse kantaa näihin väärinymmärryksiin ja epäilyihin.

Verkkotunnus ”edullinenwebhotelli.com” nimeämistapana osoittautui hyödylliseksi, sillä se kuvaa jo itsessään hyvin, mistä palvelussa on kyse, samalla helpottaen sivuston näkyvyyttä Googlen hakutuloksissa, erityisesti tilanteissa, joissa potentiaalinen asiakas etsi ”edullista webhotellia” Googlen avulla. Tuotteet hinnoiteltiin erittäin edullisiksi suhteutettuna tarjottuihin ominaisuuksiin, joten webhotellipalvelun käyttöön riitti asiakkaalta muutaman kymmenen euron vuotuinen maksu pienimmän paketin kohdalla.

Markkinoille tulo

EWH-Solutions saapui markkinoille vuonna 2006 tarjoten aluksi yksinkertaisia internetsivuja ja niihin webhotelli palvelua, mutta kuten aikaisemmin mainittu, tuli yritykselle nopeasti selväksi, että kysyntää on vain webhotellipalveluille. Aivan aluksi asiakkaita tuli vain yksi tai kaksi päivässä, tai ei ollenkaan. Asiakasmäärät kuitenkin kasvoivat tasaisesti kiihtyvällä tahdilla aina yrityksen myyntihetkeen saakka, jolloin yritys kasvoi suomalaisista webhotellitarjoajista voimakkaimmin, verkkotunnusten määrällä mitattuna.

Diffuusiotehokäijät

Aikaisempaan webhotellitarjontaan verrattuna, palvelu tarjosi asiakkaille ennen kaikkea joustavuutta webhotellin käyttöön, jolloin asiakkaiden tarve vaihtaa parempiin ja kalliimpiin webhotellipaketteihin väheni erittäin merkittävästi, vaikka webhotellia käyttävän sivuston käyttäjämäärät kasvaisivatkin huomattavasti tai tarvetta sivuston kasvattamiselle ilmeni. Mikäli kuitenkin tarvetta ilmeni, oli asiakkaan helppoa ja edullista päivittää webhotellinsa suurempaan, mutta suurimalle osalle asiakkaista pienin webhotelli vaihtoehto riitti tilanteessa kuin tilanteessa.

Uuden ja innovatiivisen liiketoimintamallin tuominen webhotellimarkkinoille aiheutti luonnollisesti epäluuloisuutta, niin asiakkaissa ja kuin kilpailijoissa. Markkinat olivat tottuneet huomattavasti rajoitetumpiin ja pienempiin webhotelleihin edullisimmissa hintaluokissa, joten epäilyt siitä pystyykö EWH-Solutions todella lunastamaan lupauksiaan, muodosti merkittävän haasteen markkinoille mukaan pääsemisessä. Osa kilpailijoista kritisoi suurien webhotellipakettien tarjoamista perustellen sillä, että EWH-Solutions niin sanotusti ylimyy palvelinkapasiteettiaan, joka muodostaa riskin, ettei asiakkaille luvattuja ominaisuuksia pystyttäisikään välttämättä todellisuudessa tarjoamaan. Epäilyistä huolimatta EWH-Solutions piti huolen siitä, ettei palvelinkapasiteetti lopu missään tilanteessa ja lupaukset pystytään pitämään.

Webhotellien käyttö tehtiin asiakkaan kannalta mahdollisimman helpoksi ja vaivattomaksi, jotta kuka tahansa voisi hankkia webhotellin internetsivujaan varten. Kaikilla asiakkailla oli käytössä helppokäyttöinen suomenkielinen hallintapaneeli, jonka lisäksi asiakkaiden käytössä oli selkeät online-käyttöohjeet. Tämän lisäksi asiakaspalvelu auttoi asiakkaita palvelun käytössä, mikäli tarvetta avulle ilmeni palvelun helppokäyttöisyydestä huolimatta.

Helpon käytettävyyden lisäksi tuotetta oli mahdollisuus kokeilla 14 päivän ajan ja mikäli asiakas ei ollut tyytyväinen palveluun, niin rahat annettiin asiakkaalle takaisin kysymyksiä kysymättä. Tilanteita, joissa asiakas katsoi 14 päivän aikana, ettei palvelu ollut hänelle sopiva oli koko yrityksen historian aikana vain yksi tai kaksi.

Innovaation näkyvyyden kannalta EWH Solutions erottui joukosta selkeästi suurien palvelupakettiensa osalta, webhotellipalveluita etsivien potentiaalisten asiakkaiden silmissä. Aluksi EWH Solutions oli ainoa suomalainen webhotellipalveluita tarjoava yritys, joka toimi käyttäen suuriin palvelupaketteihin perustuvaa liiketoimintamallia. Myöhemmin muutama kilpaileva yritys huomasi tämän mallin edut, mutta eivät onnistuneet kopioimaan sitä menestyksekkäästi.

Case: Lamican Oy

Lamican Oy on vuonna 2007 perustettu aseptisia nestepakkaus koneita ja nestepakkaus materiaalia valmistaja yritys, joka myy tuotteitaan pääasiassa maito- ja mehuteollisuudelle. Yrityksen valmistavat pakkaus koneet ovat alansa huippuluokkaa ja tällä hetkellä päämarkkina-alueina ovat Kiina ja Eurooppa, jonne menevät kaikki uudet pakkaus koneet. Yritys toimittaa asiakkailleen kokonaisia aseptisia nestepakkausjärjestelmiä ja pakkaus materiaalin niihin, mutta myös pelkkää pakkaus materiaalia muiden valmistajien valmistamille aseptisille pakkaus koneille. Kiinan päämarkkina-alue asemasta huolimatta tuotekehitys tapahtuu Suomessa. Lamicanin palveluksessa on tällä hetkellä Suomessa noin 50 työntekijää ja Kiinassa noin 500 työntekijää. Liikevaihto Lamicanilla oli vuonna 2011 noin 1.8 miljoonaa euroa ja vuonna 2012 noin 1,6 miljoonaa euroa ja yhtiön tuloksen ollessa niukasti voitollinen. Lamicania voidaan kuvailla pieneksi ja aloittelevaksi toimijaksi kolmen suuren toimijan hallitsemalla alalla. Nämä kolme suurta toimijaa ovat Tetra Pak, SIG Combibloc ja Elopak.

Lamicanin tausta

Yrityksen historia alkoi huomattavasti aiemmin kuin vuonna 2007, sillä jo vuonna 1984 päätti UPM-Kymmene lähteä mukaan nestepakkausmarkkinoille. UPM-Kymmene perusti tuotekehitysyksikön, Walkicanin, joka alkoi kehittämään nestepakkaus kartonkia ja omaa pakkausjärjestelmäänsä. Kehitystyötä jatkui aina vuoteen 2002 saakka. Walkican oli käytännössä tuotekehitysyksikkö, mutta se toimitti kuitenkin neljä edellisen sukupolven pakkaus konetta Eurooppaan. Koneet tehtiin yhteistyössä saksalaisen koneenrakennusyrityksen kanssa Walkicanin vastatessa koneen aseptisestä osuudesta, saksalaisen yrityksen vastatessa koneesta muilta osin. Euroopan lisäksi koneita toimitettiin Japaniin 11 kappaletta. Materiaalia Walkican toimitti vain Euroopan koneille. Vuonna 2002 UPM-Kymmene päätti luopua toiminnoista, jotka eivät olleet kuuluneet sen ydinosaamisalueeseen, jolloin Walkican myytiin Stromsdal Oyj:lle ja RMG Pointo Oy:lle. UPM-Kymmene katsoi kannattavan liiketoiminnan olevan vielä niin kaukana tulevaisuudessa, että on kannattavampaa myydä Walkican ja säästää

kuluissa, joita yritys aiheutti. Vuonna 2007 Yritys päättyi APP:lle (Asian Pulp & Paper) ja nimeksi muodostui Lamican Oy.

Liiketoiminta

Lamican valmistaa kehittämiään aseptisiä nestepakkausjärjestelmiä ja niille pakkausmateriaalia. Nestepakkauskone myydään tyypillisesti hyvin edullisesti ja tämän jälkeen asiakkaalle myydään pakkausmateriaalia, jonka Lamican valmistaa itse. Nestepakkauskone toimii käytännössä eräänlaisena houkuttimena, jolla Lamican saa asiakkaan ostamaan pakkausmateriaalia. Pakkausmateriaalia ei myydä ainoastaan niille asiakkaille, joilla on Lamicanin valmistama nestepakkausjärjestelmä, vaan myös muille alan yrityksille. Nestepakkausjärjestelmien ja niihin pakkausmateriaalin myynnin lisäksi yritys myös päällystää kartonkipakkausten materiaalia. Markkina-alueina tällä hetkellä ovat Eurooppa ja Kiina. Käytännössä Lamicanin toiminta jakaantuu maantieteellisesti varsin selvästi kahtia. Suomessa valmistetaan pakkausmateriaali Euroopan markkinoille ja vastataan yleisesti Euroopan toiminnoista. Kiinassa valmistetaan pakkausmateriaali Aasian markkinoille ja vastataan Aasian toiminnoista. Kiinassa pääpaino tällä hetkellä on pakkauskoneiden myymisessä ja niille materiaalin toimittamisessa, mutta myös Kiinassa valmistetaan pakkausmateriaalia muille asiakkaille.

Tuote

Lamicanin tuote on aseptinen nestepakkausjärjestelmä ja pakkausmateriaali siihen. Nestepakkauskone valmistaa aseptisiä 250 millilitran lieriön muotoisia pahvitölkkejä, joihin pakataan asiakkaan haluama hiilihapoton neste, esimerkiksi mehu tai maito. Aseptisellä pakkauksella tarkoitetaan pakkausta, joka on steriloitu, ja johon neste pakataan steriilissä ympäristössä. Aseptinen pakkaus parantaa huomattavasti tuotteen säilymistä huoneenlämmössä tarjoten jopa vuoden säilyvyyden ilman säilöntäaineiden käyttöä poistaen samalla tarpeen kylmäketjuun. LamiCan tölkki on maailman ainoa lieriön mallinen 250 millilitran aseptinen nestepakkaus ja sen etuihin kuuluu massasta erottuva ulkonäkö, käteen hyvin sopiva muoto ja se on helppo avata ja kaataa lasiin tai juoda

suoraan purkista. Pakkauksen hienostuneempi rakenne ja ulkonäkö erottavat sen kilpailijoiden tuotteista tehden sen erityisen houkuttelevaksi premium-tuotteille.

Varsinainen myytävä tuote, eli järjestelmä ja sen käyttö materiaaleineen, räätälöidään kunkin asiakkaan tarpeisiin, eli tarkoitus on vain saada asiakkaan tuote pakattua. Se, miten tämä tapahtuu ja miten Lamican tekee voittonsa, on neuvottelukysymys. Eli esimerkiksi pakkauskone voidaan antaa ilmaiseksi, liisata tai myydä se jollakin hintaa ja velottaa pakkausmateriaalista sen mukaan. Lamicanin tarjoama vaihtoehto kilpailijoihin verrattuna on huomattavasti kalliimpi, nesteen säilytysominaisuuksien ollessa kuitenkin täysin samat kuin kilpailijoilla. Ero kilpailijoihin muodostuu pakkauksen muotoilussa ja ulkonäössä. Huomattavasti kalliimpi hinta ei kuitenkaan merkitse paljokaan esimerkiksi noin kahdella eurolla kuluttajalle myytävässä tuotteessa, pakkauksen muodostaen tuotteen hinnasta vain alle 10 senttiä.



Lanseeraus

Strategiset lanseerauspäätökset

Lamicanin tuotteella on pitkät juuret, eli lanseerausta pohjustavat päätökset ja toimenpiteet ovat muodostuneet pitkän ajan kuluessa. Tuotekehitykseen kuluneen ajan voidaan katsoa kestäneen jopa kymmeniä vuosia, joskin Lamican nykyisessä muodossaan sai tuotua ensimmäisen tuotteen markkinoille noin vuodessa ja Lamicanin edeltä Walkican sai myös tuotua joitakin edellisen sukupolven pakkausjärjestelmiä markkinoille. Tuotekehitys pakkausjärjestelmien kontekstissa tuleekin siis nähdä jatkuvana prosessina, joka ei ole koskaan valmis.

Lamicanin tuotteen, eli nestepakkausjärjestelmän ollessa teknisesti kilpailijoitaan huomattavasti monimutkaisempi rakenteeltaan, niin innovatiivisuuden näkökulmasta se ei ole radikaali, vaan parannus verrattuna jo markkinoilla oleviin tuotteisiin tarjoten loppukäyttäjän kannalta teknisesti samat ominaisuudet kuin kilpailijoilla, mutta kauniimmassa paketissa. Johtuen järjestelmän käytön korkeammista kuluista Lamican tavoitteleeekin asiakkaisiin premium -tuotteita valmistavia yrityksiä. Eli pakkaukseen pakataan vain kalliimpia juomia, jotka muodostavat koko markkinoista karkeasti ottaen noin 10 prosenttia. Asiakkaiksi Lamican ei edes suostu ottamaan sellaisia toimijoita, jotka saattaisivat tahrata mielikuvaa pakkauksen imagosta premium-tuotteiden pakkauksena.

Tällä hetkellä tilanne aseptisilla nestepakkausmarkkinoilla on varsin vakiintunut ja maltillisesti kasvava Tetrapakin hallitessa lähes koko markkinoita SIG Combiblocin tullessa seuraavana. Markkinoilta näyttää kuitenkin löytyvän vielä tilaa kolmannelle toimijalle kilpailun ollessa kovaa siitä kuka pystyy erottumaan kaupan hyllyllä edukseen. Lamicanin kehittäessä tuotetta on potentiaalisia asiakkaita kuunneltu tarkkaan, mutta samalla tuotekehitys prosessin voi nähdä myös teknologiavetoisena, jossa yrityksen kyky luoda uutta tekniikkaa on johtanut tuotteen kehittymiseen. Eli tuote voidaan nähdä samanaikaisesti sekä markkinavetoisena että teknologiavetoisena.

Taktiset lanseerauspäätökset

Lamican toimittaa asiakkailleen kokonaisia nestepakkausjärjestelmiä, joten sen tarjoaman tuotevalikoiman laajuus voidaan joko nähdä hyvin kapeana tai vaihtoehtoisesti hyvin laajana. Toisaalta tarjotusta tuotteesta ei ole kuin yksi versio, mutta toisaalta tapa, jolla järjestelmää tullaan käyttämään voi vaihdella asiakkaiden tarpeiden mukaan ja muutoksia järjestelmän toiminnallisuuteen on myös mahdollista sopia tapauskohtaisesti. Varsinaisesti järjestelmästä ei tarjota eri tuoteversioita, vaan muutoksia tehdään tarpeen mukaan olemassa olevaan järjestelmään. Nestepakkausjärjestelmän tuottama lopullinen tuote, eli 250 millilitran tölkki, mukailee LamiCan nimellään yrityksen omaa nimeä, vain kirjoitusasun ollessa hieman erilainen.

Nestepakkausmarkkinoiden tyylisillä B2B-aloilla markkinoinnin tavoitteena ei ole tuoda tuotteita suurten massojen tietoisuuteen, joten tuotteen markkinointi tapahtuu myyntihenkilöstön toimesta ottamalla yhteys potentiaalsiin asiakkaisiin, joko ottamalla heihin suoraan yhteyttä, tai esimerkiksi esittelemällä tuotetta alan messuilla ja myymällä tuote suoraan asiakkaalle ilman välikäsiä. Oman erityispiirteensä ensimmäisten järjestelmien markkinointiin toi haastava markkina-alue, Kiina. Tästä syystä Lamican joutui kiinnittämään erityistä huomiota siihen, että heidän markkinointihenkilöstönsä on kykenevä markkinoimaan tuotetta nimenomaan Kiinan haastavilla markkinoilla, jonka yrityskulttuuri poikkeaa huomattavasti eurooppalaisesta. Oikeiden ihmisten saaminen myyntiin ei kuitenkaan ollut kovin vaikeaa, sillä toiminta Aasiassa oli Lamicanin omistajalle hyvin tuttua, eli Lamicanilla oli niin sanotusti kotikenttäetu Kiinassa, vaikka yritys onkin suomalainen. Ensimmäinen myydyksi saatu nestepakkausjärjestelmä toi Lamicanille erinomaisen referenssin, joka helpotti myös myyntihenkilöstön työtä saada myydyksi lisää nestepakkausjärjestelmiä myös muille asiakkaille.

Lamicanin asiakkaiden kannalta heidän tarjoamansa tuote on hinnoiteltu korkealle, sillä kyseessä on premium -tuote, mutta lähestyttäessä hinnoittelua Lamicanin kannalta, niin tuote on nimenomaan penetraatiohinnoiteltu, sillä korkeisiin voittomarginaaleihin, eli kermankuorinta hinnoitteluun, ei ole varaa,

koska tuote ei ole niin radikaali parannus jo alalla toimivien yritysten tuotteisiin verrattuna. Tuotteen brändäämistä ei katsottu kovinkaan tärkeäksi, vaan tuotteen brändinä käytetään käytännössä yrityksen nimeä, kuten alalla on tapana. Hyvänä vertailukohtana voidaan pitää alan johtajaa Tetrapak:ia joka on myös brändännyt tuotteensa omalla nimellään.

Markkinoille tulo

Käytännössä Lamican tai sen edeltäjä on yrittänyt päästä markkinoille vuosien aikana jo useamman kerran, mutta nykyisen nestepakkausjärjestelmän osalta ensimmäinen asiakas tuli Kiinasta vuonna 2008. Tuotekehitys ja yrityksen toiminta oli saatettu siihen pisteeseen, että markkinoille tulo oli mahdollista ja Kiinan myyntiorganisaatio onnistui vakuuttamaan ensimmäisen asiakkaan, siitä että aseptinen nestepakkausjärjestelmä kannattaa hankkia juuri Lamicanilta. Erityistä hetkeä, jolloin tuote tuodaan markkinoille edellä mainitun kaltaisessa B2B-kontekstissa, jossa toimitetaan monimutkainen järjestelmä, on hankala määritellä.

Diffuusiotekijät

Elintarvikeyritykset ymmärtävät hyvin kuinka suuri rooli on sillä, millaiseen pakkaukseen tuote pakataan. Pakkaaminen toimii tehokkaana positiointin työkaluna, joka mahdollistaa erottautumisen kilpailijoista kaupan hyllyllä. Lamicanin nestepakkausjärjestelmä tarjoaa mahdollisuuden pakata premium - tason juomat tyylikkäämpään ja paremmin tuotteen positiointia vastaavaan pakettiin ja tämän myös elintarvikeyritykset ymmärtävät. Huolimatta järjestelmän suhteellisesta kalleudesta, on elintarvike yritysten tavoite myydä mahdollisimman paljon tuotteitaan, eikä pakkaus muodosta kuin pienen osan kaikista kuluista joita myytävä tuote elintarvikeyritykselle aiheuttaa. Tuotteen myynnin ei tarvitse kasvaa paljoakaan, jotta nousseet kustannukset saadaan katetuksi ja kaikki myynti siitä eteenpäin on parannus verrattuna alempaan myyntiin.

Järjestelmän sopivuus jo olemassa oleviin arvoihin ja kokemuksiin ei ole ongelma, sillä kuluttajalle päätyvän lopputuotteen täytyy täyttää kaikki aseptisen

nestepakkauksen tekniset vaatimukset yhtäläillä kuin kilpailijoiden tuotteidenkin, mitä nesteen säilyttämiseen tulee. Koska elintarvikeyrityksillä kokevat tarpeen erottua edukseen toisistaan myynnissä olevien tuotteiden osalta, niin erilainen pakkaus vastaa hyvin ajatusmaailmaa, jossa tuotteiden differointia pidetään tärkeänä tekijänä.

Tuotteen loppukäyttäjän, eli kaupassa asioivan asiakkaan kannalta tuote on erittäin helppokäyttöinen. Mikäli se ei olisi helppokäyttöinen, niin samalla katoaisi pohja koko liiketoiminnalta. Lamicanin asiakas on kuitenkin se, joka ostaa järjestelmän, eli kysymykseksi nouseekin itse järjestelmän helppokäyttöisyys ja toimiiko yhteistyö hyvin Lamicanin ja sen asiakkaan välillä. Tässä suhteessa helppokäyttöisyyden voi kyseenalaistaa suhteessa suurimpaan kilpailijaan eli Tetrapak:iin, joka on vuosikymmenien saatossa hionut oman toimintansa huippuun. Järjestelmää ei voi kuvata silti vaikeakäyttöiseksi, sillä se veisi liiketoiminnalta yhtäläillä pohjan kuin lopputuotteen vaikeakäyttöisyys.

4.2 Cross-case analyysi

Tässä kappaleessa tehtävä kohdeyritysten vertailu perustuu teemahaastatteluiden perusteella saatujen tekijöiden vertailuun. Vertailu on nähtävissä taulukossa 1. osion lopussa.

Strategiset päätökset:

B2B-markkinoilla tuotestrategia vaatii tyypillisesti korkeampaa innovatiivisuuden astetta, sekä tuotteen selkeästi tarjoamaa etua johtuen B2B-markkinoiden tarpeesta hankkia usein varsin monimutkaisia tuotteita, joiden pitää suorittaa haastavia tehtäviä (Cooper & Kleinschmidt 1995, Hultink ym. 1999). EWH-Solutionsin tarjoama tuote oli tekniseltä kannalta katsottuna vain inkrementaali parannus aikaisempaan, mutta lanseeraus ja palvelu kokonaisuudessaan oli huomattavan innovatiivinen, jonka ansiosta tarjottu tuote oli huomattava parannus verrattuna kilpailijoiden tarjontaan. Tuotekehitys tapahtui tässä tapauksessa varsin nopeasti. Tuotetta kehitettiin vain muutama kuukausi jonka jälkeen sitä alettiin tarjoamaan asiakkaille, mutta tuotteen kehittäminen jatkui

intensiivisenä markkinoille tulon jälkeenkin aina yrityksen myyntihetkeen saakka. Hultinkin ym. mukaan menestyneet tuotelanseeraukset ovatkin usein perustuneet varsin nopeaan tuotekehitykseen (Hultink ym. 2000).

Lamicanin tuotetta voidaan myös pitää inkrementaalina parannuksena verrattuna kilpailijoiden tuotteisiin, vaikka sen kehittämiseen on mennyt hyvin pitkään. Tuote tarjoaa silti selkeän edun verrattuna kilpailijoiden tuotteisiin. Lamicanin kehittämän hyvin monimutkaisen tuotteen osalta tärkeään osaan nousee johdon sitoutuminen pitkäaikaisiin projekteihin, joita ei ole mahdollista lanseerata lyhyessä ajassa (Poolton & Barclay, 1998).

Markkinointistrategiassa EWH-Solutions keskittyi nopeasti kasvaviin markkinoihin Suomen pk-yrityssektorilla tarjoten samoja tuotteita myös yksityishenkilöille ja yhdistyksille. Kirjallisuudessa nousee esiin keskittyminen tarkoin valittuihin asiakassegmentteihin erityisesti silloin, kun ei ole syytä uskoa tuotteen vetoavan laajaan asiakaskuntaan (Cooper & Kleinschmidt 1995; Hultink ym. 2000; Guiltinan 1999). EWH-Solutionsin voidaan katsoa keskittyneen suhteellisen tarkoin valittuun segmenttiin, mutta toisaalta tuotetta oli helppo tarjota kenelle tahansa webhotellipalveluita tarvitsevalle, joten oli mahdollista keskittyä tarjoamaan tuotetta varsinaiseen kohdesegmenttiin, että myös suuremmille massamarkkinoille.

Lamicanin tapauksessa korostuu tarve kohdistaa tuotelanseeraus hyvin spesifiin asiakassegmenttiin, joka tässä tapauksessa koostuu yrityksistä, joilla on tarve pakata nestemäisiä elintarvikkeita premium-kuluttajamarkkinoille. Lamicanin keskittyessä hyvin tarkoin valittuun segmenttiin käy erityisen ilmeiseksi tarve Pooltonin ja Barclayn painottamille tarpeille panostaa erityisesti hyvään suunnitteluun, tehokkaaseen kehitystyöhön sekä markkinoinnin ja asiakastarpeiden huomioimiseen (Poolton & Barclay, 1998).

Kilpailustrategian näkökulmasta molemmat tapausyritykset ovat valinneet tuotelanseerauksilleen sellaiset markkinat joilta löytyy vain pieni määrä merkittäviä kilpailijoita. Kirjallisuus tukee ajatusta tuotelanseerauksesta markkinoille, joilla on vain pieni määrä toimijoita, joka tarkoittaa myös pienempää

tarvetta "kouluttaa" asiakkaita tuotteen suhteen, sillä markkinat ovat jo olemassa (Hultink ym. 1997; 2000; Kalyanaram ym. 1995). Tuotteen kilpailuedun suhteen EWH-Solutions onnistui pääsemään erityisen hyvään asemaan vastaamalla asiakkaiden tarpeisiin säästää kuluissa, tinkimättä tuotteen laadusta tai ominaisuuksista. EWH-Solutions onnistui luomaan tuotteen, joka oli samaan aikaan edullisempi kuin kilpailijoilla, mutta myös huomattavasti joustavampi käyttää asiakkaan kannalta. Tuotteen laajat ominaisuudet pystyivät täyttämään asiakkaiden usein varsin vaatimattomat tarpeet edulliseen hintaan, mutta mikäli yksittäisen asiakkaan tarpeet kasvoivat tuotteen suhteen, niin useimmiten asiakkaan ei tarvinnut hankkia parempaa tuotetta, vaan olemassa oleva webhotelli tarjosi riittävät ominaisuudet kasvaneisiin tarpeisiin. Lamicanin lähestymistapa ei pyri tarjoamaan kilpailijoita edullisempaa tuotetta, vaan tuote on päinvastoin kalliimpi kuin kilpailijoiden. Se missä tuote päihittää kilpailijat on parempi tekninen suorituskyky.

Yrityksen strategian kannalta EWH-Solutions otti lähtökohdaksi yksinomaan markkinoiden tarpeiden tyydyttämisen. Bremin ja Voigtin (2009) mukaan markkinalähtöisyys syntyy markkinoiden ilmaisemista vaatimuksista paremmasta tuotteesta, mutta tässä tapauksessa, ennen tuotteen lanseerausta ei ollut ilmeistä, esille tuotua, vaatimusta markkinoiden tarpeesta saada parempi tuote. Arvio markkinoiden tarpeesta perustuikin yksinkertaisesti arviolle yritysten haluista säästää kuluissa ilman, että tuotteen ominaisuuksista tarvitsee tinkiä, sekä halusta saada enneminkin parempi tuote edullisempaan hintaan. (Brem & Voigt, 2009)

Lamicanin lähestymistapa on sekä markkinalähtöinen, että teknologialähtöinen, mikä on yleinen lähestymistapa B2B-kontekstissa (Hultink ym. 1997). Lamicanin motiivi, kehittää kilpailoita edistyneempi tuote ei perustu ainoastaan markkinoiden vaatimuksiin paremmasta tuotteesta, vaan myös yritykseltä löytyvään kykyyn kehittää sellainen. Lamicanin voidaan siis osittain nähdä pyrkivän imitoimaan kilpailijoitaan, mutta tekemällä sen paremmin kuin kilpailijat.

Taktiset päätökset:

EWH-Solutions päätyi tuoteversioiden määrässä kuuteen eri versioon, joilla oli mahdollista vastata tehokkaasti kohdemarkkinoiden vaatimuksiin. Siitä huolimatta, että jopa vaatimattomin webhotelli tyypillisesti pystyi vastaamaan hyvin suurimman osan asiakkaista tarpeisiin, niin tuotetarjonta pystyi vastaamaan huomattavasti vaativampienkin asiakkaiden tarpeisiin. Lamicanin tapauksessa käytössä on vain yksi tuoteversio, jota pystytään tarpeen tullen muokkaamaan vastaamaan paremmin asiakkaan tarpeita. Lamicanin tapauksessa ajatusta eri tuoteversioista voi lähestyä myös ansaintalogiikan muodossa, sillä laajasti ajateltuna Lamicanin tuote on saada asiakkaan nestemäinen tuote pakattua ja tämä voidaan toteuttaa eri tavoilla. Esimerkiksi varsinainen pakkauskone voidaan antaa jopa ilmaiseksi asiakkaalle tämän sitoutuessa ostamaan koneessa käytetty pakkausmateriaali sopivalla hinnalla Lamicanilta. Kirjallisuudessa ei ole selkeää kuvaa eri tuoteversioiden määrän tarpeesta B2B-markkinoilla, mutta on joitakin viitteitä, että laaja valikoima eri tuoteversioita olisi tärkeää kuluttajamarkkinoiden lisäksi myös yritysten välisillä markkinoilla (Hultlink ym. 1997; 1999). On mahdollista, että tarvittavien tuoteversioiden määrä riippuu yrityksen valitsemien kohdemarkkinoiden luonteesta. Molemmat tapausyritykset päätyivät käyttämään omaa tuotemerkkiään, mutta kirjallisuuden perusteella on vaikea sanoa mikä tämän ratkaisun merkitys on lopulta (Hultlink ym. 1999; Leek & Christodoulides 2011).

Promootion suhteen tähän tutkimukseen valikoituneilla yrityksillä on hyvin erilaiset lähestymistavat. EWH-Solutions markkinoi tuotteitaan ainoastaan internetissä. Markkinointi koostui hakukonemainonnasta, eri sivustoille sijoitetuista mainoksista ja asiakkaiden toisilleen suorittamasta suosittelusta. Valitut markkinointitavat sopivat hyvin tarjotuille tuotteille, sillä tarjotut tuotteet olivat edullisia ja yrityksellä oli tarve tavoittaa suuri määrä potentiaalisia asiakkaita edullisesti. Erityisesti asiakassuosittelu järjestelmän luominen oli ainutlaatuista Suomen webhotellimarkkinoilla. Suosittelujärjestelmä mahdollisti kaikille webhotelliasiakkaille säästää omissa webhotellikuluissaan suosittelemalla webhotelleja myös muille potentiaalisille asiakkaille. Mikäli asiakas onnistui tuomaan uuden asiakkaan yritykselle, niin tämä huomioitiin automaattisesti hänen omassa webhotelli-laskussaan.

Lamicanin lähestymistapa markkinointiin on täysin erilainen kuin mitä EWH-Solutions käytti. Lamicanilla myyntityö tapahtuu myyntihenkilöstön toimesta suoria asiakaskontakteja käyttäen. Tämä on ymmärrettävää ottaen huomioon tuotteen monimutkaisuuden, ja EWH-Solutionsin tuotteisiin verrattuna, erittäin korkean hinnan. Myyntihenkilöstön käyttö markkinoinnissa on toiminut erittäin hyvin Lamicanin tapauksessa, sillä kyse heillä ei ole pelkästään asiakkaiden saamisesta, vaan myös siitä keitä ollaan valmiita hyväksymään asiakkaaksi ja millä aikataululla. Myös kirjallisuudessa on painottunut myyntihenkilöstön ja suorien asiakaskontaktien käyttö B2B-markkinoilla, kuten myös referenssit ja hinnan alentaminen promootio keinona, joita Lamican on myös käyttänyt (Hellman 2005; Cooper & Kleinschmidt 1995, Ruokolainen 2008).

Hinnoittelussa molemmat yritykset ovat päätyneet käyttämään penetraatiohinnoittelua, joka soveltuu tyypillisesti hyvin markkinaosuuden kasvattamiseen ja kustannustavoitteissa pysymiseen, vaikkakin tässä saattaa olla vaihtelua riippuen toimialasta (Garrido-Rubio & Polo-Redondo, 2005; Liuzu & Hinterhuber 2012). EWH-Solutionsin tapauksessa penetraatiohinnoittelu osoittautui erityisen onnistuneeksi valinnaksi, sillä sen avulla oli mahdollista kasvattaa nopeasti markkinaosuutta pitäen voittomarginaali korkealla, vaikka tyypillisesti penetraatiohinnoittelussa voittomarginaalista joudutaan tinkimään (Calantone & Di Benetto 2006). Tietenkin voidaan ajatella, että voittomarginaali olisi voinut olla huomattavasti korkeampikin, sillä tarjotussa tuotteessa olisi joka tapauksessa ollut huomattavan laajat ominaisuudet verrattuna kilpailijoiden tuotteisiin, jolloin korkeampi hinta olisi ollut oikeutettu. EWH-Solutions päätyi tästä huolimatta strategiaan, jossa markkinaosuuden kasvattamista painotetaan. Tämä valinta on ymmärrettävä, koska kate oli joka tapauksessa korkea.

Lamican päätyi myös penetraatiohinnoitteluun joka johtui ainakin osittain siitä, että tuote on joka tapauksessa kalliimpi kuin kilpailijoiden verrattavissa olevat nestepakkaukset, joten kermankuorinta-hinnoittelu olisi luultavasti hinnoitellut Lamicanin ulos markkinoilta, tai ennemminkin estänyt pääsyn markkinoille kokonaan. Lamicanin tuotannon kasvaessa on tuotantokustannuksia luultavasti mahdollista leikata ja tämä vaikuttaa positiivisesti myös voittomarginaaliin.

Jakelukanavikseen kohdeyritykset ovat valinneet omiin tarpeisiinsa sopivat kanavat, joilla on mahdollista tavoittaa valitut kohdesegmentit. Myös kirjallisuudessa painotetaan jakelukanavien muodostamista kohdesegmentteihin sopiviksi (Hultink ym. 1999). Helppokäyttöisiä internetpalveluita on loogista myydä internetissä, kun taas monimutkaisia teollisia järjestelmiä on järkevää myydä suoraan potentiaalisille asiakkaille.

EWH-Solutionsin lanseerausprosessia ei voida pitää täysin tarkoin suunniteltuna, eikä siinä käytetty esimerkiksi kirjallisuudesta tuttua vaihe-portti –menetelmää. Lähtökohta tuotteen lanseeraukseen oli hyvin pitkälle yksinkertaisesti kokeilla toimisiko idea, mutta luonnollisesti idean toimivuudesta ei voinut olla varma, eikä minkäänlaisia markkinointitutkimuksia suoritettu. Lanseerausprosessi tapahtui lähtemällä liikkeelle ideasta, jota seurasi kehitysvaihe ja tuotteen testaus. Tämän jälkeen tuote tuotiin markkinoille ja toivottiin parasta. Markkinoille tuonnin jälkeen tuotetta muokattiin jatkuvasti vastaamaan yhä paremmin markkinoiden tarpeisiin.

Lamicanin tapauksessa lanseerausprosessi oli EWH-solutionista poiketen erittäin pitkä, eikä tarkkoja tietoja sen alkuvaiheesta ole ajalta jolloin Lamican toimi osana UPM-Kymmensä Walkican nimellä. Tuotekehitys eteni hitaasti, mutta lopulta valmis tuote saatiin markkinoille vuonna 2008. Tyypillisesti onnistuneet tuotekehitysprosessit ovat vieneet vain suhteellisen lyhyen ajan, mutta pitkä tuotekehitysprosessi ei näytä tässä tilanteessa juuri haitanneen, sillä muutokset nestepakkauslalla näyttävät tapahtuvan varsin hitaasti (Hultink ym. 2000).

Molemmissa tapausyrityksissä diffuusioon vaikuttavat tekijät oli varsin hyvin huomioitu. Yritysten tarjoamien tuotteiden erilaisuudesta johtuen diffuusioprosessi oli kuitenkin erilainen ja Lamicanin tapauksessa diffuusio oli vielä alkuvaiheessa tätä tutkimusta tehtäessä. EWH-Solutionsin tapauksessa diffuusio lähti melko nopeasti liikkeelle. Nopeaan diffuusioon on luultavasti vaikuttanut diffuusiotekijöiden lisäksi myös kohde markkinoiden luonne, sillä suurimman osan asiakkaista muodosti pienet yritykset, eivätkä suuremmat ja formaalimmat yritykset, jotka eivät ole tavallisesti yhtä nopeita omaksumaan innovaatioita kuin pienemmät yritykset (Nooteboom, 1989).

	Yritykset	EWH-Solutions	Lamican
strategiset päätökset	tuotestrategia	Tuote itsessään on teknisesti inkrementaali parannus verrattuna kilpailijoiden tuotteisiin, mutta tapa jolla tuote luotiin oli innovatiivinen. Tuotekehitys oli jatkuvaa tuotteen parantamista.	Inkrementaali parannus verrattuna kilpailijoiden tuotteisiin. Tuotekehitys kestänyt hyvin pitkään ja jatkuu edelleen.
	markkinointistrategia	Markkinat kasvoivat voimakkaasti valitussa asiakas-segmentissä. Markkinoiden laajuus kattoi Suomen pk-yrityskentän.	Markkinoiden kasvu maltillista.
	kilpailustrategia	Kilpailijoita noin 20, joista merkittäviä 5. Tuotteen kilpailu-etu oli kilpailijoiden tuotteita paremmat ominaisuudet, sekä selvästi alhaisempi hinta.	Merkittäviä kilpailijoita muutamia. Tuotteen kilpailuetuja ovat lopputuotteen parempi muotoilu ja ulkonäkö.
	yrityksen strategia	Markkinalähtöinen tuote, joka kehitettiin nimenomaan vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Innovoiminnan näkökulmasta yritys loi parempia tuotteita kuin kilpailijat samalla leikatun kuluja.	Samanaikaisesti markkina- sekä asiakaslähtöinen.
taktiset päätökset	tuote	Tuoteversioita oli 6, sekä mahdollisuus tarpeen vaatiessa luoda asiakkaalle kokonaan oma tuoteversio.	Tuoteversioita on varsinaisesti vain yksi, mutta se muokataan asiakkaiden tarpeiden mukaan.
	promootio	Tuotetta markkinoitiin internetissä mm. hakukonemainontaa käyttäen. Puskaradio ja asiakkaiden harjoittama tuotteen suosittelu olivat myös tärkeitä.	Henkilökohtainen myyntityö ja messutapahtumat.
	hinnoittelu	Penetraatiohinnoittelu.	Penetraatiohinnoittelu.
	jakelukanava	Jakelukanavana toimi yksinomaan internet.	Järjestelmätoimittaja.
	lanseerausprosessi	Lanseerausprosessi ei ollut kovin systemaattinen. Ensimmäiset tuoteversiot tuotiin markkinoille joidenkin kuukausien kehittämisen jälkeen, jonka jälkeen niitä kehitettiin jatkuvasti.	Lanseerausprosessi hyvin pitkä, eikä erityisen systemaattinen.
	diffuusio	Diffuusio lähti suhteellisen nopeasti liikkeelle sitä mukaan kun yrityksen maine alkoi muodostua positiivisten asiakaskokemusten myötä. Tuotteen omaksumiseen vaikuttavat tekijät olivat hyvin huomioitu.	Diffuusio ollut varsin pitkä prosessi. Tuotteen omaksumiseen vaikuttavat tekijät kuitenkin hyvin huomioitu.

Taulukko 1. Cross-case –analyysi.

5 Keskustelu ja johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa perehdyttiin ja kuvattiin korkean teknologian tuotteen lanseerausta B2B-markkinoilla perehtymällä aiheita käsittelevään kirjallisuuteen, jota seurasi kahteen tapausyritykseen perehtyminen. Tapausyritysten toteuttamat korkean teknologian tuotteen lanseeraukset analysoitiin, jonka jälkeen analyysin tuloksia verrattiin kirjallisuuteen.

Aihetta lähestyttiin seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

Miten korkean teknologian tuote lanseerataan B2B-markkinoille?

Alakysymykset:

- 1. Miten tutkimuksen kohdeyritykset lanseerasivat omat tuotteensa?*
- 2. Mitkä olivat ne tekijät, näiden kahden tapauksen kohdalla, jotka johtivat niiden tuotelanseerauksissa diffuusion alkamiseen?*

Kuten analyysistä käy ilmi, kummankaan yrityksen tuotelanseeraus ei ollut erityisen suunnitelmallinen, eikä konkreettista suunnitelmaa lanseeraukselle käytetty, mutta molemmat yritykset onnistuivat tuomaan tuotteen markkinoille, jonka jälkeen diffuusio käynnistyi onnistuneesti.

Päätutkimuskysymykseen, eli siihen miten korkean teknologian tuote tulisi lanseerata markkinoille, ei tämä tutkimus anna tyhjentävää vastausta, vaan joitakin suuntaa antavia ohjeita yrityksille ja niiden johtajille, jotka aikovat lanseerata oman korkean teknologian tuotteensa B2B-markkinoille. Tuotteen tarjoama selkeä etu nousee hyvin tärkeäksi tekijäksi, joten lanseerattaessa tuotetta B2B-markkinoille tulee tuote-edun olla selkeä ja todellinen potentiaalisen asiakkaan kannalta. Seuraava tärkeä tekijä on kohdemarkkinoiden valinta, joka tyypillisesti tarkoittaa B2B-markkinoilla tarkoin valittuja kohdemarkkinoita, massamarkkinoiden sijaan. Tuotteen kilpailuedun tai kohdemarkkinoiden valinta ei kuitenkaan riitä, vaan lanseeraus tulee pystyä myös toteuttamaan. Uutta

tuotetta B2B-markkinoille lanseeraavan yrityksen johdon tuleekin siis erityisesti miettiä kuinka asiakas pystyy edistämään omaa liiketoimintaansa juuri sillä tuotteella jota aiotaan tarjota. Kirjallisuudesta tai tapausyritysten analyysistä esiin nousi yritysasiakkaiden rationaalisempi suhtautuminen uusien tuotteiden hankintaan, jolloin juuri tuote-etu ja luottamus tuotetta tarjoavaan yritykseen näyttelee erittäin suurta osaa. Tätä luottamusta pystyy luomaan esimerkiksi referenssien ja tuotteen kokeiltavuuden avulla.

Yrityksen johdon kannattaa laatia suunnitelma lanseerauksen toteuttamiseen, vaikka lanseeraus voikin onnistua ilman tarkempaa suunnitelmaa, sekä huomioida myös tarkoin diffuusiotekijät lanseerauspäätöksiä tehtäessä. Lanseeraukselle tulee myös varata riittävästi aikaa, joten pitkäaikainen sitoutuminen on tärkeää, joskaan tämä ei tarkoita, että lanseeraukseen tulisi käyttää enempää aikaa kuin sille on tarvetta.

Miten tutkimuksen kohdeyritykset lanseerasivat omat tuotteensa?

EWH-Solutionsin lanseeraus tapahtui nopealla aikataululla vain joidenkin kuukausien kuluessa. Alkuperäinen tuoteidea muokkaantui merkittävästi sen jälkeen, kun tuote oli tuotu markkinoille, sillä yritykselle kävi nopeasti selväksi, etteivät markkinat olleet niinkään kiinnostuneita webhotellin ja yksinkertaisten internetsivujen yhdistelmästä, vaan nimenomaan itse webhotellista. Tämän havainnon jälkeen kaikki panokset laitettiin juuri webhotellien kehittämiseen, jolloin niiden ominaisuuksia laajennettiin ja parannettiin useita kertoja. Merkittävään osaan nousi myös nopean ja ystävällisen asiakaspalvelun luominen. Myös kirjallisuus nosti esiin tarpeen reagoida markkinoiden muutoksiin ja toimia joustavasti tilanteen mukaan, kuten myös asiakkaiden tarpeisiin vastaamisen (Poolton & Barclay, 1998)

Lamicanin kohdalla lanseerausprosessi oli erittäin pitkä, jonka aikana yritys muuttui tuotekehitysyksiköstä itsenäiseksi yritykseksi, sekä vaihtoi omistajaa useamman kerran ja kerran myös nimeään. Tuotekehitys kesti erittäin pitkään ja

ensimmäinen kokonaan itse valmistettu nestepakkaus kone saatiin myytyä Kiinan markkinoille vuonna 2008, jolloin yrityksen toiminta ja tuotekehitys oli saatu siihen pisteeseen, että Lamicanin myyntiorganisaatio sai ensimmäisen asiakkaan vakuuttumaan tuotteesta.

Mitkä olivat ne tekijät, näiden kahden tapauksen kohdalla, jotka johtivat niiden tuotelanseerauksissa diffuusion alkamiseen?

EWH-Solutionsin kohdalla tärkein yksittäinen tekijä onnistuneeseen diffuusion alkamiseen vaikuttaa olleen erityisen vahva markkinalähtöisyys, joka näkyi usealla tavalla yrityksen liiketoiminnassa. Ensimmäinen vaihe jossa, markkinalähtöisyys näkyi, oli alusta asti mukana ollut tarkoitus pitää hintataso edullisena samalla tarjoten korkealaatuista palvelua. Seuraava oleellinen vaihe, jossa vastattiin markkinoiden signaaleihin, oli keskittyminen tarjoamaan nimenomaan webhotelleja, jonka jälkeen painotus siirtyi webhotellien ja palvelun parantamiseen. Myös markkinoinnissa otettiin käyttöön ensimmäisenä Suomessa asiakkaiden palkitsemisjärjestelmä. Palkitsemisjärjestelmän avulla asiakkaiden oli mahdollista saada alennusta omaan webhotellipalveluunsa, suosittamalla webhotelleja muille potentiaalisille asiakkaille. Palkitsemisjärjestelmän lisäksi yritys kiinnitti erityistä huomiota siihen, että webhotellipalveluita tarvitsevat potentiaaliset asiakkaat löytävät yrityksen sivut mahdollisimman helposti internetistä. Perinteisen hakukonemainonnan ja eri internetsivuille sijoitettavien mainosten lisäksi sivujen näkyvyys taattiin optimoimalla ne siten, että ne löytyvät mahdollisimman korkealta Googlen hakutuloksista.

Eryistä huomiota kiinnitettiin myös siihen, että jokainen asiakas olisi varmasti tyytyväinen, joten tilanteita, jotka voisivat aiheuttaa tyytymättömyyttä asiakkaalle, pyrittiin välttämään mahdollisimman tehokkaasti. Esimerkiksi asiakkaiden kysymyksiin pyrittiin vastaamaan mahdollisimman nopeasti ja asiallisesti. Asiakaspalvelun tarve pyrittiin samalla minimoimaan tekemällä webhotellin käytöstä mahdollisimman helppoa jopa kokemattomille käyttäjille. Mikäli

internetissä liikkui väärää tietoa yrityksestä tai sen toiminnasta, niin se pyrittiin korjaamaan mahdollisimman nopeasti. Mikäli asiakas oli kaikesta huolimatta tyytymätön tuotteeseen, oli webhotellitilaus mahdollista perua ilman kustannuksia. Nämä toimenpiteet vastaavat hyvin pitkälle Rogersin listaamiin tekijöihin innovaation diffuusioon vaikuttavista tekijöistä (Rogers, 2003)

Erityisen mielenkiintoisen EWH-Solutionsin lanseerauksesta teki, miten yrityksen onnistui vastaamaan niin hyvin markkinoiden tarpeisiin. Tämän selittää se, että koko yrityksen toiminta rakentui tyhjästä asiakkaiden ehdoilla, eikä alalla vallinneet toimintatavat ja käytännöt rajoittaneet yrityksen toimintaa. Yrityksen koko filosofia perustui mahdollisimman hyvän tuotteen tarjoamiseen samalla minimoiden kustannukset. Kustannusten minimoinnin ansiosta asiakkaan maksama hinta oli mahdollista pitää matalana. Tapa, jolla yritys toimi, mukaili hyvin esimerkiksi Pooltonin ja Barcleyn (1998) havaintoja onnistuneesti tuotteen lanseeranneista yrityksistä (Poolton & Barcley, 1998).

Lamicanin kohdalla esiin nousee erityisesti pitkäaikainen sitoutuminen lanseeraukseen tuotteen saattamiseksi markkinoille. Uudenlaisen nestepakkausjärjestelmän tuominen markkinoille on erittäin haastava ja pitkä prosessi, johon on oltava valmis sitoutumaan tarvittavaksi ajaksi. Toiseksi merkittäväksi tekijäksi osoittautui selkeä tuote-etu verrattuna kilpailijoihin. Vaikka Lamicanin valmistama nestepakkausjärjestelmä tuottaa kuluttajamarkkinoille teknisiltä ominaisuuksiltaan täysin identtistä nestepakkauksia kilpailijoiden kanssa, niin tuote on selkeästi muotoilultaan erilainen kuin kilpailijoiden vastaavat tuotteet. Kolmantena tekijänä erottuu onnistuneiden referenssien merkitys, sillä uudenlaisen nestepakkausjärjestelmän hankintaan liittyy aina riskejä, jotka asiakas haluaa minimoida. Tällöin potentiaalinen asiakas voidaan vakuuttaa tuotteen toimivuudesta esittelemällä toimivaa referenssiä. Lamicanin päätös kohdistaa tuote premium-markkinoille, jotka edustavat vain noin kymmentä prosenttia kokonaismarkkinoista, vahvistaa kirjallisuuden näkemystä tarpeesta kohdistaa lanseeraus tarkkaan valittuun asiakassegmenttiin ja tarjota juuri heidän tarpeisiin sopivia tuotteita (Cooper & Kleinschmidt 1995; Hultink ym. 2000). Myös kilpailijoiden määrän suhteen, Lamicanin tapaus tukee kirjallisuuden havaintoja, joiden mukaan onnistuneet lanseeraukset kohdistuvat tyypillisesti markkinoille, joilta löytyy vain pieni määrä kilpailijoita, tarjoamalla teknisesti kehittyneempää

tuotetta markkinoille (Hultink ym. 1997; 2000).

Myös Lamicanin tuote vastaa suhteellisen hyvin Rogersin määrittämiin innovaatioiden diffuusioon vaikuttaviin tekijöihin tarjoamalla asiakkaille korkeampaa suhteellista hyötyä, joka ei ole ristiriidassa markkinoilla vallitsevien arvojen kanssa. Innovaation kokeiltavuuden suhteen asiakkailla on mahdollisuus havainnoida referenssien toimivuutta, joskin innovaatio ei ole kokeiltavissa konkreettisesti, kuten EWH-Solutionsin tapauksessa. Innovaation tulokset ovat näkyvissä myös muille potentiaalisille asiakkaille. (Rogers, 2003)

Tutkimuksen heikkoudet ja jatkotutkimusehdotukset:

Tämän tutkimuksen ehkä merkittävin heikkous on tapausyritysten pieni määrä, joka rajoittaa ratkaisevasti johtopäätösten tekemistä yleisellä tasolla, mutta toisaalta tämän tutkimuksen tarkoitus ei ole luoda uutta teoriaa, vaan ennen kaikkea perehtyä siihen, kuinka tutkimuksessa käsitellyt yritykset lanseerasivat tuotteensa ja valottaa aihetta sitä kautta. Jatkotutkimuksen kannalta olisi järkevää tutkia useampaa tapausyritystä.

Toinen merkittävä heikkous tutkimuksessa tutkittujen lanseerausten suhteellisen lyhyt diffuusiovaihe, jolloin ajallinen perspektiivi lanseerauksen tuloksiin jää varsin lyhyeksi. Jatkossa voisikin olla tärkeää tutkia lanseerausta ja sen onnistumista pidemmällä aikajänteellä. Myös avainhenkilöiden käyttöön tietolähteinä liittyy riskinsä, sillä he voivat olla puolueellisia antaessaan tietoja tutkittavasta ilmiöstä (Ernst, 2002). Aihetta voisi jatkossa tutkia esimerkiksi pitkittäistutkimuksen keinoin havainnoimalla lanseerauksia niiden alkuvaiheesta asti, jotta havainnot olisivat objektiivisempia.

EWH-Solutionsin tapaus, jossa yrityksen toimintamalli poikkeaa selvästi kilpailijoista, antaa aihetta tutkia lanseerauksia, joissa yritys toimii huomattavan poikkeavalla tavalla verrattuna kilpailijoihinsa.

Lähteet

- Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus*. 3. painos. Tampere: Vastapaino.
- Ampuero O. & Vila N. (2006). Consumer perceptions of product packaging. *Journal of Consumer Marketing*, 23 (2), 100 – 112.
- Biggadike, E. R. (1979). *Corporate Diversification: Entry, Strategy and Performance*. Cambridge: Harvard University Press.
- Brem, A & Voigt, K (2009). Integration of market pull and technology push in the corporate front end and innovation management—Insights from the German software industry. *Technovation* 29, 351–367.
- Calantone, R. J. & Di Benedetto C. A, (2007). Clustering product launches by price and launch strategy, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22, 1, 4 – 19.
- Celly, K.S. & Frazier, G.L. (1996). Outcome-based and behavior-based coordination efforts in channel relationships, *Journal of Marketing Research*, 23, 200-210.
- Chiesa, V. & Frattini, F. (2011). Commercializing Technological Innovation: Learning from Failures in High-Tech Markets. *Journal of Product Innovation Management*, 28, 437–454.
- Colin, R., (1993). *Real World Research*, Blackwell.
- Cooper, R. G. (2008). Perspective: The Stage-Gate® Idea-to-Launch Process—Update, What's New, and NexGen Systems. *Journal of Product Innovation Management*, 25: 213–232.
- Cooper, R. G. & Kleinschmidt, E. J. (1995). New product performance: Keys to success, profitability and cycle time reduction. *Journal of Marketing Management*, 11:315–337.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1986). An Investigation into the New Product Process: Steps, Deficiencies, and Impact. *Journal of Product Innovation Management*, 3, 71-85.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (2000). New product performance: What distinguishes the star products. *Australian Journal of Management*, 25 (1), 17-45.
- Cooper, R. G. (2008). Perspective: The Stage-Gate® Idea-to-Launch Process—Update, What's New, and NextGen Systems. *Journal of Product Innovation Management*, 25: 213–232.
- Cooper, R.G. (2009). How Companies Are Reinventing Their Idea-to-Launch Methodologies. *Research Technology Management*, 52, 47–57.

Damanpour, F. & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top Managers. *British Journal of Management*, 17, 215-236.

Day, G. S., Fein, A. J. & Ruppertsberger, G. (2003). Shakeouts in Digital Markets: Lessons from B2B Exchanges. *California Management Review*, 45(2), 131- 150.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.

Ernst, H. (2002). Success factors of new product development: a review of the empirical literature. *International Journal of Management Reviews*, 4 (1), 1-40.

Frambach, R. T. (1993). An integrated model of organizational adoption and diffusion of innovations. *European Journal of Marketing*, 27(5) 22-41.

Frambach, R. T., & Schillewaert N. (2002). Organizational innovation adoption: A multi-level framework of determinants and opportunities for future research. *Journal of Business Research*, 55(2), 163-176.

Garrido-Rubio, A., Polo-Redondo, Y. (2005). Tactical launch decisions: influence on innovation success/failure. *Journal of Product & Brand Management*, 14(1) ,29 – 38.

Geroski, P. A. (2000). Models of technology diffusion. *Research Policy*, 29(4–5), 603–25.

Griffin, A., & Page, A. L. (1996). PDMA Success Measurement Project: Recommended Measures for Product Development Success and Failure. *Journal of Product Innovation Management*, 13, 478-496.

Guiltinan, J. P. (1999). Launch Strategy, Launch Tactics, and Demand Outcomes. *Journal of Product Innovation Management*, 16, 509–529.

Haverila, M., Uusi-Rauva, E., Kouri, I. & Miettinen, A. (2005). *Teollisuustalous*. 5. painos. Tampere: Infacs Oy.

Hellman K, (2005). Strategy-driven B2B promotions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(1), 4 – 11.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2010). *Tutkimushaastattelu -Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Oy Yliopistokustannus.

Hultink, E. J. Kwaku A-G & Lebbink, I. (2000). Determinants of new product selling performance: an empirical examination in The Netherlands. *European Journal of Innovation Management*, 3(1), 27 – 36.

Hultink, E. J. & Hart, S. (1998). The world's path to the better mousetrap: myth or reality? An empirical investigation into the launch strategies of high and low

advantage new products. *European Journal of Innovation Management*, 1(3), 106 – 122.

Hultink, E. J., Griffin, A. Hart, S. & Robben H. S. J. (1997). Industrial new product launch strategies and product development performance. *Journal of Product Innovation Management*, 14(6), 243–57.

Hultink, E. J. S. Hart, H. S. J. Robben, & Griffin A. (2000). Launch decisions and new product success: An empirical comparison of consumer and industrial products. *Journal of Product Innovation Management*, 17(1), 5–23.

Högman, U., & Johannesson. (2013). Applying stage-gate processes to technology development—Experience from six hardware-oriented companies. *Journal of Engineering and Technology Management*, 30(3), 264-287.

Kalyanaram, G., Robinson W. & Urban, G. (1995). Order of market entry: Established empirical generalizations, emerging empirical generalizations, and future research. *Marketing Science*, 14, 212–221.

Khan, S & VanWynsberghe, R. (2008). Cultivating the Under-Mined: Cross-Case Analysis as Knowledge Mobilization [54 paragraphs]. *Qualitative Social Research*, 9(1),

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. PearsonEducation Inc., New Jersey: PearsonEducation.

Leek, S. & Christodoulides, G. (2011). A literature review and future agenda for B2B branding: Challenges of branding in a B2B context. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 830-837.

Liozu, M. & Hinterhuber, A. (2012). Industrial product pricing: a value-based approach. *Journal of Business Strategy*, 33(4), 28 – 39.

Metsämuuronen, J. (2002). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. International Methelp Ky.

Makkonen, H. (2008). Beyond Organizational Innovation Adoption—a Conceptual and Empirical Analysis. *Journal of business market management*, 2(2), 63-77.

Metsämuuronen J. (2003). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Micheal, K., Rochford, L. & Wotruba, T. R. (2003). How New Product Introductions Affect Sales Management Strategy: The Impact of Type of “Newness” of the New Product. *Journal of Product Innovation Management*, 20, 270–283.

Montoya-Weiss, M. M., & Calantone R. (1994). Determinants of New Product Performance: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 11, 397-417.

Nooteboom B. (1989). Diffusion, uncertainty, and firm size. *International Journal of Research in Marketing*, 6, 109–28.

Onwuegbuzie, A.J. & Leech, N.L. (2005). On Becoming a Pragmatic Researcher: The Importance of Combining Quantitative and Qualitative Research Methodologies. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(5).

Poolton, J. & Barclay I. (1998). New Product Development from Past Research to Future Applications. *Industrial Marketing Management*, 27, 197–212.

Reason, P. & Hilary B. (2001). *Handbook of action research: Participative inquiry and practice*. Sage.

Cooper, R. G. & Kleinschmidt, E. J. (1990). *New Products: The Key Factors in Success*. Chicago: American Marketing Association.

Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of Innovations, 5th ed.* New York: Free Press.

Rohlf, J. H. (2001). *Bandwagon effects in high-technology industries*. Cambridge: The MIT Press.

Ruokolainen, J. (2008). Constructing the first customer reference to support the growth of a start-up software technology company. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 282-305.

Salminen, R. T. (2001). Success factors of a reference visit – a single case study. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(6), 487 – 507.

Srivastava, J. & Moreland, J. (2012). Diffusion of Innovations: Communication Evolution and Influences. *The Communication Review*, 15(4), 294-312.

Tidd J. & Bessant J. (2009). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Wiley.

Tuomi J. & Sarajärvi A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Uusitalo, H. (1991). *Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan*. Juva: WSOY.

Van den Bulte, C. & Stremersch S. (2004). Social contagion and incomeheterogeneity in new product diffusion: A meta-analytic test. *Marketing Science*, 23(4), 530–44.

Winter & Sundqvist, (2009). IMC strategies in new high technology product launches. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(2), 191 – 215.

Woodside, A. G. & Biemans, W. G. (2005). Modeling innovation, manufacturing, diffusion and adoption/rejection processes. *Journal of Business & Industrial Marketing* 20(7), 380-393.

Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. Newbury Park:

Sage Publications.

Yin, R. K. (2003). *Case study research. Design and methods*. 3rd edition. Sage

Yin, R. K. (2009). *Case study research. Design and methods*. Thousand Oaks: Sage.

LIITE 1

TEEMAHAASTATTELUN KYSYMYKSET

Kerro lyhyesti omin sanoin yrityksestä?

Strategiset päätökset:

1. Kuinka innovatiivinen tuote on? (inkrementaali/radikaali)
2. Kuinka kauan tuotteen kehittämiseen meni?
3. Mihin segmentteihin tuotetta myydään?
4. Miten markkinat yleisesti ottaen kehittyvät?
5. Kuinka paljon kilpailijoita on?
6. Mitkä ovat tuotteen edut muihin verrattuna?
7. Onko tuote markkina- vai teknologiavetoinen?

Taktiset päätökset:

1. Kuinka laaja valikoima tuotteita on?
2. Miten markkinoitte tuotetta?
3. Mitkä olivat kommunikaatiokeinot markkinoinnissa?
4. Miten nimesitte tuotteen?
5. Miten hinnoittelitte tuotteen?
6. Käytittekö penetraatiohinnoittelua vai kermankuorinta hinnoittelua?
7. Mihin jakelukanava päätökseen päädyitte?

Millainen tuotteen lanseerausprosessi oli?

Innovaation diffuusio:

Miten tuotteen myynti lähti liikkeelle?

Diffuusioon vaikuttavat uuden tuotteen ominaisuudet:

1. Minkälaisia hyötyjä tuote tarjoaa asiakkaille?
2. Miten sopii arvoihin ja kokemuksiin?
3. Onko tuote helppokäyttöinen?
4. Onko tuotteen kokeileminen ennalta mitenkään mahdollista?
5. Kuinka hyvin innovaation tulokset näkyvät muille?