



# Lean Startup -menetelmä uuden palvelun luomisen perustana kasvuyrityksessä

**Case: Carccia®-drone-toimitus**

Kirill Sultanshin

OPINNÄYTETYÖ  
Marraskuu 2020

Yrittäjyyden ja tiimijohtamisen tutkinto-ohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja tiimijohtamisen tutkinto-ohjelma

SULTANSHIN, KIRILL:

Lean Startup -menetelmä uuden palvelun luomisen perustana kasvuyrityksessä

Case: Carccia®-drone-toimitus

Opinnäytetyö 37 sivua, joista liitteitä 0 sivua  
Marraskuu 2020

---

Uuden palvelun luomisessa markkinatilanne on monesti erityisen epävakaa, ja on lähes mahdotonta ennustaa, miten asiakkaat ottavat tuotteen tai palvelun vastaan. Jatkuvasti muuttuvassa maailmassa tuotekehityksen tavoitteena on tuottaa asiakkaiden tarpeita vastaava ja taloudellisesti järkevä tuoteratkaisu jatkuvien parannuksien avulla.

Opinnäytetyössä tutustuttiin yrittäjä Eric Riesin kehittämään Lean Startup -metodologiaan ja sieltä poimittujen työkalujen avulla lanseerattiin uudenlainen drone-toimitus-elämyspalvelu. Lisäksi lisättiin ymmärrystä Lean Startup -menetelmien soveltuvuudesta uuden palvelun luomiseen kasvuyrityksessä käyttämällä mahdollisimman vähän ajallisia sekä rahallisia resursseja. Opinnäytetyön toimeksiantajana on toiminut tamperelainen Proakatemiolla syntynyt startup nimeltään Carccia.

Kuuden kuukauden ja yli seitsemänkymmenen drone-toimituksen jälkeen lopullinen elämyspalvelu vastasi todellisia loppukäyttäjän tarpeita, koska hypoteesi validoitiin suoraan asiakkailta. Taloudellisesti Carccian liikevaihto kasvoi puolessa vuodessa 15 prosenttia drone-toimituksen avulla, ja myyntikatteen kannalta kyseinen elämyspalvelu oli kannattavin tuote koko Carccian valikoimassa 44 prosentin katteellaan. Isoimpana kompastuskivenä oli pandemian epävarma eteneminen ja siitä johtuva nopea asiakkaan tarpeiden muuttuminen vallitsevassa tilanteessa.

Drone-toimituksen menestymisen jälkeen yritys kiinnitti entistä enemmän huomiota elämyspuolelle, sillä tuloksien perusteella ihmiset tilasivat enemmän lahjaksi kuin itselleen. Lisäksi tiimi panosti yritysmyyntiin, jonka kautta voi saada isompaa liikevaihtoa.

---

Asiasanat: kasvuyritys, prototyyppi, MVP, tuotekehitys

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Entrepreneurship and Team Leadership

SULTANSHIN, KIRILL:

Lean Startup method as the basis for creating a new service in startup

Case: Carccia®'s drone delivery

Bachelor's thesis 37 pages, appendices 0 pages  
November 2020

---

The market situation is often extremely uncertain when creating a brand-new service. Nowadays it is almost impossible to predict how end-users will react to the created product. The goal of any product development is to make a specific product, that meets the needs of the customers and is also economically rational.

An innovative methodology of Lean Startup is introduced in this thesis, which is originally developed by Eric Ries. A new kind of drone delivery service was created from this methodology, which brings candies straight to your home. The Lean Startup techniques were discovered as in addition for creating a new service by using as few resources as possible. The thesis was appointed by a new startup named Carccia, which was born at Proakatemia in Tampere.

After six months and more than seventy drone deliveries, the final product met the real needs of the end-user through direct customer validation. Carccia's revenue was increased by 15 percent because of drone delivery services. In terms of gross margin, the final product was the most profitable in the entire Carccia assortment with a margin of 44 percent. The biggest challenge was to predict the uncertain progress of the pandemic and be able to pivot in time effectively.

After the success of the drone delivery company paid even more attention to the experience side of the product. Based on the results, the bulk of the orders were made as a gift. Besides Carccia focused on corporate sales, through which the company can generate higher turnover.

---

Key words: startup, minimum viable product, development, hypothesis

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	LEAN STARTUPIN TAUSTA.....	6
2.1	Määrittelemä .....	6
2.2	Lean Startupiin vaikuttaneita aiempia metodologioita .....	7
2.2.1	Vesiputousmalli (1970-luku) .....	7
2.2.2	Agile (1990-luku) .....	7
2.2.3	Design Thinking (2000-luku).....	8
2.2.4	Lean Startup (2010-luku).....	10
2.3	Lean Startupin periaatteet.....	10
2.4	Työkalut .....	16
2.4.1	Lean Canvas .....	16
2.4.2	Ongelmien arviointityökalu (B2C) .....	17
2.4.3	Viisi kertaa miksi -tekniikka.....	18
2.4.4	10X-menetelmä .....	19
2.4.5	Asiakasprofiili.....	19
3	CASE: CARCCIA®-DRONE-TOIMITUS .....	21
3.1	Lean Startup -metodologia Carcciassa .....	21
3.2	Työnkulku.....	22
3.2.1	Lean Canvasin täyttäminen .....	22
3.2.2	Rakenna-Mittaa-Opi-palautesykli.....	23
4	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	31
4.1	Motorola .....	31
4.1.1	Mitä meni hyvin?.....	31
4.1.2	Mitä on jäänyt kehitettäväksi? .....	32
4.1.3	Mitä opittiin? Mitä tehdään paremmin ensi kerralla?.....	33
4.1.4	Mitä seuraavaksi? Mihin keskitymme? .....	33
4.2	Carccian tulevaisuus .....	34
	LÄHTEET .....	35

## 1 JOHDANTO

Uuden tuotteen tai palvelun luomisessa markkinatilanne on monesti erityisen epävarma, ja on äärimmäisen hankalaa ennustaa, miten asiakkaat ottavat tuotteen tai palvelun vastaan. Nopeasti muuttuvassa maailmassa tuotekehityksen tavoitteena on tuottaa asiakkaiden tarpeita vastaava ja taloudellisesti järkevä tuoteratkaisu jatkuvien parannuksien avulla (Ries 2011, 47).

Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena on tutustua yrittäjä Eric Riesin kehittämään Lean Startup –metodologiaan ja poimia siitä parhaat työkalut liiketoiminnan kestäväen kasvun saavuttamiseksi. Toisena tavoitteena on lisätä ymmärrystä Lean Startup -menetelmien soveltuvuudesta uuden palvelun luomiseen kasvuyrityksessä käyttämällä mahdollisimman vähän ajallisia sekä rahallisia resursseja.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on toiminut tamperelainen Proakatemiolla syntynyt startup nimeltään Carccia. Tarkoituksena on rakentaa Carccialle Lean Startup –metodologian mukaisia menetelmiä, jotka ratkaisevat asiakkaan ongelmia sekä kasvattavat Carccian liikevaihtoa. Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa lanseerataan uudenlainen drone-toimitus-elämyspalvelu, jonka jälkeen analysoidaan luotu palvelu ja tehdään johtopäätökset suoritetusta työstä.

## 2 LEAN STARTUPIN TAUSTA

### 2.1 Määrittelemä

Vuonna 2020 yli 90 % uusista kasvuyrityksistä epäonnistui pitkällä aikavälillä ja 34 % lopetti toimintansa ensimmäisen vuoden aikana. Tämä johtuu siitä, että suurin osa startupeista yrittää toimia perinteisten yritysten keinoilla käyttämättä innovatiivisia menetelmiä sekä lähestymistapoja. (Chernev 2020.) Nykyään kasvuyritysten pitäisi oppia, kuinka ideasta voi rakentaa kestäväää liiketoimintaa, ja tässä opinnäytetyössä esitetty Lean Startup -menetelmä pyrkii vastaamaan tähän kysymykseen kattavasti.

Jotta voitaisiin selvittää ne keskeisimmät periaatteet sekä menetelmät, joiden tulisi ohjata Lean startup yrityksen kehitystä, pitäisi ensin selvittää, millaisia Lean-ajattelun mukaiset startupit ylipäättään ovat. Alun perin Lean filosofia syntyi Toyota Motor Corporationilla, kun resurssien niukkuuden takia Toyotan oli pakko keksiä uusi tapa ajatella tehokkuutta. Toyota on hyvä esimerkki yrityksestä, joka on keskittynyt järjestelmällisesti virtaustehokkuuteen eikä niinkään resurssitehokkuuteen. Lean-menetelmällä pyritään jatkuvasti poistamaan turhaa tekemistä sekä keskittymään jatkuvaan parantamiseen, jotta asiakas saisi haluamaansa tuotettansa alhaisin kustannuksin. (Modig & Ahlström 2016, 69.)

Lean Startupin käsitteen keksijänä pidetään yrittäjä Eric Riesiä, joka kehitti menetelmän periaatteet kokemustensa perusteella. Hänellä oli monipuoliset kokemukset neuvonantajana, työntekijänä sekä yrittäjänä. (Lohr 2010.) Lean Startup -menetelmän kautta kasvuyritysten on huomattavasti todennäköisempää perustaa pitkällä tähtäimellä onnistunut startup, nopeuttaa tuotekehitysvaihetta, testausta sekä palveluiden lanseeraamista.

Mitä sitten startupilla tarkoitetaan? Riesin mukaan (Ries 2011, 47) startup on kooltansa riippumaton kasvuhakuinen yritys, joka jatkuvasti pyrkii kehittämään innovatiivisia tuotteita ja palveluita äärimmäisen epävarmuuden olosuhteissa. Epävarmuuden takia jopa suurissa ja vakiintuneissa yrityksissä vaaditaan innovatiivista ajattelumallia. Yritykset eivät enää yksinkertaisesti voi olla

kilpailukykyisiä käyttämällä vuodesta toiseen vanhoja innovaatiomenetelmiänsä. Tämän takia yhä useammat yritykset investoivat innovaatioon (Ries 2011, 53). Esimerkiksi vuonna 2007 Nokia käytti innovaatiotyöhön 5,3 miljardia euroa, joka vastasi 10 % sen liikevaihdosta. Tämä sijoitus oli keskeisin kilpailuetu Nokialla, minkä tähden yritys kehitti 60 uutta mallia vuosittain ja globaalimarkkinoilla 40 prosenttia kaikista puhelimista oli Nokian tekemiä. (Sehested & Sonnenberg 2011, 21.)

## **2.2 Lean Startupiin vaikuttaneita aiempia metodologioita**

### **2.2.1 Vesiputousmalli (1970-luku)**

Ennen kun voidaan syventyä menetelmän pääperiaatteisiin, on hyvä ymmärtää mistä Lean Startup on peräisin sekä mitkä aiemmat ideologiat ovat vaikuttaneet siihen. Vesiputousmalli on vaiheittainen kehitysmenetelmä, joka etenee tarkasti kohti tavoitetta aivan kuten vesiputous (Link 2018). Kyseinen menetelmä vaatii tarkkaa suunnitelmaa kaikkine yksityiskohtineen ennen kuin voi aloittaa varsinaista työstämistä. Nopeasti muuttuvassa maailmassa muutokset ovat hitaita etenkin myöhemmissä vaiheissa, sillä suurin osa ajasta kuluu suunnitelman korjaamiseen sekä sen vakiinnuttamiseen. Jokaisessa vaiheessa on selkeät tavoitteet, jotka on saavutettava ennen kuin voi edetä seuraavaan vaiheeseen. Tämän seurauksena asiakkailla ei ole mahdollisuutta antaa palautetta keskeneräisestä tuotteesta ennen sen virallista julkaisua. Tämä tarkoittaa sitä, että todellisen asiakastarpeen löytäminen oli hankalaa vesiputousmallia käyttäessä. Vesiputous on vähemmän joustava menetelmä nopeatempoisille kasvuyrityksille, mutta se on sopiva niille yrityksille, joiden on toteuttava suunnitelmansa ajallaan. Vuonna 2016 Insightstudios selvitti, että 95 % isoista yrityksistä maailmassa käyttää tätä mallia sen suunnitelmallisuuden sekä ennakoitavuuden takia (Linhardt 2016).

### **2.2.2 Agile (1990-luku)**

1990-luvulla Internet aiheutti isoja muutoksia yritysten kehittämisen metodologiassa. Vesiputouksen pitkät kehitysjaksot eivät kyenneet ennakoimaan kompleksista maailman etenemistä, ja tarvittiin ketterämpi ja nopeampi

lähestymistapa liiketoiminnan kehittämiseen. Globaalistumisen ja verkkoyrityksien kasvattamisen takia kilpailu on lisääntynyt yritysten välillä. Siihen tarvittiin joustava kehitysprosessi, jonka ansiosta yritykset voisivat reagoida markkinamuutoksiin salamannopeasti. Agile-malli perustuu toistuvaan säätämiseen "on the go" eikä perusteelliseen suunnitteluun kuten vesiputousmallissa. Tiimi mukauttaa suunnitelmansa heti varmistaakseen, että tärkeimmät asiat valmistuvat ensin. Jokaisen kertauksen tavoitteena on tuottaa toimiva tuote asiakkaalle ja näin ollen tehdä hänet tyytyväiseksi toimittamalla tämän tarpeet täyttäviä versioita mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Agile-menetelmän avulla asiakas voi mukauttaa jatkuvasti tarpeitaan, kun taas Lean huolehtii tuotteen valmistuksesta siten, että jätettä ei ole. Joka tapauksessa asiakkaan on saatava juuri se, mitä hän odottaa.

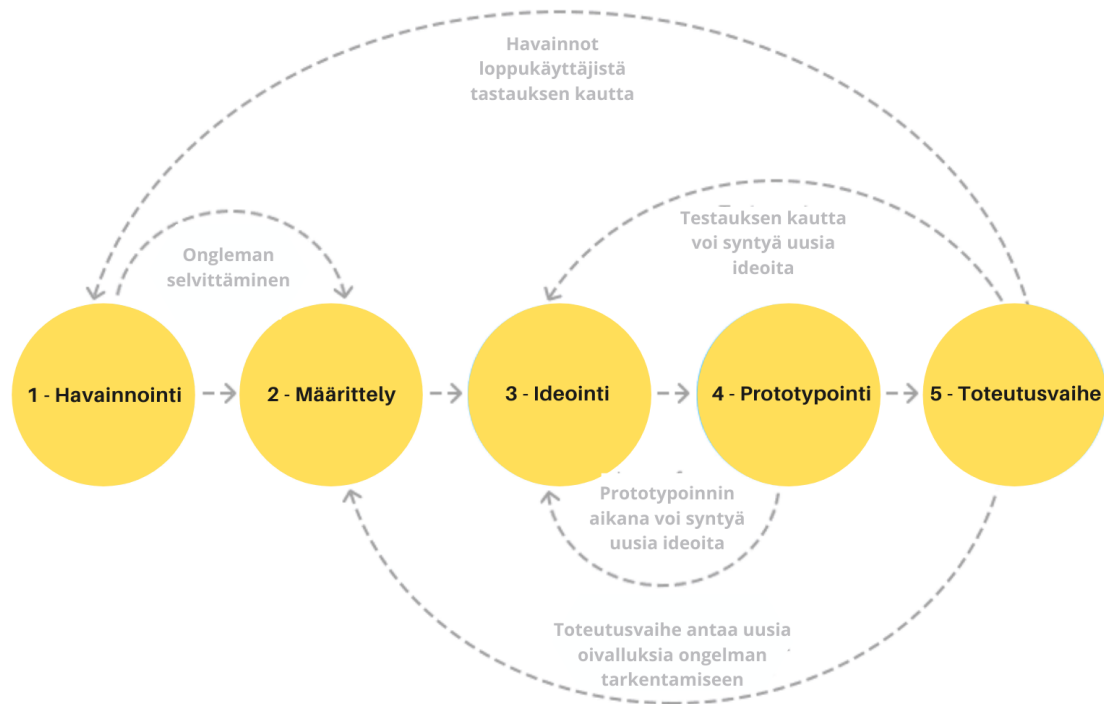
### **2.2.3 Design Thinking (2000-luku)**

Design Thinking on ihmiskeskeinen metodologia, jossa luovuus ratkaisee monimutkaisia ongelmia hyödyntämällä kreatiivista ajattelua, kokeilukulttuuria sekä ihmisten ymmärtämistä. Kyseinen työkalu ei ole vaan työkalulista, vaan enemmän ajattelutapa, joka perustuu loppukäyttäjän tunteiden ymmärtämiseen sekä nopeaan prototyyppien testaukseen. Tätä metodologiaa käytetään paljon isoissa yrityksissä, sillä vesiputousmalli perustuu analyyttiseen ajattelutapaan eikä salli ajatella laatikon ulkopuolelta. (Link 2016.) Merkittävä ero on myös siinä, että asiakas sijoitetaan jokaisen toiminnan keskipisteeseen. Design Thinking -prosessi jakautuu viiteen iteroitavaan vaiheeseen:

#### **Havainnointi**

Ensimmäisessä vaiheessa, niin kuin kuvassa 1 näkyy, yritetään selvittää, mikä on keskeisin ongelma ja kenellä se ilmenee. Tavoitteena on luoda syvällinen ymmärrys siitä, mitä ongelmaa pyritään ratkaisemaan. Tutkimuksien analysointi sekä haastattelut ovat tärkeimpiä työkaluja tähän. Kun hypoteesi loppukäyttäjistä sekä hänen ongelmastansa on asetettu, tulee keskustella hänen kanssaan sekä tarkkailla hänen toimintaansa ja käyttäytymistensä. (Dam & Siang 2020).





KUVA 1. Design Thinking-metodologia. (Costa 2019.)

## Määrittely

Kun on saatu tarpeeksi havaintoja loppukäyttäjiltä, analysoidaan heidän tarpeita sekä rakennetaan niiden perusteella perusteellinen suunnitelma, jota kautta voidaan ratkoa ongelmia. (Dam & Siang 2020.)

## Ideointi

Kun käyttäjäymmärrys ja ongelma kuvaus ovat valmiita, alkaa luovin vaihe koko metodologiassa, sillä löydettyyn ongelmaan lähdetään etsimään innovatiivisia ratkaisuja luovia keinoja hyödyntämällä. Loppukäyttäjän tarpeita ei voi unohtaa tässä vaiheessa, sillä hänet on pidettävä kirkkaana mielessä. (Dam & Siang 2020.)

## Prototypointi

Kun on valittu idea, joka on myös kustannustehokas ja liiketoiminnallisesti pätevä, tehdään ensimmäinen prototyyppi siitä. Koekappaleen ei tarvitse olla vielä tässä kohtaa hienosäädeltä lopullinen tuote, vaan sen pitää olla

konkreettinen ja fyysinen versio tuotteesta, jota voi käyttää toimintojen tarkasteluun. (Dam & Siang 2020.)

### Toteutusvaihe

Viimeisessä vaiheessa prototyyppiä testataan asiakkaiden kanssa siihen saakka, kunnes suunniteltu prototyyppi miellyttää suurta osaa loppukäyttäjistä. Jos testauksen jälkeen tuote ei vastaa alkuperäisiä odotuksia, on palautettava havainnointivaiheeseen. Toisella kierroksella on todennäköisempää löytää asiakkaan oikea ongelma, sillä toteutusvaihe on antanut uusia oivalluksia ongelman tarkentamiseen. (Dam & Siang 2020.)

## 2.2.4 Lean Startup (2010-luku)

Lean Startup -menetelmä on kehitetty siksi, että ei kehitettäisi tuotteita, joita kukaan ei tarvitse (Link 2016). Epäonnistuminen on tässä konseptissa yksi olennaisemmista asioista, sillä se takaa validoitua oppimista (validated learning).

Oppiminen varhaisessa vaiheessa auttaa ymmärtämään, mitä asiakas haluaa ennen lopullisen tuotteen rakentamista. Leanin periaate on rakentaa oletuksia ja hypoteeseja, joita yritetään testata samalla, kun edistytään asiakasnäkökulman ymmärtämisessä.

## 2.3 Lean Startupin periaatteet

Yritykset haluavat saada aikaan tuloksia mahdollisimman lyhyessä ajassa. Aikapulan sekä resurssipulan takia startupit pyrkivät nopeasti saamaan tuotantoon oikeita tuotteita, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Ymmärtämällä tarpeita on mahdollista vähentää hukkaa ja samalla taata todennäköisempää onnistumista tulevaisuudessa (Modig & Ahlström 2016, 72). Vaarana on se, että yrittäjät uskovat liaksi omaan tuotteeseensa eivätkä huomioi riittävästi asiakkaan prioriteetteja. Tämän takia innovaatioprosessi alkaa useimmiten tuotteen rakentamisella sekä odottamalla, millä tavalla asiakkaat siihen reagoivat. Riesin mukaan (Ries 2011, 28) se on nimenomaan

takaperoinen ja väärä lähestymistapa rakentaa liiketoimintaa, siten voi tuhlaata paljon aikaa. Projektin kulmakivenä on aina pidettävä asiakkaan todellinen tarve, ja validoinnin jälkeen saa ryhtyä varsinaiseen ratkaisun etsimiseen. Jos ongelma on todistettusti olemassa, päädytään hyvin suurella todennäköisyydellä kehittämään sellainen tuote, jolle on taatusti markkinoita.

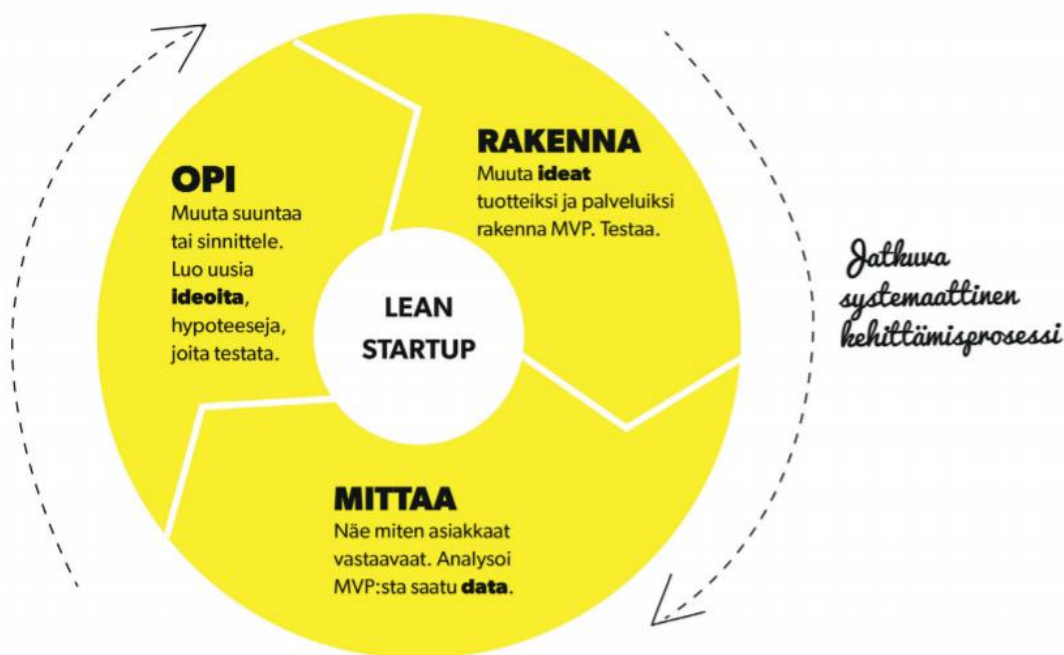
Lean-menetelmässä on yhteensä viisi perusajatusta yrittäjille, sekä niille, jotka vaativat heiltä tuloksia (Ries 2011, 28). Ensimmäinen on se, että yrittäjiä on kaikkialla. Ries kiinnittää erityistä huomiota siihen, että yrittäjäimagoon kuluvat myös instituutioissa työskentelevät yksilöt, jotka luovat uusia tuotteita ja palveluita epävarmuuden vallitessa. Toisena periaatteena Ries esittää, että yrittäjäyys on johtamista, sillä äärimmäisen epävarmuuden olosuhteissa toiminta vaati johtamista. (Ries 2011, 28.)

Kolmantena ajatuksena toimii validoitu oppiminen, ja tämä konsepti määrittää koko Lean Startup -menetelmää. Kyseinen oppiminen on jatkuva prosessi, jonka avulla yritys voi löytää arvokkaita faktoja potentiaalisista bisnesmahdollisuuksista (Ries 2011, 57). Tässä vaiheessa on hankittava tietoa asiakkaan aidoista aikomuksista sekä tarpeista, eikä se välttämättä ole sama asia, kuin mitä loppukäyttäjä sanoo haluavansa. Tämä johtuu siitä, että usein asiakas ei yksinkertaisesti tiedä, mitä hän itse haluaa liian pinnallisen itsensä tutkiskelun takia.

Seuraava perusajatus on innovaatiokirjanpidon ylläpitäminen. Vaikka kuinka tylsältä se voi kuulostaa, innovaatioprosessissa on pidettävä kirjaa edistymisestä, välitavoitteista sekä työn priorisoinnista (Ries 2011, 8).

### Rakenna-Mittaa-Opi-palautesykli

Tilastojen mukaan 42 % startupeista epäonnistuu kysynnän puutteen vuoksi, ja tämä oli kaikkein isoin epäonnistumisen syy vuonna 2019 (CB Insights 2019). Rakenna-mittaa-mpi-palautesykli auttaa muuttamaan ideat toimiviksi tuotteiksi tai palveluiksi sekä antaa ymmärrystä siitä, kannattaako pivotoida tai sinnitellä saman idean kanssa. Kuvassa 2 selvennetään palautesyklin toimintaa kokonaisuudessa.



KUVA 2. Eric Riesin Rakenna-mittaa-opi-palautesykli (Rajaharju 2018.)

Ensiksi meidän on keskittyvä startupin tärkeimpään edistymisen mittariin eli validoituun oppimiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että ensimmäisenä askeleena on asettaa hypoteesit ja validoida ne. Hypoteesista pitää käydä ilmi arvohypoteesi sekä kasvuhypoteesi. Arvohypoteesi on oletamus siitä, että asiakkaat kokevat tuotteen arvokkaaksi. Kasvuhypoteesi on vastaavasti oletamus siitä, että kehitysvauhti tulee orgaanisesti kasvamaan nopealla tahdilla. On olennaista varmistaa, että uskomukset perustuvat todellisuuteen eli oikeilta asiakkailta saatuun palautteeseen. (Ries 2011, 97–108.)

Uskomusolettamuksien jälkeen on siirryttävä rakenna-vaiheeseen, jossa valmiiksi luodun hypoteesin pohjalta rakennetaan pienin toimivin tuote (MVP, Minimum Viable Product), joka ratkaisee asiakkaan ongelmaa, ja testataan se välittömästi markkinoilla. MVP on yksinkertaistettu versio lopullisesta tuotteesta, joka mahdollistaa palautesyklin läpiviennin pienimmällä mahdollisella kustannuksella. Pienin toimiva tuote -työkalu poikkeaa perinteisestä vesiputousmallista siten, ettei MVP:ssä käytetä pitkiä ja harkittuja kypsyttelyvaiheita eikä myöskään tähdätä täydellisyyteen. Tässä vaiheessa pitää hyväksyä, että prototyypistä puuttuu monia yksityiskohtaisia ominaisuuksia ja on tärkeämpää mitata tuotteen ensivaikutelmaa kohderyhmälle. Muotoilun ja laadun

merkitys MVP:ssä herättää eriäviä mielipiteitä, sillä ammattilpeys ei useammissa tapauksessa salli keskeneräisen pilottiversion tekemistä. Kuitenkin pitää ottaa huomioon, että ei voi tietää etukäteen, mitkä tuotteen ominaisuudet ovat asiakkaalle merkityksellisiä ja mikä hänestä on tärkeää tuotteessa. (Ries 2011, 113.)

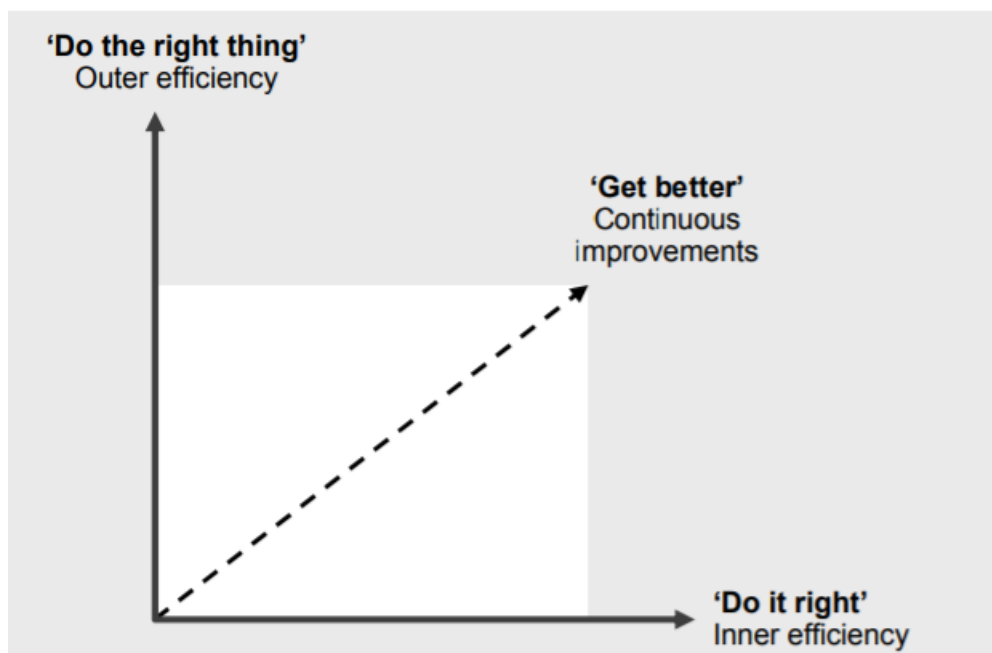
Jokainen uusi sykli lisää kierroksia "moottoriin" tarkistaakseen, käynnistyykö se. Tavoitteena on minimoida syklin kokonaiskiertoaikaa niin paljon, kun on mahdollista. (Ries 2011, 96.)

Seuraavassa mittaa-vaiheessa suurimpana haasteena on määrittää, miten toteutetut kehityssponnistukset toimivat. Seurataan tarkasti asiakaskäyttäytymistä kerätyn datan pohjalta. Tähän auttaa innovaatiokirjanpito -työkalu, jonka avulla arvioidaan tarkasti kehitystä. (Ries 2011, 98.)

Viimeisimpänä vaiheena (Opi) on päätettävä, jatketaanko nykyisellä strategialla vai vaihdetaanko suunta (Pivointi) tässä kohtaa. Asiakkaan antaman palautteen perusteella on pyrittävä tekemään päätöksiä sekä oppimaan työstä. Tämän datan perusteella on mahdollista kehittää tuotetta tai tarvittaessa pivotoida uuteen suuntaan. Viimeisen vaiheen jälkeen sykli aloitetaan alusta lopullisen tuotteen parantamiseksi. (Ries 2011, 98.)

Kolme rinnakkaista tavoitetta

Tehokkuuden saavuttamiseen Claus Sehested ja Henrik Sonnenberg (Sehested & Sonnenberg 2011, 53) esittävät kolme Lean Innovoinnin ulottuvuutta: tehdä oikeaa asiaa (ulkoinen tehokkuus), tehdä valittu asia oikealla tavalla (sisäinen tehokkuus) ja niistä johtuva jatkuva parantaminen pivotoinnin sekä sinnittelyn kautta. Kuvassa 3 voidaan tarkastella edellä mainittuja ulottuvuuksia yhdessä.



KUVA 3. Kolme ulottuvuutta Lean Innovoinnissa. (Sehested & Sonnenberg 2011, 53)

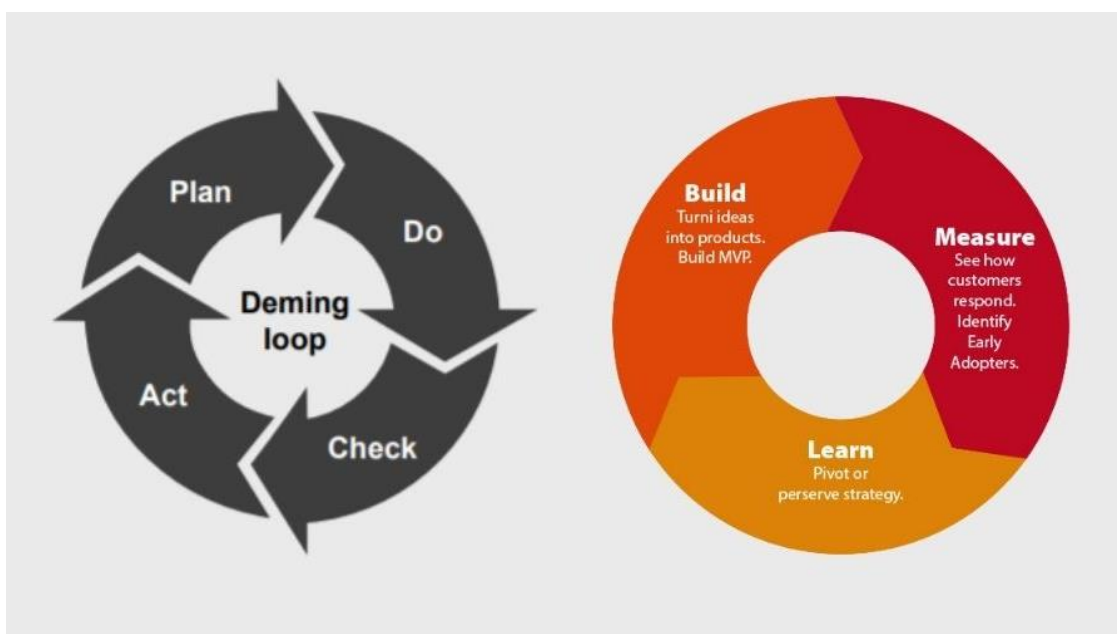
Innovaatiotyöt tehdään tuottamaan arvoa loppukäyttäjälle, eikä oman tylsän arjen piristämiseksi. Oman tuotteen tai palvelun jatkuva kyseenalaistaminen auttaa oppimaan eikä anna yrittäjän päästä liian nopeasti ”suoritusmoodiin”, jossa hän ottaa huomioon vain omia tarpeensa tai halunsa sivuuttamalla startupin keskeistä visiota. Aidosti kuuntelemalla asiakasta tehdään varmasti oikeita asioita ja vahvistetaan ulkoista tehokkuutta. Tämän takia on aika vaikeaa keksiä hyödyllistä tuotetta ilman vuorovaikutusta potentiaalisen asiakkaan kanssa. (Sehested & Sonnenberg 2011, 53.) Steve Blank (Ries 2011, 108) käyttää termiä ”Lähde ulos rakennuksesta”, joka tarkoittaa sitä, että tietoa kannattaa hakea rakennuksen ulkopuolelta. Siihen tarvitaan laaja verkosto, jotta saisi ulkopuolelta riittävästi dataa potentiaalisista asiakkaista, markkinatilanteesta sekä kilpailijoista.

Kun on selkeä visio siitä, mitä pitää tehdä, on myös tehtävä se tehokkaasti. Sisäinen tehokkuus tarkoittaa sitä, miten järjestetään tuotekehityspolku ongelman löytämisestä viimeistelyyn asti. Sehested ja Sonnenberg (Sehested & Sonnenberg 2011, 55) käyttävät termiä ”arvovirta” eli sarja toimintoja, jotka auttavat tekemään loppukäyttäjän tarpeesta toimivan ratkaisun. Mikäli yksittäinen

vaihe arvovirrassa ei tuota arvoa asiakkaalle, on järkevää tarkastella sitä kriittisesti uudelleen ja miettiä sen muuttamista tai poistamista prosessiketjusta.

Jatkuvan parantamisen strategian ansiosta syntyy syvälinen ymmärrys siitä, että jatkuvat pienet parannukset ovat tehokkaampia kuin harvat satunnaiset isot muutokset (Sehested & Sonnenberg 2011, 56).

Jatkuvien parannuksien toteuttamiseen jo aiemmin esitetyn Rakenna-Mittaa-Opi-palautesyklin lisäksi on olemassa vaihtoehtoinen lähestymistapa, joka on Dr William Edwards Deming kehittämä ”Deming Wheel”. Kuvassa 4 tarkastellaan ”Deming Wheel” & ” Rakenna-Mittaa-Opi” -palautesykliden samankaltaisuuksia.



KUVA 4. ”Deming Wheel” & ” Rakenna-Mittaa-Opi” palautesykliden vertailu. (Sehested & Sonnenberg 2011, 56)

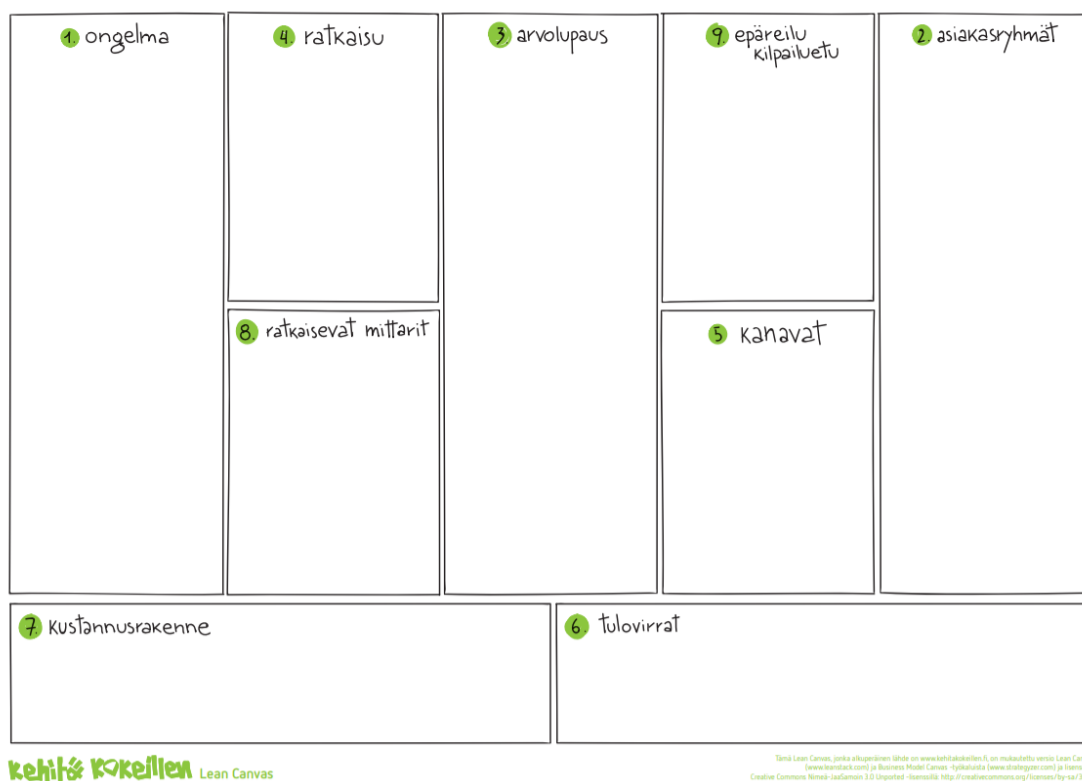
Plan–Do–Check–Act -metodologia poikkeaa Riesin työkalusta siten, että Deming kutsuu ”Rakenna” -vaihetta ”Plan” -vaiheeksi. Seuraavaksi tutkitaan muutamia tehokkaimpia Lean Startup -ajatusmaailmaan liitettyjä työkaluja. Olennaista on kuitenkin huomioida, että tuotannon kiihdyttämiseksi kehitettyjä työkaluja ja apukeinoja on olemassa paljon enemmän kuin mitä tässä työssä on esitetty.

## 2.4 Työkalut

### 2.4.1 Lean Canvas

Lean Canvas on hyödyllinen apuväline liiketoimintamallin eteenpäinviemisessä ja se perustuu alkuperäiseen Business Model Canvasiin, joka on Alex Osterwalderin ja Yves Pigneurin kehittämä työkalu heidän kirjastaan "Business Model Generation". Ash Maurya on tarkoituksella muokannut kyseistä systeemiä soveltumaan alkuvaiheen ideointiin sekä mallintamiseen. Lisäksi Lean Canvas -menetelmässä lähdetään liikkeelle asiakkaan ongelmasta eikä yrityksen asiakkaalle tarjoamasta arvolupauksesta. (Tuulaniemi 2016, 177.)

Viitekehyksessä on yhdeksän kenttää, joiden avulla pyritään vangitsemaan kaikki oleelliset asiat, jotka on hyvä ottaa huomioon suunniteltaessa uuttu liiketoimintaa. Tavoitteena on nopeasti, noin 20 minuutissa, tuottaa alustava selostus yrityksen ideasta. (Maurya 2013.) Kuvassa 5 tarkastellaan työkalun kokonaisuutta sekä ehdotetaan täyttöjärjestystä.



KUVA 5. Lean Canvas viitekehys. (Hassi 2016)



Järjestystä seuraamalla ensimmäisenä listataan asiakkaiden *kolme tärkeintä ongelmaa*, joihin uusi tuote tai palvelu tarjoaa ratkaisun. MVP-mallin rakentamiseen ongelmahypoteesin lisäksi meidän on määrittävä asiakassegmentti sekä arvolupaus. *Asiakasryhmän* kenttään täytetään tuotteen tai palvelun kohdeyleisö. *Arvolupauksella* kirkastetaan miksi meidän palvelumme tuottaa lisäarvoa käyttäjillemme sekä miten se eroaa jo olemassa olevista palveluista. Tämän jälkeen voidaan rakentaa *pientä toimivaa tuotetta eli ratkaisua*, joka vastaa kohdassa 1 ilmoitettuihin ongelmiin sekä mahdollistaa palautesyklin kokonaista kiertoa. Viidentenä vaiheena on merkitä ne sopivimmat kanavat, joista yritys pystyy löytämään asiakkaansa. Esimerkkinä voi olla sosiaalinen media, puskaradio, tv-mainokset ja muu. Tärkeää on tässä kohtaa keskittyä validoituun oppimiseen, ei tulevaisuuden skaalautuvuuteen. *Tulovirrat* -kenttään kirjataan kaikkia tulolähteitä ja vastaavasti *kustannusrakenteeseen* merkitään syntyneitä kiinteitä sekä muuttuvia kuluja. Seuraavaksi listataan *ratkaisevia mittareita*, joita yritys aikoo hyödyntää kasvun seuraamiseen. Viimeisempänä tulee vaikein kenttä, jossa kirjoitetaan epäreiluja kilpailuetuja eli vaikeasti kopioitavia ominaisuuksia. (Maurya 2013.)

Maurya kannustaa kokeilemaan mahdollisimman monta iteraatiota sekä systemaattisesti testaamaan niitä, jolloin validaation kautta syntyy voittava liiketoimintamalli. Lean Canvas säästää aikaa, energiaa ja rahaa ja päästä eroon hukasta sekä tuotteista, joita kukaan ei halua. (Maurya 2013). Seuraavaksi listaan apukeinoja, jotka helpottavat merkittävästi Lean Canvas viitekehyksen täyttämistä.

#### **2.4.2 Ongelmien arviointityökalu (B2C)**

Niin kuin kuvassa 6 näkyy, aloitetaan ongelman arviointityökalusta (Problem Evaluation Canvas), joka auttaa kirkastaman B2C asiakkaan keskeisimmät ongelmat sekä näyttävät ongelmien tarpeellisuutta.

Problem Evaluation Canvas				
Describe 3 customer problems. Score each factor on scoring scale from 1 (low) to 5 (high) to find the problem you aim to solve. Then select the problem with the highest total score to develop it further.				
Describe a customer problem to be solved	Is it a problem or passion that many others have?	Is this problem serious enough and worth solving?	How often does the problem occur?	Total score
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	

KUVA 6. Problem Evaluation Canvas. (European Innovation Academy 2019, 19)

Ensin kuvaillaan kolme ongelmaa ja arvioidaan niiden laajuutta, tärkeyttä sekä vakavuutta vastaamalla kolmeen kysymykseen sekä antamalla jokaiselle vastukselle yhdestä viiteen pistettä. Tämän jälkeen voidaan laskea pisteet yhteen ja tarkastella ongelman ajankohtaisuutta. Tämän lisäksi ongelmien arvioinnin nopeuttamiseksi voidaan vertailla yritysten strategioita keskenään ja saada tarvittavat olettamukset analyysin ansiosta. (Komisar 2009, 94.)

### 2.4.3 Viisi kertaa miksi -tekniikka

Joskus asiakkaan aidot motiivit ovat kaukana todellisuudesta ja se johtuu siitä, ettei tarkastella syvällisempiä syy-seuraussuhteita, vaan katsotaan pinnallisesti tilannetta ja sen haittavaikutuksia. Viiden miksi-kysymyksen-analyysi on Taiichi Ohnon 1950-luvulla kehittämä menetelmä, jonka käyttö on suunnattu juurisyiden analysointiin sekä ongelman pohjimmaisien syyn löytämiseen (Ask 'why' 2006).

Mielestäni viisi-miksi-menetelmä hakee vastausta kysymykseen "Miksi prosessi epäonnistui?", sillä Lean-toiminnan lähtökohtana on, että vika ei ole ihmisissä vaan huonosti järjestetyissä prosesseissa. Startupin resurssien niukkuuden takia viisi-miksi metodi auttaa järjestämään ajalliset ja rahalliset investoinnit suoraan ongelmallisempien oireiden ennaltaehkäisyyn (Ries 2011, 248).

#### 2.4.4 10X-menetelmä

Kun todelliset ongelmat on löydetty, voi kirkastaa asiakkaan ongelmia jo olemassa olevista ratkaisuista ja kehittää niitä merkittävästi. 10X-menetelmä kuuluu näin: Paranna nykyistä ratkaisua kymmenenkertaisesti.

Niin kuin kuvassa 7 näkyy, jos nykyinen tuote on liian hintava asiakkaiden mielestä, yritetään kehittää siitä kymmenen kertaa edullisempi. Samalla tavalla kymmenen kertaa nopeampi, yksinkertaisempi, käyttäjäystävällisempi ja niin edelleen. (Boa 2019, 16.)



KUVA 7. Ratkaisun parantaminen. (Boa 2019, 16)

Tärkeintä tässä menetelmässä on pitää asiakkaan tarpeita ensisijalla, sillä esimerkiksi joidenkin tuotteiden kohdalla hinnan pudotus voi laskea kysyntää eikä tuo lisäarvoa asiakkaalle.

#### 2.4.5 Asiakasprofiili

Asiakasprofiili on kuvaus kuvitteellisesta henkilöstä, joka edustaa yrityksen asiakasta. Sen luomisella voidaan tehostaa liiketoimintasuunnitelmia sekä

parantaa viestintää ja markkinointia. Asiakasprofiili sisältää yleensä tiedot kuten kuvitteellinen nimi, valokuva tai piirros kyseisestä henkilöstä, demografiatiedot, koulutus, kiinnostuksen kohteet, elämäntyyli ja niin edelleen. Kuvassa 8 näkyy kattavat kysymykset, joiden avulla asiakasprofiilin luonti onnistuu nopeasti.

Customer Canvas		
Describe your customers. This canvas is for B2C as you selected it for your business model type.		
B2C Canvas		
<b>Demographics</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- What is the age &amp; gender of your customer?</li> <li>- What is his/her occupation?</li> <li>- Where does he/she live?</li> <li>- What is his/her relationship status?</li> <li>- What is his/her monthly income?</li> </ul>	
<b>Behaviours</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- What are your customers typical actions at work?</li> <li>- At home?</li> <li>- At leisure?</li> <li>- How do they gain information for their job?</li> <li>- What social media networks do they belong to?</li> <li>- What is their preferred way of communication?</li> </ul>	
<b>Goals</b>	Goals connected with product/service <ul style="list-style-type: none"> <li>- What he/she would like to achieve?</li> <li>- What are his/her wishes/desires?</li> </ul>	
<b>Frustrations</b>	Frustrations connected with product/service <ul style="list-style-type: none"> <li>- What arises the frustration?</li> <li>- How much does it influence his/her everyday life?</li> </ul>	

KUVA 8. Customer Canvas. (European Innovation Academy 2019, 21)

Vastaamalla kuvassa 8 esitettyihin kysymyksiin syntyy selkeä kuva siitä, minkälaiseen asiakkaaseen on kohdistettava huomiota.

### **3 CASE: CARCCIA®-DRONE-TOIMITUS**

#### **3.1 Lean Startup -metodologia Carcciassa**

Tässä luvussa kuvaillaan projektia ja sen tavoitteita. Carccia on elämyspalvelu, jonka tarkoituksena on ilahduttaa asiakkaitaan toimittamalla irtokarkkeja suoraan kotiovelle, työpaikalle, uimarannalle tai mihin vain, missä asiakas sattuu karkkia himoitsemaan. Irtokarkkeja toimitetaan perinteisin toimituskeinoin autolla tai polkupyörällä.

Idea syntyi vuoden 2020 huhtikuun puolella välissä, kun seitsemän Proakatemiaan yrittäjyysopiskelijan suunnitteilla olleet projektit peruuntuivat maailmassa vallitsevan pandemiatilanteen vuoksi, ja kaiken lisäksi kauppojen irtokarkkihyllyt ammottivat tyhjyyttään. Tiimi totesi heti huhtikuun alussa, että karkkia on saatava maailmantilanteesta huolimatta, ja päätti testata irtokarkkien kotiin toimitusta Tampereella. Carccia on toimittanut karkkeja ihmisten kotioville alusta asti perjantaisin ja lauantaisin, mutta asiakkaat voivat tehdä ennakkotilauksia verkkokaupassa pitkin viikkoa.

Projektitiimin suureksi iloksi ja yllätykseksi Carccia osoittautui halutuksi palveluksi: tilauksia oli paljon ensimmäisestä viikonlopusta asti ja tamperelaiset ottivat Carccian avosylin ja innolla vastaan. Kysynnän kasvaessa Carccia laajentui muutaman kuukauden sisällä myös muihin kaupunkeihin: ensin Jyväskylään ja sitten Ouluun, sekä myöhemmin vielä Helsinkiin.

Opinnäytetyön toiminnallisena osuutena oli rakentaa Carccialle Lean Startup –metodologian mukaisia malleja ja menetelmiä. Carccian projektitiimillä oli kiinnostusta Lean Startup -metodologiaa kohtaan, sillä Carccian pääasiallisena toimintaperiaatteena on jatkuva mukautuminen sekä hukkatyön vähentäminen.

Carccian projektitiimi halusi laajentaa tarjontaa lahja- ja elämyspuolelle uuden tuotteen lanseeraamisella mahdollisimman pienin kustannuksin. Projektilla ei ollut aikaa eikä resursseja käynnistää pitkäkestoisia pilotteja ja testauksia, siksi tarkoituksena oli nopeasti tuottaa asiakkaiden tarpeita vastaava ja

liiketoiminnallisesti kannattava uudenlainen tuote jatkuvan kehityksen ja palautesyklin avulla.

### **3.2 Työnkulku**

Lean Startupin mukaisten menetelmien rakentaminen Carccialle aloitettiin kartoittamalla nykytilannetta ja selventämällä asiakkaan pohjimmaisista tarpeista. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään aiemmin kuvattuja menetelmiä ja siksi nykytilanteen mallintamisessa käytettiin pohjana Mauryan kehittämä Lean Canvasta.

Alkukartoituksen jälkeen käydään läpi Rakenna-Mittaa-Opi-palautesykliä, jolla varmistetaan asiakkaan tarpeita vastaavan tuotteen luomista sekä taloudellisten riskien pienentämistä. Palauteloopin lisäksi hyödynnetään jo aiemmin työkaluja apukeinoja ongelman löytämiseksi.

Viimeisempänä tarkastellaan lopullisen tuotteen lanseeraamisen vaikutuksia sekä katsotaan, miten puolen vuoden tuloksien jälkeen tuote on yleistynyt Carccian valikoimassa.

#### **3.2.1 Lean Canvasin täyttäminen**

Huhtikuun aikana Carccian projektitiimin kanssa pidettiin kehityspalaveri, jossa kartoitettiin alkutilanne sekä mietittiin potentiaalista uutta tuotetta. Niin kuin kuvassa 9 näkyy, alkukartoituksen arvioimiseksi käytettiin Lean Canvasta, sitten lähdettiin rakentamaan MVP:tä ja testaamaan välittömästi sitä.

<b>1 ongelma</b> Pandemian takia ihmisillä on tylsää olla kotona. Kotona olemisen takia ei ole riittävästi elämyksiä ja "aha" hetkiä. Irtokarkkeja ei ole saatavilla ruokakaupoissa	<b>4 ratkaisu</b> Karkkien drone-toimitus	<b>3 arvolupaus</b> Drone-toimituksen avulla piristetään ihmisten arkea uudella elämyksellä sekä tuodaan irtokarkkia suoraan kotiin	<b>9 epäilevä kilpailu</b> Houkutteleva ja luotettava brändi Drone-toimituksen hyödyntäminen	<b>2 asiakasryhmät</b> Lapsiperheet Naiset 25–50 Yritykset, joissa työntekijöille annetaan lahjoja motivaation ylläpitämiseksi
	<b>8 ratkaisevat mittarit</b> Tilausmäärät Jaot sosiaalisessa mediassa Palautteet		<b>5 kanavat</b> Instagram Facebook Tik Tok	
<b>7 kustannusrakenne</b> Drone-toimituksen kustannukset = 13,49 € (alv 0) 40 X Drone + video / kk = 424,80 € voittoa / kk (alv 0) (Kulut ja palkkakustannukset huomioitu)		<b>6 tulovirrat</b> Drone-toimitus (500g karkkia) = 20,08 € (alv 0%) Drone-toimitus (500g karkkia + videotallenne) = 24,11 € (alv 0%)		

KUVA 9. Täytetty Lean Canvas.

Keskustelun helpottamiseksi määriteltiin ennakkoon keskeisimmät kysymykset, joiden vastaamalla tiimi pääsee nopeammin yhteisymmärrykseen. Tässä oli kysymykset, joita piti miettiä ennen palaveria:

*Mitkä ovat mielestäsi Carccian tavoitteita?*

*Mikä on mielestäsi syy, miksi Carcciaa tehdään?*

*Ketkä ovat Carccian asiakkaita?*

*Millaisena palveluna näet Carccia nyt ja tulevaisuudessa?*

*Mitkä ovat omat tavoitteet Carccian suhteen?*

### 3.2.2 Rakenna-Mittaa-Opi-palautesykli

Rakenna-vaihe

Alkukartoituksen jälkeen syntyi peruskäsitys asiakkaiden ongelmista. Niiden pohjalta laadittiin kaksi hypoteesia, joita lähdettiin validoimaan analysoimalla Carccian aiemmin tulleita asiakaspalautteita.

Ensin tarkasteltiin kysyntää irtokarkeille sekä niiden saattavuutta. Analyysi tehtiin vertailemalla muiden yritysten kysyntään sekä löytämällä samankaltaisuuksia (Komisar 2009, 42). Irtokarkkien jälleenmyynti ei ole uutta liiketoimintaa, joten kysyntä oli jo valmiiksi validoitu meidän puolestaan, sillä analogiana on toiminut lähikauppojen irtokarkkiosastot, jotka olivat kovassa suosiossa kohderyhmän keskuudessa. Huhtikuussa 2020 koronaepidemian takia irtokarkkia ei saanut myydä ruokakaupoissa hygieenisistä syistä, joten kysyntä kotiinkuljetukselle on selkeästi räjähtänyt.

Seuraavaksi lähdettiin validoimaan sitä, mitä on muuttunut ihmisten arjessa. Tilastot kertovat, että mielenterveysongelmat ovat kasvaneet 37 % edelliseen vuoteen verrattuna siksi, koska moni ihminen on jäänyt vaille normaalia tukiverkkoa vallitsevan COVID-19-pandemian takia. Epävarmuus tulevasta sekä huolet taloudellisesta tilanteesta kuormittavat ihmisiä liikaa ja sillä hetkellä ei ollut riittävästi elämyksiä tarjolla. (Valkama 2020.) Päätettiin asettaa hypoteesi siitä, että ihmiset kaipaavat enemmän ”päivittäisiä arjen piristyshetkiä”. Toisin sanoen tavoitteena oli kehittää uudenlainen elämyspalvelu, joka yllättäisi ihmiset positiivisella tavalla toimittamalla heille irtokarkkia. Tilastofaktojen sekä kohderyhmän kanssa käytyjen keskustelujen perusteella Carccia varmisti olettamuksen perustavan todellisuuteen.

## MVP

Uskomusolettamuksien jälkeen siirryttiin pienimmän tuotteen rakentamisvaiheeseen. 13. huhtikuuta 2020 toteutetun aivoriihen jälkeen syntyi ajatus drone-toimituksen elämyspalvelusta, sillä vuonna 2020 tämänkaltainen toimitus ei ollut kovin yleinen Suomessa. Siinä kohtaa Carccialla oli käytössä yksi Phantom 4 Pro-mallinen drone, jolla lähdettiin pilotoimaan drone-toimitusta. Konsulttipalveluita tarjoavalta firmalta nimeltään ”Visioline” saatiin hyviä kehitysehdotuksia drone-toimituksen kehittämiseen. Kuvassa 10 Visiolinen edustaja rakentaa ensimmäistä prototyyppiä käyttämällä pinkkiä nauhaa sekä vaateripustinta.





KUVA 10. Ensimmäinen drone-toimituksen MVP. 17.04.2020.

Kymmenen koelennon jälkeen vaihdettiin nauha kestäväksi naruksi sekä rakennettiin alumiinialusta vain kahdelle akselille dronen balansoimiseksi. Kuvassa 11 näkyy kiinnityssysteemien erot.



KUVA 11. Ensimmäisen ja toisen prototyypin kiinnityssysteemin vertailu.

Toinen prototyyppi oli huomattavasti tasaisempi ja ohjautuvaisempi, lisäksi paketin narusta irrottaminen tapahtui kätevämmän pienemmän koukun ansiosta. Tuulisella säällä vaihdettiin karkkipussin pienimmäksi pussiksi paremman aerodynamiikan takia ja tämän takia drone käytti vähemmän resursseja pussin tasapainottamiseen sekä vastatuuleen lentämiseen. Ensimmäinen onnistunut drone-toimitus suoritettiin 22. huhtikuuta 2020.

Mittaa-vaihe

Kahden kuukauden ja kuudenkymmenen drone-toimituksen jälkeen asiakkailta on tullut paljon kehitysehdotuksia. Taulukossa 1 on lista yleisimmistä asiakkailta tulleista palautteista. Taulukon oikealle puolelle on vastaavasti laitettu ratkaisut ongelmiin.

TAULUKKO 1. 17.06.2020 MVP:stä tulleet haasteet sekä niiden ratkaisu.

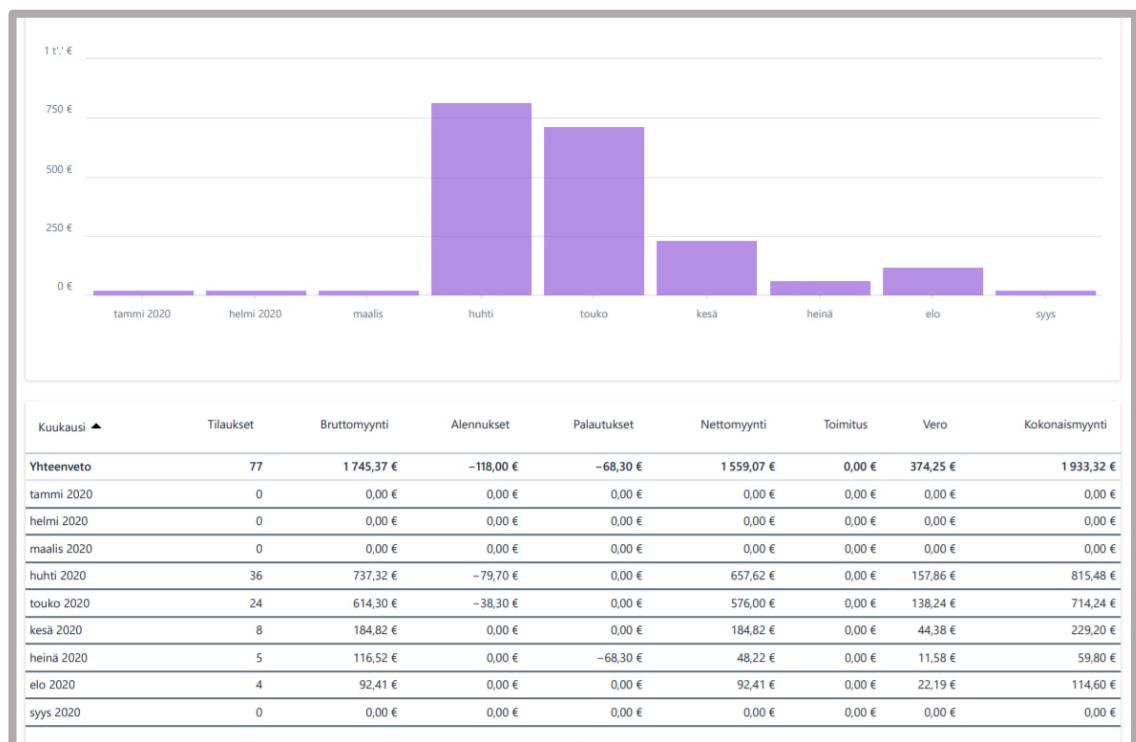
Haasteet	Ratkaisut
Asiakaspolku drone-toimituksen tilaamiseen on liian monimutkainen.	Lisättiin tuotesivulle selkeät drone-toimituksen vaiheittaiset ohjeet.
Asiakas ei tiedä dronen tarkkaa pussin pudotuspistettä.	15 minuuttia ennen drone-toimitusta laitetaan asiakkaalle tekstiviestin, jossa on Google Maps geo-linkki tarkkaan pudotuspisteeseen.
Ei ole tarkkaa turvallisuusohjetta.	Tutkittiin Traficom drone-lennätykseen liittyviä lakia ja niiden perusteella laadittiin turvallisuusohjeet.
Asiakas ei ole perehtynyt siihen, että huonon sään vuoksi dronea ei voi lennättää.	Turvallisuusohjeissa on huomioitu se, ettei tuulisella, sateisella tai lumisella säällä dronea voi lennättää. Mikäli sää tilauspäivänäsi on kelvoton, Carccia.fi korvaa elämyspaketin.
Videotallenne drone-toimituksesta halutaan saada saman päivän aikana.	Dronella kuvattua videota tallennetaan suoraan puhelimeen ja sitä kautta lähetetään välittömästi asiakkaalle toimituksen päätteeksi.
Vain karkkisekoituspusseja saatavilla, ei ole karkkipussivaihtoehtoja.	Lisätään neljä karkkipussivaihtoehtoa (sekoitus, lakulover, hedelmämix, suklaahimoitsija).

Carccian sähköpostiin sekä sosiaalisen median kanaville on päivittäin tullut viestiä asiakkailta ja juuri näiden kanavien kautta seurattiin tarkasti asiakaskäyttäytymistä. Asiakkaiden analysoinnin jälkeen otettiin Lean Canvasista keskeiset menestymisen mittarit ja käytiin niitä läpi. Tärkeimmät mittarit olivat tilausmäärät sekä jaot sosiaalisessa mediassa.

Carccia asetti tavoitteeksi myydä 25 drone-toimitusta kuukaudessa, joka tekee 3735–4485 euroa potentiaalista liikevaihtoa riippuen tilauksesta puolessa vuodessa. Niin kuin kuvassa 12 näkyy, huhtikuun aikana oli myyty 36 drone-toimitusta, joka ylitti asetetun tavoitteen 44 prosentilla. Toukokuussa ison

kysynnän vuoksi oli päätetty nostaa tuotteen hintaa aikapulan takia, sillä Carccialle oli palkattu vain yksi drone-lennättäjä. Siinä kohtaa kaikki toimitusaikaikkunat olivat täyteen tilattuja. Kesän aikana kysyntä on selkeästi pudonnut rajoitusten helpotuksien takia, sillä hallitus on lieventänyt korona-rajoituksia ja ihmiset viettivät paljon aikaa ulkona. Helteiden takia irtokarkit eivät olleet kovassa suosiossa kesän aikana, mutta sateisella säällä tilausmäärä on ollut aina suurempi. Drone-toimitukset päätettiin lopettaa talvikaudeksi syyskuun lopussa. Tähän vaikutti se, että dronea ei ole mahdollista lennättää teknisistä syistä pakkasella. Ennen lennätysten keskeyttämistä oli myyty yhteensä 77 drone-toimitusta.

Rajoitusten lieventämisen jälkeen ihmiset aktivoivat sosiaalisessa mediassa, minkä tähden joka neljäs asiakas teki postauksen karkkipussinsa kanssa tagäämällä Carccian Instagram tiliä. Asiakkaiden postauksista kävi ilmi, että elämyspalvelu oli todella yllättävä ja piristävä.



KUVA 12. Drone-toimituksen myynnit aikaväliltä huhtikuu-elokuu 2020.

Opi-vaihe

Seuravana tavoitteena oli päätettävä, jatketaanko samalla linjalla vai vaihdetaanko elämyspalvelun suuntaa. Siinä kohtaa Carccista oli tehty muutama artikkeli muun muassa Aamulehteen sekä Kauppalehteen. Asiakkaat olivat ottaneet konseptin ilolla vastaan heti sen tultua markkinoille.

Huhtikuu-syyskuu aikavälillä on tullut lähes 55 000 orgaanista istuntoa Carccian nettisivulla ja drone-toimitus palvelu oli ylivoimaisesti halutuin tuote koko valikoimasta. Huhtikuu-syyskuu aikavälillä yhteiset myynnit drone-toimituksesta olivat 1933,22 €, joka vastaa 15 % koko Carccian liikevaihdosta samalta aikaväliltä. 44 % myyntikatteella palvelu osoittautui kannattavemmaksi tavallisen toimituksen verrattuna, jossa katetuotto on vain 25 %.

Ensimmäisen puolen vuoden aikana tiimi on todennut drone-toimituksen toimivaksi tuotteeksi ja siksi kiinnitti huomiota muiden elämyspalveluiden kehittämiseen. Yksi uusimmista elämyspalveluista on Batman toimitus (kuva 13), jossa voi tilata karkkitilauksen Batmanin toimittamana kotiovelle tai suoraan juhlapaikalle.



KUVA 13. Carccian Batman toimitus.

Drone-toimituksen menestymisen jälkeen yritys on kiinnittänyt entistä enemmän huomiota elämyspuolelle, sillä tuloksien perusteella ihmiset tilasivat karkkitoimituksia enemmän lahjaksi kuin itselleen. Lisäksi tiimi on panostanut yritysmyyntiin, jonka kautta voi saada isompaa liikevaihtoa.

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 4.1 Motorola

Johtopäätöksiä laatimiseen käytetään ”Motorola” raportointimallia, jolla voidaan reflektoida ja analysoida projektin tuloksia. ”Motorola” -raportointityökalu esiintyy Robert Watermanin kirjoittamassa kirjassa: ”What America Does Right” (Waterman 1994, 256–262). Motorolassa on neljä kysymystä: ”Mitä meni hyvin?”, ”Mitä on jäänyt kehitettäväksi?”, ”Mitä opittiin?”, ”Mitä seuraavaksi?”. Kysymykset sopivat hyvin prosessin loppuarviointiin sekä helpottavat merkittävästi opitun tiedon viemistä käytäntöön. Seuraavaksi laadittiin Carccian tiimin kanssa johtopäätökset noudattamalla kyseistä tiedon sykleittäin syvenevää mallia:

#### 4.1.1 Mitä meni hyvin?

Ensimmäisenä projektin isompana onnistumisena oli kokeilukulttuurin käyttöön ottaminen ja sen kehittymisen jatkuminen. Projektissa perehdyttiin Lean Startup -metodologian teoreettiseen osuuteen ja kerättiin siitä parhaimmat työkalut, jotka mahdollistivat Carccian drone-toimituksen jatkuvan kasvun. Lopullinen palvelu vastasi todellisia loppukäyttäjän tarpeita, koska hypoteesi oli validoitu suoraan asiakkailta. Näin ollen onnistuttiin synnyttämään kysyntää uudelle palvelulle, joka kaiken lisäksi laajentui muihin Carccia toimipisteisiin muun muassa Ouluun ja Helsinkiin.

Elämyspalvelun lanseeraamiseen aikaresurssi oli tiimin mielestä käytetty hyvin viisaasti, koska syntyvään tarpeeseen oli reagoitu ripeästi. 13.4.2020 syntyi idea drone-toimituksen lanseeraamisesta ja 22.4.2020 oli jo myyty ensimmäinen drone-toimitus. Carccia on lisääntynyt validoitua oppimista kuuntelemalla sekä reagoimalla asiakaspalautteeseen, joka vahvistaa jälleen kerran Lean Startupin ydinajatuksia.

Taloudellisesti Carccian liikevaihto kasvoi 15 prosenttia drone-toimituksen avulla ja myyntikatteen kannalta kyseinen elämyspalvelu oli kannattavin tuote koko Carccian valikoimassa 44 prosentin katteellaan. Liiketoiminnallisesti drone-toimitus on toiminut hyvänä markkinointitemppauksena brändin tunnettavuuden

kasvattamiseksi sosiaalisen median kanavissa muun muassa Instagramissa, Facebookissa sekä Tik Tokissa. Esimerkiksi Tik Tokissa drone-toimituksen sisältävät videot ovat nopeasti levinneet nuorison keskuudessa ja sen ansiosta Carccia on saanut yli 1 000 000 näyttökertaa ja 6 000 uutta seuraajaa. Katsojat ovat aktiivisesti kommentoineet drone-toimituksen sisältämiä videoita myönteisellä tavalla kyseisellä alustalla, jonka ansiosta elämyspalvelun tilausmäärät ovat lisääntyneet.

#### **4.1.2 Mitä on jäänyt kehitettäväksi?**

Drone-toimittaminen oli koko puolen vuoden jakson aikana sidottu vain yhteen drone-kuljettajaan. Carccia on menettänyt kymmeniä potentiaalisia asiakkaita, sillä yksi drone-lennättäjä voi suorittaa maksimissaan kahdeksan toimitusta päivässä. Ensimmäisten kuukausien aikana kysyntä oli selkeästi suurempi kuin kahdeksan toimitusta toimituspäivinä. Toisten drone-lennättäjien perehdyttäminen ja sen jälkeinen työllistäminen on tärkeä kehityskohta resurssipulan ratkaisemiseksi, jotta koko toiminta ei olisi riippuvainen vain yhdestä työntekijästä.

Taloudellisesti potentiaalinen 3735–4485 euron liikevaihto puolessa vuodessa on hyvin pieni alkuinvestointiin nähden. Kopterin hankintahinta oli 1209 euroa ja puolen vuoden testauksen jälkeen Carccia on vasta päässyt kattamaan hankintakuluja. Lisäksi karkit eivät ole yleispätevä tuote kaikille, ja tämän takia tuotevalikoima oli liian rajoitettu. Karkkitilauksien lisäksi olisi pitänyt harkita muita palveluita, joissa drone-toimitusta olisi voinut hyödyntää. Esimerkiksi kihlasormuksen toimittaminen, videokuvaaminen tai rännien tarkistaminen videoraportin avulla olisivat voineet olla potentiaalisia suuntautumispolkuja.

Isoimpana kompastuskivenä on ollut pandemian epävarma eteneminen ja siitä johtunut asiakkaan salamanopea tarpeiden muuttuminen vallitsevassa tilanteessa. Myynnin lasku korreloi täydellisesti pandemian rajoitusten lieventämisten kanssa eikä tiimi osannut ennustaa kysynnän puutetta eikä pandemian vaikutuksia liiketoimintaan. Puolen vuoden testaamisen jälkeen päädyttiin siihen tulokseen, että drone-toimitus-elämyspalvelu ratkaisee vain väliaikaisen asiakkaan ongelman, joka häviää rajoitusten purkamisen jälkeen.



Jatkuvan validoiden oppimisen kautta jopa radikaalisessa tilanteessa on otatettava huomioon asiakkaan tarpeet ja niiden muuttaminen.

#### **4.1.3 Mitä opittiin? Mitä tehdään paremmin ensi kerralla?**

Lokakuussa 2020 70 % Carccian asiakkaista ovat tilanneet elämyksiä tai lahjoja kolmannelle osapuolelle. Loput 30 % tilaa itsellensä kotiin, joka tarkoittaa sitä, että elämys- ja lahjasuuntautuminen osoittautuivat toimiviksi suuntautumispoluiksi.

Seuraavan palvelun kehittämisessä on otettava huomioon mahdollinen tuotteen skaalautuminen, joka olisi riippumaton tiimin aikaresurssista. Lisäksi sen on oltava rahallisesti järkevä palvelu, joka tuottaisi vähintään viisinkertaisesti liikevaihtoa alkuinvestointiin nähden. Drone-toimituksen kohdalla kerroin oli vain 1,87 kertaa.

Viimeisimpänä mutta ei vähäisimpänä on käytettävä enemmän aikaa sekä ongelman, että myös ratkaisun validointiin. Nopeasti muuttuvissa ja epävarmoissa olosuhteissa on seurattava tarkasti tilannetta ja on ennustettava sen etenemisen suunta. Tämä on Lean Startupin tärkein edellytys, sillä mikään kasvuyritys ei halua käyttää aikaa sellaisen tuotteen kehittämiseen, jota kukaan ei aio ostaa.

#### **4.1.4 Mitä seuraavaksi? Mihin keskitymme?**

Motorola -analyysin jälkeen todettiin, että yritysmyynti on kustannustehokas tapa kasvattaa liikevaihtoa, sillä yksi iso B2B-tilaus (Business To Business) voi kattaa jopa satoja B2C-tyyppisiä tilauksia (Business To Client). Tiimin on mietittävä tarkasti, mitkä palvelut ovat kustannustehokkaita yksityismyynnissä, ja mitkä ovat taloudellisesti kannattavia yritysmyynnissä. Toistaiseksi Carccia on tehnyt vain B2C myyntiä ja B2B voi olla toimiva laajenemisstrategia.

Rakenna-Mittaa-Opi-palautesyklin läpikäymisen jälkeen päädyttiin siihen, että liiketoiminnan suuntaa on muutettava ja on ratkaistava pysyvimpiä asiakkaan ongelmia. Tätä varten on aloitettava palautesykliä alusta asettamalla uusia

hypoteeseja ja testattava niitä loppukäyttäjillä. Näin päästään kehittämään oikeita tuotteita ja pidetään samalla huolta liikevaihdon kasvattamisesta.

## **4.2 Carccian tulevaisuus**

Carccian on jatkossa otettava käyttöön skenaarioajattelu, joka tarkoittaa ajattelumallia, jossa tulevaisuutta ei nähdä yhtenä määrättynä todellisuutena, vaan käsitellään potentiaalisia vaihtoehtoja tulevaisuuden mahdollisista kehityskuluista.

Tällä tavalla pystytään hahmottamaan tulevaisuuden toimintaympäristö ja tarvittavat toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Skenaarioajattelun kautta yrityksen ketteryys paranee merkittävästi ja näin ollen on helpompi mukautua äärimäisen epävarmuuden olosuhteisiin.

## LÄHTEET

Boa, D. 2019. Problem-solution fit. Luettu 7.10.20.

<https://www.slideshare.net/InnovationAcademy/problemsolution-fit-daniel-vila-boa>

CB Insights. 2019. The Top 20 Reasons Startups Fail. Luettu 25.09.2020.

<https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>

Chernev, B. 2020. What Percentage of Startups Fail? [67+ Stats for 2020].

Luettu 24.9.2020. <https://review42.com/what-percentage-of-startups-fail/>

Costa, R. 2019. The design thinking process for better UX design. Luettu

3.10.2020. <https://www.justinmind.com/blog/design-thinking-process-ux-design/>

European Innovation Academy. 2019. EIA Portugal Playbook 2019. Luettu

10.08.2020 [https://www.inacademy.eu/wp-content/uploads/2019/05/EIA\\_Playbook\\_Portugal\\_2019.pdf](https://www.inacademy.eu/wp-content/uploads/2019/05/EIA_Playbook_Portugal_2019.pdf)

Hassi, L. 2016. Kehitä kokeillen - Lean Canvas pohja. Luettu 07.10.2020.

<https://kehitakokeillen.fi/wp-content/uploads/2016/01/KehitaKokeillen-LeanCanvas.pdf>

Linhardt, D. 2016. How Lean Innovation Is Different From What Enterprises Are Doing Today. Luettu 24.9.2020.

<https://www.insightstudios.co/blog/2016/2/17/how-lean-innovation-is-different-from-the-status-quo>

Link, S. 2018. Why Lean is the new way to build successful products. Luettu

24.9.2020. <https://medium.com/swlh/why-lean-innovation-is-the-new-way-to-build-successful-products-2bd1404c8c6c>

Lohr, S. 2010. The Rise of the Fleet-Footed Start-Up. The New York Times. Luettu 24.9.2020.

[https://www.nytimes.com/2010/04/25/business/25unboxed.html?\\_r=1](https://www.nytimes.com/2010/04/25/business/25unboxed.html?_r=1)

Maurya, A. 2010. Lean Canvas – How I Document my Business Model. Practice Trumps Theory. Luettu 07.10.2020. <http://practice-rumpstheory.com/2010/08/businessmodelcanvas/>.

Modig, N & Åhlström, P. 2017. Tätä on Lean. Tukholma: Rheologica Publishing

Mullins, J & Komisar, R. 2009. Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model. Harvard Business Review Press.

Rajaharju, P. 2018. Ketterä kehittäminen organisaatiossa kokeilukulttuurin keinoin. Opinnäytetyö YAMK. Luettu 2.10.2020.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/141732/Rajaharju\\_Paivi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/141732/Rajaharju_Paivi.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ries, E. 2011. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York: Currency; Illustrated Edition

Ries, E. 2016. Lean Startup - kokeilukulttuurin käsikirja. Helsinki: Lavas Design

Toyota Global. 2006. "Ask 'why' five times about every matter." Luettu 27.9.2020. [http://www.toyota-global.com/company/toyota\\_traditions/quality/mar\\_apr\\_2006.html](http://www.toyota-global.com/company/toyota_traditions/quality/mar_apr_2006.html)

Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. Helsinki: Alma Talent.

Valkama, H. 2020. Koronakriisi on lisännyt mielenterveysongelmia entisestään – kriisipuhelimessa ennätysmäärä soittoja, terapialähetteen määrä kasvaa kovaa vauhtia. Luettu 04.04.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11286438>

Waterman, R. 1994. What America Does Right. New-York: W. W. Norton & Company.

Yevgeniy (Jim), Brikman. 22.01.2016. A Minimum Viable Product is not a product, it's a process. Luettu 01.10.2020.

<http://www.themacro.com/articles/2016/01/minimum-viable-product-process/>