

Pete Vuorimäki

ASIAKASKUNNAN RAKENTUMINEN KOHTI TUOTTEEN MARKKINASOPIVUUTTA

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Syyskuu 2020
Ohjaaja: Kari Lohivesi

TIIVISTELMÄ

Pete Vuorimäki: Asiakaskunnan rakentuminen kohti tuotteen markkinasopivuutta
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden kandidaattiohjelma
Syyskuu 2020

Asiakkaiden voidaan todeta olevan yksi yritystoiminnan tärkeimmistä sidosryhmistä, sillä ilman asiakkaita ei voida harjoittaa kannattavaa liiketoimintaa. Lähes jokainen yritys kohtaa asiakashankinnan haasteellisuuden yritystoimintansa alussa. Erityisesti ensimmäisen maksavan asiakkaan hankkiminen koetaan haastavaksi startup-yrityksissä, joissa ei ole useinkaan ylimääräisiä resursseja kyseiseen osa-alueeseen.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa asiakaskunnan rakentumisen prosessia ja prosessin haasteita startup-yrityksen pyrkiessä kohti tuotteen markkinasopivuutta. Erityisinä tavoitteina ovat keskittyminen ensimmäisiin ostaviin asiakkaisiin ja startup-yrityksien toimintaan ennen tuotteen tai palvelun julkaisua. Tutkimuksessa kuvataan tuotteen markkinasopivuuden löytämiseen vaikuttavia tekijöitä, sekä analysoidaan asiakaskunnan rakentumisen roolia ja haasteita.

Tutkimus toteutettiin teorian ja empirian yhdistelmänä, jotka täydentävät toisiaan. Teoriaosuudessa käsitellään Asiakaskehittämisen mallia ja Lean startup metodia. Empiriaa varten haastateltiin neljän startup-yrityksen perustajaa, peilaten heidän kokemuksiaan tutkimuksessa käytettyyn teoriaan. Kyseiset startup-yritykset toimivat kaikki eri toimialoilla ja toimivat eri yritystoiminnan vaiheissa. Haastattelut analysoitiin käyttäen teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä.

Tutkimuksen tuloksissa korostuvat etenkin verkostojen ja tapahtumien tärkeys ensimmäisten asiakkaiden etsimisessä. Verkostoista ja tapahtumista on olennaisesti hyötyä myös perustajan asiakasolettamuksien ja vision varmistamisessa. Lisäksi asiantuntijuuden tarpeellisuus ja asiakastestaamisen haasteellisuus nousivat perustelluiksi aiheiksi. Asiakaskunnan ja asiakassegmentin löytäminen vaativat jatkuvaa vuoropuhelua mahdollisten asiakkaiden kanssa, sekä startup-yrityksen näkyvyyden ylläpitoa. Osa haastateltavista startup-yrityksistä oli saavuttanut tuotteen markkinasopivuuden osittain sattuman varassa. Asiakaskunnan rakentuminen on erilainen jokaisella startup-yrityksellä, eikä siihen näin ollen ole vain yhtä toimivaa prosessia.

Avainsanat: startup, asiakaskunta, asiakaskunnan rakentaminen, asiakaskehittäminen, tuotteen markkinasopivuus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla

Sisällys

1. JOHDANTO	4
1.1. Tutkimuksen tausta	4
1.2. Tutkimuksen tavoite ja tutkimustehtävä	5
1.3. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rajaukset	6
1.4. Tutkielman rakenne	7
2. KIRJALLISUUSKATSAUS	8
2.1. Tuotteen markkinasopivuus	8
2.2. Tuotteen markkinasopivuus startup-yrityksen liiketoimintahaasteena	9
2.3. Asiakaskehittämisen malli	10
2.4. Lean startup -metodi	13
2.5. Yhteenveto	19
3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	20
3.1. Tutkimusmenetelmät.....	21
3.2. Aineistonkeruu	21
3.3. Aineiston käsittely ja analysointi	22
3.4. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	23
4. EMPIRIA	24
4.1. Asiakaskunnan rakentuminen	24
4.2. Startup-yrityksen alku	24
4.3. Markkinan kohtaaminen ja asiakkaiden kontaktointi	25
4.4. MVP ja asiakkaista oppiminen	27
4.5. Pivointi ja tuotteen markkinasopivuus.....	30
5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	33
5.1. Johtopäätökset.....	33
5.2. Yhteenveto	34
5.3. Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet.....	35

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen tausta

Jokainen yritys tarvitsee asiakkaita elääkseen. Ilman asiakkaita ei ole liiketoimintaa, jolloin asiakkaat voidaankin nähdä yrityksen tärkeimpänä sidosryhmänä. Erityisesti asiakaskunta ja sen rakentuminen koskettaa skaalautumisvaiheeseen pyrkiviä startup-yrityksiä, sillä skaalautumisella pyritään toiminnan nopeaan kasvattamiseen. Startup-yritykset tarvitsevat ensimmäisiä asiakkaita myös peilatakseen tuote tai palvelu ratkaisuaan asiakkaiden tarpeisiin. Asiakashankinta kuitenkin nähdään haastavana ja ensimmäisten ostajien löytäminen ongelmallisena. Tämä tutkimus keskittyy ensimmäisiin asiakkaisiin, joita ymmärtämällä yritys voi saavuttaa tuotteen markkinasopivuuden.

Giardino et ai. (2015) raportoivat tutkimustuloksistaan, että monet startup-yritykset pitävät teknologisen epävarmuuden kukoistamista ja ensimmäisen maksavan asiakkaan hankkimista tärkeimpinä haasteinaan. Myös Harjun mukaan (2020) ”Yrityksen kaksi tärkeintä prosessia ovat asiakashankinta ja rekrytointi. Muut ovat tukiprosesseja”. On myös olemassa runsaasti tutkimuksia, jotka osoittavat, kuinka eturivin toiminnot (”asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen”) selittävät sen, miksi jotkut tuotteet menestyvät paremmin kuin toiset (Hernard & Szymanski, 2001). Upouuden tuotteen tai palvelun kaupallistaminen onkin monimutkainen tehtävä, jonka lopputulos on epävarma. (Moogk, 2012).

Yli 90 prosenttia startup-yrityksistä epäonnistuu ja syynä on useammin itsetuho, kuin kilpailu (Marmer, Herrmann, Dogrultan, ym. 2012). Mauryan (2012) avaa startup-yritysten epäonnistumisen syitä tarkemmin: merkittävän asiakaspolun luominen asiakkaille on yksi keskeisimmistä syistä siihen, miksi startup-yritykset epäonnistuvat. Startup-yritykset eivät epäonnistu, koska heiltä puuttuisi tuote vaan, koska heiltä puuttuvat asiakkaat ja toimivaksi todistettu liiketoimintamalli (Blank, 2013). Blank (2013) on luonut asiakaskehittämisen mallin startup-yrityksien menestymistä konsultoidakseen.

Asiakaskehittämisen mallin puolustajat väittävät, että innovatiivisen tuotteen suurin epäonnistumisriski ei ole tuotekehityksessä vaan tuotteen markkinasopivuuden puuttumisessa. Hyvä yhteensopivuus tukee kasvua, kun taas huono sopivuus voi ilmetä niin asiakkaiden puutteena, asiakkaiden identifioinnin vaikeuksina, ja/tai korkeimpina kustannuksina asiakkaiden löytymiselle. (York & Danes, 2014). Andreessen (2007) kuvaa tuotteen

markkinasopivuutta seuraavasti; suurilla markkinoilla, joilla on paljon realistisia potentiaalisia asiakkaita, markkinat vetävät tuotteen startup-yrityksen käsistä. Markkina on täytettävä ja se täytetään ensimmäisellä elinkelpoisella tuotteella. Mauryan (2012) mukaan, tuotteen markkinasopivuuden saavuttaminen on startup-yrityksen ensimmäinen merkkipaalu, mikä vaikuttaa voimakkaasti sekä strategiaan, että taktiikoihin.

Perinteiset tuotekehitysmallit voidaan nähdä osasyynä asiakkaiden sivuun jäämiselle. Klassinen tuotokeskeinen lähestymistapa luo jonkin verran asiakassitoutumista asiakasvaatimusten keräämisvaiheessa, mutta jättää suurimman osan asiakkaan validoinnista esimerkiksi ohjelmiston julkaisun jälkeiseen aikaan. Kun ratkaisua testataan ja rakennetaan, startup-yritys saattaa irrota asiakkaista viikoiksi tai jopa kuukausiksi, jolloin väliin jää kuilu. Tällä väliajalla startup-yritys hyvin mahdollisesti rakentaa joko liikaa, tai harhautuu siitä, mitä asiakkaat oikeasti haluavat. (Maurya, 2012). Cooper (2011, 2013, 2013a) korostaa asiakkaan kanssa toimimisen tärkeyttä aikaisessa vaiheessa tuotekehitystä, koska monet projektit epäonnistuvat teknisten tehtävien ylittäessä markkinointi - tai liiketoiminta -orientoituneet tehtävät. Parker (2009) toteaa, että osa tämän päivän startup-yrityksistä kasvavat tulevaisuudessa teollisuuden jättiläisiksi ja jopa ne startup-yritykset, jotka eivät kasva, voivat luoda positiivista ulkoisvaikutusta.

Ottaen siis huomioon tuotteen markkinasopivuuden etsimisen haasteet, startup-yritysten innovatiivisten tuotteiden luonteen sekä julkaisemisen, että perinteisten tuotekehitysmallien puutteet, voidaan todeta asiakaskunnan ja sen rakentumisen olevan olennaisia osia startup-yritysten menestykseen ja taloudellisen kasvun mahdollistumiseen. Tutkimusta startup-yrityksien alkupään asiakaskunnan rakentumisesta ei juurikaan löytynyt, joten tutkimuksellinen aukko tuli täyttää tämän tutkimuksen muodossa.

1.2. Tutkimuksen tavoite ja tutkimustehtävä

Tässä tutkimuksessa kuvataan ja analysoidaan asiakaskunnan rakentumisen prosessia ja haasteita startup-yrityksen pyrkiessä kohti tuotteen markkinasopivuutta. Tutkimus keskittyy startup-yrityksien ensimmäisiin asiakkaisiin, eli aikaan ennen tuotteen tai palvelun julkaisua. Voidakseen vastata tähän tutkimustehtävään, tutkimuksessa tulee:

1. kuvata tuotteen markkinasopivuuden löytämiseen vaikuttavia tekijöitä.
2. analysoida prosessin roolia ja haasteita asiakaskunnan rakentumisessa.

Ensimmäistä alakysymystä käsitellään tutkimuksen teoriaosuudessa. Teoria muodostaa infrastruktuurin tutkimuksen empiiriselle osuudelle. Toiseen alakysymykseen pyritään vastaamaan kirjallisen ja empiirisen aineiston perusteella johtopäätöksissä.

1.3. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rajaukset

Startup-yrityksen määritelmä ei ole täysin yksiselitteinen, mutta Blankin (2013) mukaan startup on tilapäinen organisaatio, jonka tarkoituksena on etsiä monistettavissa oleva ja skaalautuva liiketoimintamalli. Ries (2011) määrittelee startup-yrityksen instituutioksi, jonka tarkoitus on luoda uusi tuote tai palvelu erittäin epävarmoissa olosuhteissa. Startupin päämäärä on selvittää oikea asia, jota rakentaa – asia, josta asiakkaat haluavat ja tulevat maksamaan, niin nopeasti, kuin mahdollista (Ries, 2011). ”Startupit eivät ole olemassa vain tehdäkseen rahaa, tavaraa tai palvelukseen asiakkaita. Ne ovat olemassa oppiakseen, kuinka rakentaa jatkuvaa liiketoimintaa” (Ries, 2011).

Riesin (2011) mukaan innovaation määritelmä Lean startup metodiikkaa käsiteltäessä on uusi tarkoitus jo olemassa olevalle teknologialle; uusi liiketoimintamalli, joka tarkoitus on paljastaa huomioimatta jäänyt arvo tai tuoda palvelu kokonaan uudelle alueelle tai aikaisemmin heikosti palveluille asiakkaille.

Minimum viable product (MVP) on tiivis yhteenveto pienimmästä mahdollisesta määrästä ominaisuuksia, joka toimii erillisenä tuotteena, silti ratkaisten pääongelman ja demonstroi tuotteen arvon. MVP on taktiikka insinöörien hukkatyötuntien leikkaamiseen, strategia saada tuote mahdollisimman nopeasti ensimmäisten omaksujien käsiin ja työkalu luodessa maksimaalista asiakasoppimista mahdollisimman nopeasti. (Blank, 2012). MVP on ehdotus vähimmäisominaisuuksista, joita vaaditaan tuotteen tarjoamiseksi (Cooper & Vlaskovits, 2013)

Startup voi luoda täydentävän prototyypin tuotteelle ja tarjota sen myyntiin oikeille asiakkaille läpi markkinointikanavan. MVP voi testata suurimman osan startupin oletuksista ja luoda perustiedot mistä tahansa oletuksesta samanaikaisesti. (Ries, 2011). MVP mahdollistaa startupille todelliset perustiedot kasvumallista, konversiokurssit, kirjautumis- ja

tutkimushinnat, asiakkaan elinikäisen arvon — ja tämä on arvokasta perustajille asiakkaista oppimiseen ja heidän reaktioihin tuotteesta, vaikka löydös alkaisi huonoilla uutisilla (Ries, 2011).

Tässä tutkimuksessa asiakaskunnan rakentumisen viitekehys toimii rajauksena käsiteltävälle aiheelle ja malleille. Tutkimus kohdistuu startup-yrityksiin, eli yrityksiin, joiden tavoitteena on tulevaisuuden skaalausvaihe. Startup-yrityksien konteksti rajaa tutkimuksessa pois mm. pk-yritykset ja isommat korporaatiot. Mikään tutkituista startup-yrityksistä ei kuulunut osana isompaan organisaatioon, enintään kuin yhteistyön osalta. Tutkielma kohdistaa tutkimuksensa organisaatioihin ja organisaatioiden perustajiin, jotka ryhtyvät yrittäjyyteen ensimmäistä kertaa.

Tutkielman aihe on rajattu tutkimaan asiakaskunnan rakentumista aivan startup-yritystoiminnan alussa. Vaikka tutkimuksessa muutama yritys ovat toimineet pidempään, haastattelut perustuivat kyseisten yritysten alkuvaiheeseen. Startup-yrityksien toimintaan liittyviä kilpailijoita ei otettu huomioon tutkimuksessa, vaikka kilpailutilanne vaikuttaa huomattavasti toimialojen rakenteeseen.

1.4. Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma koostuu viidestä luvusta, joista ensimmäinen luku on tutkimuksen johdantoluku. Johdantoluvussa on määritelty tutkimuksen tausta, tutkimuksen motiivi, tutkimuskysymykset sekä käsitteet ja rajaukset. Tutkimuksen toisessa luvussa luodaan tutkimuksen kirjallinen viitekehys kirjallisuuskatsauksen muodossa. Kirjallisuuskatsauksessa avataan tuotteen markkinasopivuuden määritelmää sekä elementtejä, että muodostetaan kuva Steve Blankin Asiakaskehittämisen mallista (eng. Product development model) ja Eric Riesin Lean startup -metodista. Luvun yhteenvedossa nivotaan kappaleen tärkeimmät asiat yhteen. Tutkimuksen kolmannessa luvussa otetaan käsittelyyn tutkimuksen metodi ja aineiston keruumenetelmä. Neljännessä luvussa kuvataan empiiristä tutkimusaineistoa kirjallisuutta hyödyntäen. Viidennessä luvussa ovat analysointi ja yhteenvedo. Analyysiosiossa vertaillaan kirjallisuutta ja empiriaa. Yhteenvedo sisältää koosteen tutkimuksen tuloksista.

2. KIRJALLISUUSKATSAUS

2.1. Tuotteen markkinasopivuus

Tuotteen markkinasopivuus (product/market-fit) tarkoittaa markkinoita, jossa tuote vastaa markkinoiden tarpeeseen (Andreessen, 2007). Tuotteen markkinasopivuus tarkoittaa siis tuotteen ominaisuuksia ja asiakkaiden kombinaatiota, jolloin tuote ratkaisee asiakkaan tarpeen tai kohtaaman ongelman (Blank, 2013). Tuotteen markkinasopivuus ei ole olettaamus, vaan kuvaa pikemminkin merkittävää muutosta asiakasmäärässä, perustuen tuotteen ja kysynnän saavutettuun yhteensopivuuteen (Cooper & Vlaskovits, 2013).

Tuotteen markkinasopivuuden käsitettä avatakseen, täytyy selventää tuotteen ja markkinoiden käsitteitä. Sparsk (2019) on selventänyt tuotteen ja markkinan käsitteitä seuraavasti: ”Tuotteet ovat selvemmin ymmärrettävissä, ne ovat melkeinpä mitä vain mitä on tuotettu ja mitä ihmiset vaihtavat”. ”Markkinat taas, ovat vaikeammin määriteltävissä ja useammin väärin ymmärretty” (Sparsk, 2019). Aulet (2013) täsmentää kolme olosuhdetta, jotka määrittelevät markkinat. Ensinnäkin, tietyn markkinan asiakkaat ostavat kaikki samankaltaisia tuotteita. Toiseksi, markkinan asiakkailta on samankaltainen myyntisykli ja he odottavat tuotteiden tarjoavan arvoa samankaltaisilla tavoilla. Viimeiseksi, markkinoilla olevien asiakkaiden välillä on suusanallista viestintää (word-of-mouth), tarkoittaen, että he voivat ostoja tehdessään toimia kiinnostavina ja arvokkaina referensseinä toisilleen. (Aulet, 2013).

Blankin (2003) mukaan startup-yritykset voidaan jakaa erilaisiin ryhmiin riippuen siitä, minkälaisille markkinoille yritykset lähtevät. Ensinnäkin, uusi tuote voidaan luoda joko uusille, tai jo olemassa oleville markkinoille. Uusi tuote voidaan siis luoda jo olemassa oleville markkinoille, jolloin pyritään segmentoimaan alhaisten kustannusten sisääntuloa halpahintaisella tulokkaalla. Voidaan myös luoda uusi tuote olemassa oleville markkinoille pyrkien segmentoimaan tuote sen markkinan markkinarakoon. Startup-yritys tähtää uusille markkinoille silloin, kun sen palvelu mahdollistaa asiakkaille tekemisen, jota he eivät ole ennen pystyneet tehdä (Blank, 2003). Kaikilla näillä markkinoilla on hyvin erilainen asiakkaiden omaksumisaste ja hyväksymisprosentti. Myös markkinointi- ja myyntistrategiat poikkeavat rajusti. Eri markkinatyypeillä on lisäksi erilaiset käteistarpeet. (Blank, 2013).

Tuotteen markkinasopivuuden havaitseminen ei ole yksinkertaista, sillä piste, jossa se löytyy ei ole kaikille startup yrityksille sama. Epäonnistuneesta tuotteen markkinasopivuudesta

Andreessen (2017) toteaa; kun tuotteen markkinasopivuutta ei ole, sen tuntee aina. Asiakkaat eivät saa tuotteesta täyttä arvoa, suusanallinen viesti ei leviä, käyttö ei kasva nopeasti, lehdistön arvostelut ovat välinpitämättömiä, myyntisykli kestää liian kauan ja monet sopimuksista eivät toteudu. Kun tuotteen markkinasopivuus löytyy, sen voi aina tuntea. Tuotteet ostetaan niin nopeasti, kuin ne pystytään valmistamaan tai käyttö kasvaa juuri niin nopeasti, kuin esim. servereitä lisätään. Asiakkaiden rahat kasaantuvat yrityksen tilille. Myynti- ja asiakastukea palkataan niin nopeasti kuin voidaan. (Andreessen, 2017).

Blank ja Dorf (2012) määrittelevät tuotteen markkinasopivuuden osatekijöihin. Tuotteen markkinasopivuuden voi nähdä olemassa olevana silloin, kun ongelma tai tarve on osoitettu kiireelliseksi tai elintärkeäksi monelle asiakkaalle. Tuotteen markkinasopivuus on olemassa myös tuotteen ratkaistessa ongelman tai täyttäessä tarpeen, josta asiakas haluaa maksaa. Myös asiakkaisen riittävyys on yksi osatekijä kannattavan liiketoimintamahdollisuuden toteuttamiseen.

2.2. Tuotteen markkinasopivuus startup-yrityksen liiketoimintahaasteena

Tuotteen markkinasopivuuden saavuttamiseen liittyy monta haastetta, jotka linkittyvät teemaan osittain tai kokonaan. Budjetti ja aikataulussa pysyminen eivät ole oleellisia silloin, kun startup-yritys on vahingossa rakentanut jotain, jolle ei ole kysyntää (Ries, 2011). Esimerkiksi Moogk (2012) avaa tuotteen testaamisen tärkeyttä asiakkailla; kokonaisen tuotteen kehittäminen markkinoille ennen konseptin testaamista on riskialtista, johtuen startup-yrityksien toimintaan liittyvästä äärimmäisestä epävarmuudesta. Toiminta ennen ja jälkeen tuotteen muodollisen suunnittelun ja kehittämisen on pääroolissa määriteltäessä tuotteen menestystä tai epäonnistumista (Edgett, 2011). Startup-yrityksien tuotteille ei ole ollut toistuvasti asiakasvetovoimaa odotetulla tavalla, mikä on saanut aikaan tuskallisen oivalluksen siitä, että joko tuote ei ollut vakuuttava, markkina oli huonosti valittu tai molempia (Moogk, 2012).

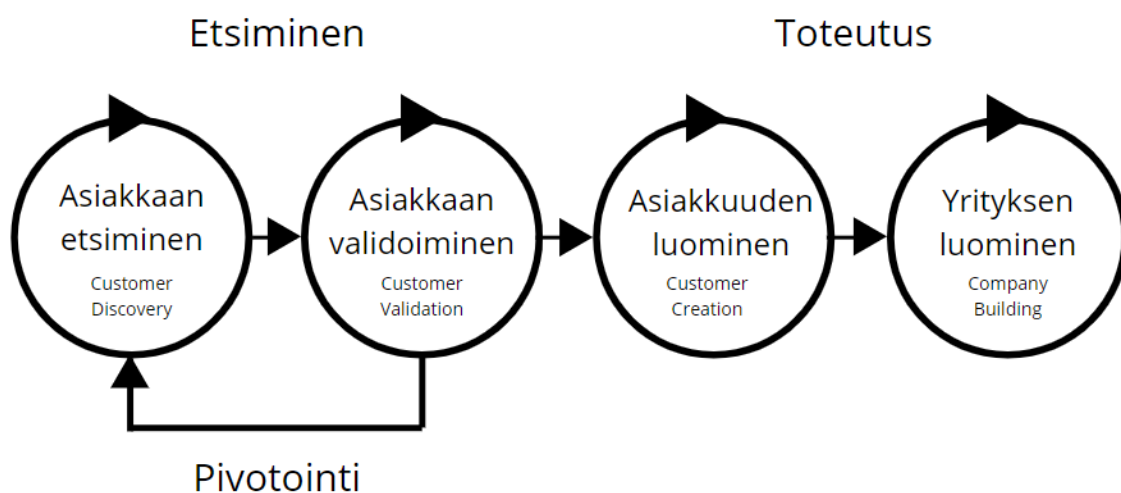
Vakiintuneessa liiketoiminnassa menestyksen mittareilla, joita sovelletaan valtavirran tuotteisiin tai palveluihin, tehdään harvoin paljoo investoidessa uuteen ideaan, joka palvelee eri asiakkaita eri markkinoilla (Moogk, 2012). Tuote tulisi julkaista (”antaa asiakkaiden käsiin”) mahdollisimman nopeasti kasvattaakseen palautteen tasoa (York & Danes, 2014). Startup-yritykselle arvo- ja kasvuhypoteesien varmistaminen ovat olennaisia niin nopeasti kuin

mahdollista. Tätä varten yrityksen on luotava versio tuotteesta, joka on tarpeeksi hyvä demonstroidakseen arvon, jonka se luo käyttäjille: MVP (Moogk, 2012).

Blank Asiakaskehittämisen mallillaan, sekä Ries Lean Startup -metodillaan pyrkivät vastaamaan aiemmin esitettyihin ongelmiin. Tämä tutkimus avaa näitä malleja asiakaskunnan rakentumisen näkökulmasta.

2.3. Asiakaskehittämisen malli

Blankin Asiakaskehittämisen malli perustuu havainnolle, jossa menestyvä startup-yritys luodaan yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakaspalautteen kerääminen ja hyödyntäminen yritystoiminnan alusta lähtien ovat startup-yrityksen olennaisimpia tukipilareita. Asiakaskehittämisen prosessi on rakennettu jatkuvalla hypoteesien testaus-, päätöksenteko- ja korjausryklille. Tämä sykli soveltuu etenkin uusien tuotteiden esittelyyn, josta on suora yhteys potentiaaliin asiakkaisiin (York & Danes, 2014). Pääprosessina asiakaskehittämisen mallissa ovat muun muassa hypoteesien testaus asiakkaiden kohtaamista ongelmista, tuotteen minimiominaisuuksista, tuotteen markkinasopivuuden etsiminen, sekä jatkuvat tuoteparannukset. Tällaisten testauksien tulokset ohjaavat päätöksentekoa (York & Danes, 2014).



Kuvio 1. Asiakaskehittämisen malli (Customer Development model) mukailen Blank (2013) Asiakaskehittämisen malli sisältää neljä yhteen kytkeytyvää kehämaista vaihetta, jotka esitellään seuraavaksi: 1. Asiakkaan etsiminen, jossa keskitytään ymmärtämään asiakkaan ongelmat ja tarpeet. 2. Asiakkaan validoiminen, jossa tunnistetaan skaalautuva ja toistettava myyntimalli. 3. Asiakkuuden luominen, jossa luodaan ja lisätään loppukäyttäjien kysyntää, ja

4. Yrityksen rakentaminen, jossa oppimiseen ja löytämiseen keskittyneestä organisaatiosta muovaudutaan tehokkaaseen toteuttamiseen. (York & Danes, 2014, 25). Pohjimmiltaan Asiakkaan etsiminen ja Asiakkaan validointi -vaiheet vahvistavat kestävän liiketoimintamallin. Suorittamalla nämä kaksi ensimmäistä vaihetta tarkistetaan markkinat, paikannetaan asiakkaat, testataan tuotteen havaittu arvo, identifioidaan taloudellinen ostaja, laaditaan hinnoittelu - ja jakelu strategiat, sekä tarkistetaan myyntisykli, että prosessi (Blank, 2007, 21). Tuotteen markkinasopivuuden löytyminen voidaan nähdä sijoittuvan Asiakkaan etsimisen vaiheeseen ja sen rajapintaan, minkä seurauksena tutkimus keskittyy kyseisen vaiheeseen. Pivointi käsitettä avataan tarkemmin Lean Startup-kappaleessa.

Yrittäjätiimin seuratussa “aavistuksiaan” liiketoimintamallinsa suhteen, asiakaskehitys on lähes kokonaan prosessi, jossa asiakkaisiin ja muihin yrityksen ulkopuolisiin on suora yhteys tiedon hankkimiseksi ja hypoteesien testaamiseksi (Blank & Dorf, 2012). Asiakaskehittämisen mallin tavoitteet sallivat edistymisen mittaamisen asiakkaiden ymmärtämisessä ja markkinan etsimisessä tuotteelle. Kyseiset tavoitteet saavutetaan, kun vastataan seuraaviin kysymyksiin: Olemmeko ymmärtäneet ongelman, jonka asiakas haluaa ratkaista? Ratkaiseeko tuotteemme asiakkaan tarpeet, ja jos ratkaisee, onko meillä kannattava liiketoimintamalli? Olemmeko oppineet tarpeeksi lähteäksemme myymään, ulos toimistosta? (Blank, 2013, 43).

2.3.2. Asiakkaan etsiminen ja hypoteesien testaus

Asiakkaan etsimisen vaiheen päämääränä on selvittää, ketkä ovat tuotteen asiakkaat ja onko ongelma, jonka perustaja yrittää ratkaista, realistisesti tärkeä asiakkaille. Kyseinen vaihe varmistaa liiketoimintasuunnitelman ongelma-, tuote- ja asiakashypoteesit oikeiksi. Asiakkaan etsimisen puolestapuhujat (proponents of customer discovery) painottavat hypoteesien kehittämistä ja testaamista ratkaisevana osana asiakaskehittämisen mallia. (York & Danes, 2014). Mallissa hypoteesien voidaan nähdä olevan yrittäjän valistuneita arvauksia kuluttajien ongelmista ja tarpeista. Blankille hypoteesien kehittäminen on perustajatiimin prosessi, joka perustuu intuitioon markkinoista. Hypoteesien kehittäminen alkaa koulutetulla arvauksella (educated guesses) ongelman tai ongelmien luonteesta ja kohdemarkkinasta, johon yritys aikoo kohdistaa toimintansa (York & Danes, 2014).

Blankin (2013) mukaan olennaisimmat kysymykset liittyvät asiakkaiden tarpeisiin. Ennen kuin voi rakentaa ja myydä tuotetta, täytyy vastata muutamaankin peruskysymykseen: Mitä ovat ongelmanne, johon tuote vastaa? Kuinka iso tämä ongelma on? Näkevätkö asiakkaat nämä ongelmat tärkeinä vai pakollisina? (Blank, 2013). Blank (2007) kutsuu ”astumista ulos rakennuksesta” (”Get out of building”) – eli toisin sanoen, keskustelemista asiakkaille, käyttäjille ja ammattilaisille, selvittämistä onko ongelma todella merkittävä ja millainen ongelman laajuus ja ominaisuudet ovat, jota startup-yritys pyrkii ratkaisemaan (York & Danes, 2014).

2.3.3. Ensimmäiset asiakkaat

Blankin (2013) mukaan startup-yrityksien tulee aivan alkuvaiheessa etsiä ensimmäisiä ostavia omaksujia (earlyvalengists) ja unohtaa valtavirtamarkkinat. Blank (2013) kutsuu ensimmäisiksi ostaviksi omaksujiksi asiakkaita, jotka eivät vain jaa hyviä uutisia ja anna palautetta keskeneräisestä, sekä testaamattomasta tuotteesta, kuten visionääriset asiakkaat (visionary customers), vaan myös ostavat niitä. Blank (2013) avaa ensimmäisten ostavien omaksujien ominaisuuksia: asiakkaalla on ongelma, hän on tietoinen ongelmastaan, on aktiivisesti etsinyt ratkaisua ongelmaan, on koonnut omanlaisensa ratkaisun osista ja on valmis maksamaan ratkaisusta. Olennaista on ymmärtää asiakkaan ongelma niin, että asiakas varmasti haluaa maksaa startup-yrityksen tuottamasta ratkaisusta.

Startup-yrityksessä ensimmäinen tuote ei ole suunniteltu tyydyttämään valtavirran asiakkaita. Menestynyt startup-yritys kohdistaa aikaiset myyntiponnistukset hyvin pienelle joukolle aikaisia asiakkaita, jotka ovat mieltyneet yrityksen visioon. Tämä pieni joukko visionäärisiä asiakkaita antaa palautetta seuraavaan julkaisuun tuleviin olennaisiin ominaisuuksiin. (Blank, 2013). Toimiva testaustapa asiakkaan ”pakko saada” (have-to-have) tuotteelle on selvittää, onko asiakas yrittänyt rakentaa itse ratkaisua ongelmaansa. Kun on saatu hyvä ymmärrys asiakkaista ja heidän ongelmistaan, halutaan täydentää ymmärrystä kokonaismarkkinasta. Yrityksen tulee tavata yrityksiä rajakkaisilla markkinoilla, teollisuusanalyttikkoja, ihmisiä lehdistöstä ja muita avainvaikuttajia. Myös teollisuusmessut ja kokoukset avaavat ymmärrystä markkinan muodosta ja suunnasta. (Blank, 2013).

2.3.4. Ensimmäinen asiakaskontakti ja asiakkaan kontaktoiminen

Ensimmäinen askel olettamuksien karsimiseen on toimiston jättäminen ja siirtyminen oikeaan maailmaan, jossa asuvat startup-yrityksen laskut maksavat ihmiset. Ensimmäisiä kontakteja ovat ihmiset, jotka opettavat yrittäjää ymmärtämään asiakkaita ja heidän ongelmiaan. Heistä tulee mahdollisesti tulevaisuuden asiakkaita. (Blank, 2013). Asiakkaiden kontaktointi etenee konkreettisemmaksi listaamalla potentiaalisista asiakkaista, joihin kuuluu esimerkiksi sosiaalinen verkosto, ystävät, sijoittajat, perustajat, lakimiehet, rekrytoijat, kauppalehdet, liiketoimintalehdet, kirjanpitäjät, ja kaikki muut mahdolliset lähteet. Tässä vaiheessa tittelit, kuumat nimet ja ”juuri oikea” asiakasryhmä ovat epäolennaisia. Tärkeämpiä ovat ihmiset, jotka antavat aikaansa ja sopivat jotenkuten asiakasprofiiliin. (Blank, 2013).

Tuntemattomien potentiaalisten asiakkaiden kontaktoiminen käteväytyy valmistautumalla kahteen asiaan. Hankitaan lähete ja valmistellaan referenssi -tarina, jolla päästään sisälle esimerkiksi yritykseen. Blankin (2013) mukaan ensimmäinen alustava sähköpostin sisältää yhden kohdan selityksen yrityksestä, sekä yleisen selityksen siitä, mitä yritys tekee, jotta vastaanottaja haluaa viettää hetken yrityksen perustajan kanssa. On tärkeää pyytää kontaktia lähettämään ensimmäinen sähköposti eteenpäin seuraavalle kiinnostavalle kontaktille (Blank, 2013). Ensimmäisen puhelun Blank määrittelee sisältävän referenssi-tarinan, joka tähdentää ongelmat, joita yrittäjä on korjaamassa, miksi ongelmat ovat tärkeitä ratkaista ja ratkaisun, minkä yrittäjä on rakentamassa.

2.4. Lean startup metodi

Lean startup metodi on menetelmä liiketoimintasuunnitelman elementtien systemaattiseen osien jakamiseen ja elementtien testaamiseen empiirisesti. Se on samalla myös tieteellinen menetelmä. Menetelmällä saadaan vastaus kahteen oleelliseen kysymykseen startup-yrittäjyyden alkuvaiheessa: ”Tulisiko tämä tuote rakentaa” ja ”Voimmeko rakentaa kannattavan liiketoimintasuunnitelman tämän tuotevalikoiman tai palvelun ympärille?” (Ries, 2011). Lean startup metodi on pääasiassa turhan poistamista yritystoiminnassa, entistä tehokkaampaa resurssien käyttämistä, kehitystyön tehostamista ja pyrkimistä kohdemarkkinoiden nopeampaan saavuttamiseen.

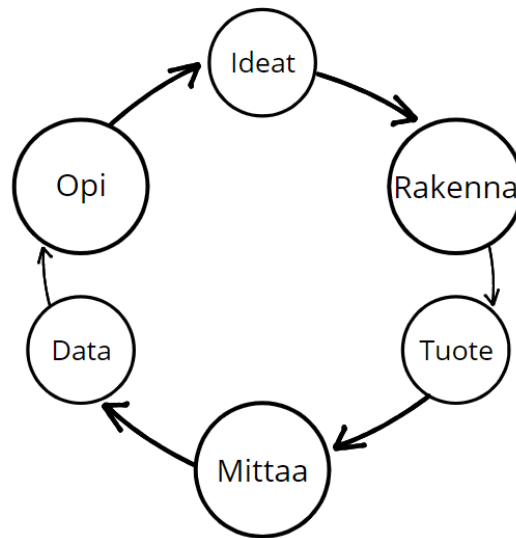
Tavoitteena on erityisesti oppimisen maksimoiminen asiakkaasta aikayksikköä kohden (Maurya, 2012). Lean startup metodin keskeisiin periaatteisiin sisältyy: yrittäjyyden läsnäolo kaikkialla, startup-yrityksen johtamistyylin ainutlaatuisuus, sekä tuotetestauksesta oppiminen relevanttien mittarien avulla (Moogk, 2012). Lean startup ilmentää asiakkuuksien kehittämisestä, ketterästä ohjelmistokehityksestä (Agile software development methodologies) ja Lean:ista (Toyotan tuotantojärjestelmästä) luotua kompleksia. Lean tuotantosysteemi on peräisin Taiichi Ohnolta sekä Shigeo Shingolta ja Toyota popularisoi kyseisen systeemin (Moogk, 2012).

Laadukkain oppiminen startup-yrityksissä tapahtuu kokeilujen avulla, joissa testataan tuoteversio asiaankuuluvien mittarien avulla. Kokeen tulos pyrkii paljastamaan, onko alkuperäinen idea validi, jolloin kehitystä voidaan jatkaa samaan suuntaan, vai onko se epävalidi, jolloin strategiaa täytyy muuttaa. Tämän palautekierron kiihdyttäminen on pakollista, jotta oppimisesta saadaan täysi hyöty irti. (Moogk, 2012). Vaivannäkö, joka ei ole välttämätön asiakkaista oppimiseen, on hyvin mahdollisesti eliminoidavissa. Validoitu oppiminen on aina todistettu positiivisilla parannuksilla startup-yrityksien ydinmittareilla. Validoitu oppiminen on perusteltu empiirisellä datalla, joka on kerätty oikeilta asiakkailta (Ries, 2011).

2.4.1. Rakenna-Mittaa-Opi palautesykli

Lean startup -metodi on suunniteltu konsultoimaan, kuinka viedä startup-yritystä eteenpäin. Sen sijaan, että tehtäisiin monimutkaisia yrittäjien oletuksiin perustuvia suunnitelmia, voidaan harjoittaa jatkuvaa säätöä perustuen Rakenna-mittaa-opi palautesykliin (Build-Measure-Learn Feedback Loop). (Ries, 2011). Rakenna-mittaa-opi -palautesilmukka alkaa kokoelmalla yrittäjän oletuksia asiakkaista, joiden avulla luodaan MVP, eli kokeilutuote. MVP luovutetaan asiakkaille ja palautteita mitataan kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tiedon yhdistelmällä. Palaute on molempia: laadullista (mistä tykätään ja mistä ei tykätä) ja määrällistä (kuinka moni ihminen käyttää tuotetta ja kokee sen arvokkaaksi) (Ries, 2011). Tavoitteena on minimoida syklin kiertoaika, ja ajatuksena on, ettei mihinkään syklin vaiheeseen keskitetä

liikaa aikaa. Lean startupin ideologia korostaa, että startup-yritysten tulisi poistaa turha esimerkiksi hukkaan kuluvat kehitysresurssit, julkaisemalla MVP mahdollisimman nopeasti.



Kuvio 2. Rakenna-Mittaa-Opi Palautesykli (Build-Measure-Learn Feedback Loop) mukailten Eric Ries (2011)

2.4.2. MVP

MVP on tuote, joka on tarpeeksi hyvä demonstroidakseen arvon, jonka se luo käyttäjille. MVP:n kehitykseen tarvitaan vähemmän aikaa, kuin valmiin tuotteen. Ominaisuuksiltaan sen tulisi sisältää vain joukko ”paljaita luita”, kun taas toisaalta MVP:n tulisi sisältää kykyä kehittää sen oman vetovoiman mittaamista markkinoilla. (Moogk, 2012). MVP on siis kokeilutuote, jolla ruvetaan testaamaan perustajien olettamuksia ensimmäisillä löytyvillä asiakkailta. Tuotteen arvoa koskevia oletuksia testataan MVP:llä jatkuvasti.

Startup-yritysten tulisi käyttää MVP:tä sitouttamaan kohdeasiakkaita ja testaamaan arvo- ja kasvuhypoteesit käyttämällä mittareita, jotka sopivat startup-yrityksen kasvulle. Aluksi kehittämisen tulisi keskittyä kokeisiin, jotka tarjoavat vastauksia arvo- ja kasvuhypoteeseihin liittyviin peruskysymyksiin. (Moogk, 2012). Startup-yrityksen arvohypoteesi pyrkii testaamaan, saako asiakas tuotteesta todellista arvoa sitä käyttäessä. Kasvuhypoteesilla kartoitetaan, kuinka asiakkaat löytävät tuotteen. Startup-yritykselle kyseisten hypoteesien varmistaminen ovat on oleellista, niin nopeasti kuin mahdollista.

Markkinointitutkimuksilla saatetaan selvittää vain se, mitä asiakkaat luulevat haluavansa, kun taas tarkkailemalla oikeaa asiakaskäyttäytymistä saadaan tarkkaa dataa asiakkaiden kysynnästä,

eikä vain kysellä hypoteettisia kysymyksiä. MVP pakottaa yrittäjän itsensä vuorovaikutukseen oikeiden asiakkaiden kanssa. Esimerkiksi, liiketoimintasuunnitelma saattaa vaatia alennettua hinnoittelua, mutta asiakkaiden näkemykset tuotteesta saattavat vaikuttaa hinnoittelustrategiaan. MVP sallii yrittäjän yllättyä, jos asiakkaat toimivatkin odottamattomalla tavalla.

2.4.3. Kasvumoottorit

Ries (2011) painottaa uusien asiakkaiden olevan seurausta vanhoista asiakkaista. Kyseiset vanhat asiakkaat nopeuttavat startup-yrityksen kasvua kuulopuheella, tuotteen käytön sivuvaikutuksena, rahoitetulla mainonnalla ja/tai toistuvien ostojen tai käytön myötä. Näitä kasvun lähteitä Ries (2011) kutsuu *kasvumoottoreiksi*. Kasvumoottorit kuvaavat oikeanlaisia mittareita startup-yrityksen edistymisen arvioinnissa. Kasvumoottorit voidaan nähdä sijoittuvan suurimmilta osin vasta julkaisun jälkeiseen aikaan, mutta tämä tutkimus avaa käsitettä hieman, koska Riesin (2011) mukaan: ”Kasvumoottorit määrittävät tuotteen markkinasopivuuden”. Kasvumoottorit ovat luokiteltuina kolmeen kategoriaan: Kiinnittyvään -, viraaliin - ja maksettuun kasvumoottoriin.

Kiinnittyvä kasvumoottori keskittyy pitkälti asiakkaiden korkeaan säilyvyysasteeseen. Esimerkki tämänkaltaisesta kasvun tyypistä on mobiili palveluntarjoaja. Kiinnittyvään kasvuun turvautuvan yrityksen on seurattava perusteellisesti varsinkin niiden asiakkaiden lukumäärää, jotka irtautuvat tuotteesta. Vaihtuvuusaste (churn rate) on kyseinen lukumäärä murtolukuna kaikista asiakkaista kyseisen ajanjakson aikana. Startup-yrityksen kasvunopeus määritellään vasta hankittujen asiakkaiden kasvuvauhdilla, josta vähennetään vaihtuvuusaste. Kiinnittyvän kasvumoottorin tilanteissa tämä on merkityksellinen mittari, joka tulisi tallentaa MVP-kokeissa (Moogk, 2012).

Viraali kasvumoottori on sen sijaan verkko -avusteista ja suusanallista (network-enhanced & word of mouth). Tässä kasvumoottorissa asiakkaat hoitavat suurimman osan markkinoinnista, esimerkiksi sosiaalisissa verkostoissa netin välityksellä. Kasvu tulee automaattisesti tuotteen käyttämisen sivuvaikutuksena. Esimerkkinä Tupperware, jossa kotimyyntikanavan kautta tuotteet leviävät viraalisti. Asiakkaat värväävät ystäviään uusiksi asiakkaiksi. Viraalikertoimella voidaan mitata, kuinka moni uusi asiakas aloittaa tuotteen käytön uuden

asiakkaan rekisteröitymisen myötä (Ries, 2011). Korkeampi kerroin tarkoittaa nopeampaa tuotteen leviämistä.

Maksettua kasvumoottoria käyttäessä turvaudutaan maksettuun mainontaan, mutta kyseinen kasvumoottori on mainontaa laajempi. Maksettu kasvumoottori luottaa erotukseen asiakkaan elinkaaren tuloista ja jokaisen asiakkaan hankkimisen kustannuksista. Tuloksena saadaan elinkaariarvo (LTV, lifetime value). Kun elinkaariarvosta vähennetään mainoksen hankintakohtainen hinta asiakkaalle (CPA, cost per acquisition), saadaan marginaali, jolla kasvumoottori pyörii. Mitä suurempi ero on, sitä nopeampi on kasvunopeus. Moogkin (2012) mukaan, lisäasiakkaan hankkimiskustannusten tulisi kuitenkin sisältää kaikki hankkimiseen liittyvät kulut, mukaan lukien myyntivoimien tukeminen, ponnistukset asiakkaan tuomiseksi fyysiseen kauppaan ja esimerkiksi Google adWords. Maksettuun kasvumoottoriin luottavien yritysten MVP kokeiluiden tulisi seurata asiakkaan elinkaaren tuloja ja asiakkaan hankintakustannuksia (Moogk, 2012).

On mahdollista, että enemmän kuin yksi kasvumoottori ajaa kasvua. Menestyneimpiä yrityksiä ovat kuitenkin ne, jotka keskittyvät vain yhteen moottoriin kerrallaan. (Moogk, 2012). Kasvumoottorien yhteenvetona MVP:n vaikutuksien arvioimiseksi suunniteltujen mittarien tulisi mitata todellista vaikutusta liiketoimintaan. Yritys ei voi luottaa ainoastaan esimerkiksi mittariin, joka seuraa vain uusien asiakkaiden määrää. Vaikka mittarin tasainen kasvu on toivottavaa, yritys ei välttämättä saavuta todellista edistystä, jos irtaantuneiden asiakkaiden määrä kasvaa yhtä nopeasti.

2.4.4. Ensimmäiset oletukset ja – asiakkaat

Liiketoimintasuunnitelmat perustuvat lähes aina oletuksien tai hypoteesien joukkoon, jotka lähtevät perustajasta. Liiketoimintasuunnitelmassa esitetään strategia, joka ottaa oletukset annettuina ja etenee osoittamalla, kuinka yrityksen visio saavutetaan. Koska oletuksia ei ole todistettu oikeiksi, startup-yrityksen ensimmäisenä tehtävänä tulisi testata niitä mahdollisimman nopeasti. Ensimmäisten oletuksien avaamista voidaan helpottaa ymmärtämällä asiakkaiden ongelma. Tuotekehityksessä usein rakennetaan ratkaisu ongelmalle, joka lopulta todetaan epäolennaiseksi. Sen sijaan Riesin (2011) mukaan ennen rakentamista tulisi selvittää identifioivatko asiakkaat ongelman, jota yritetään ratkaista, ostaisivatko

asiakkaat ratkaisun ja ostaisivatko asiakkaat sen kyseisestä yrityksestä. Ongelman varmistamisen jälkeen voidaan perustellusti ruveta etsimään asiakkaita.

Ydinajatus ensimmäisiä asiakkaita etsiessä ei ole löytää keskivertoa asiakasta, vaan varhaiset käyttäjät (early adopters), eli asiakkaat, jotka tuntevat tarvitsevansa tuotteen nopeasti. Näillä asiakkailla on tapana olla anteeksiantavaisempia virheille. He ovat myös erittäin innokkaita antamaan palautetta (Ries, 2011).

Riesin (2011) mukaan, hänen itse perustamansa IMVU:n startup-yrityksen asiakashankinnassa pyydettiin avuksi monia ystäviä ja perheenjäseniä MVP:n käyttäjiksi. Valtavirta näki IMVU:n teknologian liian outona, kun taas varhaiset käyttäjät ja teini-ikäiset IM:n (Instant Message) käyttäjät sitoutuivat tuotteeseen. Riesin (2011) mukaan perustajien työ oli löytää yhteneväisyys yrityksen vision ja asiakkaiden hyväksymän tuotteen välille. IMVU:ssa tämä näkemys johti onnistuneeseen asiakkuuksien kehittämiseen. Näkemyksessä ei antauduttu sille, mitä asiakkaat luulivat haluavansa, tai sen kertomista heille, mitä asiakkaiden tulisi haluta.

2.4.5. Pivotointi

Pohdittaessa yrityksen suuntaa, Ries (2011) mainitsee pivotoinnin (pivot). *Pivotointi* on jyrkkä suunnanmuutos yrityksen suunnassa, kun taas samaan aikaisemmin valittuun suuntaan kulkemista voidaan kutsua sinnittelyksi (persevere). Pivotoinniksi voidaan kutsua muutosta, joka on luotu testaamaan olennaista uutta hypoteesia tuotteesta, kasvumoottorista ja liiketoimintamallista. Ries (2011) on luokitellut muutamia erilaisia pivotointeja.

Kohdennuspivotoinniksi kutsutaan muutosta, jolloin tuotteen yksittäinen ominaisuus laajentuu kokonaiseksi tuotteeksi. *Loitonnuspivotoinnissa* kokonainen tuote supistuu tuoteominaisuudeksi. *Asiakassegmenttipivotoinnissa* havaitaan asiakassegmentin olevan epäsopeva, jolloin pyritään etsimään oikeampaa segmenttiä. *Asiakastarvepivotoinnissa* havaitaan asiakkaiden tarpeiden olevan erilaisia, kuin alkuun kuviteltiin. Voidaan tarvita täysin uusi tuote tai tuotteen uudelleen positiointi. *Alustapivotoinnissa* taas on muutos alustasta sovellukseen tai sovelluksesta alustaan.

2.5. Yhteenveto

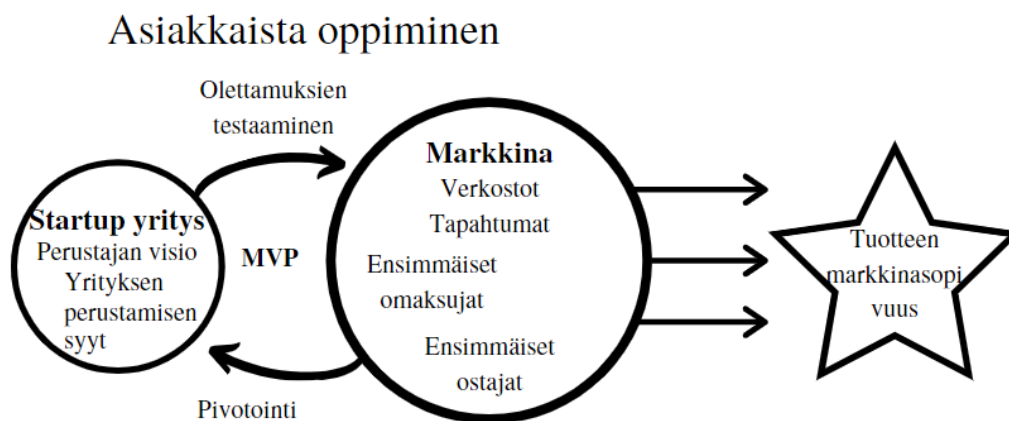
Asiakaskehittämisen malli ja Lean startup -metodi ovat uusia ja yhä useammin käytettyjä yrittäjyysprosessin muotoja, jotka luottavat hypoteesien testaamiseen, mutta eivät perinteisellä merkityksellään; yrittäjää rohkaistaan lukemaan ympäristöään, keräämään informaatiota, sekä hahmottamaan ja arvioimaan valistuneita arvauksia tehdäkseen oikeita arvioita ja päätöksiä. (York & Danes, 2014, 21). Sekä Blank Asiakaskehittämisen mallissa, että Ries Lean startup -metodissa muistuttavat perustajien olettamuksien olemassaolosta ja niiden realistisuuden varmistamisesta. Asiakkaiden toiveet ja tarpeet pitää ymmärtää, sekä perustajan olettamukset asiakkaista validoida, jotta tuotteen markkinasopivuutta ylipäättään voidaan lähteä tavoittelemaan. Molemmissa malleissa painotetaan myös, että ensimmäiset asiakkaat eivät ole valtavirtakuluttajia, vaan ensimmäisiä omaksujia. Startup-yrityksen alussa on kannattavampaa etsiä asiakkaita pienemmistä segmenteistä, sillä yrityksen asiakassegmentistä ei ole vielä alkuvaiheessa juurikaan tietoa. Ensimmäisten omaksujien tulisi kuitenkin alusta lähtien olla myös ostajia.

Molemmat mallit huomioivat asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisen olennaisuuden. Pääosassa ovat tuotteen markkinasopivuuden etsiminen, löytäminen ja asiakaskunnan rakentuminen kohti kyseistä päämäärää. Molempien mallien perusteella voidaan todeta, että tuotteen markkinasopivuuden löytyminen on olennaista startup-yrityksen menestymisen ja skaalausvaiheeseen pääsemisen kannalta. Asiakaskunnan rakentumisen kannalta kirjallisuuskatsauksen mallit jättivät avoimia kysymyksiä. Tutkimus muotoutui tutkimaan asiakaskunnan rakentumisen prosessia ja haasteita kohti tuotteen markkinasopivuutta kahden aiemmin esitellyn mallin perusteella. Tutkimus etsii vastauksia asiakaskunnan rakentumiseen liittyviin teemoihin ja kysymyksiin.

Alla olevassa kuvassa esitetään oleellisimpia teemoja asiakaskunnan rakentumiseen liittyen perustuen aiemmin mainittuihin malleihin. Kuvion on tarkoitus kuvata optimaalista tilannetta tuotteen markkinasopivuuden tavoittelussa ja selventää yhteenvetoa. Vasen ympyrä kuvaa startup-yritystä. Perustajalla on omat syynsä perustaa yritys, jolloin hän luo startup-yritykselle vision. Optimaalisessa tilanteessa perustaja ryhtyy pohtimaan yritysidea verkostojensa avustuksella, eli testaamaan olettamuksiaan potentiaalisilla ensimmäisillä asiakkailla. Yritysidea on mahdollista tasapainotella markkinoilla, niin verkostojen kanssa, kuin esimerkiksi erilaisissa tapahtumissa. Mahdollisimman nopeasti tulisi luodaan MVP, jolla voidaan kokeilla tuote tai palvelu -idea konkreettisesti. Jos huomataan idea tai MVP

toimimattomaksi, palataan ensimmäiseen ympyrään. MVP:tä pyöritetään asiakkailta, korjailtaan ja kokeillaan niin kauan, kunnes asiakkaita ymmärretään tarpeeksi ja saavutetaan tuotteen markkinasopivuus.

Aihealueeseen kuuluvat lisäksi asiakkaiden kontaktoiminen, asiakastestauksen haasteet ja mahdollisuudet. Empiriassa pyritään etsimään sitä, kuinka sitouttaa asiakkaita alusta alkaen, sekä sitä kuinka asiakastestaus toimii haastatteluyrityksissä. Pohditaan myös, mitkä olisivat parhaita tapoja tuotteen markkinasopivuuden löytymiseen. Tutkimuksen kannalta on myös kiinnostavaa tietää, kuinka aloittelevat startup yritykset ovat ottaneet asiakkaat yrityksen perustamiseen ja tuotteen luomiseen mukaan.



3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1. Tutkimusmenetelmät

Tämän tutkimuksen empiirinen osuus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena haastattelututkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa kohteen kokonaisvaltaisen tarkastelun (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007). Aineistonkeruutapana käytettiin haastatteluja ja kirjallisuuskatsausta. Teemahaastattelu etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tiettyjen keskeisten teemojen varassa (Hirsjärvi ja Hurme, 2000).

Haastatteluista on mahdollista saada esille myös sellaista tietoa, jota kyselylomakkeella olisi mahdoton saada. Hirsjärven ja Hurmeen (2015) mukaan haastattelu mahdollistaa vastausten syvällisemmän tulkinnan, koska haastateltavan elekieli helpottaa vastausten tulkinnassa. Lisäksi haastattelussa saatuja tietoja pystyy tarvittaessa syventämään ja tarkentamaan jatkokysymyksillä, kun taas lomakkeen palautumisen jälkeen jatkokysymysten teko voi olla haastavaa. (Hirsjärvi & Hurme 2015).

Laadullisen tapaustutkimuksen tulkittiin olevan toimivin menetelmä tutkimuksen kannalta, koska tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita asiakaskunnan rakentumisesta startup-yrityksissä. Tutkimuksessa teemahaastattelu on tehty siten, että tutkimuskysymykset ovat tarkentuneet tutkimuksen edetessä. Tutkimuksen alkuvaiheessa suoritettavat haastattelut eivät enää sopineet täysin loppuvaiheen haastatteluihin, koska tutkimuskysymys oli tähdentynyt tarkemmaksi. Kaikissa haastatteluissa on käytetty hyvin samankaltaista runkoa, mutta kysymyksiä on räätälöity tilanteeseen sopivaksi. Haastattelurungot löytyvät tutkimuksen liitteistä.

3.2. Aineistonkeruu

Tutkimuksen aineiston kerääminen aloitettiin startup-yrityksien tutkimisella ja tutkimuksen tekijän verkostojen kartoittamisella. Keskeisimpänä tavoitteena oli löytää startup-yrityksiä, jotka vasta etsivät tuotteen markkinasopivuutta, sekä mahdollisesti yrityksiä, jotka ovat löytäneet markkinasopivuuden. Tutkimukseen sisällytettiin muutama jo pidempään liiketoimintaa harjoittanut yritys, jotta saatiin laajempi näkemys asiakaskunnan rakentumisesta ja tuotteen markkinasopivuuteen liittyvistä elementeistä. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä neljää, eri toimialoilla toimivaa startup-yrityksen perustajaa.

Esimerkkiyrityksinä toimi yritysten perustajia, jotka ovat anonymisoitu yhdestä neljään. Myös startup-yritysten nimet on anonymisoitu. Anonymisointi on tehty siten, että saman yrityksen perustajan nimen ja perustajan yrityksen perässä ovat sama kirjain eli: ensimmäisessä haastattelussa haastateltiin Haastateltava A, joka toimii Yritys A:n perustajana. Yritys A on ekologisuuteen perustuva alusta (platform). Yritys A on startup-yritystoiminnan alkupuolella, tuote on kehitysvaiheessa, eivätkä he ole vielä julkaisseet tuotettaan markkinoille. Yritys B toimii pelialalla ja yrityksessä suunnitellaan uutta peliä julkaistavaksi markkinoille lähikuukausina 2020.

Yritys C toimii nykyään tapahtumajärjestäjänä ja on ollut toiminnassa jo noin kymmenen vuotta. Tutkimuksessa keskitytään Yritys C:n toiminnan alkuvaiheeseen. Yritys D sen sijaan on digitaalinen alusta, jonka ydintarkoituksena on täydentää ammatillista ja lääketieteellistä hoitoa yhdistämällä vakavasti sairastuneen tukijoita ja itse tukea tarvitsevia. Yritys D perustettiin vuonna 2017 ja se on päässyt jo globalisoitumaan vahvasti. Haastateltava C:n ja D:n asiantuntemus pidempiaikaisempina yrittäjinä antoivat laajempaa tutkimusnäkökantaa aiheeseen.

Haastatteluaineisto on kerätty haastateltavien osalta henkilökohtaisesti tapaamalla, nauhoitettuna teemahaastatteluna. Ainoastaan Haastateltava D haastateltiin etäyhteyden avustuksella, tietokoneen ja puhelimen välityksellä. Haastateltava A:n haastattelu kesti 31 minuuttia, Haastateltava B:n 11 minuuttia, Haastateltava C:n 20 minuuttia ja Haastateltava D:n 40 minuuttia.

3.3. Aineiston käsittely ja analysointi

Haastatteluaineisto litteroitiin nauhoitteiden pohjalta ja se tapahtui heti haastattelujen jälkeen. Haastattelujen avulla kerätty aineisto analysoitiin käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi perustuu tutkimuksen toisessa kappaleessa esiin tuotuun kirjallisuuteen. Sisällönanalyysi sisältyy laadullisen tutkimuksen joukkoon, johon voi suhteellisen vapaasti soveltaa teoreettisia lähtökohtia, jota ei kuitenkaan ohjaa pelkkä tietty teoria (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Litteroidut haastattelut voitiin analysoida objektiivisesti ja systemaattisesti sisällönanalyysillä. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan aineistolähtöiselle sisällönanalyysille on tyypillistä, että aineistoon voidaan suhtautua avoimesti, jotta onnistutaan ymmärtämään aihetta sen omista lähtökohdista.

Tutkimukseen on valittu teoriaohjaava analyysi monista syistä. Se sallii myös teoreettisen viitekehyksen ulkopuolisia teemoja. Ulkopuoliset teemat otetaan huomioon aineiston tulkinnassa ja analysoinnissa. Litteraattien perusteella kirjattiin ylös haastatteluissa esiintyneitä olennaisimpia käsitteitä. Käsitteistä muodostettiin pääluokkia, ensin alaluokkien kautta jäsentelemällä ne yläluokkiin. Pääluokkia muodostui yhteensä neljä kappaletta. Yläluokkia kahdeksan ja alaluokkia 16. Tutkimuksen empiriaosuus on kirjoitettu näiden neljän pääluokkaan perustuen.

Pääluokkien perusteella muokattiin rajaus tämän tutkimuksen empiriaosuudelle. Laadullisesta sisällönanalyysistä saadut pääluokat toimivat empiriaosuuden otsikkoina. Pääotsikoiden alla kuvataan ylä- ja alaluokkien sisältämät aiheet, tuoden haastateltavien näkökulmat näkyviin. Pääluokkia ja niiden sisältämiä aiheita käsiteltiin peilaten tutkimuksen toisen kappaleen kirjallisuusosioon, sekä viitekehyksen tutkimuksen analyysiosuudessa.

3.4. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tämän tutkimuksen tulokset perustuvat neljään puolistrukturoituun teemahaastatteluun. Haastateltavat toimivat eri toimialoilla ja eri vaiheissa startup-yritystoimintaa. Näin ollen tutkimukseen on saatu laajempaa näkemystä. Haastatellut toivat esiin omia elämän ja yritystoiminnan kokemuksiaan, omien startup-yrityksiensä näkökulmasta.

Haastattelua sekä siitä nousevia johtopäätöksiä arvioidessa on muistettava haastatteluille tyypillinen perusta, haastattelu kun tapahtuu inhimillisessä vuorovaikutuksessa ja esimerkiksi sosiaalisen hyväksymisen hakemisella voi olla rooli haastattelun luotettavuutta heikentävänä tekijänä (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Myös kysymyksien järjestämisellä on olennainen rooli haastattelujen luotettavuuden muodostamisessa. Tämän tutkimuksen haastattelut olivat tutkijan ensimmäisiä, joten kysymysten järjestelyyn tulee suhtautua varauksella. Haastattelijan rooliin vaaditaan kokemusta ja osaamista (Hirsjärvi & Hurme, 2008).

Kandinaatintutkielman pituusrajoitus rajoitti analyysiä. Neljä haastattelua avaa tutkimusaihetta osittain, mutta eivät riitä tieteelliseen tutkimukseen laajuiseksi. Laajempi otanta olisi tarpeellinen. Osaa haastateltavista olisi ollut tarpeellista haastatella pidempään, mutta aikataulu ei sallinut laajempia haastatteluja.

4. EMPIRIA

4.1. Asiakaskunnan rakentuminen

Tutkimuksen empiriaosuus kuvaa asiakaskunnan rakentumisen prosessia ja haasteita kohti tuotteen markkinasopivuutta yrityksiä haastatteluihin perustuen. Aiheeseen liittyvät oleelliset teemat alkavat haastateltavien startup-yrityksien perustamisen syistä ja visiosta. Kirjallisuuden perusteella etsitään ratkaisua asiakkaiden ongelmaan ja kerrotaan perustajien ensimmäisistä oletuksista. Seuraavaksi tuodaan ilmi, kuinka startup-yritykset ovat kohdanneet markkinat. Tutkimuksen empiriaosuudessa markkina käsitteenä sisältää niin perustajien kohtaamat ensimmäiset kuluttajat, yritykset, kuin sijoittajatkin. Tässä kappaleessa kerrotaan mistä ensimmäisiä asiakkaita on lähdetty etsimään ja kuinka heitä on kontaktoitu. Kolmannessa kappaleessa avataan miten case yritykset ovat tuoneet MVP:t markkinoille, testanneet niitä asiakkailta ja haastateltavat avaavat oman startup-yrityksensä asiakastestauksen mahdollisuuksia. Neljännessä kappaleessa avataan tuotteen markkinasopivuuden etsintää, sen mahdollista löytämistä ja muita elementtejä. Pivotointi sisältyy empiriaosuuden neljänteen kappaleeseen.

4.2. Startup-yrityksen alku

4.2.1. Yrityksen perustamisen syyt ja alkuperäinen visio

Kun tutkitaan asiakaskunnan rakentumisen vaiheita, on olennaista avata startup-yrityksen perustamisen syitä ja alkuperäistä visiota, koska yrityksen perustamisen syyt vaikuttavat asiakaskunnan rakentumiseen niin asiakassegmentin etsimisestä sen löytymiseen, kuin MVP:n luomiseenkin. Muunmuassa Yritys A lähti alusta alkaen ratkaisemaan havaittua ongelmaa.

”Vielä ei ole kokoavaa sovellusta tai ylipäätään alustaa netissä, joka kokoaisi tai vertailisi ekologisia vaihtoehtoja tai firmojen ekologisia piirteitä.” (Haastateltava A)

Sen sijaan kaksi muuta startup-yritystä pyrkivät yritystoiminnan aloittaessaan epämääräisemmin, Yritys B viihdyttämään ja Yritys C luomaan jotain uutta omalle toimialueelleen. Yritys C:n toiminta lähti muovautumaan kokeilun kautta epä tietoisuudesta ja

perustajien kiinnostuksenkohteista. Perustajat pyörittivät promo-, musiikki- ja juhlatapahtumien järjestämistä mielissään.

*”Halusimme tuoda jotain uutta tapahtumamarkkinointi skeneeseen”
(Haastateltava C)*

Haastateltava A kertoi, kuinka he yritystoiminnan alussa kartoittivat perustajajäsentien voimin varmistuksia alkuperäisille olettamuksilleen asiakkaiden tarpeista. Aivan alkutaipaleellaan Yritys A käytti kyselylomake -sovellus Google Form:ia asiakastarpeiden ja toiveiden ymmärtämiseen. Kyselylomakkeen perustajajäsenet jakoivat ystävilleen Whatsapp -chat sovelluksella. Ensimmäinen asiakaskysely keskittyi lähinnä ekologisuuden teeman ympärille, eikä niinkään itse sovellukseen.

*”Laitettiin kysely LinkedIniin ja whatsapp ryhmiin. 200 vastausta nopeasti Google Form:silla - yksinkertainen kysely ekologisuudesta. Nopeeta insightti. 1-10 vaihtoehtoista. 90% vastasi yli 8. arvosanan ekologisuuden kiinnostavuudesta.”
(Haastateltava A)*

Esimerkkinä Yritys A:n yhtenä ensimmäisistä olettamuksista voidaan nähdä asiakkaan tarve päästä ekologisesti kestävään kivijalkaliikkeeseen ruokailemaan tai viettämään aikaa.

*”Asiakas haluaa ekologiseen paikkaan syömään tai kahville.”
(Haastateltava A)”*

4.3. Markkinan kohtaaminen ja asiakkaiden kontaktointi

4.3.1. Verkostot ja tapahtumat

Haastateltavien startup-yrityksien ensimmäinen kosketus markkinoihin ja asiakasrajapintaan tapahtui mm. verkostojen kautta. Verkostoista puhuttaessa sukulaiset, ystävät ja ystävien ystävät olivat ensimmäisiä asiakkaita.

”Eka meidän juttu, mitä me tehtiin tuolle Villille Wäinölle, jossa mun setä oli silloin toimarina” (Haastateltava C)

”Meillä oli tuttu, joka suositteli meitä sijoittajalle. Se oli ensimmäinen kosketus.” (Haastateltava B)

Myös konkreettisilla tapahtumilla, mm. startup-yhteisöllä nähtiin olevan vaikutusta. Yhteistyön etsiminen tapahtumien kautta yrityspanon toimijoihin ja toisiin startuppeihin nähtiin oletetusti tarpeellisena. Yhteistyö toisten startup-yrityksien kanssa nähtiin merkittävänä.

”Kaikissa tapahtumissa, esim Aalto Es:sän järjestämässä tapahtumissa, sieltä saa, ei ehkä suoraan asiakkaita, mutta enemmänkin yrityspanon yhteyttä ja toisia startuppeja kenen kanssa vois lähteä tekemään yhteistyötä.” (Haastateltava A)

Haastateltava D jatkaa samalla linjalla kertomalla konferenssien olevan kannattavia verkostoitumisen kannalta, mutta lisää vielä kuinka niistä on apua yleisten trendien seurantaan.

”Konferenssit ovat hyviä, verkostoitumiseen ja trendien seuraamiseen. Äkkiä alkaa huomaa mitkä trendit alkavat yleistyä” (Haastateltava D)

4.3.2. Kontakointi ja asiakkaiden tavoittaminen

Yritys A:n ensimmäinen kosketus yrityspanon tehttiin perinteisin menetelmin sähköpostin ja perinteisen kylmäsoiton (cold calling) eli puhelinkontaktointin kautta. Puhelinsoitto nähtiin kahdesta aiemmin mainitusta varmempana tapana saada yhteys ja mahdollisesti vastakaikua.

”Pelkästään, jos laittaa sähköposteja, täytyy laittaa satoja sähköposteja. Mieluummin kannattaa vaan soittaa, hyvä spiikki, joka kertoo mitä tää homma on ja sit, jos se ei oo niin kiinnostunut, niin sähköpostia perään.” (Haastateltava A)

Asiakkaiden kontaktoiminen startup-yrityksen alku tai MVP-vaiheessa saattaa olla haasteellista, alkuvaiheen vähäisten resurssien takia. Budjetin niukkuuden seurauksena tuotteen mainostaminen saattaa olla ongelmallista. Haastateltava B aikoo olla tulevaisuudessa yhteydessä reaaliaikaisen suoratoiston (live-stream) osajiin ja sosiaalisen median vaikuttajiin.

”-- ei ole välttämättä kauheasti budjettia niin täytyy turvautua ilmaisiin keinoihin, et lähettää just striimaajille, influencerimarkkinoille materiaalia pelistä ja ne pelaamaan ja testaamaan, nii saa sitä kautta näkyvyyttä. Twitch:issä ottaa striimaajiin yhteyttä ja antaa ilmaiset avaimet peliin.” (Haastateltava B)

4.3.3. Asiantuntijuus ja asiakassegmentti

Pidempään toimialallaan toiminut Haastateltava C suositteli asiantuntijuuden hyödyntämistä. Asiantuntijat toimivat haastateltavan mukaan monissakin eri tilanteissa. Haastattelun perusteella verkostot toimivat, sekä markkinoille pääsemisessä, että niiden ymmärtämisessä.

”Juoksutapahtumaanhan meillä oli kanssa alun perin yks kaveri, joka oli Upinniemessä töissä -- joka hoiti ovee auki. Kannattaa olla aina tällaisia alan asiantuntijoita, toimii käytännössä kaikessa”.
(Haastateltava C)

Startup-yrityksen ollessa alkuvaiheessa, tarkka suunta, sekä asiakassegmentti eivät ole välttämättä vielä selvillä, eikä tuote ole löytänyt lopullista muotoaan. Asiakkaiden sekä tuotteen suunnan etsintä yrityksen ulkopuolelta on olennaista.

”Ajautuimme alkuaikoina paikkoihin mistä löytyy mahdollisia asiakkaita, esimerkiksi pitchaus-kisoihin”. (Haastateltava D)

4.4. MVP ja asiakkaista oppiminen

4.4.1. MVP kokeiluvaiheessa

Minimituotteet olivat ensimmäisessä kokeiluvaiheessa eri tasoilla. Yritys B oli käyttänyt minimituotteen koodaamiseen runsaasti aikaa, kun taas Yritys C:n minimituote oli rakennettu nopeammalla aikataululla.

”Seikkailupeli, jossa liikut luolastoissa, tapat vihollisia ja koitat päästä pelin loppuun.” (Haastateltava B)

”promo jossa oli Kalevala asuinen työntekijä, joka jakoi jotain flyereitä narikkatorilla” (Haastateltava C)

4.4.2. Asiakastestaaminen ja sen haasteet

Testivaiheessa tuotteita testattiin pienellä otoksella ja ensimmäiset testaajat olivat perustajien ystäviä. Vaikka muun muassa Yritys A:n ja B:n tuotteet olivat teknologiapainotteisia, niiden asiakastestaaminen oli haastateltavien mukaan hankalaa.

”20 kaverin otos. Kaverit kokeilivat perustajien puhelimilla sovellusta ja vastasivat Google Forms-kyselykaavakkeeseen. Oli muutamia tehtäviä, piti etsiä tai katsoa jotain ja arvioida sitä.” (Haastateltava A)

”kavereilla kokeiluttanut, kun on tuonut toimistolle ja antanut kokeilla.” (Haastateltava B)

Yritys B:n tuotteen tähänastinen asiakastestaus on tuntunut vähäiseltä ja tuotteen kokeilemiseen on annettu niukasti aikaa. Haastateltava B kertoo, että tuotteen asiakastestausta tulisi tehdä huomattavasti enemmän. Asiakkaiden kokeiluista ei ole tehty empiiristä tutkimusta, kirjoittamalla mielipiteitä ylös ja vertailemalla niitä.

”-- sitä täytyy tehdä paljon enemmän, ei olla vielä lähetty kunnolla testaamaan että, olisi kirjoittanut ylös paljon tekstiä et mitä ihmiset on mieltä ja antaa pelata niin kun pidempään aikaa. Et tällä hetkellä on annettu lyhyempiä hetkiä pelata.” (Haastateltava B)

4.4.3. Asiakastestaaminen tulevaisuudessa

Haastateltavat A ja B ovat molemmat pohtineet tulevaisuuden asiakastestausta. Konkreettisina keinoina beta-version (versio, jota ei ole vielä jukaistu) kokeilemiseen Yritys A aikoo jakaa

linkkiä sovelluksen lataamissivuille. Yritys B sen sijaan aikoo jakaa avointa versiota, jota kaikki kuluttajat pääsevät kokeilemaan.

”Linkki puhelimelle, josta pääsee lataussivulle. Sen avulla näkisi, että toimiiko appi ja tarvitseeko yrityksistä lisää informaatiota.”
(Haastateltava A)

”Mä mietin, että tästä tulisi avoin beta, eli kun tätä peliä testataan, niin pääsee just lataamaan tämän pelin ja bugiraportteja, sekä antaa mielipiteitä, onko tämä balansoitu hyvin.” (Haastateltava B)

Haastateltava A näkee, ettei vielä ole aika jakaa MVP versiota rajatulle joukolle kuluttajia, koska ennen sitä tarvitaan enemmän ravintoloita yhteistyöhön.

”Et saadaan muutama firma viel sinne lisää, sellane kymmenkunta ehk, nii sit heitetää linkki ihmisille, noin sadalle henkilölle.”
(Haastateltava A)

Haastateltava B arvioi, että vastauksena asiakastestauksen haasteellisuuteen, testaajille voidaan joutua maksamaan, että saadaa helpommin näkemyksiä pelimuotoisesta MVP:stä.

”Jotkut saattavat ostaa sitä palvelua muilta ihmisiltä että he testaavat sitä, esim kiinassa on testaajia.” (Haastateltava B)

Haastateltava A kommentoi vasta valmiin tuotteen tulevien asiakkaiden näyttävän nykyisen asiakastestauksen puutteet.

”Ja sen näkee sitten vasta puolen vuoden päästä, ku saadaan käyttäjiä, sitten voi mieltii, että mitä olisi voinut tehdä erilailla”
(Haastateltava A)

4.5. Pivointi ja tuotteen markkinasopivuus

4.5.1. Pivointi

Haastateltava B kertoo pelin kehittämisen raadollisuudesta. Usein projekti lopetetaan, heti kun huomataan, ettei sitä ole kannattavaa jatkaa. Haastateltava B on itse edennyt projekteista toiseen. Huonon tuotteen julkaiseminen ei ole hänen mukaansa vaihtoehto.

”Kyllä, pelien kehittämisessä on tosi yleistä, että lähdetään tekemään projektia ja jätetään se kesken, jos huomataan että siitä ei ole järkeä jatkaa. -- Ei viitsi julkaista mitään huonoa, siihen menee aikaa ja pienellä tiimillä. Täytyy keksiä itse ne kulmat, että miten saa lyhennettyä sitä kehitysaikaa.” (Haastateltava B)

Pivointia ja jatkuvaa yrityksen suunnan etsimistä oppimisen avulla harrastettiin kaikissa haastatelluissa yrityksissä. Haastateltava A tiedosti, kuinka sovelluksen luominen nopeutuu ensimmäisen kokeilun avulla huomattavasti. Haastateltava B oli samoilla linjoilla. Heillä oli aikaisemmin valmiiksi tehtyjä osia, joista voi tulevaisuudessa kehittää uuden pelin paljon aikaisempia kokeiluja nopeammin.

”Koodiosaaminen on silleen hyvä ja meillä on hyvä ihan hyvä tiimi, täydentävät osaamisia, siinä on aika hyvä, pystyy painaa ensimmäisen (sovelluksen), siinä kestää vähä kauemmin mutta seuraavan saa melko nopeasti tehtyä, vähän samantyyppisen karttapohjaisen vähä selaushommia.” (Haastateltava A)

”seuraavan sovelluksen saisi tehtyä ihan kuukaudessa, kun tietäisi mitä tehdä.” (Haastateltava A)

”Kun on valmiiksi tehtyjä osia niin, ne on tosi nopeaa sen jälkeen niin kuin kehittää sitä peliä tällä hetkellä.” (Haastateltava B)

Kilpaillulla toimialalla referenssit ovat olennaisia, mutta startup-yrityksien ollessa alkuvaiheessa, niitä ei välttämättä ole. Yritys C näytti toiselle asiakasyritykselleen olevansa paras vaihtoehto ainoastaan yhdellä referenssillä.

*”Asiakasyrityksessä hakivat viraalikamppanja promokiertuetta. Panostettiin kilpailutukseen ihan täysiä, käytännössä VilliWäinö refeillä (referensseillä)voitettiin kilpailutus ja saatiin siitä iso keissi, paperilla muistaakseni ihan parinsadan keissi.”
(Haastateltava C)*

4.5.2. Asiakassegmentti ja tuotteen markkinasopivuuden löytyminen

Haastateltava C kertoo nykyisistä, tutkimuksen haastatteluvaiheessa jo löytyneistä asiakassegmenteistä Yrityksessä C. Nykyään heidän tuotteensa ovat konseptoituja ja tuotteilla on selvät tarkat segmentit. Promoamistapahtumissa asiakassegmentti oli alkuvaiheessa laajasti elintarvikeala. Nykyään esimerkiksi Yritys C:n Juoksutapahtuman asiakkaat löytyvät henkilöstöresurssi puolelta, tarkemmin rekrytoinnista vastaavista. Sen sijaan Drinkkitapahtuman asiakassegmentti on markkinoinnista päättävät maahantuoijat.

”promotapahtumissa vastaavat, se on iso kenttä, elintarvikeala esimerkiksi. Nehän tekevät maistatuksia ja messuja. Juoksutapahtumassa on HR-puoli, yksi segmentti, eli rekrytoinneista vastaavat, se on aika selkeä kohderyhmä. -- Drinkkitapahtumassa on tietty segmentti, markkinoinnista päättävät maahantuoijat” (Haastateltava C)

Haastateltava D antaa suoria neuvoja tuotteen markkinasopivuuden etsimiseen. Hänen mielestään yhteiskehityshankkeet yhdessä isompien yrityksiä kanssa, kuten yhteistyöprosessi ja yhteiskehittäminen (co-development & co-creation), sekä esimerkiksi mentoriverkosto ovat parhaita toimenpiteitä. Hänen mukaansa sieltä löytyy laajaa kokemusta.

”parhaita keinoja tuotteen markkinasopivuuden etsimiseen ovat co-development ja co-creation yhteiskehityshankkeet, kiihdyttämöt ja esimerkiksi mentoriverkosto. Sieltä löytyy vahvuutta, laajaa kokemusta omalta kentältäään. Osataan antaa vinkkejä. He tietävät mitkä ostajan driverit ovat.” (Haastateltava C)

Haastateltava A kiteyttää tuotteen markkinasopivuuden etsimisen asiakastestauksen avulla näyttävän vain mahdollisesti oikean suunnan. Vaikka kuluttajat vaikuttaisivat kiinnostuneilta, lopullinen tuote ei välttämättä menekään kaupaksi.

”Yhdeksän kymmenestä startup-yrityksestä ei saa mitään, ei saa koskaan rahaa sisään. Saattaa olla, että porukka kuulostaa tosi kiinnostuneelta, mutta sitten kun pitäisi maksaa, niin sitten kukaan ei haluakaan maksaa.” (Haastateltava A)

Tuotteen markkinasopivuuden aihepiirissä Haastateltava D muistuttaa markkinoinnin tärkeydestä. Vaikka startup-yrityksen tuote keskittyisi teknologiaan, sen tulee silti panostaa vahvasti markkinointiin.

*”Startupilla markkinointibudjetin tulee olla suurempi kuin teknologiabudjetti, vaikka kyseessä on teknologiastartup.”
(Haastateltava D)*

Haastateltava D vertaa vielä tuotteen markkinasopivuuden etsimistä salapoliisityöhön ja muistuttaa sattuman suuresta osuudesta markkinasopivuuden löytymisessä.

*”Tämä on salapoliisityötä ja sattumalla on suuri osuus”
(Haastateltava D)*

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

5.1. Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli tutkia asiakaskunnan rakentumisen prosessia ja haasteita startup-yrityksen pyrkiessä kohti tuotteen markkinasopivuutta. Tutkimus selvitti markkinasopivuuden löytymiseen vaikuttavia tekijöitä.

Empiriasta on mahdollista löytää yhteneväisyyksiä ja vetää johtopäätöksiä kirjallisuuden teorioiden kanssa. Vastauksena tutkimuskysymykseen voidaan todeta, että tutkimuksessa nousee esiin neljä laajempaa elementtiä: mm. *startup-yrityksen perustamisen perimmäiset syyt* sisältäen perustajien vision, *markkinan kohtaamisen* muun muassa verkostojen ja tapahtumien kautta, sekä ensimmäisten asiakkaiden kontaktoinnin, *asiakkailta oppimisen ja asiakasymmärryksen* mm. MVP:n ja asiakastestauksen kautta, sekä *jatkuvat pivotoinnit*.

Asiakaskunnan rakentumiseen ei ole yhtä vaihemallia tai prosessia, vaan jokaisella yrityksellä prosessi on omansalainen. Prosessi linkittyy vahvasti startup-yrityksen ongelman ratkaisuun ja visioon. Vaikka startup-yrityksen perustaja ei vielä yritystä perustaessaan lähtisi vastaamaan validoituun asiakkaiden ongelmaan, asiakasymmärrykseen voidaan päästä asiakastestaamisen ja kokeilujen avulla, lopulta ensimmäisiä asiakkaita ymmärtämällä. Kirjallisuuden perusteella visio perustuu jonkinäköisiin perustajan oletuksiin, joita tulisi testata oikeilla asiakkailta. Muovautumalla kysyntään ja harkitulle toimialalle muun muassa Yritys C ja Yritys D ovat toimineet pidemmän aikaa. Haastattelujen perusteella olettamuksien testaamisen voidaan perustellusti nähdä auttavan tuotteen markkinasopivuuden löytymisessä, koska olettamuksia testaamalla pyritään ymmärtämään asiakasta paremmin.

Tutkimuksen startup-yrityksien perustajien alkuvaiheen verkostoilla ja niiden hyödyntämisellä oli yhteisiä piirteitä. Kaikki tutkimuksen startup-yrityksien perustajat olivat hyödyntäneet startup-yrityksen alkuvaiheessa omia henkilökohtaisia verkostojaan. Kirjallisuuden ja empirian perusteella voi päätellä, että asiakaskunnan rakentuminen alkaa useimmiten juuri perustajien omista verkostoista, eli kaikista omaan sosiaaliseen piiriin kuuluvista henkilöistä. Verkostojen kanssa voidaan ideoida ja pohdiskella mm. asiakkaiden ongelmia ja ratkaisuja, sekä liiketoimintaideoita ja testailta alkuperäisiä asiakasolettamuksia. Verkostojen kanssa pallorellaan, onko asiakkaiden oletettua ongelmaa olemassa ja onko luodussa ratkaisussa tai ideassa järkeä. Verkoston jäsenistä saattaa tulla myös varhaisia kokeilijoita ja ostajia.

Asiakaskunnan rakentumista ja verkostojen laajentamista voidaan edesauttaa osallistumalla tapahtumiin, kuten esimerkiksi konferensseihin ja yritysten järjestämiin ratkaisujen yhteisluontiin (co-creation). Tuote sekä segmentti rakentuvat, että löytyvät vaivannäöllä ja sattumalla on tässä osansa.

Asiakaskunta rakentuu asiakkaisiin tutustumalla, kuuntelemalla, testaamalla ja oppimalla. Asiakaskunnan ja oikean asiakassegmentin löytäminen ovat jatkuvaa asiakkaiden testaamista, sparraamista ja ideointia. Kuitenkin asiakasymmärryksen lisäksi, asiakaskunnan rakentumisessa tärkeässä roolissa ovat startup-yrityksen itsensä ja ideansa esiintuominen. Ilman aikaisemmin mainittuja piirteitä verkostot, eivätkä uudet tulevat asiakkaat tiedä kenen puoleen kääntyä, jos huomaavat ongelman, johon perustaja pyrkii vastaamaan. Ensimmäinen kosketus verkostojen hyödyntämisen lisäksi yrityspuoleen tehtiin perinteisin menetelmin sähköpostin ja kylmäsoiton avulla. Puhelinsoitto nähtiin kahdesta aiemmin mainitusta varmempana tapana saada yhteys ja mahdollisesti vastakaikua.

Yhteistä aikaisemman vaiheen startup-yrityksillä oli MVP:n testaamisen melko vähäinen asiakastestaus, joka johtui testaamisen koetusta hankaluudesta. Kuten Blank ja Ries teoriaosuuden perusteella varoittivat, osa startup-yrityksistä oli pyrkinyt kehittämään ja luomaan tuotteen ensiksi mahdollisimman valmiiksi ja kokeilemaan ideaa vasta sen jälkeen. MVP:t oli testattu lähimmillä ystävillä, mutta osa perustajista ymmärsi, että testaus oli ollut liian vähäistä. Kirjallisuudessa mainittua pivotointia on helpompi katsoa kahden pidempään toimineen yrityksen kautta. Yritys D oli tehnyt selvän asiakassegmentti pivotoinnin, kun he olivat alkaneet etsiä B2B-asiakkaita. Yritys D oli sen sijaan siirtynyt konseptoituun ratkaisuun, jonka nähtiin olevan helpompi myydä asiakkaille.

5.2. Yhteenveto

Tämän tutkimuksen teoriaosuuden perusteella startup-yrityksen perustaminen alkaa ideaalitapauksessa markkinoilta löytyvästä asiakkaiden ongelmasta, jolloin asiakas ja startup-yrityksen perustaminen, sekä visio kietoutuvat heti alkuvaiheessa yhteen. Kaksi neljästä tutkimuksen startup-yrityksestä olivat lähteneet ratkaisemaan löytämäänsä ongelmaa, kun taas kaksi muuta pyrkivät perustamisvaiheessa epämääräisemmin toinen viihdyttämään ja toinen luomaan jotain uutta omalle toimialueelleen.

Haastateltava B löysi alkuun sijoittajan tuttavapiiristään ja Haastateltava C hankki ensimmäisen asiakassuhteensa sukulaisensa kautta. Haastateltava C painotti toimialojen ammattilaisten tärkeyttä. Haastateltava A kertoi, kuinka aikaa kuluu ravintolapuolen osaamisen kartuttamiseen. Ratkaisuna voisi olla toimialan ammattilaisen hyödyntäminen. Haastateltava C suositteliekin asiantuntijan käyttämistä, kun tarvitaan osaamista. Myös konkreettisilla tapahtumilla, muun muassa startup-yhteisön järjestämällä tapahtumilla ja konferensseilla, nähtiin olevan vaikutusta alkuvaiheen asiakasetsinnässä. Yhteistyön etsiminen tapahtumien kautta yrityspuolen toimijoihin ja toisiin startup-yrityksiin nähtiin oletetusti tarpeellisena.

Haastatelluissa yrityksissä oli tehty paljon valmisteluja ennen asiakassegmentin tarkempaa etsimistä tai määrittelyä (esimerkiksi Yritys A:n ja Yritys B:n koodaamiset). Yrityksissä ymmärrettiin, kuinka vaikeaa tuotteen markkinasopivuus on löytää. Koodattuja osia on kuitenkin helpompi käyttää ja yhdistellä jatkossa, joten voidaan nähdä konkreettisesti, kuinka aiempi oppiminen helpottaa tulevaisuutta. Myös aiemmin luodut verkostot ja ystävyyssuhteet helpottavat markkinasopivuuden ja yrittävyyden luomista.

Teknologiapainotteiset Yritys A ja Yritys B käyttivät molemmat asiakastestaamiseen ystäväpiirejään, joita rajoitti paikallisuus. MVP:tä pystyi kokeilemaan joko perustajan puhelimesta tai perustajan työpisteellä. Molemmissa tutkimuskohteissa asiakastestaaminen oli jäänyt tästä syystä vajavaiseksi. Kahden aikaisemmin mainitun tutkimuskohteen tulevaisuudensuunnitelmissa oli kuitenkin asiakastestaamisen lisääminen tuotteen kehittyessä. Haastateltava D toi esiin näkyvyyden tärkeyden, eli yrityksen ja sen idean esiin tuomisen. Alkuperäistä konseptia yritetään harvoin kopioida, sillä ideoita on niin paljon. Harva uskoo tai välttämättä edes ymmärtää yrityksen perustajan ensimmäisiä ideoita niin, että lähtisi kopioimaan sen. Toisen idean suora varastaminen voi lähinnä pilata varastajan maineen.

5.3. Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen otanta oli neljä startup-yritystä, joka ei täytä tieteellisen tutkimuksen rajoja. Tutkimuksessa käsiteltiin kolmea opiskelijalähtöistä startup-yritystä, joten näkökulma oli opiskelijapainotteinen. Tutkimuksessa oli vain yksi alun perin asiantuntijan perustama startup-yritys.

Lähteet

- Andresseen, M. 2007. The only thing that matters. The pmarca guide to startups. [Ote blogista, alunperin julkaistu blog.pmarca.com, 25.6.2007] [viitattu 10.4.2020] Saatavissa: https://pmarchive.com/guide_to_startups_part4.html.
- Aulet, B. 2013. Disciplined entrepreneurship: 24 steps to a successful startup. Wiley: Kindle Edition.
- Blank, S. 2013. The four steps to the epiphany. Successful strategies for products that win. California: Quad/Graphics.
- Blank, S. Dorf, B. 2012. The startup owners manual. The step-by-step guide for building a great company. Pescadero, CA: K&S Ranch.
- Cooper, B. & Vlaskovits, P. 2010. The entrepreneur's guide to customer development: a cheat sheet to the four steps to the epiphany. Kindle.
- Cooper, R. 2011. Winning at New Products: Creating Value Through Innovation. 4th Edition. New York: Basic Books.
- Cooper, R. 2013 New Products: what separates the winners from the losers and what drives success? In Kahn, K. PDMA Handbook of New Product Development. 3rd Edition. Somerset, NJ: Wiley. 3-34.
- Cooper, R. 2013 (a). Invited Article: Where Are All the Breakthrough New Products?: Using Portfolio Management to Boost Innovation. Research-Technology Management, 56(5). 25-33.
- Giardino, C., Wang, X., & Abrahamsson, P. 2014. Why early-stage software startups fail: a behavioral framework. In International Conference of Software Business. Springer, Cham, 27-41.
- Harju, J. 2020. Mitkä ovat yritysten kaksi tärkeintä prosessia? Lue yrittäjän kattavat vinkit asiakashankintaan. [blogi Kauppalehden www-sivuilla 16.03.2020] [Viitattu 9.7.2020] Saatavissa: <https://blog-kauppalehti-fi.libproxy.tuni.fi/viivan-alla/mitka-ovat-yritysten-kaksi-tarkeinta-prosessia-lue-yrittajan-kattavat-vinkit-asiakashankintaan>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö . Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu; Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press
- Moogk, D. 2012. Minimum viable product and the importance of experimentation in technology startups. Technology Innovation Management Review, 2(3). Ottawa. 23-26.
- Marmer, M., Herrmann, B.L., Dogrultan, E., Berman, R., Eesley, C., Blank, S. 2012 The startup ecosystem report 2012. Technical report, Startup Genome.
- Maurya, A. 2012. Running Lean, Iterate from plan A to Plan That Works. 2nd edition. Farnham: O'Reilly Media Inc.

Ries, E. 2011. The Lean Startup. How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. New York: Crown Business.

Sparks, A. 2019. Fundamentals of Product-Market Fit. [Ote Holloway-oppaasta riskipääoman hankkimiseen 21.5.2019] [viitattu 10.4.2020] Saatavissa: <https://www.holloway.com/s/rvc-fundamentals-of-product-market-fit>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

York, J. & Danes, J. 2014. Customer development, innovation, and decision -making biases in the lean startup. Journal of small business strategy. Vol 24, lss. 2. Peoria. 21-39.

LIITTEET

Liite 1 – Haastattelurunko 1

Teemahaastattelu

Taustatiedot: Yritys A ja Yritys C

- Muistatko mihin ongelmaan pyritte alussa vastaamaan?
- Millainen oli minimituote (Minimum viable product)?
- Kenelle palvelu on/ oli? Minkälaisia asiagassegmenttejä teillä on?
- Kuinka pitkällä olette?

- Miten lähditte markkinoille? MIETI TARKEMPAA KYSYMYSTÄ (myynnin, markkinoinnin vai minkä osalta)
- Kuinka pivotoitte (testasitte ja kokeilitte asiakkaalla) palvelua? (myös ennen MVP:tä)
- Mikä on tärkeintä mielestäsi asiakashankinnassa?
- Menikö jokin mahdollisesti vikaan?

Liite 2 – Haastattelurunko 2

Teemahaastattelu

Taustatiedot: Yritys B ja Yritys D

Olen kiinnostunut ymmärtämään startuppien asiakaskunnan rakentamista ihan alkutaipaleesta lähtien. Pysin selvittämään, kuinka startupit ovat saaneet/hankkineet ensimmäiset asiakkaansa ja kuinka he ovat muovanneet omat MVP:nsä siihen kuntoon, että jonkinlainen product/market fit löytyy.

Jos ns. aitoja asiakkaita ei vielä ole, voidaan puhua sijoittajista.

- Muistatko mihin ongelmaan pyritte alussa vastaamaan?
- Millainen tuote tai palvelu oli alussa (Minimum viable product)?
- Kenelle palvelu on/ oli? Minkälaisia asiakassegmenttejä teillä on?
- Kuinka pitkällä olette?
- Miten lähditte markkinoille? Tässä sijoittajamarkkinoille (myynnin, markkinoinnin vai minkä osalta)
- Kuinka pivotoitte (testasitte ja kokeilitte asiakkaalla) palvelua? (myös ennen MVP:tä)
- Mikä on tärkeintä mielestäsi asiakashankinnassa?
- Menikö jokin mahdollisesti vikaan?

Liite 3 – Analyysikehikko

Haastatteluista tehty taulukko haastateltavia yhtäläisyyksiä ja samankaltaisuuksia etsiessä:

Kysymykset/Yritys	Yritys A	Yritys B	Yritys C
Yleistietoa yrityksestä	Sovelluspohjainen platform.	Peliyritys (Pc pelit)	Tapahtumajärjestäjä
Mihin ongelmaan pyritte alussa vastaamaan?	Vielä ei ole kokoavaa sovellusta/ ylipäätään netissä alustaa, joka kokoaisi tai vertailisi ekologisia vaihtoehtoja tai firmojen ekologisia piirteitä.	Tehdä viihdettä ihmisille.	Halusimme tuoda jotain uutta tapahtumamarkkinointi skeneen
Millainen MVP oli alussa?		Seikkailupeli, liikut luolastoissa, tapat vihollisia ja koitat päästä pelin loppuun. Se oli rogue lite, eli jos kuolet, peli alkaa alusta.	promo jossa oli Kalevala asuinen työntekijä, joka jakoi jotain flyereitä narikkatorilla
Kenelle palvelu on? Minkälaisia asiakassegmenttejä teillä on?	Ekologiset kuluttajat. Kaksi (asiakas) kohderyhmää, on ne ravintolat, niitä pitää miellyttää, mutta sitten pitää olla sellanne et ihmiset käyttää.	FPS (first person shooter) pelaajat. Ei, oikeestaan (tarkempaa asiakassegmenttiä), mut miehet pelaaseemmin.	Vanha bisnes, mitä kautta on promo/tapahtumissa vastaavat, se on iso kenttä, elintarvikeala esimerkiks. Juoksutapahtumassa on HR puoli, yks segmentti, eli rekrytoinneista vastaavat. Drinkkitapahtumassa on tietty segmentti, markkinoinnista päättävät maahantuoja.
Miten lähditte markkinoille?	Tuote ei vielä markkinoilla. Kaikis tapahtumissa, esim Aalto Es (järjestämissä tapahtumissa), sieltä saa, ei ehkä suoraan asiakkaita, mutta enemmänkin	Sijoittajamarkkinoille: Meil oli tuttu, joka suositteli meitä sijoittajalle. Se oli ensimmäinen kosketus.	Eka mejän juttu oli, mitä me tehtiin tolle Villille Wäinölle, jossa mun setä oli silloin toimarina.

	yrityspuoleen (yhteyttä) ja toisia startuppeja kenenkaa vois lähteä tekemään yhteistyötä		
Kuinka pivotoitte/kokeilitte asiakkaalla tuotetta? ALUSSA	200 vastausta nopeasti Google Formssilla (kyselylomakesovellus) - yksinkertainen kysely ekologisuudesta. Nopeeta insightti. 1-10 vaihtoehdoista 90% vastasi yli 8 arvosanan ekologisuuden kiinnostavuudesta		
KESKELLÄ	20 kaverin otos. Kokeilivat perustajien puhelimilla sovellusta ja vastasivat Google formssiin (kyselykaavakkeeseen). Oli muutamia tehtäviä, piti etsiä tai katsoa jotain ja arvioida sitä.	kavereilla, kun on tuonu toimistolle ja antanu kokeilla.	He muuntautuivat tarveystyynnistä → ”Nytki meil on niiku oikeesti tuotteita, joita myydä. Meil on Juoksutapahtuma, valmis konseptoitu tuote”
TULEVAISUUDESSA	Suunnitteilla linkki puhelimelle, josta pääsee lataussivulle. Sen avulla näkisi, että toimiiko appi ja tarvitseeko yrityksistä lisää informaatiota.	Mä mietin, että tästä tulis avoin beta, eli kun tätä peliä testataan, niin pääsee just lataamaan tän pelin ja bugiraportteja ja antaa mielipiteitä, onks tää balansoitu hyvin	
Mikä on mielestäsi tärkeintä asiakashankinnassa?			
Menikö jokin mahdollisesti vikaan?	Asiakashankinnas ei oo kyl mun mielestä menny, sillee niiku yrityksille tai perusasiakkaille vielä vaihees, mut tottakai jossai	Yks asia. Olisi pitänyt hakea nyt korona aikana heti Business Finlandilta rahaa (kriisirahotusjuttuja), olisi pitänyt hakea	Kannattaa hakea oppia, et meillähän oli just se yks virhe et menttiin suoraan kaikki koulunpenkiltä.

	vaihees voi mennä, et lähtee vaik vääräl bisneskulmal, kukaa ei oo valmis maksamaa.	saman tien kun ne tuli. Kun nyt niitä on jaettu sinne sun tänne. Sillä olis pystyny kehittää taas pitkän aikaa.	Parempi et hakee oppia, et tekee vuoden jollekki muulle duunii. Me ollaan jouduttu aikapaljon opettelee alusta asti ite
--	---	---	---