

Henrik Porvari

STARTUP-YRITYSTEN HEURISTIIKAT TUOTTEEN MARKKINASOPIVUUDEN LÖYTÄMISEKSI

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Markkinointi

Ohjaaja: Mika Yrjölä
Huhtikuu 2024

TIIVISTELMÄ

Henrik Porvari: Startup-yritysten heuristiikat tuotteen markkinasopivuuden löytämiseksi
Kandidaatintutkielma
Tampereen Yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma, markkinointi
Huhtikuu 2024

Startup-yritykset kehittävät uutta innovatiivista tuotetta ketterästi epävarmoissa olosuhteissa. Päätöksiä on tehtävä nopeasti lyhyellä varoitusajalla, usein ilman riittävää informaatiota. Kun vielä huomioidaan sijoittajien vaatimukset, sekä usein startup-yritysten markkinaan ja tuotteeseen liittyvät epävarmuudet, vaatii startup-yritysten päätöksenteko kognitiivista kyvykkyyttä ja tehokkuutta. Tällaisissa olosuhteissa mentaaliset oikopolut ja yksinkertaistukset, eli heuristiikat, ovat välttämättömiä. Heuristiikat ovat erilaisia päätöksentekoa yksinkertaistavia oikopolkuja ja nyrkkisääntöjä. Heuristiikkoja on kuitenkin tutkittu niukasti startup-yrityksen kontekstissa, vaikka niiden merkitys tunnistetaan strategiaa ja yrittäjyyttä tarkastelevassa tutkimuksessa.

Startup-yritysten keskeisenä menestystä määrittävänä tekijänä pidetään tuotteen markkinasopivuuden löytämistä. Tuotteen markkinasopivuus tarkoittaa tuotteen vastaamista riittävän suurena pidetyn markkinan tarpeisiin. Aiempi tutkimus tuotteen markkinasopivuuden löytämisestä ja arvioinnista on keskittynyt lähinnä arviointiin liittyvään päätöksentekoon. Prosessia itsessään on usein lähestytty kuvailevasti ikään kuin ohjenuorana startup-yrityksille. Tarkempaa tutkimusta tuotteen markkinasopivuuden löytämisprosessin päätöksenteosta ei startup-yrityksen kontekstissa kuitenkaan vielä ole.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on löytää heuristiikkoja, joita startup-yritykset hyödyntävät tuotteen markkinasopivuuden löytämisprosessissa. Prosessi jaettiin teorialähtöisesti kolmeen osaan, jotka rajasivat prosessin päätöksenteon tarkastelun kannalta mielekkääksi. Tällä tavoin tutkittavat heuristiikat pystyttiin sijoittamaan prosessin eri osiin niiden käyttöyhteyden perusteella.

Tutkimus toteutettiin laadullisia menetelmiä käyttäen. Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla. Tutkimukseen tehtiin yhteensä neljä haastattelua, jotka antavat laajan perspektiivin aiheeseen erilaisten päättäjien näkökulmasta. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti värikoodaamalla heuristiikat. Tämän jälkeen koodatut heuristiikat analysoitiin Gioia-metodilla, jossa heuristiikoista muodostettiin päätöksenteon kokonaisulottuvuuksia, jotka sijoitettiin tuotteen markkinasopivuuden löytämisprosessin eri osiin.

Analyysin tulokset toivat esiin startup-yritysten hyödyntävän tuotteen markkinasopivuuden löytämisprosessissa ajan saatossa kehittyneitä opittuja nyrkkisääntöjä, sekä intuitiivisia mentaalisia oikopolkuja. Prosessin eri osissa hyödynnettävillä heuristiikoilla havaittiin myös olevan eroavaisuuksia. Tutkimus tuo syvempää ymmärrystä startup-yritysten toimintaan epävarmassa ympäristössä ja näyttää, miten heuristiikkoja hyödynnetään osana päätöksentekoa tuotteen markkinasopivuuden löytämisprosessissa.

Avainsanat: heuristiikat, tuotteen markkinasopivuus, startup-yritys, päätöksenteko

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	4
1.1. Työkalut epävarmuuden voittamiseen	4
1.2. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys.....	5
1.3. Rajaukset ja oletukset	6
2 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	8
2.1 Heuristiikat	8
2.2 Startup-yritykset.....	10
2.2.1. Startup-yritysten toiminnan luonne	11
2.2.2. Päätöksenteko startup-yrityksissä.....	12
2.3 Tuotteen markkinasopivuuden löytämisprosessi	13
2.3.1 Markkinasopivuuden löytäminen startup-yritysten kontekstissa	14
2.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	16
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	18
3.1. Laadullinen tutkimus.....	18
3.2. Aineiston kerääminen.....	19
3.3. Aineiston analysointi.....	20
4 TUTKIMUSTULOKSET	24
4.1 Markkinan hahmottaminen	24
4.1.1 Markkinan taloudellisen hahmottamisen heuristiikat.....	24
4.1.2 Markkinan riskien ja mahdollisuuksien hahmottamisen heuristiikat	25
4.1.3 Asiakaslähtöisen markkinan hahmottamisen heuristiikat	26
4.2 Tuotekehityksen arviointi.....	28
4.2.1 Asiakaslähtöisen tuotekehityksen heuristiikat	28
4.2.2 Tuotteen rajoitteet huomioivan tuotekehityksen heuristiikat.....	29
4.2.3 Datapohjaisen tuotekehityksen heuristiikat	31
4.3 Tuotteen markkinasopivuuden arviointi.....	32
4.3.1 Taloudellisen suorituskyvyn arvioinnin heuristiikat.....	32
4.3.2 Asiakaslähtöisen markkinalle sopeutumisen arvioinnin heuristiikat	35
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	38
5.1 Yhteenveto	38
5.2 Johtopäätökset.....	39
LÄHTEET	45
LIITTEET	47

1 JOHDANTO

1.1. Työkalut epävarmuuden voittamiseen

Jotta minkään uuden ratkaisun tai tuotteen kaupallistaminen on mahdollista, on startup-yrityksen päättäjien tehtävä paljon päätöksiä epävarmassa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Tällaisessa ympäristössä toimijoilla ei ole varmaa tietoa, vaan on nojattava kokeiluun ja ketteryyteen. Päätöksiä on tehtävä nopeasti lyhyellä varoitusaajalla, usein ilman riittävää informaatiota. Kun vielä huomioidaan sijoittajien vaatimukset sekä usein startup-yritysten markkina- ja tuoteeseen liittyvät epävarmuudet, vaatii startup-yritysten päätöksenteko kognitiivista kyvykkyyttä ja tehokkuutta. Epävarmoissa olosuhteissa päätöksentekoa ohjaavat analyttisen pohdinnan ohella heuristiikat (Gigerenzer & Todd, 2015, 1). Heuristiikat ovat päätöksentekoa nopeuttavia oikopolkuja ja nyrkkisääntöjä (Gigerenzer & Todd, 2015, 5). Ne tehostavat päätöksentekotilanteita sivuuttamalla informaation osia mahdollistaen nopeita ja kognitiivisesti vähemmän kuormittavia päätöksiä (Gigerenzer & Todd, 2015, 6).

Kohtaamme päivittäin tilanteita, joissa käytämme heuristiikkoja (Gigerenzer & Todd, 2015, 6). Jos meidän pitäisi arvata, onko naapurimme kirjastonhoitaja ilman että tiedämme sitä, mieltisimme, miten paljon kyseinen ihminen edustaa ajatustamme kirjastonhoitajaan liitetystä ominaisuudesta (Kahnemann & Tversky, 1974, 2). Tällöin nojautuisimme edustavuuden heuristiikkaan (Kahnemann & Tversky, 1974, 2). Heuristiikat voidaankin ajatella työkaluina epävarmuuteen (Gigerenzer & Todd, 2015, 1). Ne mahdollistavat päätöksenteon epävarmuudesta huolimatta. Heuristiikkoja käytetään, kun on tehtävä nopeita päätöksiä epävarmuuden, kompleksisuuden tai aikapaineen alla (Gigerenzer & Todd, 2015, 7). Tällaisissa tilanteissa heuristiikkoihin nojaututaan, kun informaatiota prosessoitavaksi on liian paljon, kun saatavilla ei ole riittävästi informaatiota, tai informaation keräämisen kustannukset nähdään liian korkeiksi (Gigerenzer & Todd, 2015, 7).

Startup-yrityksen dynaaminen, haastava ja innovatiivinen toimintaympäristö vaatii jatkuvaa epävarmuuden kohtaamista (Shepherd & Gruber, 2021, 19). Ketteryys, kokeilun kulttuuri ja jatkuva oppiminen auttavat startup-yrityksiä navigoimaan epävarmuuksien keskellä (Shepherd & Gruber,

2021, 15). Startup-yritysten kontekstissa heuristiikkojen tutkimuksella on oleellinen rooli ymmärryksen lisäämisessä startup-yritysten päätöksenteossa, sillä niiden toiminta vaatii kognitiivista kyvykkyyttä ja tehokkuutta. Tutkimus yrittäjien päätöksenteosta on osoittanutkin, että yrittäjät usein turvautuvat ei-objektiivisiin päätöksentekoprosesseihin, erityisesti heuristisiin strategioihin (Busenitz ja Barney, 1997; Pinto, 2014). Tunnettuja esimerkkejä tällaisista strategioista ovat efektiivinen toiminta (Sarasvathy, 2009), sekä bricolage (Baker ja Nelson, 2005). Nämä strategiat korostavat yrittäjien tarvetta sopeutua muuttuviin olosuhteisiin, käyttää luovuuttaan, innovatiivisuutta sekä tehdä parhaansa olemassa olevilla resursseilla.

Vaikka näillä lähestymistavoilla on olemassa olevaa tutkimusta sekä strategia- että yrittäjyyden aloilla, tutkimus heuristiikoista on niukkaa erityisesti startup-yritysten kontekstissa. Tutkimusaukolle lisää perusteluita antaa se, että on jonkin verran tutkimusta olosuhteista, joissa heuristiikat voivat olla tehokas ja rationaalinen päätöksentekomalli yrityksen päättäjille (Bingham & Eisenhardt, 2011; Maitland & Sammartino, 2015). Tutkimus etenkin yrittäjäheuristiikoista on myös keskittynyt suurelta osin heuristiikkojen aiheuttamiin vinoumiin (Cossette, 2014). Tämän seurauksena heuristiikkojen positiivinen puoli ja potentiaali startup-yrityksissä jää suhteellisen vähälle huomiolle ja mahdollisesti aliarvioiduksi.

Erityisesti tuotteen markkinasopivuuden löytämisen kontekstissa heuristiikat ovat perusteltu tutkimusaihe, sillä tuotteen markkinasopivuuden löytäminen on eräs keskeisimmistä startup-yrityksen menestymistä määrittävistä tekijöistä (Andreessen, 2007). Startup-yrityksissä on usein hyvin pieni tiimi ja yrityksen perustajilla on hyvin suuri rooli toimintatapojen, kulttuurin ja päätöstententien muovaamisessa. Juuri tämän vuoksi päätöksenteossa käytetyt heuristiikat ovat oleellinen tutkimuskohde startup-yritysten kontekstissa. Yrityksen perustajat ja varhaiset tiimin jäsenet vaikuttavat merkittävästi yrityksen toimintaan, jolloin myös näiden yksilöiden päätöksententien strategioilla on merkittävä rooli koko yrityksen toiminnalle.

1.2. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia millaisia heuristiikkoja startup-yritykset käyttävät tuotteen markkinasopivuuden löytämiseksi. Tutkimus tuo uuden näkökulman tarkastella päätöksentekoa

tuotteen markkinasopivuuden löytämiseen liittyen startup-yrityksissä. Tavoitteena on löytää ja tunnistaa erilaisia heuristiikkoja, joita päättäjät ovat käyttäneet tuotteen markkinasopivuuden löytämiseksi erilaisissa päätöksentekotilanteissa. Tutkimuksen keskeinen tavoite voidaan kiteyttää seuraavaan tutkimuskysymykseen:

Millaisia heuristiikkoja startup-yritykset käyttävät tuotteen markkinasopivuuden löytämisprosessissa?

Tutkimuskysymys on tarkoituksella jätetty rajaamatta tarkemmin, sillä heuristiikkoja ei ole aiemmin tutkittu juuri startup-yritysten kontekstissa. Tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa näitä heuristiikkoja sekä tilanteita, joissa niitä sovelletaan. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole tehdä johtopäätöksiä hyvistä tai huonoista heuristiikoista, vaan löytää erilaisia tapoja, joilla päätöksentekoa yksinkertaistetaan ja tehostetaan osana tuotteen kehittämistä sopivaksi oikeaan markkinaan. Tutkimuksesta voivatkin hyötyä startup-yrittäjät, sekä muut toimijat, jotka haluavat paremmin ymmärtää tuotekehityksen ja markkinasopivuuden prosessien päätöksentekoa startup-yritysten kontekstissa. Tutkimuksen on myös tarkoitus avata aihe laajemmalle syitä ja seurauksia tutkivalle tutkimukselle.

1.3. Rajaukset ja oletukset

Oletuksena on, että startup-yritysten päättäjät pyrkivät yksinkertaistamaan päätöksentekoaan tuotteen markkinasopivuuden löytämisprosessissa erilaisin tunnistettavissa olevin heuristiikkojen avulla. Startup-yritysten kontekstissa on syytä olettaa käytettävän heuristiikkoja, sillä heuristiikkojen nähdään olevan hyödyllisiä päätöksenteon strategioita erityisesti epävarmassa ja muuttuvassa ympäristössä (Gigenzer & Gaissmaier, 2011, 24). Tuotteen markkinasopivuuden löytämiseen liittyy aina epävarmuutta, ja startup-yritykset operoivat etenkin alkutaipaleensa aikana äärimmäisen epävarmuuden olosuhteissa (Reiss, 2011). Jos osaisimme arvioida täydellisellä varmuudella uuden tuotteen kysyntää tietylle markkinalle, kaikki startup-yritykset onnistuisivat rakentamaan markkinalle sopivan tuotteen, eikä päätöksentekoa tarvitsisi yksinkertaistaa heuristiikkojen avulla.

Tutkielma ei kuitenkaan ota kantaa siihen, ovatko tietyt heuristiikat parempia tai huonompia startup-yritysten tuotteen markkinasopivuuden löytämisprosessissa tai sen arvioinnissa. Tutkielma ei myöskään käsittele sitä, käytetäänkö heuristiikkoja tiedostaen vai tiedostamattomasti erilaisissa tilanteissa. Heuristiikka pyritään tunnistamaan ja osoittamaan sen olleen päätöksentekoa yksinkertaistava oikopolku tai nyrkkisääntö. Heuristiikat nähdään erilaisina navigointitapoina epävarmuuteen, jota startup-yritykset kohtaavat tehdessään päätöksiä tuotteen markkinasopivuuden löytämiseksi ja arvioimiseksi.

2 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

2.1 Heuristiikat

Heuristiikat päätöksenteossa on laajasti tutkittu aihe aina Kahneman & Tversky (1974) tutkimuksista lähtien. Tutkimus jakaantuu erilaisiin koulukuntiin, jotka eroavat toisistaan tavalla lähestyä heuristiikkoja. Kahneman ja Tversky lähestyvät heuristiikkoja enemmän kognitiivisina vinoumina, jotka ovat alttiita virheille. Vinoumien koulukunnan näkökulmasta heuristiikat tekevät päätöksenteosta tehokkaampaa, mutta se tehdään kuluttavamman rationaalisen analyysin kustannuksella. Perinteisen Kahnemanin ja Tverskyn tulkinnan ohelle on myös ilmestynyt ajansaatossa muita ajatussuuntia. Heuristiikkojen nopeutta ja taloudellisuutta painottava Gerd Gigerenzerin (1999) alun perin lanseeraama suuntaus taas näkee heuristiikat ajan kanssa kehittyneiksi mentaalimalleiksi, jotka tuottavat usein epävarmuuden vallitessa parempia päätöksiä. Kolmantena koulukuntana heuristiikoissa voidaan nähdä yksinkertaisten sääntöjen suunnan. Siinä heuristiikat nähdään osana laajempaa organisaatiota, jossa organisaation kehittyessä sille myös kehittyä erilaisia heuristiikkoja, jotka auttavat luomaan toimivia tuloksellisia ja strategisia prosesseja (Bingham & Eisenhardt, 2011).

Alla luokiteltuna taulukkoon tutkimuksen kautta erilaisia tapoja suhtautua heuristiikkoihin, sekä näihin luokkiin liitettyjä erilaisia tunnetuimpia heuristiikkoja.

Taulukko 1. Heuristiikkojen koulukunnat ja niiden tunnetuimmat heuristiikat.

Koulukuntien heuristiikat	Tutkimukset ja selitys
Kognitiivisia vinoumina	(Trevsky & Kahneman, 1979; 1974)
<u>Heuristiikka:</u>	<u>Selitys:</u>
Saatavuus	Todennäköisyyttä tapahtumalle arvioidaan assosiaation tai mieleen palauttamisen helppouden avulla (Trevsky & Kahneman, 1974).
Edustavuus	Todennäköisyyttä tapahtumalle arvioidaan vertaamalla sitä siihen liitettävään mielikuvaan tai tunnettuun malliin (Trevsky & Kahneman, 1974).
Ankkurointi	Tapahtuman todennäköisyys arvioidaan perustuen ensimmäiseen saatavilla olevaan tietoon, vaikka se ei olisi relevantti tai objektiivinen mittari (Trevsky & Kahneman, 1974).
Taloudellisia ja tehokkaita	(Gigrenzer, 1999), (Goldstein & Gigenzer, 2002), (Gigenzer & Gaissmaier, 2011), (Todd & Miller, 1999).
<u>Heuristiikka:</u>	<u>Selitys:</u>
Tunnistaminen	Jos jokin vaihtoehdoista tunnetaan, annetaan sille suurempi arvo valintatilanteessa (Goldstein & Gigenzer, 2002).
Valitse paras	Valitaan vaihtoehto, jolla koetaan olevan suurempi arvo suhteessa muihin vaihtoehtoihin tavoitetta tukevan vihjeen perusteella (Gigenzer & Gaissmaier, 2011).
Tyytyminen	Valitse vaihtoehto, joka ensimmäisenä ylittää tyydyttävänä pidetyn tavoitteen (Todd & Miller, 1999).
Yksinkertaistavia nyrkkisääntöjä	(Bingham & Eisenhardt, 2011)
<u>Heuristiikat:</u>	<u>Selitys:</u>
Valintaheuristiikka	Nyrkkisääntö, joka ohjaa valintoja (Bingham & Eisenhardt, 2011).
Menetelmäheuristiikka	Nyrkkisääntö, joka ohjaa sitä miten valintoja toteutetaan (Bingham & Eisenhardt, 2011).
Ajallinen heuristiikka	Nyrkkisääntö, joka ohjaa aikaan liittyvien mahdollisuuksien tarttumista (Bingham & Eisenhardt, 2011).
Prioriteettiheuristiikka	Nyrkkisääntö, jolla arvioidaan mahdollisuudet (Bingham & Eisenhardt, 2011).

Heuristiikat eivät vielä itsessään ole välttämättä tehokkaita työkaluja, vaan niiden käyttäjän osaaminen ja tilanne määrittävät sen miten tehokkaiksi heuristiikat osoittautuvat. Heuristiikkojen

hyödyntäminen, sekä oikean heuristiikan valinta suhteessa tilanteeseen, pohjautuu henkilön aiempiin relevantteihin kokemuksiin (Niittymies, 2020). Niittymies (2020) argumentoi, että heuristiikat parantavat valintoja, jos ne pohjautuvat tilanteen kannalta relevantteihin samankaltaisiin päätöksentekotilanteisiin. Heuristiikkoja kuivaillaan usein mukautuviksi työkaluiksi epävarmuuteen. Optimaaliseen mukautuvien työkalujen valintaan vaikuttavat henkilön aiemmat relevantit kokemukset samankaltaisista päätöksentekotilanteista (Niittymies, 2020), sekä ympäristön ominaispiirteet ja vaatimukset (Gigenzer & Gaissmaier, 2011, 7).

Erilainen ympäristö saattaa suosia tiettyjä päätöksenteon heuristiikkoja paremmin kuin toinen. (Todd et. al., 2011) tunnistaa neljä erilaista ympäristön rakennetta, jotka vaikuttavat heuristiikkojen toimivuuteen: 1. Epävarmuus: kuinka hyvin kriteeriä voi ennustaa, 2. Yhteyden vahvuus ympäristön antamien ”signaalien” välillä, 3. Näytekkoko: havaintojen määrä suhteessa ”signaalien/vihjeiden” määrään, 4. Vihjeiden/signaalien jakauma (painottuvatko tietyt havainnot). Ympäristö määrittää erilaisten heuristiikkojen toimivuuden, mutta relevantti kokemus voi opettaa yksilöä valitsemaan sopivat heuristiikat (Gigenzer & Gaissmaier, 2011, 24). Epävarmoissa ympäristöissä on kyettävä tekemään päätöksiä vähäisten tiedon murujen ja rajallisten vihjeiden varassa. Heuristiikat toimivatkin hyvänä kompassina epävarmoissa tilanteissa, jossa ympäristön olosuhteet rationaalisille päätöksenteonmalleille eivät ole mahdollisia, tai edes optimaalisia (Gigenzer & Gaissmaier, 2011, 24). Startup-yrityksien kontekstissa heuristiikoilla onkin paikkansa yhtenä päätöksenteon strategiana.

2.2 Startup-yritykset

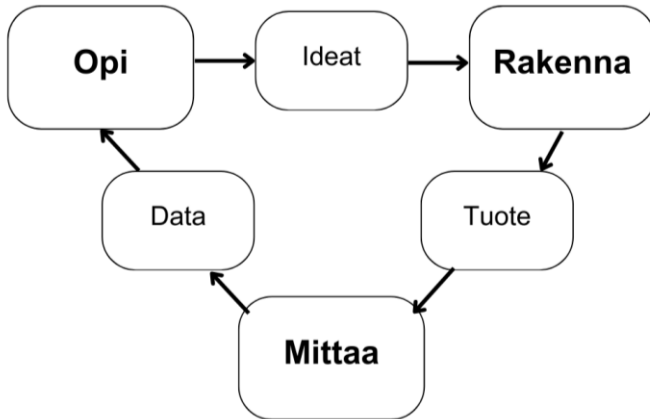
Startup-yrityksillä ei ole yhtä yksiselitteistä määritelmää, mutta on erilaisia yleisesti hyväksytyjä ominaisuuksia, jotka mielletään nimenomaan startup-yritykselle tunnusomaisiksi. Startup-yritys voidaan nähdä organisaationa, jonka tarkoituksena on löytää skaalautuva liiketoimintamalli vastaamaan tiettyä markkinarakoa (Blank & Dorf, 2020, 445–452). Startup voidaan myös määrittää uutena kasvun ja kehityksen alkuvaiheessa olevana liiketoimintana, jota määrittää merkittävä epävarmuus, riskit, sekä skaalautuvan uudenlaisen liiketoimintamallin hakeminen (Shepherd & Gruber, 2021, 2). Yksinkertaistettuna ne voidaan määrittää instituutioksi, jonka tarkoitus on suunnitella uusi tuote tai palvelu suuren epävarmuuden olosuhteissa (Riess, 2011, 27). Startup-yritykset usein erotetaan juuri näillä ominaispiirteillä perinteisistä yrityksistä, jotka usein toistavat jo olemassa olevia liiketoimintamalleja, yrittäen saavuttaa olemassa olevilla toimialoilla kilpailuetua

erilaisin keinoin. Startup-yritykset puolestaan saattavat yrittää luoda kokonaan uudenlaisen toimialan vastaamalla tarpeisiin, joita ei vielä ole yritetty edes aiemmin täyttää.

2.2.1. Startup-yritysten toiminnan luonne

Startup-yritysten keskeinen toimintamalli epävarmassa ympäristössä navigoimiseen on Eric Riess (2011) popularisoima Lean Startup toimintamalli. Lean Startup on lähestymistapa uusien tuotteiden kehittämiseen, jota sovelletaan myös innovaatioprosessiin. Mallin keskiössä on mahdollisimman nopea oppiminen testaamalla ja validoimalla startup-yrityksen tuotteen ja toiminnan vaikutuksia suhteessa sen kohdeasiakkaisiin (Riess, 2011). Startup-yritysten pitää kyetä selvittämään, mitkä toimintamallit, strategia ja tuotteen ominaisuudet sopivat niiden tiettyyn yksilöllisiin olosuhteisiin ja markkinaan (Riess, 2011). Tämän vuoksi startup-yritysten toiminta on luonteeltaan iteratiivista, eli jatkuvasti muuttuvaa ja kehittyvää (Shepherd & Gruber, 2021, 2). Startup-yritykset eivät kykene vakiintuneiden suurten yritysten tapaan ymmärtämään asiakkaiden toimintaa dataan perustuen ja siten suunnittelemaan liiketoimintaa. Tämän vuoksi startup-yritykset nojautuvat kokeiluun, jossa hypoteeseja testataan jatkuvilla kokeiluilla informaation saamiseksi asiakkaista (Shepherd & Gruber, 2021, 10). Näin startup-yritys kykenee oppimaan asiakkaistaan ja kehittämään uusia parempia hypoteeseja testattavaksi.

Startup-yritysten oleellisena – joskus jopa ainoana merkittävänä kilpailutettuna – on kyky oppia asiakkailtaan kilpailijoitaan nopeammin ja hyödyntää tätä ketterämmin. Erityisesti pääoman, mutta myös muiden resurssien niukkuus pakottaa startup-yritykset oppimaan nopeasti, jotta vähäiset resurssit käytetään tehokkaasti (Riess, 2011). Tähän mahdollisimman nopeaan ja tehokkaaseen resurssien käyttöön päästään Riess (2011) mukaan ”Rakenna – Mittaa - Opi” palautesilmukan avulla, jossa startup pystyy validoimaan oppimisella kehittymään nopeasti. Tässä prosessissa startup-yritys luo yksinkertaistettuja versioita tuotteistaan tai palveluistaan kokeiluja varten, testaa näitä käytännössä, analysoi kokeilujen tuloksia ja tekee päätelmiä siitä, millaisia muutoksia yrityksen tuotteeseen, liiketoimintaan tai käsitykseen yrityksen asiakkaista tulisi tehdä (Shepherd & Gruber, 2021, 10).



Kuvio 1. Rakenna – Mittaa - Opi palautesilmukka, mukailten Riess (2011).

2.2.2. Päätöksenteko startup-yrityksissä

On keskeistä tiedostaa startup-yritysten erityispiirteet suhteessa perinteisiin yrityksiin, sillä niiden erilaiset toimintamallit ja lainalaisuudet erottavat startup-yritykset myös ajattelumalleiltaan perinteisistä yrityksistä. Koska ketteryys on Lean Startup mallin keskiössä, on startup-yrittäjien myös kyettävä tekemään kohtuullisella nopeudella päätöksiä rajallisesta informaatiosta (Riess, 2011). Lean Startup malli rohkaisee startupyrittäjää kokeilemaan, keräämään lisää informaatiota ja tämän perusteella luomaan parempia päätöksiä ja tarkempia ”sivistyneitä veikkauksia” (York & Danes, 2014, 2). Tutkimus tunnistaa, että analyyttisen dataan perustuvan päätöksenteon ohella intuitiolla voi olla paikkansa yrittäjän päätöksenteossa (York & Danes, 2014, 2). Täysin intuition varassa on kuitenkin vaikeaa tehdä päätöksiä, sillä oman intuition luotettavuutta on vaikeaa arvioida objektiivisesti. Muodolliset prosessit, kuten Lean Startup tarjoavat viitekehyksen, jonka avulla intuitiota voidaan validoida ja kehittää erittäin epävarmassa ja aikaan sidotussa startup-ympäristössä (York & Danes, 2014, 3). Päätöksenteko startup-yritysten kontekstissa onkin jonkin asteen synteesi analyyttisestä ja intuitiivisesta päätöksenteosta, jota pyritään jatkuvasti parantamaan validoidun oppimisen avulla tarkemmaksi.

2.3 Tuotteen markkinasopivuuden löytämisprosessi

Startup-yrityksissä tuotteen markkinasopivuuden löytäminen on keskeinen osa uuden skaalautuvan liiketoimintamallin luomista. Jos tuotteelle ei löydetä markkinasopivuutta, joka vastaa ratkaisemisen arvoiseen ongelmaan, on mahdotonta rakentaa skaalautuva liiketoimintamalli. Tuotteen markkinasopivuuden löytyminen on siis välttämättömyys startup-yrityksen menestymiselle. Anderseen (2007) jopa argumentoi tuotteen markkinasopivuuden löytämisen olevan lopulta ainoa todella merkittävä asia startup-yritykselle.

Markkinasopivuus voidaan konseptina ymmärtää tuotteen tasona tai kehitysvaiheena, jossa yrityksen tuote vastaa asiakkaiden tarpeisiin (Cooper & Brentani, 1991). Jotta tarpeisiin voidaan vastata, pitää ratkaisun olla sellainen, jota asiakkaat haluavat aidosti käyttää tarpeidensa ratkaisemiseksi (Maurya, 2012). Osan alan tutkijoiden mielestä onnistunut product-market-fit on löytynyt vasta, kun tuotteelle on olemassa myös tarpeeksi suuri markkina kasvun mahdollistamiseksi (Andereesen, 2007). Ei siis riitä, että tuote vastaa hyvin asiakkaan tarpeisiin, vaan tarvitaan myös tarpeeksi suuri asiakaskunta. Toisin sanoen ei ole taloudellisesti järkeä ratkaista todella hyvin vain olemattoman pienen markkinan ongelmia. Tähän liittyy oleellisesti “Problem-solution fit”, eli ratkaisemisen arvoista ongelmaa ja todellista mahdollisuutta ratkaista ongelma. Yleisesti ymmärretään, että ongelman validointi pitäisi tehdä ennen tuotteen kehittämistä markkinalle (Hokkanen & Leppänen, 2015). Problem-solution fit on kuitenkin vaikeaa erottaa täysin tuotteen markkinasopivuuden löytämisprosessista, sillä markkinan ongelmista tai tarpeesta tietylle ratkaisulle saattaa olla haastavaa kerätä tarpeeksi dataa, tai arvioida informaatiota kriittisesti.

On olemassa eriäviä näkemyksiä tuotteen markkinasopivuuden arviointiin ja saavuttamiseen liittyen. Tuotteen markkinasopivuus voidaan nähdä tavoitetilana, joka joko saavutetaan tai sitten ei (Riess, 2011); (Eisenmann et al., 2013). Se voidaan myös nähdä asteikkona, jossa riittävä sopivuus saavutetaan jossain vaiheessa (Cooper & Brentani, 1991). Haasteen tuotteen markkinasopivuuden objektiiviselle arvioinnille luo se, miten suurta saavutettua markkinaa ja kysyntää voidaan pitää riittävänä. Saattaa olla esimerkiksi, että tuotteelle on löytynyt jonkin asteen markkinasopivuus Suomessa, mutta Yhdysvaltojen markkinoilla tuote ei toimisi ollenkaan.

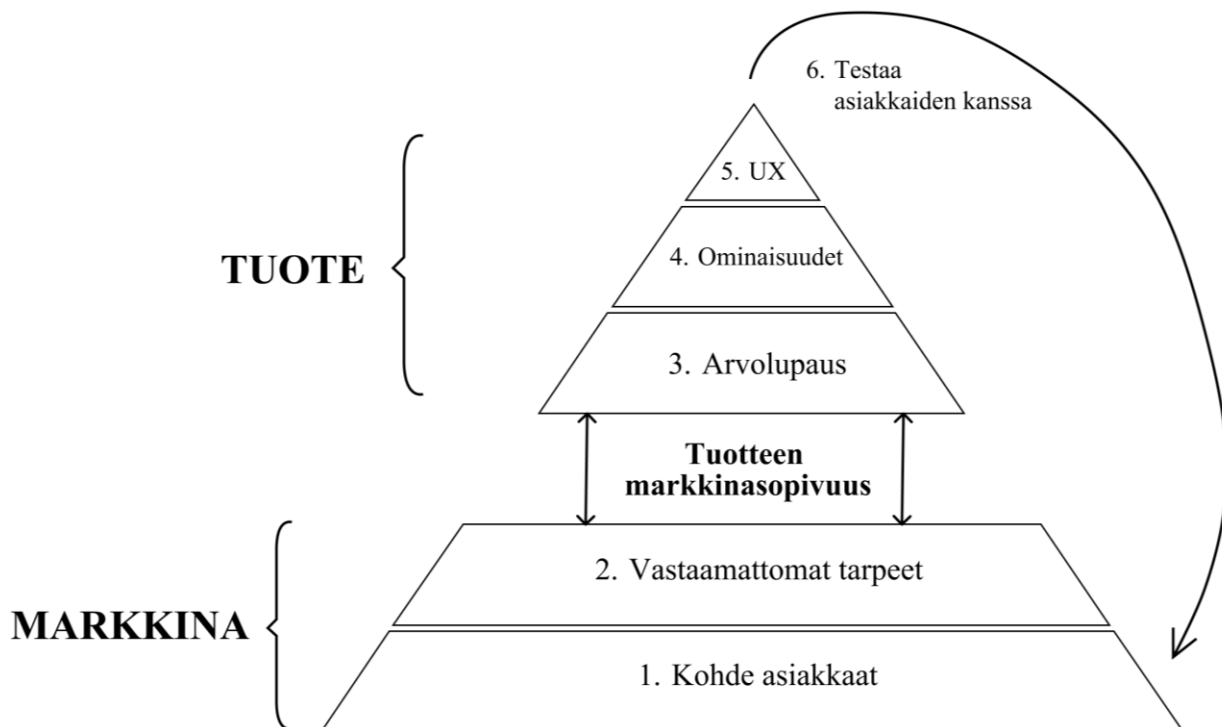
2.3.1 Markkinasopivuuden löytäminen startup-yritysten kontekstissa

Markkinasopivuutta käsitellään usein startup-yritysten kontekstissa, mikä on ymmärrettävää, sillä uuden tuotteen kehittäminen markkinoille on startup-yritysten olemassaolon syy (Riess, 2011) ja (Anderseen, 2007). Startup-yritysten erot toisistaan toimialojen, teknologian ja tuotteen vaatimusten suhteen voivat kuitenkin aiheuttaa suuria eroja tuotteen markkinasopivuuden arvioinnissa ja koko yrityksen toimintatavoissa. Yksi tapa erotella erilaiset tuotteen markkinasopivuuden lähestymistavat ovat luokitella startup-yritykset niiden ”kasvun moottoreiden” mukaan (Riess, 2011, 219–222). Riess (2011) määrittelee startup-yrityksillä olevan kolme erilaista mahdollista painopistettä kasvulle, jotka myös määrittävät tavan, jolla arvioida markkinasopivuutta. Ensimmäinen mahdollinen kasvun painopiste on ”tarttuva moottori”, jossa yritys pyrkii hankkimaan uusia asiakkaita ja pitämään asiakaspysyvyyden mahdollisimman korkeana (Riess, 2011, 209–211). Tätä ”kasvun moottoria” käytetään usein esimerkiksi b2b Saas yrityksissä, jossa asiakashankinta saattaa olla hidasta, mutta erittäin tuottavaa onnistuessaan. Toinen kasvun painopiste on ”viraali moottori”, jonka kasvu perustuu jokaisen uuden asiakkaan mukana tuomaansa verkostoon (Riess, 2011, 212–215). Sosiaalisen median alustat ovat hyvä esimerkki tämän kaltaisesta ”kasvun moottorista”, joka on ollut esimerkiksi Facebookin alun menestyksen taustalla. Kolmantena on ”maksettu moottori”, jonka tavoitteena on lisätä suhteellista marginaalia asiakashankintakustannuksen (CAC) ja asiakasarvon (CLV) välillä. Vaikka yrityksellä saattaa olla jossain määrin elementtejä kaikista ”kasvun moottoreista”, pitäisi yrityksen keskittyä vain yhteen painopisteen kunnolla (Riess, 2011, 215–218).

Startup-yrityksen erityispiirteet ja sen ”kasvun moottori” tekevät tuotteen markkinasopivuuden arvioinnista huomattavasti yksilöllisempää. Vaikka tuotteen markkinasopivuuden arvioinnille ei olisi yhtä objektiivista mittaria, hahmottaminen voi olla helpompaa tarkastelemalla huonoa tuotteen markkinasopivuutta. Tällöin asiakkailta ei ole riittävä tarvetta tuotteelle, eikä tuotteella ole yksinkertaisesti kysyntää, tai se on olemattoman pientä. Puuttuva markkinasopivuus tuotteelle yleensä johtaa liiketoiminnan epäonnistumiseen (Cooper & Brentani, 1991; Anderseen, 2007). Uuden tuotteen kehittäminen markkinalle – tunnetulle tai täysin uudelle – on hyvin haastavaa ja siihen liittyy aina väistämättä suuri epävarmuus (Riess, 2011).

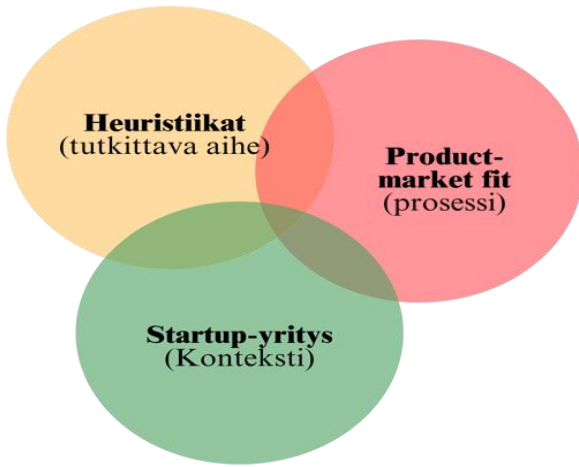
Tuotteen markkinasopivuuden löytämiseksi on kehitetty ajan saatossa erilaisia muodollisia malleja, jotka kokoavat tuotteen markkinasopivuuden löytämisen selkeäksi kokonaisuudeksi. Kun Eric Riess

(2011) popularisoi Lean Startup viitekehyksen keskeisen toimintamekanismin, Dan Olsen (2015) popularisoi Lean Startup malliin pohjautuvan viitekehyksen tuotteen markkinasopivuuden löytämisprosessiin. Olsenin (2015) esittelemässä mallissa toistetaan käytännössä mittaa – rakenna – opi palautesilmukkaa, mutta sen tarkastelu keskittyy tuotteen markkinasopivuuden löytämisprosessin eri ulottuvuuksiin. Keskeisiä ulottuvuuksia on kaksi: Markkina ja tuote (Olsen, 2015). Olsen (2015) argumentoi tuotteen markkinasopivuuden löytämiseksi olevan selkeä viitekehys, joka on toistettavissa startup-yrityksestä toiseen. On aloitettava mallin pyramidin alta ja edettävä ylös pala kerrallaan, kunnes lopulta testaamisen avulla asiakkailta saatu informaatio aloittaa silmukan uudestaan. Tällä tavoin tuotekehityksestä ja markkinan ymmärtämisestä tulee iteratiivinen prosessi, joka johtaa joko tuotteen markkinasopivuuden löytämiseen tai pakottaa muuttamaan tuotetta (Olsen, 2015).



Kuvio 2. Dan Olsen (2015) Tuotteen markkinasopivuuden löytämisprosessin viitekehys. (UX = käyttäjäkokemus)

2.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys



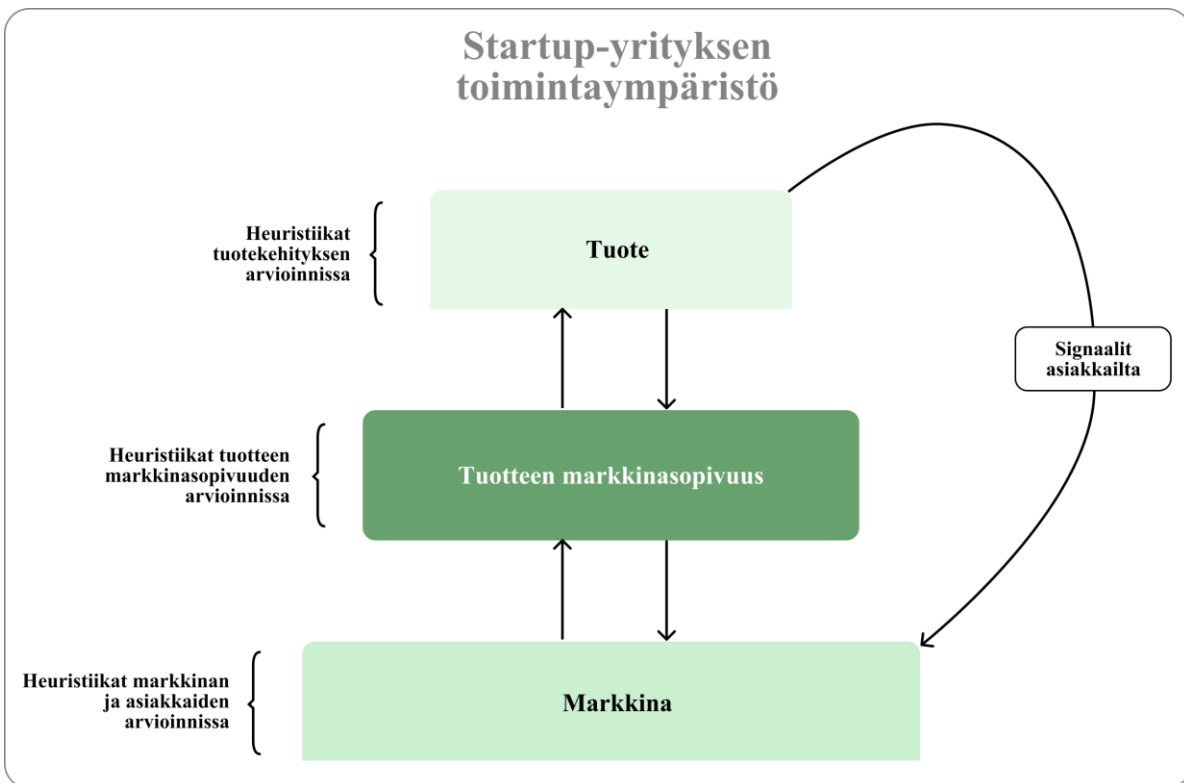
Kuvio 3. Tutkielman teoreettisten aihealueiden yhteys toisiinsa.

Startup-yritykset kehittävät tuotetta markkinoille hyvin epävarmassa toimintaympäristössä (Riess, 2011). Ympäristön epävarmuus ja resurssien niukkuus pakottaa startup-yritykset oppimaan nopeasti, jotta niukat resurssit välttyvät virheiltä (Riess, 2011). Aiempi tutkimus on osoittanut heuristiikkojen kehittyvän vastaamaan ympäristön haasteita ja vaatimuksia (Bingham & Eisenhardt, 2011). Heuristiikat syntyvätkin yhdistelemällä tietoa erilaisista kokemuksista, sekä päättelemällä useiden asioiden yhteyksiä (Bingham & Eisenhardt, 2011, 16). Heuristiikat voivat olla myös pohjautumatta aiempiin kokemuksiin, ja toimia sisäänrakennettuna intuitiivisen päättelyn välineenä (Elms & Brown, 2013, 6). Heuristiikkoja voidaan myös soveltaa tietoisesti tai tiedottomana niiden hyödyntämisestä.

Tuotteen markkinasopivuuden löytäminen on startup-yrityksen menestymisen kannalta keskeistä (Anderseen, 2007). Koska startup-yritykset toimivat äärimmäisen epävarmassa ympäristössä nopeasti, on tuotteen markkinasopivuuden löytämisprosessin päätöksenteossa nojaututtava erilaisiin heuristiikkoihin analyttisen päätöksenteon ohella, jotta nopea iteratiivinen prosessi on mahdollista. Tässä tutkimuksessa keskitytään tuotteen markkinasopivuuden kehittämisprosessissa käytettyihin heuristiikkoihin, joista ei ole suoraa aiempaa tutkimusta. Koska startup-yritykset kehittävät uutta skaalautuvaa liiketoimintamallia, liittyy moniin asioihin lähes täydellinen epävarmuus. Keitä asiakkaamme ovat? Millaiset ominaisuudet tuotteella pitää olla, jotta se vastaa asiakkaiden tarpeisiin? Paljonko aikaa ja rahaa kuluu ennen kuin saamme toimivan prototyypin rakennettua? Tällaisiin

kysymyksiin vastaaminen on hyvin haastavaa ilman pohjatietoja, ellei päätöksentekoa yksinkertaisteta jollain tapaa kognitiivisesti vähemmän kuormittavaksi.

Heuristiikkojen tutkimisen selkeyttämiseksi tuotteen markkinasopivuuden löytämisprosessin on jaoteltu kolmeen osa-alueeseen (Olsen, 2015) viitekehystä mukaillen: Markkinan hahmottamiseen, tuotekehityksen arviointiin ja tuotteen markkinasopivuuden arviointiin. Tällä tavoin tutkimukselle saadaan selkeä viitekehys, joka auttaa hahmottamaan heuristiikkojen tarkempaa käyttötarkoitusta osana prosessia. Tuotteen markkinasopivuuden löytämiseksi startup-yritysten on löydettävä tuotteelle markkina (Anderseen, 2007), kehitettävä tuotteesta ominaisuuksiltaan sellainen, että se vastaa asiakkaiden tarpeisiin (Cooper & Brentani, 1991) ja arvioitava jatkuvasti tässä onnistumista. Näin ollen osa-alueiden jaottelua voidaan pitää perusteltuna myös tuotteen markkinasopivuuden tutkimuksen näkökulmasta. Tällainen teoreettinen viitekehys antaa myös kokonaisvaltaisen kuvan startup-yritysten toiminnan luonteesta, sillä viitekehysten voidaan nähdä myös kytkeytyvän vahvasti Mittaa-opsi-rakenna palautesilmukkaan. Tutkimuksen tavoitteena onkin löytää tässä palautesilmukan kaltaisessa tuotteen markkinasopivuuden löytämisprosessissa eri vaiheissa sovellettavia heuristiikkoja. Alla vielä tarkemmin havainnollistettuna tutkimuksen teoreettisten aihealueiden yhteys toisiinsa.



Kuvio 4. Tutkielman teoreettinen viitekehys.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1. Laadullinen tutkimus

Tutkimuksen tavoitteena löytää startup-yritysten tuotteen markkinasopivuuden löytämisprosessin heuristiikkoja. Tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aiempaa tutkimusta startup-yritysten heuristiikoista on niukasti, eikä suoraa aiemaa tutkimusta nimenomaan tuotteen markkinasopivuuden löytämisprosessin heuristiikoista ole. Tämän vuoksi tutkimus pyrkii muodostamaan kuvailevaa ja syvällistä tietoa aiheesta, jota ei ole vielä tutkittu juuri aiemmin. Kvalitatiivinen, eli laadullinen, tutkimus soveltuu hyvin päätöksenteon heuristiikkojen tutkimiseen, sillä pyrkimyksenä on löytää ajattelua ohjaavia nyrkkisääntöjä ja oikopolkuja.

Päätöksenteon taustalla vaikuttavista ajattelumalleista ja nyrkkisäännöistä ei olla usein täysin tietoisia, jolloin paras tapa saada ne selville on toteuttaa tutkimus teemahaastattelulla, joka mahdollistaa aiheen syvällisen käsittelyn. Teemahaastattelu mahdollistaa haastateltavien omien tulkintojen korostamisen valittujen teemojen käsittelyssä (Hirsijärvi & Hurme, 2008). Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla onkin mahdollista löytää erilaisten havaintojen vaihtelua aineistosta, mutta ei vielä tehdä johtopäätöksiä itse havainnoista. Tästä syystä kvalitatiivinen tutkimus soveltuu hyvin heuristiikkojen eksploratiiviseen tutkimiseen startup-yritysten tuotteen markkinasopivuuden löytämisprosessin kontekstissa. Haastateltavat olivat kaikki yrityksen sisällä oleellisesti mukana päätöksenteossa, jolloin laadulliset tutkimus menetelmät ovat perusteltuja mahdollisimman laajan ja syvän ymmärryksen saavuttamiseksi. Laadullisen tutkimuksen onkin todettu antavan syvällisimmän ymmärryksen etenkin johdon päätöksentekoa käsittelevissä tutkimuksissa (Gioia ym., 2013).

Heuristiikkoja tutkittaessa on tutkimusta mahdollista lähestyä joko retropektiivisestä näkökulmasta perustuen yksilöiden kokemuksiin, tai kuvitteellisen havainnollistavan case tehtävän kautta, jossa heuristiikkojen soveltamista voitaisiin tutkia. Heuristiikkoja ei ole juuri aiemmin ole tutkittu startup-yritysten product-market-fit-prosessin kontekstissa, joten retropektiivisen lähestyminen koettiin parhaaksi uuden tiedon ja näkökulmien saamiseksi. Puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa luonnollisen etenemisen ilman tiukasti ohjaavaa rakennetta, jolloin tiettyihin aiheisiin voidaan syventyä enemmän (Hirsijärvi & Hurme, 2008).

Vaikka haastattelurunko kysymyksille oli olemassa, siitä myös poikettiin useasti haastatteluiden aikana. Tutkija arvioi haastatteluiden edessä aiheet joihin syventyminen nähtiin parhaaksi ja aiheet joihin syventyminen ei ollut niin oleellista. Haastatteluissa myös nousi esiin uusia näkökulmia ja aiheita, joita puolistrukturoitu haastattelurunko ei ollut ennakoanut. Tällöin tutkijalle jäi arvioitavaksi nostojen mielekkyys tutkimuksen kokonaisuuden kannalta. Haastatteluissa haastattelurunko toimi lähinnä keskustelua aloittavana ja vain osittain ohjaavana rakenteena, josta poikettiin tutkijan harkinnan mukaan.

3.2. Aineiston kerääminen

Haastatteluihin valikoitiin henkilöitä, jotka ovat olleet perustamassa startup-yritystä, tai sen varhaisia työntekijöitä, joilla on ollut merkittävä rooli yrityksen tuotteen markkinasopivuuden löytymisprosessissa. Haastateltavia oli tutkimuksessa lopulta neljä. Ensimmäinen haastateltava oli startup-yrityksen perustaja, toinen yrityksen entinen markkinointijohtaja, kolmas yrityksen toimitusjohtaja ja neljäs yrityksen entinen alkuvaiheen työntekijä osavastuussa yrityksen operatiivisesta skaalaamisesta. Haastateltavat valittiin heidän roolinsa ja kokemuksen perusteella. Valinnassa painotettiin haastateltavien osallisuutta tuotteen markkinasopivuuden löytämisprosessissa, sekä sen arvioinnissa. Tutkielman kannalta haastateltavat muodostavat joukon yrityksen eri tasoilla vaikuttaneista yksilöistä, jotka tuovat tutkimukseen laajan näkökulman päätöksenteon taustalla vaikuttavista heuristiikoista.

Taulukko 2. Aineiston haastattelut.

Haastateltava	ajankohta	Haastattelun pituus	Rooli yrityksessä	Litteroidun aineiston pituus
A	4.3.	31.05	Perustaja	12 sivua
B	8.3.	26.53	Markkinointi johtaja	9 sivua
C	21.3.	33.01	Toimitusjohtaja	10 sivua
D	25.3.	1.01.34	Asiakkuusjohtaja/ Operatiivinen johtaja	20 sivua

3.3. Aineiston analysointi

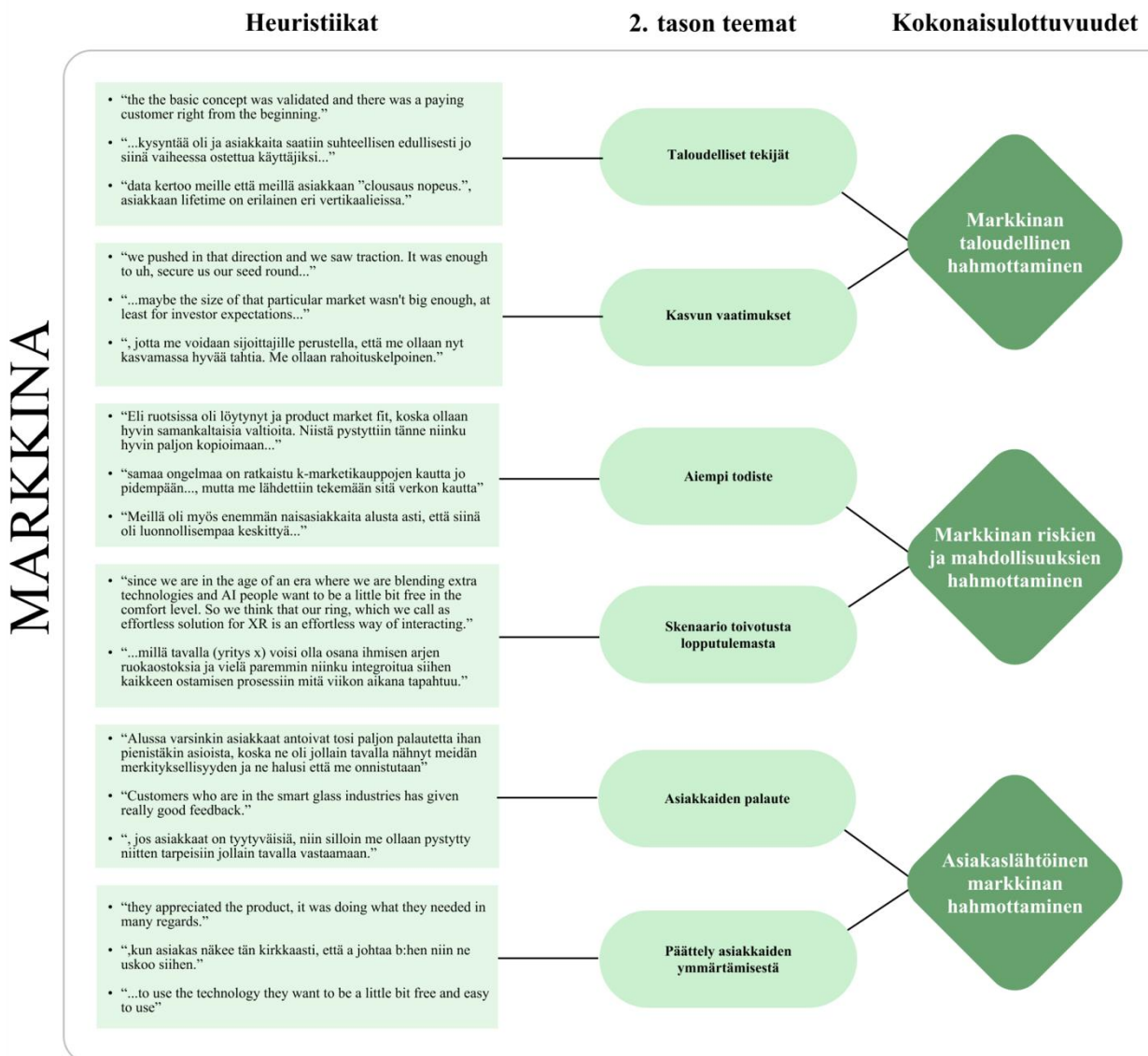
Haastattelut äänitettiin, jonka jälkeen äänitiedostot litteroitiin. Aineisto jätettiin puhekieliseksi haastatteluissa, mutta turhia täytesanoja ja toistoa on karsittu aineiston selkeyttämiseksi. Aineiston luokittelu suoritettiin aineistolähtöisesti Gioia-metodilla aiempien kokoavien teorioiden puutteen takia, mutta heuristiikkojen tunnistamisessa teoriaa hyödynnettiin määrittelemään, milloin kyseessä on todella heuristiikka. Tutkielmassa keskityttiin tunnistamaan heuristiikkoja, jotka liittyvät tuotteen markkinasopivuuden löytämiseen ja arviointiin, sekä tämän pohjalta tarkastelemaan voidaanko heuristiikkoja luokitella Gioia-metodin avulla erilaisiin teemoihin ja ulottuvuuksiin tuotteen markkinasopivuuden löytämisprosessin viitekehyksessä.

Analyysin alussa haastatteluaineistoja käytiin läpi huolella useasti, jonka jälkeen aineistosta alettiin värikoodaamaan erilaisia lauseita ja toteamuksia, joita tutkija koki voivan liittää tulkintaan mahdollisesta käytetystä heuristiikasta. Analysoinnissa käytettiin Gioia-metodia, joka soveltuu hyvin ilmiöiden tutkimiseen (Gioia ym., 2013). Metodissa ilmiötä lähestytään aineistolähtöisesti ilman valmiita oletuksia tai hypoteeseja. Gioia-metodi mahdollistaakin läpinäkyvällä tavalla tiedon luomisen sekä ymmärryksen rakentumisen tutkittavan ilmiön ympärille (Gioia ym., 2013).

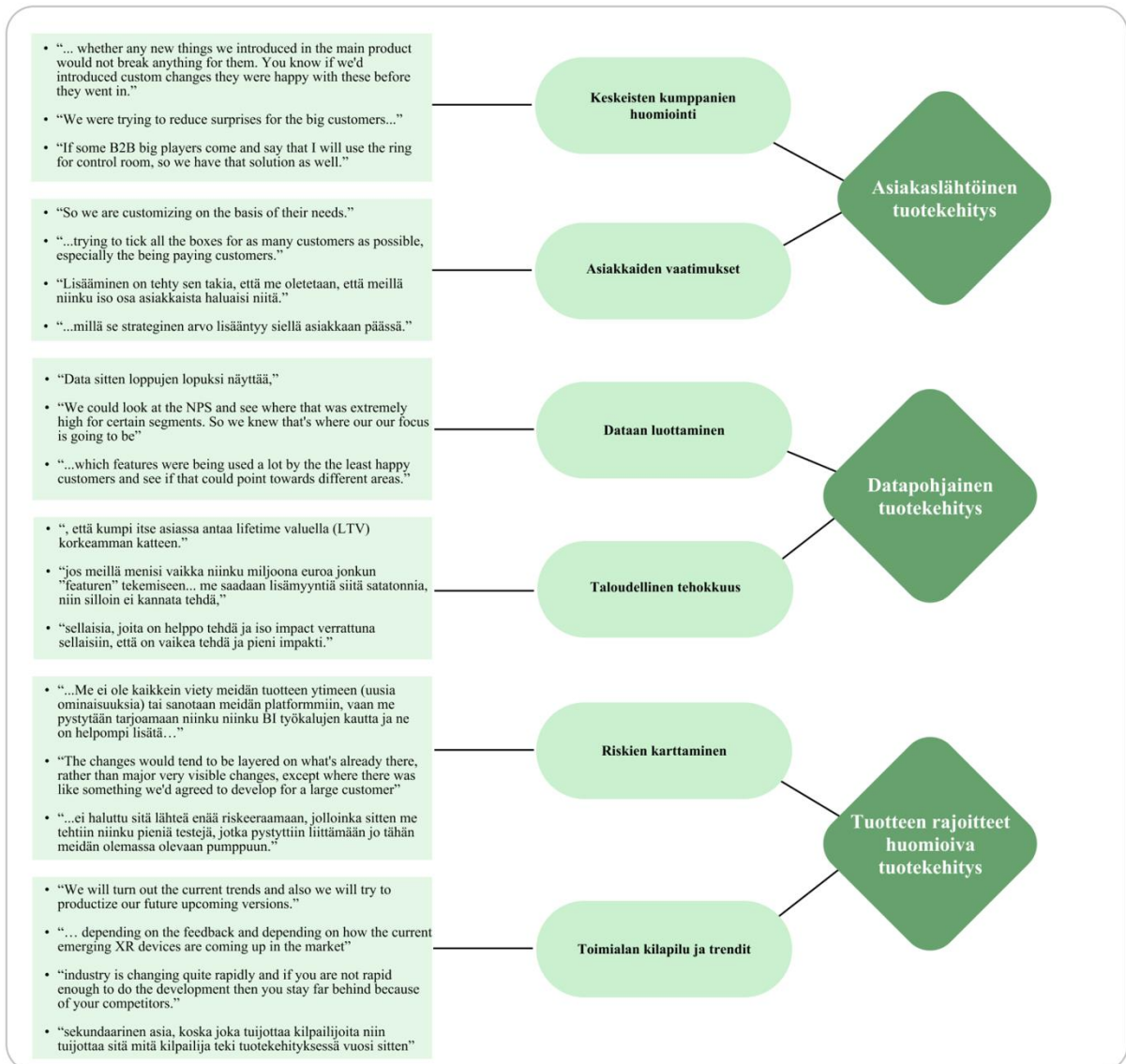
Aineisto analysoitiin kolmevaiheisella koodausmenetelmällä. Ensimmäisellä kierroksella aineistoa käytiin huolellisesti läpi ja maalattiin kaikki heuristiikkaan viittaavat lauseet. Aluksi värikoodattuja lauseita syntyi hyvin runsaasti, mutta poistamalla toistettuja, turhia ja lauseita, joissa heuristiikka ei ollut tunnistettavissa, päädyttiin lopulta 60 ensimmäisen asteen koodiin. Näistä värikoodatuista lauseista muodostettiin sitaatteja, jotka kertovat haastateltavien äänellä päätöksenteossa hyödynnetyistä heuristiikoista.

Toisen asteen koodauksessa heuristiikan sisältävistä sitaateista luotiin toisen tason teemoja, joihin useammat heuristiikat nähtiin voivan liittää. Toisen asteen koodeja syntyi lopulta 16. Näiden teemojen nimeäminen perustui joko olemassa olevaan teoria konseptiin, tai itse luotuun uuteen teemaan, johon tutkimus ei ole vielä luonut yhteyttä (Gioia ym., 2013). Suurin osa toisen asteen teemoista on tutkijan itse nimeämiä, sillä aikaisempaa tutkimusta tuotteen markkinasopivuuden löytämisprosessin heuristiikoista on todella niukasti.

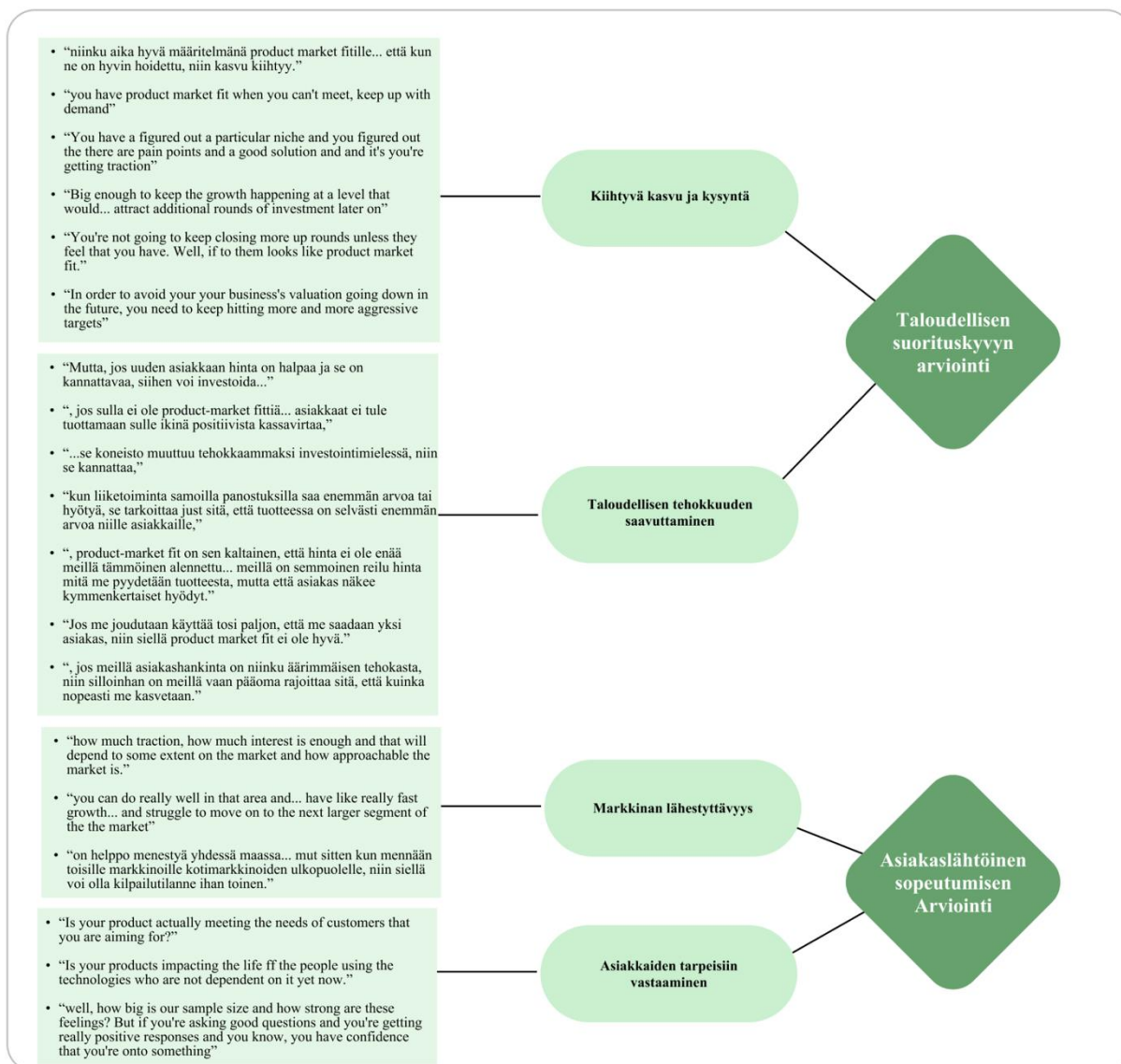
Viimeisellä koodauskierroksella luotiin teemoja yhdistelemällä kokonaisuuksia, joihin toisen asteen teemat nähtiin voivan laajemmin liittää. Näihin laajempiin kokonaisulottuvuuksiin kiteytyy heuristiikkojen perimmäinen käyttötarkoitus, joka mitä päätöksenteon ulottuvuutta heuristiikat autoivat yksinkertaistamaan. Aineiston analysoinnissa kolmivaiheinen koodausmenetelmä on vielä tarkemmin jaoteltu tuotteen markkinasopivuuden löytämisprosessin eri ulottuvuuksiin, jotka ovat: Markkina, tuote ja arviointi tuotteen markkinasopivuudesta. Alla kaavio aineiston kolmivaiheisesta analysoinnista visuaalisesti.



TUOTE



ARVIOINTI



Kuvio 5. Aineiston analysointi Gioia-metodilla.

Kaaviossa ei tyypitellä heuristiikkoja itsessään erilaisten koulukuntien tai niihin tyypillisesti kuuluvien heuristiikkojen mukaan, sillä heuristiikkojen käyttö oli aineiston perusteella hyvin tilannesidonnaista ja monimuotoista, jolloin tarkempi heuristiikkojen luonteen teoriapohjainen luokittelu irrottaisi ne käyttötarkoituksestaan. Tämän vuoksi heuristiikkojen luokittelussa on käytetty tuotteen markkinasopivuuden viitekehystä, joka sitoo heuristiikkojen käytön siihen prosessin vaiheeseen, jossa ne ilmenevät haastatteluiden perusteella kootussa aineistossa. Tämä lähestymistapa on koettu olevan myös tutkimuksen tavoitteen kanssa parhaiten linjassa ja siksi valittu.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä osiossa paneudutaan tarkemmin aineiston analysoinnissa havaittuihin kokonaisulottuvuuksiin. Ulottuvuuksia havainnollistetaan paremmin teemojen, eli tähän kokonaisuuteen kuuluvien heuristiikkojen avulla. Myös haastateltavien sitaatteja nostetaan tarkemmin kuvailemaan löydöksiä.

4.1 Markkinan hahmottaminen

Tässä luvussa tarkastellaan tuotteen markkinasopivuuden löytämisprosessin viitekehysten osiota, joka liittyy markkinan hahmottamiseen. Tämän osion havainnoissa tarkastellaan sitä, millaisia heuristiikkoja markkinan ja asiakkaiden ymmärtämisessä on hyödynnetty. Kaikki haastateltavat henkilöt ilmaisivat erilaisia heuristiikoiksi tunnistettavissa olevia päätöksenteon strategioita markkinan hahmottamiseen liittyen.

4.1.1 Markkinan taloudellisen hahmottamisen heuristiikat

Markkinan taloudelliseen hahmottamiseen liittyvät heuristiikat liittyvät vahvasti taloudellisiin mittareihin liittyvään päätöksentekoon, sekä myös käsityksiin riittävästä kasvun tasosta. Jälkimmäisessä teemassa painottuivat vahvasti näkemykset riittävän suuren markkinan ja kasvun tason löytämisestä, joka pitää yrityksen ”sijoituskelpoisena”. Kasvun vaatimukset linkittyivät haastatteluissa myös vahvasti taloudellisiin tekijöihin, kuten asiakkaan hankintahintaan ja myyntisykliä nopeuteen. Kasvu ja taloudellinen tehokkuus nähtiinkin yhtenä keskeisempänä markkinan löytämisen ja hahmottamisen välineenä.

Data kertoo meille että meillä asiakkaan ”clousaus nopeus.”, asiakkaan lifetime on niinku erilainen eri vertikaaleissa. (C)

...kysyntää oli ja asiakkaita saatiin suhteellisen edullisesti jo siinä vaiheessa ostettua käyttäjiksi... (B)

Markkinan hahmottaminen taloudellisesta näkökulmasta oli haastatteluissa sekä yksinkertaistava työkalu oikean markkinan löytämiseen, että arviointiasteikko, jonka avulla arvioidaan markkinan

todellista taloudellista arvoa ja potentiaalia. Kaikilla haastateltavilla startup-yrityksillä oli sijoittajia rahoittamassa yrityksen toimintaa. Tämä toi markkinan hahmottamiseen liittyvään päätöksentekoon ulkoisen validaation elementtejä. Päätöksentekoa markkinan hahmottamisessa yksinkertaisti usein selkeä nyrkkisääntö: Sopivan markkinan ja asiakaskunnan löytämisen määrittää sijoittajat tyydyttävä kasvun taso.

...maybe the size of that particular market wasn't big enough, at least for investor expectations. So there was a lot of pressure from investors to increase the total addressable market and find ways of doing that (D)

, jotta me voidaan sijoittajille perustella, että me ollaan nyt kasvamassa hyvää tahtia. Me ollaan rahoituskelpoinen. (B)

Markkinan hahmottamisessa hyödynnetyt heuristiikat ovat selkeitä relevantilla tavalla valintoja yksinkertaistavia työkaluja, jotka ovat luultavasti kehittyneet organisaatioille ajan saatossa vastauksena toimintaympäristön vaatimukseen ja kokemuksista oppimiseen. Nämä heuristiikat ovatkin tunnistettavissa etenkin yksinkertaisiksi säännöiksi, jotka auttavat priorisoimaan ja tekemään valintoja mahdollisuuksiin liittyen (Bingham & Eisenhardt, 2011). Tätä ajattelumallia ja päätöksenteon yksinkertaistamista kuvaa hyvin seuraava haastattelusta otettu sitaatti: “...myy siellä missä tulee tilaus. Me tarjotaan jotakin ja siellä missä tulee tilauksia, niin nehan kertoo ne tilaukset että ne on nähnyt jotakin hyötyä.” (C)

4.1.2 Markkinan riskien ja mahdollisuuksien hahmottamisen heuristiikat

Markkinan taloudellinen hahmottaminen ei kuitenkaan ole aina mahdollista. Startup-yrityksen alkuvaiheessa, kun yrityksellä ei vielä ole liikevaihtoa, ei markkinaa ole mahdollista hahmottaa järkeillä tavoilla taloudellisesti. Sen sijaan startup-yritysten on nojaututtava erilaisiin päätöksenteon strategioihin. Markkinan riskien ja mahdollisuuksien hahmottamisessa löydettiin kaksi tähän vaikuttavaa teemaa: Aiempi todiste ja skenaario toivotusta lopputulemasta. Näihin liittyvillä heuristiikoilla yksinkertaistetaan markkinan hahmottamista erilaisilla oletuksilla, sekä havainnoilla, joihin päätöksenteko sidotaan.

Meillä oli myös enemmän naisasiakkaita alusta asti, että siinä oli luonnollisempaa keskittyä, että valikoitui se, että kehen keskittyy. (B)

Samaa ongelmaa on ratkaistu k-market kauppojen kautta jo pidempään... mutta me lähdettiin tekemään sitä verkon kautta. (B)

Havainnot osoittavat että epävarmuuden vallitessa on helppoa tukeutua havaittuihin signaaleihin, joiden koetaan antavan riittävä todiste ohjaamaan päätöksentekoa. Toinen tapa navigoida päätöksentekoa liittyen markkinan riskien ja mahdollisuuksien hahmottamiseen on tehdä subjektiivisten havaintojen pohjalta päätelmiä signaaleista ja luoda skenaario toivotusta lopputulemasta, joka auttaa yksinkertaistamaan päätöksentekoa. Tällöin päätöksenteko on mahdollista äärimmäisestä epävarmuudesta huolimatta.

since we are in the age of an era where we are blending extra technologies and AI.

People want to be a little bit free in the comfort level. So, we think that our ring, which we call as effortless solution for XR, is an effortless way of interacting. (A)

Tällaisessa havaintojen ja oletusten perusteella yksinkertaistetussa päätöksenteossa on elementtejä signaalien sitomisesta päätöksentekoon subjektiivisella tulkinnalla. Haastateltavien sitaateissa voidaan tunnistaa käytettäväksi edustavuuden heuristiikkaa, jossa tapahtuma arvioidaan jo havaitun toimivaksi oletetun mallin perusteella (Trevsky & Kahneman, 1974). Voidaan myös tulkita sovellettavan tunnistamisen heuristiikkaa, jossa tunnetulle vaihtoehdolle annetaan suurempi arvo (Goldstein & Gigerenzer, 2002). Myös elementtejä ankkuroinnista voidaan havaita, kun päätöksiä sidotaan ensimmäisiin toimivaksi havaittuihin malleihin (Trevsky & Kahneman, 1979).

4.1.3 Asiakslähtöisen markkinan hahmottamisen heuristiikat

Tunnettu yritysjohtaja Jack Welch (2005) totesi yrityksellä olevan vain kaksi kilpailuedun lähdeä: kyky oppia asiakkaista muita paremmin ja nopeammin, sekä kyky muuttaa tämä tieto toiminnaksi muita paremmin ja nopeammin. Markkinan asiakslähtöinen hahmottaminen keskittyy asiakkaiden ymmärtämiseen tähän liittyviin päätöksenteon strategioihin. Näissä korostuivat havaintojen mukaan

kaksi teemaa, jotka voidaan jaotella asiakkaiden palautteeseen ja asiakkaiden ymmärtämiseen liittyvistä päätöksenteon heuristiikoista. Havainnoissa korostuvat tavoite kokea, että asiakkaan toimintaa aidosti ymmärretään ja tämä ymmärrys pystytään muuttamaan konkretiaksi.

...miksi se on tärkeätä, että kun asiakas näkee tän kirkkaasti, että a johtaa b:hen niin ne uskoo siihen... (C)

, jos asiakkaat on tyytyväisiä, niin silloin me ollaan pystytty niiden tarpeisiin jollain tavalla vastaamaan. (B)

Havainnoissa painottuu asiakkaiden palautteen kuuntelun tärkeys, sekä päättely markkinan hahmottamisen validoinnista suhteessa signaaleihin asiakkailta. Asiakkaiden palaute ja päättely asiakkaiden ymmärtämisestä on jaoteltu kahteen eri teemaan, joka helpottaa hyödynnetyn päätöksenteon strategian hahmottamista. Asiakkaiden palautteessa päätöksentekoa yksinkertaistetaan käyttäen asiakkaiden palautetta signaalina markkinan hahmottamisesta, kun taas päättelyssä asiakkaiden ymmärtämisestä signaalina on subjektiivinen päätelmä markkinan hahmottamisesta asiakkaiden näkökulmasta. Molempien tavoitteena on auttaa markkinan hahmottamisessa asiakkaiden näkökulmasta heuristiikoilla, mutta signaalin lähde on toisessa sisäinen ja toisessa ulkoinen. Alla ero havainnollistettuna, kun A antaa esimerkin ulkoisesta signaalista ja D sisäisestä.

Customers who are in the smart glass industries have given really good feedback. (A)

...they appreciated the product, it was doing what they needed in many regards. (D)

Asiakkaat muodostavat markkinan, jolloin asiakkailta saatavien signaalien pohjalta tapahtuva päätöksenteko on markkinan ymmärtämisen ytimessä. Havaintojen pohjalta voidaan tunnistaa hyödynnettävän yksinkertaisia nyrkkisääntöjä, joihin markkinan validointi ja arviointi sidotaan (Bingham & Eisenhardt, 2011). Yksinkertaisia sääntöjä hyödynnettiin erityisesti päätelmissä markkinan ymmärtämisessä. Myös valitse paras heuristiikka esiintyy Haastateltava A:n sitaatissa, jossa markkinan painotusta määritetään vihjeen avulla, jonka koetaan antavan (markkina) vaihtoehdolle suurempi arvo (Gigenzer & Gaissmaier, 2011).

4.2 Tuotekehityksen arviointi

Tässä luvussa tarkastellaan tuotteen markkinasopivuuden löytämisprosessin viitekehityksen osiota, joka keskittyy tuotekehityksen arviointiin. Tämän osion havainnoissa tarkastellaan sitä, millaisia heuristiikkoja tuotekehityksen arvioinnissa on hyödynnetty. Havainnot haastatteluista nostivat esiin useita erilaisia päätöksenteon strategioita, joita voidaan tunnistaa heuristiikoiksi. Tuotekehityksen heuristiikat linkittyvät vahvasti myös markkinan ja asiakkaiden hahmottamisessa käytettyihin heuristiikkoihin, sillä tietyllä tapaa tuotekehityksen arviointia aina peilattiin jossain määrin suhteessa sen vaikutuksiin asiakkaisiin. Tuotekehityksen arvioinnissa hyödynnetyille heuristiikoille pystyttiin kuitenkin havaitsemaan omat erityispiirteensä, sekä luokittelemaan näitä niiden piirteiden perusteella.

4.2.1 Asiakslähtöisen tuotekehityksen heuristiikat

Asiakslähtöisessä tuotekehityksessä pyritään vastaamaan siihen, miten markkinasta ja asiakkaista saatava ymmärrys voidaan jalkauttaa tuotteeseen. Asiakslähtöinen tuotekehitys on havaintojen perusteella keskeisten kumppaneiden huomioinnin ja asiakkaiden vaatimuksista muodostuva kokonaisulottuvuus, jossa korostuu asiakkaiden tarpeiden huomiointi, sekä arvottaminen osana tuotekehityksen arviointia. Asiakkaiden vaatimuksista koostuvassa teemassa heuristiikat keskittyivät päätöksentekoon liittyen asiakkaiden tarpeiden huomiointiin tuotekehityksessä, kun taas keskeisten kumppaneiden huomioinnissa tarpeita arvotettiin asiakkaan tärkeyden perusteella. Havainnot asiakaslähtöisessä tuotekehityksessä käytetyistä heuristiikoista osoittavat, että asiakkaiden vaatimusten ohella haastateltavien mukaan on myös tärkeää arvioida sitä, miten tärkeitä erilaiset asiakkaiden tarpeet ovat.

Lisääminen on tehty sen takia, että me oletetaan, että meillä niinku iso osa asiakkaista haluaisi niitä. (B)

...has separate user acceptance testing environment for the large customers and then they would, test whether any new things we introduced in the main product would not break anything for them. You know if we'd introduced custom changes they were happy with these before they went in. (D)

If some B2B big players come and say that I will use the ring for control room, so we have that solution as well. (A)

Erityisesti asiakaslähtöisessä tuotekehityksessä hyödynnetyissä heuristiikoissa – kuten myös jossain määrin kaikissa – korostuu jokaisen startup-yrityksen toiminnan erityispiirteet. Haastatteluiden perusteella olikin mahdollista havaita eroja startup-yritysten ”kasvun moottoreissa”. Esimerkiksi laajaa kuluttajamarkkinaa palveleva verkkoalusta käyttää luonnollisesti erilaisia heuristiikkoja kuin harvempiin suuriin asiakkuuksiin keskittyvä B2B-SaaS startup-yritys. Havainnoissa oli kuitenkin havaittavissa selkeää kokonaisuus asiakaslähtöiseen tuotekehitykseen kuuluvista heuristiikoista, vaikka painotus heuristiikkojen käytölle vaihtelikin haastatteluiden perusteella jonkin verran.

Tärkeinä päätöksenteon yksinkertaistuksina koetaan tärkeiden asiakkaiden tarpeiden priorisointi, sekä asiakkaiden vaatimusten huomiointi. Näiden perusteella tuotekehitykselle asetetaan erilaisia tavoitteita riippuen yrityksen toiminnan luonteesta. Näitä ovat esimerkiksi räätälöinti asiakastarpeiden mukaan, oletukset asiakastarpeista, sekä strategisien arvon maksimointi asiakkaalle. Asiakaslähtöisessä tuotekehityksessä voidaan havaita käytettävän laajaa skaalaa heuristiikkoja. Erityisesti havainnoissa kuitenkin nojaututaan erilaisiin startup-yritykselle ajan saatossa kehittyneisiin nyrkkisääntöihin (Bingham & Eisenhardt, 2011). Näistä nyrkkisäännöistä erityisesti priorisointi- ja menetelmäheuristiikkaa voidaan tulkita hyödynnettävän asiakkaiden vaatimusten arvottamisessa, sekä tähän perustuvassa tuotekehityksen arvioinnissa. Alla esimerkki haastatteluista tarkentavasta menetelmäheuristiikasta, jossa nyrkkisääntö ohjaa valintojen toteutusta.

Ei, että mitä kaikkea maailmaa syleilevää vähän voisi olla, vaan nimenomaan, että millä se strateginen arvo lisääntyy siellä asiakkaan päässä. (C)

4.2.2 Tuotteen rajoitteet huomioivan tuotekehityksen heuristiikat

Havainnoissa tuotekehitykseen liittyen löytyi myös selkeä tarve ottaa huomioon jo olemassa oleva tuote osana päätöksentekoa. Tuotteen muuttamiseen liittyy aina riskinsä liittyen siihen, miten asiakkaat vastaanottavat muutoksen. Joskus muutospainne tuotteeseen saattaa myös tulla ulkoa käsin,

mikäli toimialalla tapahtuu suuria muutoksia. Näiden haastatteluissa ilmenevien havaintojen pohjalta rakennettiin riskien karttamisesta sekä toimialan kilpailun ja trendit huomioon ottava tuotteen rajoitteet huomioiva tuotekehityksen kokonaisulottuvuus. Tässä päätöksenteko keskittyy havaintojen perusteella arvioimaan sitä, miten olemassa oleva tuote asettaa vaatimuksia ja kriteerejä tuotteen kehittämiseksi, sekä tähän liittyvään päätöksentekoon.

...me ei haluttu sitä lähteä enää riskeeraamaan, jolloinka sitten me tehtiin niinku pieniä testejä, jotka pystyttiin liittämään jo tähän meidän olemassa olevaan pumppuun. (B)

The changes would tend to be layered on what's already there, rather than major very visible changes, except where there was like something we'd agreed to develop for a large customer (D)

Tuotteen rajoitteiden huomioinnissa korostui havaintojen perusteella erityisesti riskin arviointi. Jo toimivaa kokonaisuutta ei havaintojen perusteella oltu kovin halukkaita muuttamaan radikaalisti, ellei muutos tehty yhteistyössä esim. tärkeän asiakkuuden ehdoilla yksittäisenä kokeiluna. Vain yhdellä haastateltavista radikaalimpiin kokeiluihin oltiin valmiita. Tällainen trendien perusteella tuotteen muuttaminen voidaan nähdä enemmän intuitiivisena päätöksenteon yksinkertaistuksena toiminnalle. Tähän eroon saattavat vaikuttaa toimialojen ja tuotteen vaatimuksien toisistaan poikkeavuus, sekä mahdollisesti startup-yrityksen elinkaaren vaihe. Tuotteen radikaalimpi muuttaminen toimialan kilpailun ja trendien perusteella toi esiin suuriakin eroja päätöksenteon strategioissa haastateltavien välillä.

We will turn out the current trends and also we will try to productize our future upcoming versions. (A)

...sekundaarinen asia, koska joka tuijottaa kilpailijoita niin tuijottaa sitä mitä kilpailija teki tuotekehityksessä vuosi sitten. (C)

Päätöksentekoa yksinkertaistettiin havaintojen perusteella tukeutumalla jo signaalien perusteella toimivaksi havaittuihin tunnettuihin malleihin, tai noudattamalla yksinkertaisia päätöstä helpottavia nyrkkisääntöjä. Havainnoissa voidaankin havaita hyödynnettävän edustavuuden heuristiikkaa, jossa

valintaa pohjautuu jo tunnettuun toimivaksi havaittuun malliin (Trevsky & Kahneman, 1974). Myös jonkin verran edustavuuden kanssa samansuuntaista tunnistamisheuristiikkaa hyödynnetään, kun tunnetulle vaihtoehdolle annetaan suurempi arvo valintatilanteessa (Goldstein & Gigerenzer, 2002). Osa käytetyistä heuristiikoista oli luonteeltaan myös nyrkkisääntöjä, kuten toimialan trendien perusteella ominaisuuksien lisääminen, jotka auttavat ohjaamaan valintaa yksinkertaistetusti (Bingham & Eisenhardt, 2011). Heuristiikoissa ilmenee havainnoissa suurta vaihtelua, mikä on toisaalta ymmärrettävää, kun kyseessä on yrityksen yksilöllisen tuotteen rajoitteiden huomiointi ja tähän pohjautuvat päätöksenteon strategiat.

4.2.3 Datapohjaisen tuotekehityksen heuristiikat

Viimeisenä tuotekehitykseen liittyvänä päätöksenteon kokonaisulottuvuutena oli havaintojen perusteella datapohjainen tuotekehitys. Tässä kokonaisuudessa ilmenevät heuristiikat jaoteltiin kahteen teemaan: Dataan luottamiseen ja taloudellisen tehokkuuden huomiointiin. Haastatteluiden havaintojen perusteella valintojen perustelu dataan pohjautuen koettiin hyvin tärkeäksi, jopa tavoiteltavaksi ideaalitulaksi tuotekehityksessä. Myös kokeiluiden tärkeys nousi haastatteluissa esiin, mutta kokeilut koettiin järkeväksi vain, jos niistä saadaan relevanttia dataa, jota voidaan hyödyntää päätöksenteossa. Päätöksiä yksinkertaistetaan havainnoissa luottamalla datan suuntaviivoihin itsessään tai luomalla erilaisia yksinkertaistuksia datan pohjalta.

Data sitten loppujen lopuksi näyttää... (B)

...which features were being used most heavily by the happiest customers, or which features were being used a lot by the least happy customers and see if that could point towards different areas. (D)

Näissä päätöksenteon yksinkertaistuksissa yhtäältä luotetaan dataan relevanttina suunnan näyttäjänä päätöksenteolle, että suureena, jota tarkastellaan suhteessa muihin tavoitteisiin. Muina tavoitteina esiintyivät haastatteluissa etenkin taloudelliset tekijät, sekä asiakkaiden tyytyväisyys. Vaikka datapohjaisessa tuotekehityksessä esiintyykin paljon samoja ajatusmalleja kuin kahdessa aiemmassa kokonaisulottuvuudessa, data toimii muista poiketen päätöksenteon perusteena tuotekehityksessä

käytettävässä heuristiikassa. Tärkeänä datan hyödyntämisen alueena päätöksenteossa tuotekehitykseen liittyen koettiin etenkin taloudellisen vaikutuksen arviointi.

jos meillä menisi vaikka miljoona euroa jonkun ”featuren” tekemiseen ja me arvellaan, että me saadaan lisämyyntiä sitä satatonna, niin silloin ei kannata tehdä... (C)

, että kumpi itse asiassa antaa lifetime valuella (LTV) korkeamman katteen. (B)

Datapohjaisen tuotekehityksen päätöksenteon yksinkertaistaminen perustui havaintojen mukaan lähinnä erilaisiin nyrkkisääntöihin, jotka auttoivat tekemään päätelmiä datasta. Osassa havainnoista datan itsessään voidaan tulkita toimivan nyrkkisääntönä, joka ohjaa päätöksentekoa. Havainnoissa käytetäänkin erilaisia nyrkkisääntöjä, kuten prioriteettiheuristiikkaa haastateltava B:n sitaatissa mahdollisuuksien arvioinnissa (Bingham & Eisenhardt, 2011). Myös menetelmäheuristiikkaa hyödynnetään yllä mainitussa haastateltava C:n sitaatissa, jossa nyrkkisäännöllä ohjataan mahdollisuuksien toteuttamista (Bingham & Eisenhardt, 2011). Dataa pidettäessä itsessään nyrkkisääntönä ohjaamaan valintoja päätöksenteossa puolestaan hyödynnetään valintaheuristiikkaa (Bingham & Eisenhardt, 2011).

4.3 Tuotteen markkinasopivuuden arviointi

Viimeisessä tutkimustuloksia käsittelevässä luvussa tarkastellaan tuotteen markkinasopivuuden löytämisprosessin ydintä, eli arviointia siitä, onko tuotteella markkinasopivuutta. Tämän osion havainnot käsittelevät erilaisia päätöksenteon osa-alueita liittyen siihen, miten tuotteen markkinasopivuutta arvioidaan. Haastattelut toivat esiin useita erilaisia päätöksenteon strategioita, joita voidaan tunnistaa arvioinnissa hyödynnetyiksi heuristiikoiksi. Tuotteen markkinasopivuuden arvioinnissa tarkastellaan erilaisia tapoja ymmärtää tuotteen ja markkinan vuorovaikutusta, sekä arvioida tämän laatua.

4.3.1 Taloudellisen suorituskyvyn arvioinnin heuristiikat

Kaikkein eniten värikoodattuja sitaatteja kaikista haastatteluissa löytyi nimenomaan tuotteen markkinasopivuuden taloudellisen suorituskyvyn arviointiin liittyen, mikä kertoo sen koetusta oleellisuudesta tuotteen markkinasopivuuden arvioinnissa. Taloudellisen suorituskyvyn arviointi jaettiin havaintojen pohjalta kiihtyvän kasvun ja kysynnän, sekä taloudellisen tehokkuuden saavuttamisen arviointiin. Päätöksenteon yksinkertaistukset liittyvät näissä teemoissa erilaisiin tapoihin luoda yksinkertaisia arviointi helpottavia mittareita, tai päätellä tällaisen mittarin pohjalta sitä, miten hyvänä tuotteen markkinasopivuutta voidaan pitää.

Havainnoissa taloudellisen suorituskyvyn arvioinnista painottuvat myös yritysten yksilölliset haasteet ja vaatimukset, mutta taustalla olevat tavoitteet kaikilla haastateltavilla voidaan kuitenkin luokitella kasvun ja taloudellisen tehokkuuden saavuttamiseen. Erityisesti taloudellisen kasvun kiihtymistä pidettiin hyvin selkeänä nyrkkisäännön kaltaisena tavoitteena ja mittarina tuotteen markkinasopivuuden arvioinnissa.

...aika hyvä määritelmänä product market fitille ja strategialle, että kun ne on hyvin hoidettu, niin kasvu kiihtyy. (C)

You have product market fit when you can't meet, keep up with demand. (D)

Kasvun arvioinnissa pidettiin myös oleellisena absoluuttisen kasvun ohella tarkastella kasvun kannattavuutta, eli taloudellisen tehokkuuden saavuttamista. Haastatteluissa tuli myös esiin useasti pääoman saatavuuteen liittyvä näkökulma taloudellisen suorituskyvyn arvioinnissa. Jotta startup-yritys saa sijoittajilta rahaa kasvuun, on asiakashankinnan ja asiakaspysyvyyden oltava haastateltavien mukaan riittävän tehokasta. Tällainen taloudellisen tehokkuuden ”raja-arvon” saavuttaminen nousi haastatteluissa esiin keskeisenä kasvun mahdollistavana tekijänä, mutta myös tietynlaisena toimintaa ohjaavana tavoitteena.

Mutta, jos uuden asiakkaan hinta on halpaa ja se on kannattavaa, siihen voi investoida, niin silloin koneisto, eli tää firma on käytännössä valmis siihen, että siihen voidaan alkaa investoimaan rahaa. (B)

, jos meillä asiakashankinta on niinku äärimmäisen tehokasta, niin silloinhan on meillä vaan pääoma rajoittaa sitä, että kuinka nopeasti me kasvetaan. (C)

Taloudellisen tehokkuuden ja kasvun arvioinnissa nousi esiin myös pidemmän aikavälin näkökulma tuotteen markkinasopivuudesta. Vaikka kasvua saavutettaisiin jonkin verran hyvällä taloudellisella tehokkuudella, on myös markkinan koolla ja kasvun jatkuvuudella havaintojen mukaan merkitystä. Erityisesti sijoittajilta saatavaan pääomaan koettiin vaikuttavan merkittävästi se, minkä kokoista kasvua sijoittajat pitävät riittävän suurena.

...how much traction is good enough to say we've got PMF? I think that in the end largely gets defined by investors, so and they will differ slightly. (D)

Taloudellisen suorituskyvyn näkökulman huomiointi on havaintojen perusteella startup-yrityksille keskeistä, ja usein toiminnan skaalaaminen vaatiikin pääomaa, ja pääoman saamiseen liittyvät usein vaatimukset riittävästä taloudellisen suorituskyvyn tasosta. Tämä näkökulma painottui myös paljolti haastatteluiden pohjalta tehdyissä havainnoissa. Etenkin sijoittajien asettamat kasvun vaatimukset asettavat startup-yrityksille painetta saavuttaa taloudellisen suorituskyvyn näkökulmasta riittävän hyvä tuotteen markkinasopivuus. Tätä ajattelua havainnollistaa hyvin seuraava sitaatti: *“You know the VCs are not going to keep investing. You're not going to keep closing more up rounds unless they feel that you have... Well, if to them looks like product market fit.”* Sitaatin mukaan sijoittajat eivät investoi lisää rahaa startup-yritykseen, mikäli he eivät koe yrityksellä olevan riittävää tuotteen markkinasopivuutta.

Taloudellisen suorituskyvyn arvioinnissa käytetyissä heuristiikoissa painottuvat havaintojen perusteella haastateltaville kehittyneet arvioinnin nyrkkisäännöt, jotka auttavat helpottamaan ja tehostamaan päätöksentekoa (Bingham & Eisenhardt, 2011). Selkeitä esimerkkejä haastateltavien käyttämistä yksinkertaistetuista nyrkkisääntöistä arvioinnissa ovat kasvun kiihtyminen, sekä asiakashankinnan tehokkuus. Nyrkkisäännöissä sovellettiin etenkin prioriteettiheuristiikkaa aktiivisesti, kun nyrkkisäännön avulla arvioitiin ja arvotettiin erilaisia kasvun ja tehokkuuden tasoja (Bingham & Eisenhardt, 2011).

Myös ajallista heuristiikkaa sovellettiin, kun nyrkkisääntöä käytettiin ohjaamaan ajalliseen mahdollisuuteen tarttumista (Bingham & Eisenhardt, 2011). Ajallinen heuristiikka esiintyikin haastatteluissa muutamaa otteeseen kasvusta keskustelun yhteydessä. Vaikka ajallinen heuristiikka ei suoraan liity taloudellisen suorituskyvyn arviointiin osana tuotteen markkinasopivuuden arviointia, nousi se havainnoissa keskeisesti toiminnan toteutusta ohjaavaksi nyrkkisäännöksi kasvuun liittyen. Haastateltavat painottivat kasvun mahdollisuuteen tarttumista tilanteessa, jossa yrityksellä on sijoittajien pääomaa, mutta taloudellinen tehokkuus on ja kasvu on kuitenkin jatkuvasti todistettava sijoittajille.

...then you just need to put every all the effort into scaling and not losing the opportunity that you have there. (D)

...yritetään liikuttaa firmaa mahdollisimman nopeasti eteenpäin, niin silloin kyllä se sieltä etenee. (B)

4.3.2 Asiakslähtöisen markkinalle sopeutumisen arvioinnin heuristiikat

Jo aiemmin tuloksissa nousi esiin tarve ymmärtää markkinaa ja sen vaatimuksia, mutta tässä luvussa tarkastellaan tämän arviointia tarkemmin osana koko tuotteen markkinasopivuuden arviointia. Havaintojen perusteella markkinan kokoa pidettiin oleellisena osana riittävän suuren kasvun saavuttamisessa. Tähän liittyen haastateltavat toivat esiin näkemyksen markkinan lähestyttävyydestä osana tuotteen sopeutuvuuden tarkastelua. Myös asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen oli keskeinen näkökulma sopeutuvuuden tarkastelussa. Näistä kahdesta havainnoissa esiintyvistä teemasta muodostettiin asiakaslähtöisen markkinalle sopeutumisen arvioinnin kokonaisulottuvuus tuotteen markkinasopivuuden arviointiin liittyvässä päätöksenteossa.

Päätöksentekoa yksinkertaistavat heuristiikat ovat havaintojen perusteella markkinan tulkintaa helpottavia nyrkkisääntöjä ja mittareita, jotka tekevät abstraktista markkinasta konkreettisemmän ja jollain asteella mitattavan suureen suhteessa yrityksen tuotteeseen. Tärkeiksi mittareiksi ja nyrkkisäännöiksi miellettiin haastatteluiden perusteella asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen, mutta myös se, millaisia signaalit asiakkaiden puolelta ovat yritykselle.

Is your product actually meeting the needs of customers that you are aiming for?

(A)

How big is our sample size and how strong are these feelings?... if you're asking good questions and you're getting really positive responses and you know, you have confidence that you're onto something. (D)

Asiakaslähtöisessä arviointi markkinalle sopivuudesta oli kuitenkin havaintojen perusteella tiukasti kiinni myös taloudellisen suorituskyvyn arvioinnissa, eikä pelkästään asiakkaiden tarpeisiin vastaamalla vielä löydetä välttämättä tyydyttävää markkinasopivuuden tasoa. Markkinan koko ja kasvun mahdollisuudet koettiin tärkeäksi tekijäksi myös asiakaslähtöisen markkinalle sopeutumisen arvioinnissa. Markkinasopivuus saattaakin haastateltavien mukaan löytyä tiettyyn markkinaan tai segmenttiin, mutta se ei vielä ole tae riittävän suuresta markkinasta, tai tyydyttävästä markkinasopivuudesta yrityksen sidosryhmille.

...on helppo menestyä yhdessä maassa, markkinat on rajalliset, kilpailua voi olla rajallisesti, mut sitten kun mennään toisille markkinoille kotimarkkinoiden ulkopuolelle, niin siellä voi olla kilpailutilanne ihan toinen. (C)

So you can do really well in that area and then you know, have like really fast growth and then plateau and struggle to move on to the next larger segment of the market. (D)

Erityisesti kansainvälistymisen ja markkinoiden erilaisuuteen liittyviä haasteita pidettiin havaintojen perusteella merkittävänä arviointiin vaikuttavina tekijöinä. Asiakkaiden tarpeiden vastaamisen tarkastelun ohella oli havaintojen mukaan markkinan samankaltaisuuden tarkastelu, eli lähestyttävyyden yrityksen näkökulmasta. Ajattelutapaa voidaan havainnollistaa seuraavalla kuvitteellisella esimerkillä: Yrityksen on luultavasti helpompi kasvaa markkinalle, jonka samankaltaisuus on suuri jo tunnettuun markkinaan kuin sellaiseen, joka on merkittävästi erilainen. Tällainen arviointi nousi esiin myös havainnoissa. Asiakkaiden suhtautumiseen tietyllä markkinalla arvioidaan havaintojen perusteella vaikuttavan merkittävästi markkinan lähestyttävyyden yrityksen näkökulmasta.

How much traction, how much interest is enough will depend to some extent on the market and how approachable the market is. (D)

Asiakaslähtöinen markkinalle sopeutumisen arviointi on havaintojen perusteella toinen keskeinen ulottuvuus koko tuotteen markkinasopivuuden arvioinnissa. Lopulta se vastaako tuote todella asiakkaiden tarpeisiin riittävän hyvin määrittää sen ostetaanko tuotetta vai ei. Päätöksenteossa asiakaslähtöiseen sopeutumiseen liittyen hyödynnetään havaintojen perusteella erilaisia arviointia helpottavia nyrkkisääntöjä (Bingham & Eisenhardt, 2011). Myös nyrkkisäännöistä eroava edustavuuden heuristiikkaa esiintyy markkinan lähestyttävyyden arvioinnissa, kun markkinan lähestyttävyyden arvio perustuu vertaamalla sitä jo tunnettuun toimintamalliin (Tresky & Kahneman, 1974). Toisaalta tämä koettu markkinan lähestyttävyys on myös itsessään nyrkkisääntö, joka auttaa priorisointiheuristiikan avulla arvottamaan mahdollisuudet markkinaan liittyen (Bingham & Eisenhardt, 2011).

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Yhteenveto

Tutkielman tarkoituksena oli tutkia, millaisia heuristiikkoja startup-yritykset käyttävät tuotteen markkinasopivuuden löytämisprosessissa. Vastauksia tutkimuskysymykseen kerättiin teemahaastatteluilla startup-yrityksessä työskentelevien tai työskennelleiden henkilöiden kanssa, jotka olivat merkittäväällä tavalla olleet osallisena tuotteen markkinasopivuuden löytämisprosessissa. Lopulta tutkielmaan tehtiin neljä haastattelua, joissa äänensä toivat esiin toimitusjohtaja, startup-yrityksen perustaja, markkinointijohtaja ja operatiivinen johtaja. Haastatteluista saatiin laaja näkökulma startup-yrityksen markkinasopivuuden löytämisprosessista, sillä haastateltavat edustivat eri kokoisia ja eri toimialoilla toimivia yrityksiä. Haastattelut litteroitiin, jonka jälkeen aineistosta värikoodattiin kaikki heuristiikaksi tunnistetut lauseet ja kokonaisuudet. Tämän jälkeen värikoodatusta aineistosta muodostettiin Gioia-metodin avulla markkinasopivuuden löytämisprosessissa käytettyjen heuristiikkojen kokonaisuuksia, jotka sitovat heuristiikat niiden käytön perusteella tuotteen markkinasopivuuden löytämisprosessin eri osiin.

Tutkimuksen avulla tunnistettiin useita erilaisia heuristiikkoja, jotka pystyttiin sijoittamaan niiden hyödyntämisen perusteella tuotteen markkinasopivuuden löytämisprosessin eri osiin ja lopulta osien sisällä havaittuihin kokonaisulottuvuuksiin, joiden koettiin parhaiten kuvaavan heuristiikkojen todellista käyttötarkoitusta. Prosessi on jaoteltu tutkielmassa kolmeen osaan: markkinan hahmottaminen, tuotekehityksen arviointi ja arviointi tuotteen markkinasopivuudesta. Kaikissa eri prosessin osissa on hyödynnetty laajaa skaalaa luonteeltaan erilaisia heuristiikkoja. Heuristiikat on jaoteltu niiden luonteen perusteella intuitiivisiin-, taloudellisiin- ja nyrkkisääntöheuristiikkoihin. Intuitiiviset heuristiikat edustavat luonteeltaan vinoumien ja harhojen koulukuntaa, taloudelliset heuristiikat tehokkaiden sekä taloudellisten heuristiikkojen koulukuntaa ja nyrkkisäännöt ajan kanssa organisaatiolle kehittyneiden heuristiikkojen koulukuntaa. Tutkielma ei tarkemmin vielä ota kantaa ovatko heuristiikat itsessään hyviä vai huonoja. Tutkielma tuokin aiemmin tuntemattomaan startup-yritysten tuotteen markkinasopivuus prosessin kontekstiin runsaasti havaintoja erilaisista prosessissa hyödynnetyistä heuristiikoista. Tutkielma laajentaa käsitystä päätöksenteosta startup-yrityksissä tuomalla esiin erilaisia päätöksenteon taustalla vaikuttavia kognitiivisia oikopolkuja, joita startup-

yrietykset hyödyntävät. Näin prosessin päätöksenteon inhimillinen ulottuvuus saadaan tuotua paremmin esille.

Tutkielmassa tunnistetut erilaiset kokonaisuudet heuristiikoista ovat tutkijan tyypittelemiä kokonaisuuksia, joiden nähtiin parhaalla tavalla luokittelevan heuristiikat sitomalla ne niiden käytön perusteella. On kuitenkin mahdollista, että heuristiikkoja esiintyy osittain myös päällekkäin tai samanaikaisesti eri prosessin osissa. Nykyinen jaottelu kuitenkin auttaa selkeyttämään prosessin eri vaiheiden päätöksenteon ulottuvuuksia ja tuo esiin näiden erityispiirteitä. Tutkimuskysymyksen vastaamiseksi ja aiheen jatkotutkimuksen mahdollistamiseksi tyypittely koettiin parhaaksi mahdolliseksi tavaksi löytää ja tutkia prosessin päätöksenteossa hyödynnettyjä heuristiikkoja.

5.2 Johtopäätökset

Startup-yrietykset toimivat hyvin epävarmassa toimintaympäristössä (Riess, 2011). Tutkimuksen havainnot osoittavat, että epävarmuuden läpi navigoidessaan osana tuotteen markkinasopivuuden löytämisprosessia startup-yrietykset hyödyntävät erilaisia heuristiikkoja, jotka ovat luonteeltaan sekä intuitiivisia, että ajan saatossa organisaatiolle kehittyneitä. Tutkielma toi esiin myös oleellisesti päätöksentekoon linkittyviä ajattelumalleja, jotka ohjaavat toimintaa ylätasolla, sekä antavat suuntaa heuristiikkojen soveltamiselle. Tutkimus heuristiikoista erityisesti yrittäjyyden kontekstissa on keskittynyt paljolti harhoihin (Cosette, 2014). Tutkielma ei kuitenkaan ota kantaa, ovatko osa heuristiikoista vinoumiksi tulkittavia, vaan osoittaa, että heuristiikat ovat yksi keskeisimmistä startup-yrietysten päättäjien hyödyntämistä päätöksentekostrategioista. Tutkielma auttaa paremmin ymmärtämään startup-yrietysten päättäjien päätöksentekoprosesseja, sekä näyttää erilaisia tapoja navigoida tuotteen markkinasopivuuden löytämiseen liittyvässä epävarmuudessa. Tutkielma tuo kontribuution myös tuotteen markkinasopivuuden tutkimukseen tuomalla heuristiikat osaksi koko tuotteen markkinasopivuuden löytämisprosessia, eikä pelkästään sen arviointiin.

Tutkielman tulokset osoittavat, että startup-yrietykset arvioivat heuristiikkojen avulla tuotteen markkinasopivuutta tarkastelemalla tuotteen asiakaslähtöistä markkinalle sopeutumista ja kokonaisuuden taloudellista suorituskykyä. Havainnot ovat linjassa myös olemassa olevan tutkimuksen kanssa tuotteen markkinasopivuuteen liittyen. Tulokset näyttävät olevan teorian kanssa

yhtä mieltä, että tuotteen pitää aidosti vastata asiakkaiden tarpeisiin (Maurya, 2012) riittävän suurella markkinalla kasvun mahdollistamiseksi (Anderseen, 2007). Tutkimuksessa käy myös ilmi markkinasopivuuden nyrkkisääntönä tietyn taloudellisen tehokkuuden ”raja-arvon” saavuttaminen, joka tekee yrityksestä ”investointivalmiin” suuremmalle kasvulle. Myös teoriassa tunnustetaan tämä ilmiö, jossa tuotteen markkinasopivuutta pidetään tavoitteena, joka joko saavutetaan tai sitten ei (Riess, 2011); (Eisenmann et al., 2013). Toisaalta tämän rajan tunnustetaan myös havaintojen, sekä aiemman teorian (ks. Cooper & Bretani, 1991) osilta olevan lakea ja vaikea määrittää yksiselitteisesti.

Tuotteen markkinasopivuuden arvioinnissa hyödynnetyt heuristiikat olivat tuloksien valossa suurelta osin ajan saatossa kehittyneitä nyrkkisääntöjä. Tutkimustuloksien perusteella voidaankin arvioida startup-yritysten päättäjien oppivan luomaan erilaisia nyrkkisääntöjä tuotteen markkinasopivuuden arviointiin ja mittaamiseen. Ympäristön epävarmuus ja resurssien niukkuus pakottaa startup-yritykset oppimaan nopeasti, jotta niukat resurssit välttyvät virheilta (Riess, 2011). Aiempi tutkimus on osoittanut heuristiikkojen kehittyvän vastaamaan näitä ympäristön haasteita ja vaatimuksia (Bingham & Eisenhardt, 2011). Pidemmälle hienostuneiden nyrkkisääntöjen kehittäminen vaatii kokemusta samankaltaisista aiemmista valintatilanteista, sekä kykyä yhdistää tietoa useista kokemuksista ja luotava kognitiivisia yhteyksiä näiden välille (Bingham & Eisenhardt, 2011, 16).

Tutkimustulokset markkinan hahmottamisessa hyödynnetyistä heuristiikoista osoittivat startup-yritysten hahmottaman markkinaa tarkastelemalla markkinaa asiakaslähtöisesti, taloudellisesti sekä riskien ja mahdollisuuksien näkökulmasta. Heuristiikoista osa oli ajan kanssa kehittyneitä opittuja nyrkkisääntöjä, mutta myös erilaisia intuitiivisia heuristiikkoja hyödynnettiin esimerkiksi mahdollisuuksien ja riskien hahmottamisessa. Tuloksissa voidaan huomata eroja sen suhteen, missä vaiheessa startup-yrityksen elinkaarta erilaiset markkinan tarkastelun heuristiikat painottuvat. Tutkielma ei kuitenkaan ota tähän tarkemmin kantaa, mutta on ymmärrettävää, että päätöksenteon strategiat muuttuvat sen mukaan, miten paljon yrityksellä on informaatiota markkinaista ja asiakkaista. Erityisesti startup-yrityksen alussa markkinan hahmottamisessa ei ole välttämättä mahdollista hyödyntää kokemuksesta opittuja heuristiikkoja, vaan intuitiivisiin päätöksenteon yksinkertaistuksiin on nojaututtava.

Tulokset tuotekehityksen arvioinnista osoittavat startup-yritysten asiakaslähtöisyyden, datapohjaisen arvioinnin ja tuotteen rajoitteiden huomiointiin liittyvien heuristiikkojen muodostavan keskeisiä päätöksenteon ulottuvuuksia. Mielenkiintoista tuloksissa oli se, että dataan itsessään tai sen soveltamiseen liittyvät heuristiikat olivat luonteeltaan opittuja nyrkkisääntöjä. Kaikissa osa-alueissa oli havaittavissa sama trendi tuloksissa. Mitä enemmän yrityksellä on dataa, tai mitä pidemmällä se on elinkaarensa vaiheessa, sitä enemmän heuristiikat näyttävät muistuttavan opittuja nyrkkisääntöjä. Enemmän intuitiivisten heuristiikkojen rooli on kuitenkin hyvin mielenkiintoinen ja ehkä välttämätön alkuvaiheen startup-yrityksille, sillä ne auttavat navigoimaan epävarmuudessa ilman dataa ja kokemuksia.

Käytännön kontribuutiona startup-yrityksen päättäjille tutkimus nostaa esiin sen, miten erilaisia heuristiikkoja voidaan hyödyntää epävarmuuksien selättämiseen. Esimerkiksi riskien ja mahdollisuuksien hahmottamisessa hyödynnetyt heuristiikat antavat hyviä työkaluja markkinan tulkittamiseen ilman aiempaa tarkkaa informaatiota. Intuitiiviset tavat tulkita asiakkaiden vaatimuksia ja markkinan mahdollisuuksia antavat hyvän ponnistusalustan kokeiluille ja tuotteen ensimmäisien pilottien rakentamiselle. On kuitenkin hyvä olla valmis päivittämään päätöksenteon yksinkertaistuksia, kun lisää signaaleita asiakkailta saadaan. Heuristiikkojen hyödyntäminen osana tuotteen markkinasopivuuden löytämisen iteratiivista prosessia mahdollistavat ketteryuden päätöksenteossa, joka on startup-yrityksien onnistumiselle usein keskeistä. Tutkimuksessa nousseet heuristiikat tarjoavatkin päättäjille hyviä päätöksenteon ohjenuoria, joiden avulla tuotteen markkinasopivuuden kehittämistä voidaan tarkastella. Startup-yritykset usein eroavat toisistaan merkittävästi tuotteen ja toimialan osilta, jolloin heuristiikkojen hyödyntämisessä on tärkeää tarkastella niiden sopivuutta juuri yrityksen yksilölliseen tilanteeseen. Lopulta oikeat heuristiikat yksilölliseen tilanteeseen kehittyvät kerryttämällä tarpeeksi relevantteja kokemuksia päätöksentekotilanteista (Niittymies, 2020). Tärkeintä onkin ehkä vain mennä eteenpäin ja kokeilla.

Yhteenvetona voidaan todeta heuristiikkojen olevan keskeinen työkalu epävarmuuden voittamiseen tuotteen markkinasopivuuden löytämisprosessissa. Heuristiikkoja on alun perin tutkittu lähinnä vinoumina, joihin intuitiivisesti ”sorrutaan” kuluttavamman rationaalisen analyysin kustannuksella. Kahneman ja Tversky (1979) tutkimukset näyttävät, miten kontrolloiduissa olosuhteissa suoritettavissa päättelytehtävissä yksilöt nojautuvat yksinkertaistuksiin ja oikopolkuihin ajattelussa. Elämän erilaiset kompleksit haasteet, kuten startup-yrityksen tuotteen markkinasopivuuden

löytäminen, tapahtuvat kaukana kontrolloidusta selkeästä ympäristöstä. Heuristiikat ovat ihmisille luontainen tapa hahmottaa maailmaa ja luoda merkityksiä asioiden välille. Ne ovat auttaneet esi-isiamme selviytymään luonnon armoilla ja nyt ne auttavat startup-yrityksen päättäjiä selviytymään markkinoiden epävarmuuksien armoilla.

Taulukko 3. Yhteenvedo tutkimuksen tuloksista.

Prosessin Osa-Alue	MARKKINA			TUOTE		
	Asiakaslähtöinen Markkinan Hahmottaminen	Taloudellinen Markkinan Hahmottaminen	Markkinan Riskien Ja Mahdollisuuksien Hahmottaminen	Asiakaslähtöinen Tuotekehitys	Datapohjainen Tuotekehitys	Tuotteen Rajoitteet Huomioiva Tuotekehitys
Heuristiikat	Opittuja Nyrkkisääntöjä Taloudellisia Intuitiivisia	Opittuja Nyrkkisääntöjä	Taloudellisia Intuitiivisia	Opittuja Nyrkkisääntöjä	Opittuja Nyrkkisääntöjä	Intuitiivisia Taloudellisia Opittuja Nyrkkisääntöjä
Esimerkkejä	<p>“...they appreciated the product, it was doing what they needed in many regards.”</p> <p>“...jos asiakkaat on tyytyväisiä, niin silloin me ollaan pystytty niiden tarpeisiin jollain tavalla vastaamaan.”</p> <p>“Customers who are in the smart glass industries have given really good feedback.”</p>	<p>“...myy siellä missä tulee tilaus. Me tarjotaan jotakin ja siellä missä tulee tilauksia, niin nehan kertoo ne tilaukset että ne on nähnyt jotakin hyötyä.”</p> <p>“...kysyntää oli ja asiakkaita saatiin suhteellisen edullisesti jo siinä vaiheessa ostettua käyttäjiksi...”</p>	<p>“Samaa ongelmaa on ratkaistu k-market kauppojen kautta jo pidempään... mutta me lähdettiin tekemään sitä verkon kautta.”</p> <p>“since we are in the age of an era where we are blending extra technologies and AI. People want to be a little bit free in the comfort level...”</p>	<p>“Ei, että mitä kaikkea maailmaa syleilevää vähän voisi olla, vaan nimenomaan, että millä se strateginen arvo lisääntyy siellä asiakkaan päässä.”</p> <p>“If some B2B big players come and say that I will use the ring for control room, so we have that solution as well.”</p>	<p>“...että kumpi itse asiassa antaa lifetime valuella (LTV) korkeamman katteen.”</p> <p>“jos meillä menisi vaikka miljoona euroa jonkun “featuren” tekemiseen ja me arvellaan, että me saadaan lisäämyyntä siitä satatonna, niin silloin ei kannata tehdä.”</p>	<p>“...me ei haluttu sitä lähteä enää riskeeraamaan, jolloinka sitten me tehtiin niinku pieniä testejä, jotka pystyttiin liittämään jo tähän meidän olemassa olevaan pumppuun.”</p> <p>“We will turn out the current trends and also we will try to productize our future upcoming versions.”</p>

ARVIOINTI	
Taloudellisen Suorituskyvyn Arviointi	Asiakaslähtöinen Markkinalle Sopeutumisen Arviointi
Opittuja Nyrkkisääntöjä	Intuitiivisia Taloudellisia Opittuja Nyrkkisääntöjä
<p>“...jos meillä asiakashankinta on niinku äärimmäisen tehokasta, niin silloinhan on meillä vaan pääoma rajoittaa sitä, että kuinka nopeasti me kasvetaan.”</p> <p>“...aika hyvä määritelmänä product market fitille ja strategialle, että kun ne on hyvin hoidettu, niin kasvu kiihtyy.”</p> <p>“...how much traction is good enough to say we've got PMF? I think that in the end largely gets defined by investors, so and they will differ slightly.”</p>	<p>“...on helppo menestyä yhdessä maassa...mut sitten kun mennään toisille markkinoille kotimarkkinoiden ulkopuolelle, niin siellä voi olla kilpailutilanne ihan toinen.”</p> <p>“Is your product actually meeting the needs of customers that you are aiming for?”</p> <p>“How much traction, how much interest is enough will depend to some extent on the market and how approachable the market is.”</p>

Yllä taulukossa esiteltynä tarkemmin yhteenvedo tutkimuksen tuloksista, mikä sitoo heuristiikat niiden käytön perusteella tuotteen markkinasopivuuden löytämisprosessin eri osiin. Taulukossa myös luokitellaan heuristiikkojen luonnetta niiden edustaman ”koulukunnan” mukaan.

2.5 Rajoitteet ja jatkotutkimismahdollisuudet

Tutkielman tuoman kontribuution tarkastelemiseksi on myös huomioitava tutkimuksen rajoitteet. Tutkielmassa tutkija on itse ottanut kohtuullisen tulkitsevan teorian hyödyntämisen, sekä analysoinnissa käyttänyt henkilökohtaista arviotaan heuristiikkojen optimaalisesta luokittelusta. Tutkimus heuristiikoista startup-kontekstissa tai tuotteen markkinasopivuuden löytämisprosessiin liittyen on kuitenkin hyvin hajanaista, eikä aiheita yhteen kokoavaa aiempaa teoriaa ole. Tämän vuoksi omaan arvioon perustuva luokittelu on perusteltua, mutta ei välttämättä vielä täydellistä ja on täysin mahdollista, että heuristiikkojen luokitteluun olisi olemassa jokin vielä parempi tapa. Myös tuotteen markkinasopivuuden löytämisprosessin viitekehyksen rajaaminen kolmeen osaan perustuu tutkijan omaan hahmotukseen aiemmasta prosessin tutkimuksesta. Rajaus koettiin tarpeelliseksi, sillä sen koettiin olevan riittävän tarkka osoittamaan heuristiikkojen tarkemman käyttöyhteyden, mutta kuitenkin riittävän tiivis kokonaisuuden tarkastelun kannalta.

Tutkimuksen tulosten luotettavuutta rajoittaa myös haastatteluiden suhteellisen pieni määrä. Yhteensä neljästä onnistuneesta haastattelusta saatiin kuitenkin riittävästi aineistoa erilaisten heuristiikkojen tunnistamiseen ja sijoittamiseen osaksi tuotteen markkinasopivuuden löytämisprosessia. Neljä haastattelua ei kuitenkaan vielä takaa riittävän laajaa kuvaa kaikista erilaisista sovellettavista heuristiikoista ja aineiston on mahdollista painottua suhteessa liikaa tiettytyyppeihin heuristiikkoihin. On myös mahdollista, että kysymysten asettelu ohjasi haastateltavia vastaamaan tietyllä tavalla. Haastatteluissa haastattelurunko oli kuitenkin lähinnä suuntaa antava ja haastateltavien oman äänen esiintuomiselle annettiin tilaa. Haastattelijan vaikutus olikin lähinnä keskustelun avaaminen tietyistä kokonaisuuksista. Myös haastatteluissa nousseita kommentteja on saatettu tutkijan toimesta tulkita eri tavalla kuin niiden alkuperäinen tarkoitus olisi ollut. Tutkielman havainnoissa on lopulta kyse tutkijan tekemistä tulkinnoista.

Kaiken kaikkiaan tutkielma toi laajan skaalan erilaisia heuristiikkoja esille, sekä yhdisti erilaisia kokonaisuuksia heuristiikkojen käyttötarkoitusten perusteella. Monia tässä tutkielmassa vastaamatta jääneitä kysymyksiä nousi myös esiin. Tutkielman pohjalta ei voi vielä tehdä tarkempia johtopäätöksiä esimerkiksi siitä, miten startup-yrityksen elinkaari vaikuttaa heuristiikkojen soveltamiseen. Tulevaisuudessa olisikin mielenkiintoista tutkia ovatko esimerkiksi startup-yrityksen

alkuvaiheen heuristiikat enemmän harhoille ja vinoumille alttiita kuin elinkaarellaan vanhemman yrityksen, jolla on ollut aikaa oppia markkinasta pidempään.

Tässä tutkimuksessa ei koettu tarpeelliseksi luokitella startup-yrityksiä niiden erityispiirteiden, kuten erilaisten ”kasvun moottoreiden” perusteella, jotta tutkimus saatiin rajattua järkevän kokoiseksi kokonaisuudeksi. Mielenkiintoisen tulevaisuuden tutkimusnäkökulma heuristiikoille olisikin tarkastella niitä suhteessa startup-yrityksen ”kasvun moottoriin” ja tutkia löytyykö tähän liittyen eroavaisuuksia. Startup-yritykset saattavatkin erota toisistaan hyvin merkittäväillä tavoilla, jotka omalta osaltaan voivat vaikuttaa myös päätöksenteossa hyödynnettävien heuristiikkojen soveltamiseen.

Heuristiikkoja tutkittaessa on myös oleellista liittää heuristiikat niitä ohjaaviin tekijöihin. Startup-yrityksen ja toimialan erityispiirteet voivat asettaa erilaisia vaatimuksia ja haasteita heuristiikkojen soveltamiselle. Toinen keskeisesti heuristiikkojen soveltamiseen vaikuttava tekijä on myös yksilöiden väliset erot. Heuristiikat syntyvät yhdistelemällä tietoa erilaisista kokemuksista, sekä päätelemällä useiden asioiden yhteyksiä (Bingham & Eisenhardt, 2011, 16). Näin ollen relevantit kokemukset samankaltaisista tilanteista, henkilön tietotaitotaso sekä toimintaa ohjaavat ajattelumallit kaikki mahdollisesti vaikuttavat sovellettaviin heuristiikkoihin. Yksilötason heuristiikkojen soveltaminen ja erityisesti ajattelumallien, kuten Lean Startup vaikutukset heuristiikkoihin, olisi mielenkiintoinen jatkotutkimus aihe.

Kaikki tutkimuksen startup-yritykset olivat saaneet vähintään sijoittajia toimintansa taakse, eli ainakin jollain tapaa menestyneitä. Haastateltavat vaihtelivat liikevaihdoltaan kymmenistä tuhansista aina kymmeneen miljooniin. Olisikin mielenkiintoista myös tutkia, millaiset heuristiikat erottavat menestyneitä ja ei menestyneitä startup-yrityksiä. Onko mahdollista, että menestyvien startup-yritysten taustalla vaikuttaa toiminta ohjaava mentaalimalli, joka ohjaa heuristiikkojen soveltamista ja kehittymistä.

Pitää asettaa se ambitiotaso sille, että me pelataan, ei tällaista niin kun alueen höntsä lätkää vaan me pelataan MM kisoissa, jolloin me mietitään, että mitkä on maailman parhaita käytäntöjä tai skillejä mitä me tarvitaan. (C)

LÄHTEET

- Andreessen, M. (2007). *The Pmarca Guide to Startups. Part 4: The only thing that matters*. Archived from original. URL: https://pmarchive.com/guide_to_startups_part4.html
- Artinger, F., Petersen, M., Gigerenzer, G., Weibler, J., 2015. Heuristics as adaptive decision strategies in management. *J. Organ. Behav.* 36 (S1), S33–S52. <http://dx.doi.org/10.1002/job.1950>
- Baker, T., Nelson, R.E., (2005). Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage. *Adm. Sci. Q.* 50 (3), 329–366. <http://dx.doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329>.
- Bingham, C.B., Eisenhardt, K.M., (2011). Rational heuristics: the ‘simple rules’ that strategists learn from process experience. *Strateg. Manag. J.* 32 (13), 1437–1464. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.965>.
- Blank, S. & Dorf, B. (2020). *The Startup Owner’s Manual*. 1st ed. Ebook, republication from 2012 edition. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Busenitz, L.W., Barney, J.B., (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making. *J. Bus. Ventur.* 12 (1), 9–30. [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(96\)00003-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00003-1).
- Cooper, R. G. & de Brentani, U. (1991). New Industrial Financial Services: What Distinguishes the Winners. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 8(2), pp. 75– 90.
- Cossette, P., 2014. Heuristics and cognitive biases in entrepreneurs: a review of the research. *J. Small Bus. Entrep.* 27 (5), 471–496. <http://dx.doi.org/10.1080/08276331.2015.1105732>.
- Dan Olsen. (2015). *Lean product playbook*
- David G. Elms & Colin B. Brown (2013) Intuitive decisions and heuristics – an alternative rationality, *Civil Engineering and Environmental Systems*, 30:3-4, 274-284, <https://doi.org/10.1080/10286608.2013.853753>
- Frank, L., Poll, R., Roeglinger, M., & Lea, R. (2020). Design heuristics for customer-centric business processes. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1283-1305.
- Gigerenzer, G., Todd, P. M. & the ABC Research Group (1999). *Simple heuristics that make us smart*. Oxford: Oxford University Press.
- Gigerenzer, G., & Todd, P. M. (2015). Heuristics: Tools for an Uncertain World. In *Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences* (pp. 1-18).
- Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic Decision Making. *Annual Review of Psychology*, 62, 451–482. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120709-145346>
- Gigerenzer, G. & Goldstein, D. G. (2011). The recognition heuristic: A decade of re-search. *Judgment and Decision Making*, 6, 100–121. DOI:

- Gilbert-Saad, A., Siedlok, F., & McNaughton, R. B. (2018). Decision and design heuristics in the context of entrepreneurial uncertainties. *Journal of Business Venturing Insights*, 9, 75-80. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2018.02.006>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki. University Press.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). *Prospect theory: An analysis of decision under Risk*.
- Maitland, E., Sammartino, A., 2015. Decision making and uncertainty: the role of heuristics and experience in assessing a politically hazardous environment. *Strateg. Manag. J.* 36 (10), 1554–1578. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2297>.
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. 2nd ed. The Lean Series.
- Niittymies, A. (2020). Heuristic decision-making in firm internationalization: The influence of context-specific experience. *International Business Review*, 29(6). <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101752>
- Pinto, J., (2014). Entrepreneurs' Cognitive Biases and Heuristics in Entrepreneurial Team Recruitment. *Academy of Management Proceedings*, 2014(1), 13976. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2014.5>.
- Ries, E. *The Lean Startup* (2011): How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. 1st ed. 2011, Crown Business.
- Sarasvathy, S.D., 2001. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Acad. Manag. Rev.* 26 (2), 243–263. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2001.4378020>.
- Shepherd, D. A., & Gruber, M. (2021). The Lean Startup Framework: Closing the Academic–Practitioner Divide. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 967–998. <https://doi.org/10.1177/1042258719899415>
- Shepherd, D.A., Williams, T.A., Patzelt, H., 2015. Thinking about entrepreneurial decision making review and research agenda. *J. Manag.* 41 (1), 11–46. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206314541153>.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157) 1124–1131.
- Welch Jack & S. Welch (2005), *Winning*. New York, NY: Harper Business, 2005: s. 45 – 110. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2006.00388.x>
- York, J. L., & Danes, J. E. (2014). Customer Development, Innovation, and Decision-Making Biases in the Lean Startup. *Journal of Small Business Strategy*, Volume 4, p. 2-15.

LIITTEET

Haastattelun kysymysrunko

Taustoitus- ja lämmittelykysymykset

1. Kuvaile omaa taustaasi startup-yrittäjänä ja nykyistä rooliasi. Oletko työskennellyt startup yrityksessä miten kauan?
2. Miten olit omalta osaltasi mukana ko. startupin product-market fit iteraatio prosessissa?
3. Mikä oli keskeinen ongelma, jonka ratkaisemiseksi aluksi ryhdyitte perustamaan startup-yritystä?

Asiakkaiden tarpeiden ja markkinan ymmärtäminen

4. Miten asiakkaat ovat olleet mukana uuden tuotteen/palvelun kehittämisprosessissa?
5. Miten asiakkaiden tarpeita on tutkittu osana uuden tuotteen/palvelun kehittämistä?
6. Millaisen/millaisia pilotteja (MVP) on käytetty testaamaan miten hyvin tuote vastaa asiakkaiden tarpeisiin?
7. Millaista dataa keräsitte tästä pilotista?
8. Miten teitte päätelmiä siitä, miten hyvin datan perusteella tuote vastasi kohde asiakkaiden tarpeisiin?
9. Miten tuotetta voidaan testata kohde asiakkaiden markkinaan mahdollisimman nopeasti?
10. Millä perusteilla päätitte lähteä testaamaan pilottia juuri tähän kohde markkinaan?

Tuotteen kehittäminen asiakaslähtöisesti

11. Teittekö joitakin muutoksia tuotteeseen/palveluun pilotin perusteella?
12. Miten arvioitte sitä, miten keskeistä oli muuttaa juuri tiettyä ominaisuutta tuotteessa/palvelussa?
13. Esiintyikö erimielisyyksiä siitä, mihin suuntaan tuotetta tulisi kehittää?
14. Jos erimielisyyksiä esiintyi, millä perusteilla päädyitte ratkaisuun kehittää juuri tiettyjä ominaisuuksia?
15. Miten piditte huolen nopeassa ja relevantissa iteraatiosyklissä pysymisestä?

Onnistuneen Product-market fit:in löytäminen ja arviointi

16. Mitä kaikkea tietoa pidät tärkeänä product-market fit:in löytämisen arvioinnissa?
17. Millä perusteilla arvioit tai arvioitte yhdessä, että hyvä product-market fit on saavutettu?

18. Mikä on ollut vaikeinta arvioidessa onko product-market fit saavutettu?
19. Miten päädyitte lopulta yhdessä päätökseen siitä, että riittävän hyvä product-market fit oli saavutettu?

Lopetus

20. Onko vielä jotakin lisää, mitä haluaisit sanoa product-market fit prosessissa tehtyihin päätöksiin liittyen?