

## Lean – uusi malli tuotelanseeraukselle

Jouni Kiiskinen

Opinnäytetyö

Marraskuu 2020

Liiketalouden ala

Tradenomi (AMK), yrittäjyyden kehittämisen koulutusohjelma

Tiimiakatemia

Tekijä(t) Kiiskinen, Jouni	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Marraskuu 2020
	Sivumäärä 36	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Lean – uusi malli tuotelanseeraukselle</b>		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Tiimiakatemia		
Työn ohjaaja(t) Anu Manner		
Toimeksiantaja(t) Miia Soranto, Misoran Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen toimeksiantaja oli Misoran Oy:n toimitusjohtaja Miia Soranto. Toimeksianto oli tutkia tuotelanseerauksen prosesseja ja toimenpiteitä sekä kartoittaa tehokas tapa ensimmäisen Fit4you-verkkokaupan oman brändin tuotteen lanseeraamiselle rajallisilla resursseilla. Yrityksen tärkeimpinä tavoitteina tuotelanseeraukselle oli viestiä asiakkaille yrityksen arvoista, erottua kilpailijoista sekä laajentaa liiketoimintaa.</p> <p>Tutkimus aloitettiin tuotelanseerauksen teorian tiedon vaalimisella kirjallisista lähteistä. Aineiston analysoinnin ja lanseerausmenetelmän valitsemisen jälkeen määriteltiin konkreettiset toimenpiteet menetelmien soveltamiseksi käytäntöön toimeksiantajalle. Tässä vaiheessa laadittiin lanseerausta helpottava kvantitatiivinen kyselytutkimus Fit4you-verkkokaupan uutiskirjeen tilaajille. Kysely toteutettiin Google Forms-alustalla ja vastausaikana 7.-13.9.2020 saatiin yhteensä 303 vastausta. Kyselyn tulosten analysoinnissa ja yhteenvedossa käytettiin apuna Microsoft Excel-taulukko työkalua.</p> <p>Lanseeraukselle havaittiin löytyvän kaksi erilaista mallia: ”perinteinen” malli ja Lean-malli. Lean ei varsinaisesti ole tuotelanseerausmalli, mutta pelkkänä ”ajattelumallina” se on helposti havaittavissa haastajaksi myös perinteiselle tuotelanseerausmallille. Näistä vaihtoehtoista Lean-malli havaittiin monessa mielessä paremmaksi vaihtoehdoksi toimeksiantajayritykselle. Kyselytutkimuksen tuloksista saatiin pohja päätöksenteolle, mitä ominaisuuksia lanseerattavan tuotteen ensimmäiseen versioon liitetään.</p> <p>Lean-mallilla lanseeraus ei ole oikeastaan koskaan kerralla valmis, vaan tavoitteena on jatkuva tuotteen ja konseptin kehittäminen, asiakkaan osallistaminen sekä tulosten seuranta. Näin toimimalla annetaan asiakkaalle paras mahdollinen tuote ja tuotteelle paras mahdollisuus menestyä markkinoilla.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) Tuotelanseeraus, Lean, tuotekehitys, asiakasymmärrys		
Muut tiedot		

Author(s) Kiiskinen, Jouni	Type of publication Bachelor's thesis	Date November 2020
	Number of pages 36	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication <b>Lean – the new model for launching a product</b>		
Degree programme Degree programme of entrepreneurship development, Tiimiakatemia		
Supervisor(s) Anu Manner		
Assigned by Miia Soranto, Misoran Oy		
Abstract  <p>This study was assigned by Miia Soranto, the CEO of Misoran Oy. The assignment was to study the product launch processes and to explore an effective way to launch their first Fit4you online store's own brand product with limited resources. The company's main goals for the product launch was to communicate to customers about the values of the company, to stand out from the competition and to expand the business.</p> <p>The study was started by gathering the theoretical knowledge of product launch from the written sources. After analyzing the material and selecting the launch method, the concrete measures were defined for applying the method to the client in practice. At this stage, a quantitative survey was conducted for the subscribers of the Fit4you newsletter in order to simplify the launch. The survey was conducted on the Google Forms platform and a total of 303 responses were received between September 7 and 13, 2020. The Microsoft Excel spreadsheet tool was used to analyze and summarize the results of the survey.</p> <p>Two different models were found for the launch: the "traditional" model and the Lean model. Lean is not exactly a product launch model, but as a mere "thinking model" it is easily noticeable as a challenger to the traditional product launch model as well. Of these options, the Lean model was found in many ways to be a better option for the client. The results of the survey provided a basis for deciding which features will be included in the first version of the product to be launched.</p> <p>With the Lean model, the launch is never really complete at once. Instead the goal is to continuously develop the product and the whole concept, to involve the customers to the development and to track results.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) Product launch, Lean, product development, customer understanding		
Miscellaneous		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma</b> .....	<b>4</b>
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset .....	4
2.2	Tutkimusote.....	4
2.3	Tiedonkeruumenetelmät.....	5
<b>3</b>	<b>Lanseeraus</b> .....	<b>5</b>
3.1	Perinteinen lanseerausprosessi.....	6
3.2	Lean-mallin lanseerausprosessi.....	10
<b>4</b>	<b>Lean-mallin lanseerausprosessi käytännössä</b> .....	<b>12</b>
4.1	Laadi suunnitelma A .....	12
4.2	Määritä riskialtteimmat kohdat .....	17
4.3	Testaa, testaa, testaa.....	17
<b>5</b>	<b>Lean-mallin soveltaminen toimeksiantajalle</b> .....	<b>20</b>
5.1	Opi: Asiakasymmärrys tuotteen lähtökohtana .....	21
5.2	Rakenna: MVP asiakkaan arvioitavaksi .....	25
5.3	Mittaa: Kuinka tarkastan, onko suunta oikea?.....	27
<b>6</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>28</b>
	<b>Lähteet</b> .....	<b>32</b>
	<b>Liitteet</b> .....	<b>33</b>
	Liite 1. Asiakaskyselyn sisältö .....	33

## Kuviot

Kuvio 1: Tuotteen lanseeraus.....	7
Kuvio 2: Lanseeraukseen liittyvät riskit.....	9

Kuvio 3: Rakenna-mittaa-opi-palautesykli .....	11
Kuvio 4: Lean Canvas .....	13
Kuvio 5: Innovaatioiden omaksujien viisi segmenttiä .....	14
Kuvio 6: Esimerkkejä inbound- ja outbound-markkinoinnin menetelmistä .....	15
Kuvio 7: Pirate Metrics .....	16
Kuvio 8: Startupin kolme vaihetta .....	17
Kuvio 9: Maksimoi nopeus, oppiminen ja fokus .....	19
Kuvio 10: Urheilutrikoiden tärkeimmiksi koetut ominaisuudet.....	23
Kuvio 11: Brändin merkitys urheilutrikoissa .....	23
Kuvio 12: Tärkein seikka urheilutrikoon visuaalisessa ilmeessä .....	23
Kuvio 13: Urheilutrikoiden väripaletit.....	24
Kuvio 14: Täydellisen urheilutrikoon vyötärön korkeus .....	24
Kuvio 15: Täydellisen urheilutrikoon lahkeen pituus.....	25

# 1 Johdanto

Tuotteet eivät ole ikuisia, niillä on aina elinkaari. Tästä syystä lanseeraus on yrityksissä, jotka haluavat pysyä markkinoilla pitkällä aikavälillä jatkuvasti ajankohtainen puheenaihe. Globaalien markkinoiden myötä kilpailu kansainvälistyy, jolloin kuluttajan vaihtoehdot ja tuotteiden tarjonta eri kategorioissa kasvavat. Tämä johtaa tuotteiden elinkaarten jatkuvaan lyhenemiseen, mikä lisää yritysten uutuuksien ja uudistuksien lanseeraamisen painetta entisestään. (Rope, 2000, 500-501).

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys Misoran Oy on lanseeraamassa ensimmäistä Fit4you-verkkokaupan oman brändin tuotetta. Ensimmäinen lanseerattava tuote tulee olemaan urheilutrikoot, koska toimeksiantajan, Misoran Oy:n toimitusjohtaja Miia Sorannon mukaan Fit4you-verkkokaupan asiakaskunnasta reilu enemmistö on naisia ja myydyin yksittäinen tuoteryhmä on urheilutrikoot. Toimeksiantajan tavoitteina tuotelanseeraukselle on yrityksen arvoista (kotimaisuus, vastuullisuus, korkea laatu) viestiminen asiakkaille, kilpailijoista erottuminen sekä liiketoiminnan laajentaminen.

Opinnäytetyön sisältö on kolmeosainen. Esittelen aluksi (kolmannessa luvussa) kaksi vaihtoehtoista mallia tuotelanseeraukselle: perinteisen mallin ja Lean-mallin, eli tuotelanseerauksen kaksi vaihtoehtoista teoreettista näkökulmaa. Tämän jälkeen (neljännessä luvussa) pureudun syvemmin Lean-malliin ja selvitän, mitä toimenpiteitä sen soveltaminen vaatii käytännössä. Lopuksi (viidennessä luvussa) reflektoin Lean-mallin lanseerausprosessia toimeksiantajayrityksen näkökulmasta. Toisin sanoen mallinnan lanseerausprosessin hankitun teoriatiedon pohjalta toimeksiantajayrityksen käytettäväksi. Kolmas ja neljäs luku vastaavat tutkimusongelmasta johdettuun ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Viides luku vastaa tutkimusongelman toiseen tutkimuskysymykseen.

Lanseerausprosessi aloitettiin prosessin mallinnuksen yhteydessä toimeksiantajan kanssa. Lanseerausprosessin käytäntöön vienti toimeksiantajalle sisälsi lisäksi asiakaskyselyn laatimisen, toteuttamisen ja analysoinnin. Kysely lähetettiin Fit4you-verkkokaupan uutiskirjeen tilaajille, eli olemassa oleville ja potentiaalisille asiakkaille ja

vastauksia saatiin yhteensä 303 kappaletta. Kyselyllä siis aloitettiin Lean-lanseerausprosessi ottamalla asiakkaat heti alusta alkaen mukaan tuotekehitykseen. Tästä syystä kysely sisälsi kysymyksiä liittyen asiakkaiden mieltymyksiin treenitrikoiden tärkeimmiksi koetuista ominaisuuksista.

## **2 Tutkimusasetelma**

### **2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset**

Koska tuotelanseeraus on toimeksiantajalle ensimmäinen laatuaan, muodostui tutkimusongelmaksi selvittää ja määrittää mahdollisimman tehokas prosessi lanseeraukselle huomioiden käytössä olevien resurssien rajallisuus. Tutkimusongelmasta muotoiltiin opinnäytetyön kaksi tutkimuskysymystä: 1. Kuinka tuote lanseerataan rajallisilla resursseilla mahdollisimman onnistuneesti? 2. Kuinka lanseeraus toteutetaan toimeksiantajalle käytännössä? Tässä opinnäytetyössä tutkin siis vaihtoehtoja tuotelanseerausprosessille ja määritän käytännön toimenpiteitä mahdollisimman onnistuneeseen tuotelanseeraukseen toimeksiantajan näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ja mallintaa tehokkain tapa tuotteen lanseeraukseen rajallisilla resursseilla.

### **2.2 Tutkimusote**

Opinnäytetyön tutkimusotteena on käytetty monimenetelmäistä tutkimusstrategiaa. Työssä on siis käytetty sekä kvalitatiivista tutkimusta että kvantitatiivista tutkimusta. Tämä johtuu tutkimusongelmasta johdettujen tutkimuskysymysten luonteista. Jos ilmiöstä halutaan saada syvällisempi näkemys, on käytettävä laadullisen tutkimuksen menetelmiä (Kananen, 2010, 41). Ensimmäisen tutkimuskysymyksen ratkaisuun käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää, koska tuotelanseerauksesta haluttiin saada

syvällinen näkemys. Toinen tutkimuskysymys on huomattavasti käytännönläheisempi. Valitun lanseerausprosessin käytäntöön vientivaiheessa oli perusteltua käyttää määrällistä tutkimusmenetelmää, koska lanseerauksen tueksi tarvittiin selkeä kuva asiakkaiden mielestä tärkeimmiksi koetuista ominaisuuksista urheilutrikoissa. Lanseerauksen tueksi tarvittiin siis laajempaa asiakasymmärrystä, jonka saamiseksi kvantitatiivinen menetelmä soveltui erinomaisesti.

### **2.3 Tiedonkeruumenetelmät**

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kirjallisia aineistoja, koska tuotelanseeraukselle haluttiin saada monipuolinen teoriapohja. Kirjallisten aineistojen teoriaa sovelletaan käytäntöön toisen tutkimuskysymyksen ratkaisuksi. Sovellettavan lanseerausmallin perustana on asiakkaan osallistaminen tuotekehitykseen ja asiakasdatan kerääminen ja analysointi. Tästä syystä toisen tutkimuskysymyksen perusteellinen ratkaisu vaati tässä tapauksessa myös kvantitatiivista tutkimusotetta. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kyselylomaketta, joka luotiin Google Forms-palvelulla ja kohdistettiin toimeksiantajayrityksen uutiskirjeen tilaajille.

## **3 Lanseeraus**

Lanseerauksella tarkoitetaan yritykselle ja/tai markkinoille uuden tai uudistetun (= uudeksi katsottavan) tuotteen markkinoille viemistä siten, että sillä tietoisesti tavoitellaan kaupallista menestystä. (Rope, 2000, 502). Tutkiessani lanseerauksen tarkan prosessin määritelmää tulin johtopäätökseen, että sen määrittely ei ole aivan niin yksiselitteistä. Lanseerausprosessi voidaan katsoa jakautuvan karkeasti kahteen ”koulu-kuntaan”, joita kutsun perinteiseksi malliksi ja uudeksi malliksi. Käytän uudesta mallista opinnäytetyössä nimeä Lean-malli.

Ropen edustaman perinteisen mallin voi nähdä lineaarisena prosessina, jossa edetään systemaattisesti prosessin ensimmäisestä vaiheesta viimeiseen vaiheeseen. Sen mukaan tuotekehitys tehdään ennen lanseerausta. Kun tuote katsotaan markkinakelpoiseksi, määritellään ja analysoidaan kattavasti lanseerauksen lähtökohdat, aikataulu, budjetti, strategiset päämäärät, kohderyhmät, riskit ja käytettävät kilpailukeinot. Tämän jälkeen tehdään lopullinen päätös lanseerauksen suorittamisesta tai koko hankkeen hylkäämisestä. Vasta myönteisen lanseerauspäätöksen jälkeen laaditaan konkreettinen lanseeraussuunnitelma ja aloitetaan sen toteuttaminen (Rope, 2000, 505-506)

Startupien perusaktiviteetit ovat muuttaa ideat tuotteiksi, mitata asiakkaiden reaktioita tuotteesta ja oppia asiakkaiden käyttäytymisestä mitä osaa tuotteessa tai koko liiketoiminnassa muutetaan, jos muutetaan (Ries, 2011, 9). Tämä on Lean-ajattelun ydintä ja haastaa perinteisen lanseerausprosessin määritelmän. Tuotelanseerauksen näkökulmasta Lean-malli tarkoittaa käytännössä jatkuvaa tuotekehitystä, asiakasdialogia ja tulosten mittaamista. Kyseessä on siis syklinen prosessi, jossa toimenpiteet kiertävät jatkuvasti kehää.

### **3.1 Perinteinen lanseerausprosessi**

Perinteisen lanseerausprosessin rakenteen voi havainnollistaa esimerkiksi seuraavalla kuviolla:



Kuvio 1: Tuotteen lanseeraus (Raatikainen 2008; Rope 2000, muokattu)

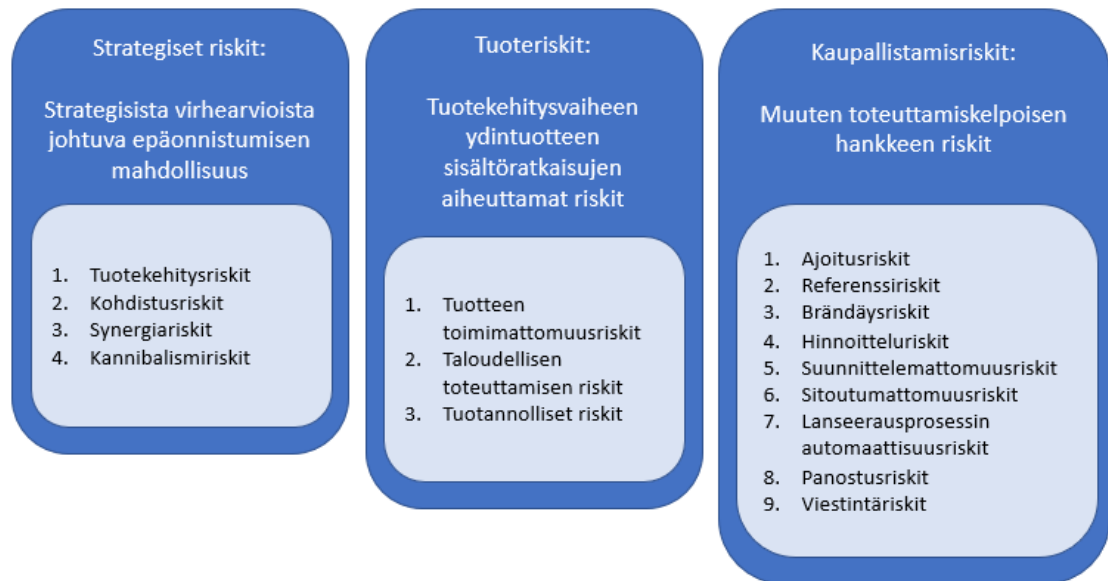
Tässä mallissa varsinainen tuotekehitys on lanseerausprosessia edeltävä toimenpide, joka toimii lanseerausprosessin lähtökohtana. Tämän jälkeen laaditaan lähtökohta-analyysit. Nämä sisältävät informaatiota tulevista markkinoista ja tulevaisuuden kehityksestä, kilpailijoista, toimintaympäristön kehityksestä sekä yrityksen nykytilanteesta ja tulevaisuuden visiosta (Raatikainen, 2008, 200). Hankittu tieto selkeyttää lanseerausprosessia ja helpottaa strategisten valintojen tekemistä (Raatikainen, 2008, 200). Lähtökohta-analyysien pohjalta päätetään seuraavassa vaiheessa lanseerauksen perusratkaisut. (Rope, 2000, 505). Lanseeraukselle määritellään prosessin alussa myös aikataulu ja budjetti.

Seuraavaksi määritellään strategiset päämäärät. Strategisia päämääriä lanseeraukselle voi olla esimerkiksi markkinaosuuksien säilyttäminen tai vahvistaminen, uusien markkinoiden valtaaminen, innovaatiojohtajuuden ylläpitäminen tai hankkiminen ja kilpailijoiden pitäminen pois omalta markkinasegmentiltä (Raatikainen, 2008, 204; Rope, 2000, 506-507). Strategiset päämäärät ohjaavat omalta osaltaan yrityksen lanseerausratkaisuja (Rope, 2000, 506).

Markkinoinnilliset perusratkaisut määrittävät niin kutsutun markkinointimixin, eli markkinoinnin kilpailukeinoja soveltavan toimintaohjelman. (Raatikainen, 2008, 204-205). Käytännössä tässä vaiheessa pohditaan siis lanseerattavan tuotteen tärkeimmät kilpailukeinot. 4P-mallin (McCarthy, 1960) mukaan näitä kilpailukeinoja ovat tuote (Product), hinta (Price), saatavuus (Place) ja markkinointiviestintä (Promotion). Myös enemmän palvelualoille tunnistetut kilpailukeinot 7P-mallin kolme viimeistä P:tä (People, Physical evidence, Process) (Cowell, 1984) kannattaa tilanteesta riippuen ottaa huomioon kilpailukeinoja määritettäessä (Raatikainen, 2008, 204-205). Näitä ovat siis ihmiset (asiakkaat ja henkilöstö), yritysympäristö ja palveluprosessit.

Kaikki edellä mainitut vaiheet nivotaan yhteen lanseeraussuunnitelmaksi kirjalliseen muotoon. Tässä vaiheessa voidaan vielä muun muassa täsmentää viestinnän kohde-ryhmät, kilpailukeinot, aikataulutus ja budjetti sekä vastuutetaan ja organisoidaan toimenpiteet henkilöstölle. (Rope, 2000, 529) Lanseeraussuunnitelmaan tulisi kirjata myös seuraavat tavoitteet: imagotavoitteet, tunnettuustavoitteet, taloudelliset tavoitteet ja markkinointiviestintätavoitteet. (Raatikainen, 2008, 206-207).

Lanseeraus pitää sisällään aina riskejä, joiden olemassaolo on syytä tiedostaa, jotta niitä voi pyrkiä lieventämään tai välttämään. Lanseeraukseen liittyvät riskit voidaan jakaa kolmeen luokkaan: Strategiset riskit, tuoteriskit ja kaupallistamisriskit (Rope, 2000, 509-512; 518-519). Seuraava kuvio havainnollistaa lanseeraukseen liittyviä riskejä:



Kuvio 2: Lanseeraukseen liittyvät riskit (Rope 2000, muokattu)

Riskianalyysin voi tehdä Ropen (2000, 519) mukaan siten, että arvioi jokaisen riskin mahdollisuuden erikseen asteikolla: erittäin todennäköinen, mahdollinen, ei mahdollinen. Mikäli jokin riski havaitaan todennäköiseksi, tulee miettiä millä toimenpiteillä kyseistä riskiä voisi pienentää tai estää. Jokainen riski tulee analysoida huolellisesti, sillä yksikin vakavasti hanketta haittaava riski voi toteutuessaan kaataa koko hankkeen (Rope, 2000, 519).

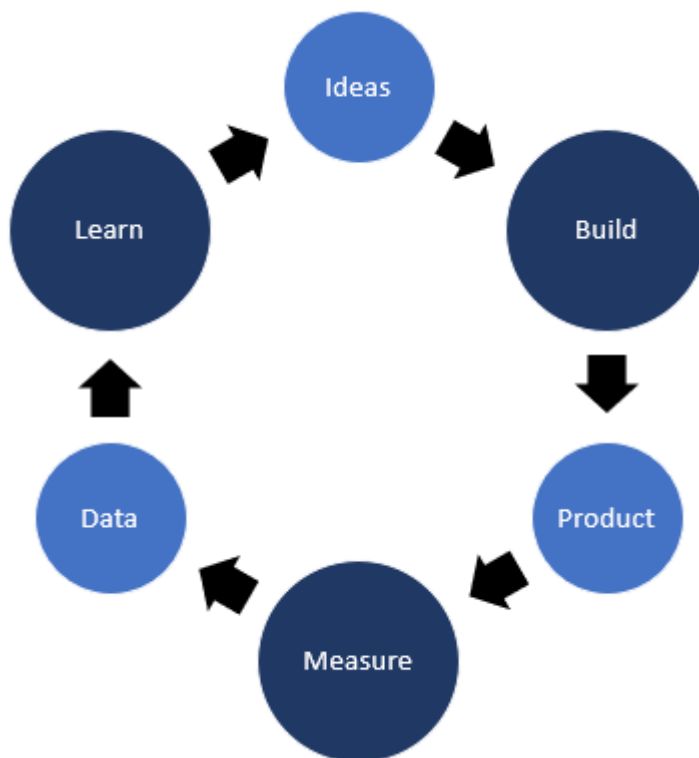
Ennen lanseeraus päätöksen tekemistä jokainen markkinointielementti olisi syytä vielä testata. Ropen mukaan vain yksi toimimaton kohta voi riittää kariuttamaan muutoin mahdollisesti hyvin menestyvän lanseeraushankkeen. Tällaisia yksittäisiä testattavia kohtia ovat mm. tuotteen ominaisuudet, nimi, pakkaus ja hinta sekä mainonnan sisältö ja kanavaratkaisut. Testaamisella pyritään minimoimaan riski lanseerauksen epäonnistumisesta.

Tässä vaiheessa johdolla on paras mahdollinen näkemys tuotteen lanseerauksen onnistumismahdollisuuksista. Jos ne ovat liian huonot, on kannattavampaa joko lykätä lanseerausta ja parannella testivaiheessa havaittuja puutteita tai jopa lopettaa koko lanseeraushanke. Jos tähän asti tehdyt analyysit, suunnitelmat ja testaukset indikoivat lanseeraukselle hyviä menestymismahdollisuuksia, tehdään päätös lanseerata tuote markkinoille. (Rope, 2000, 516-517).

Lanseerauksessa katsotaan olevan kertaonnistumisen pakko. Tästä syystä sille tulisi varata riittävästi resursseja, jotta sen onnistuminen olisi mahdollisimman todennäköistä. Jälkikäteen harmittelu liian nuukasta panostuksesta lanseerauksen onnistumiseen on mieletöntä (Rope, 2000, 522). Lanseerauksen viimeinen vaihe on lanseerauksen seuranta. Tässä vaiheessa rekisteröidään eri toimenpiteiden vaikutukset ja oikea-aikaisuus. Seurannan avulla mahdollistetaan ongelmien ja virheiden korjaaminen ajoissa, jopa toteutuksen aikana (Rope, 2000, 505-506).

### **3.2 Lean-mallin lanseerausprosessi**

Uudempi malli tuotteen lanseerausprosessille voidaan havaita olevan pikemminkin syklinen, jatkuva prosessi, jossa tuotteen selkeää yksittäistä lanseeraushetkeä ei oikeastaan olekaan. Tämä uudempi tapa pohjautuu teokseen: *The Lean Startup* (Eric Ries, 2011). Seuraava kuvio havainnollistaa hyvin, kuinka Ries:n teorian mukainen asiakasymmärrykseen perustuva jatkuvan innovoinnin kokeilukulttuuri yrityksessä on kuin kokonaan uusi malli tuotelanseeraukselle:



Kuvio 3: Rakenna-mittaa-opsi-palautesykli (Ries, 2011, muokattu)

Lean-mallin ytimessä on kuvionmukainen rakenna-mittaa-opsi-palautesykli. Kiteytetysti metodi perustuu jatkuvaan asiakasdialogiin, asiakasdatan mittaamiseen ja tuotekehitykseen asiakasymmärryksen pohjalta. Ensin yrityksen visiosta, tuoteideasta, tai havaitun mahdollisen markkinaraon perusteella rakennetaan MVP (minimum viable product). MVP on ensimmäinen, pienin toimiva versio tuotteesta, jonka tuottamiseen käytetään aikaa minimaalinen määrä. Tuotetta testataan asiakkailta (aikaiset omaksujat) ja kerätään dataa asiakkaiden tarpeista ja mieltymyksistä. Toisin sanoen asiakas otetaan tuotekehitykseen mukaan alusta alkaen. Data opettaa, mitä ominaisuuksia asiakas tuotteessa arvostaa ja mitä ei, onko tuotteelle todellisia kannattavia markkinoita olemassa, jne. Iso kuva asiakkaan todellisista tarpeista ja markkinoista siis kirkastuu. Oppien perusteella tehdään päätös tuotteen jatkokehittämisestä. Muutetaanko suunnitelmaa, kehitetäänkö tuotetta, pidetäänkö se sellaisenaan ja kerätään lisää dataa vai päätetäänkö se? Jos tuotetta kehitetään, mitä kehitetään ja kuinka paljon? Kehityspäätöksestä sykli alkaa alusta, eli siirrytään takaisin tuotekehityksen pariin (Ries, 2011, 75-77).

Tässä mallissa selkeää yksittäistä tuotteen lanseeraushetkeä ei oikeastaan ole havaittavissa, sillä MVP:n ei tarvitse, tai oikeastaan pidäkään olla täysin valmis tuote. Riittää, että sitä voidaan jollain tavalla testata tuotteen aikaisilla omaksujilla ja saada sitä kautta elintärkeää informaatiota markkinoista, asiakkaista, tuotteen potentiaalista sekä jatkokehittämisen tarpeista ja järkevyydestä. Näin toimimalla ei tuhlaata suurta määrää aikaa ja muita resursseja tuotekehitykseen ”sokkona”. Tuotteen hiomisessa valmiiksi ennen lanseerausta on riskinä, että resurssit käytetään sellaisten ominaisuuksien kehittämiseen, joita asiakkaat eivät koe aidosti relevanteiksi (Ries, 2011, 94-95). Tällöin perusteelliseen tuotekehitykseen käytetty suuri panostus ennen lanseerausta on ollut turhaa.

## **4 Lean-mallin lanseerausprosessi käytännössä**

Tässä kappaleessa pureudutaan syvemmin Lean-mallin käytännön toteutuksen toimenpiteisiin. Kirjassa *Running Lean* (Maurya Ash, 2012) mallinnetaan hyvin Lean-mallin käytäntöön vieni startupeissa. Yksinkertaistetusti prosessi on kolmivaiheinen:

- Laadi suunnitelma A
- Määrittele suunnitelman riskialttein osat
- Testaa suunnitelmaasi systemaattisesti.

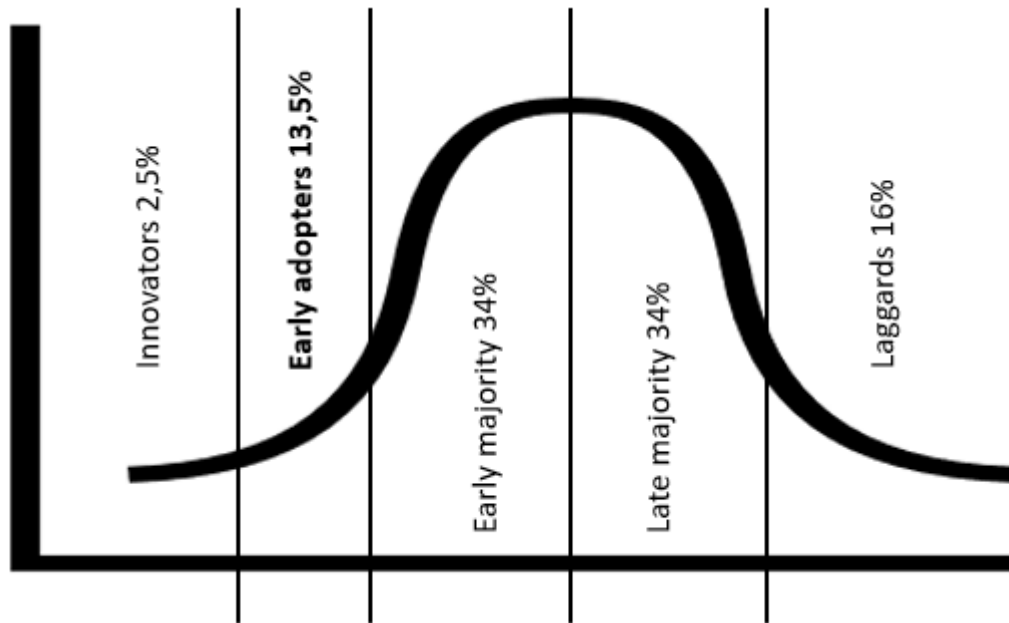
### **4.1 Laadi suunnitelma A**

Lean Canvas on Alex Osterwalderin Business Model Canvasista johdettu yksisivuinen liiketoimintasuunnitelmapohja. Lean Canvas on Lean-startupeille toimiva suunnittelupohja, koska se on nopea, ytimekäs ja helposti jaettava (Maurya, 2012, 5-6). Lean Canvas on jaettu yhdeksään osioon, joiden pohjalta liiketoimintasuunnitelman kokonaiskuva hahmottuu nopeasti.

Problem       <b>2</b>	Solution   <b>4</b>	Unique value proposition (UVP)      <b>3</b>	Unfair advantage   <b>9</b>	Customer segments       <b>1</b>
	Key metrics   <b>8</b>		Channels   <b>5</b>	
Cost structure       <b>6</b>		Revenue streams       <b>7</b>		

Kuvio 4: Lean Canvas (Maurya 2012, muokattu)

Lean Canvasin rakentaminen aloitetaan asiakassegmenttien määrittämisestä ja heidän ongelmiansa tunnistamisesta. (Kuvio 4, kohdat 1 ja 2) Jos samalle tuotteelle on useita toisistaan poikkeavia asiakassegmenttejä, kannattaa laatia oma Lean Canvas niistä jokaiselle aloittaen tärkeimmäksi koetusta. Asiakassegmenttien määrittelyssä kannattaa olla tarkka ja pyrkiä hahmottamaan tuotteen aikaiset omaksijat (early adopters). Valtavirta-asiakkaat (early majority, late majority) on tarkoitus saavuttaa vasta liiketoiminnan skaalausvaiheessa (Maurya, 2012, 25-26).

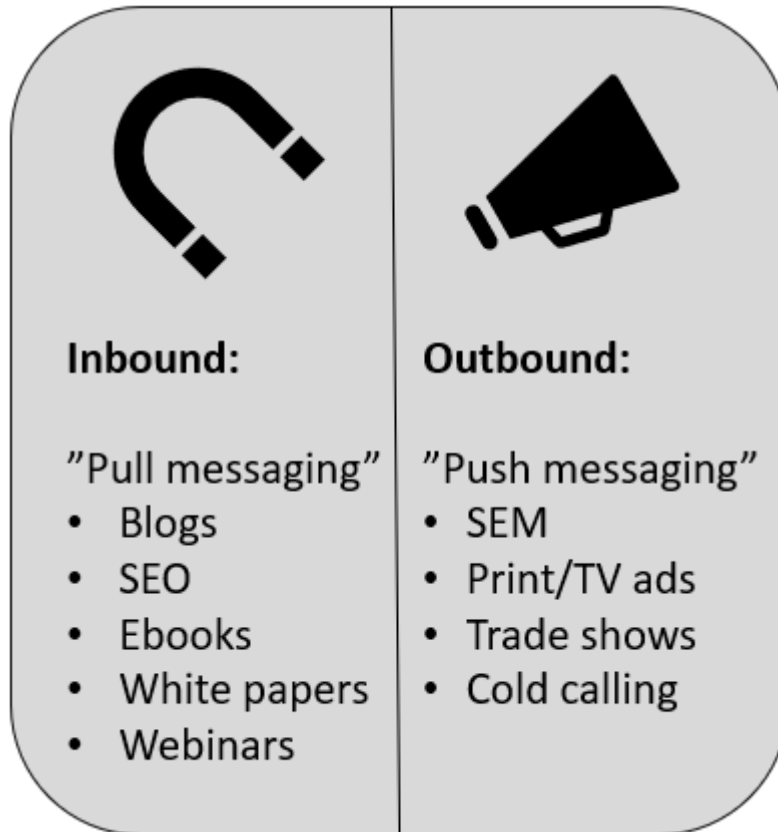


Kuvio 5: Innovaatioiden omaksujien viisi segmenttiä (Rogers 1962, muokattu)

Asiakkaan ja hänen ongelmansa pohjalta laaditaan UVP (unique value proposition), eli uniikki arvolupaus (Kuvio 4, kohta 3). UVP vastaa ytimekkäästi kysymykseen: ”Miten erotumme eduksemme ja olemme asiakkaan huomion arvoisia?” UVP:n vaatimuksena on siis olla asiakkaalle merkitsevällä tavalla erilainen. Tämä onnistuu parhaiten valitsemalla tarpeeksi suppean asiakassegmentin aikaiset omaksujat ja heidän tarpeensa aluksi. Hyvä UVP ilmentää suoraan asiakkaan haluamaa lopputulosta, ei pelkkiä ominaisuuksia tai edes hyötyjä (Maurya, 2012, 29-31). Esimerkiksi tuotteen ominaisuus (laatu) voi johtaa hyötyyn (helpompi arki), josta johdettuna asiakkaan haluama lopputulos voisi olla ”täysi vapaus arjen ongelmasta X.”

Seuraavaksi täytetään ratkaisuruutu (Kuvio 4, kohta 4), eli kuinka tuleva uusi tuote ratkaisee asiakkaan ongelman. Sitä ei ole syytä miettiä alkuun liian pitkälle. Siirryttäessä myöhemmin testausvaiheeseen on erittäin todennäköistä, että tätä kohtaa joudutaan muokkaamaan (Maurya, 2012, 32).

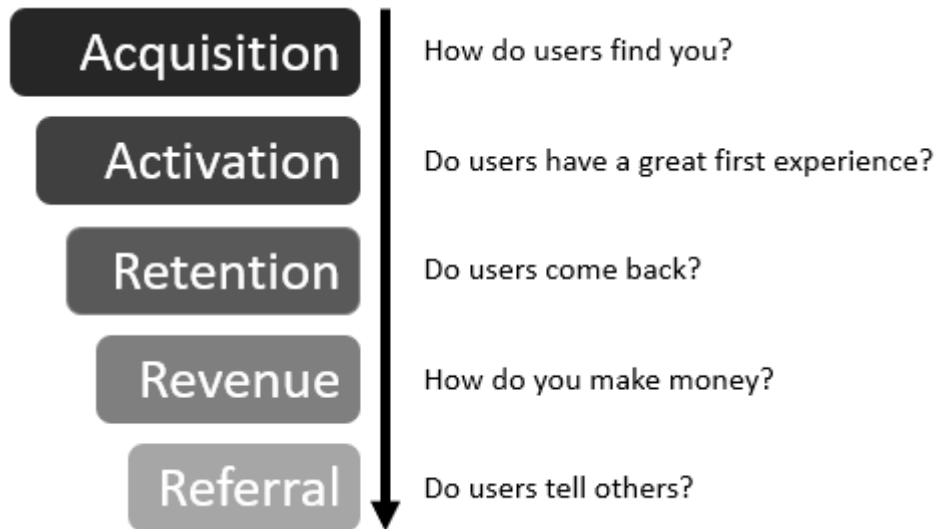
Kanavat ruutu (Kuvio 4, kohta 5) käsittää markkinointikanavat, joissa asiakas ja tuote kohtaavat. Nyrkkisääntönä Maurya toteaa, että ennen epäsuoran, automaattisen, tai suosituksiin perustuvan myynnin tavoittelua kannattaa aluksi saavuttaa suosituksien arvoinen tuote. Lisäksi pitkällä aikavälillä on tuottavampaa keskittyä inbound-markkinoinnin kehittämiseen (Maurya, 2012, 33-35).



Kuvio 6: Esimerkkejä inbound- ja outbound-markkinoinnin menetelmistä (Maurya 2012, 34 muokattu)

Seuraavaksi hahmotetaan kulurakenne ja tulovirrat (Kuvio 4, kohdat 6 ja 7). Aluksi nämä kohdat määritellään MVP:n julkaisuun asti ja tarkennetaan sen jälkeen uudelleen. MVP:stä on tarkoituksenmukaista laskuttaa, vaikka se ei olekaan vielä "valmis" tuote. Sen tarkoitus on kuitenkin ratkaista jokin aikaisten omaksujien ongelma. Lisäksi se, että MVP:stä ollaan valmiita maksamaan luo positiivista näkymää tuotteen potentiaalille ja jatkokehitykselle (Maurya, 2012, 36-38).

Avainmittarit (Kuvio 4, kohta 8) kertovat, kuinka yrityksellä menee. Yksi hyvä esimerkki tällaisesta mittaristosta on Dave McCluren Pirate Metrics.



Kuvio 7: Pirate Metrics (Maurya, 2012, muokattu)

- Acquisition on asiakkaan ensimmäinen kontaktipiste yritykseen
- Activation toteutuu, kun asiakas saa ensimmäisen tyydyttävän käyttäjäkokemuksen
- Retention mittaa asiakkaan sitoutumista, tai toistuvaa käyttöä
- Revenue mittaa niitä tapahtumia, joissa asiakas maksaa yritykselle tuotteesta/palvelusta
- Referral tarkoittaa sitä, että asiakas suosittelee tuotetta tutulleen, josta tulee myös asiakas (Maurya, 2012, 40-41).

Viimeinen osa Lean Canvasta (Kuvio 4, kohta 9) on listata epäreilu etu kilpailijoihin nähden. Tähän kohtaan tulee laittaa jotain sellaista, joka ei ole helposti kopioitavissa tai ostettavissa. Tämäkin kohta on ok jättää aluksi tyhjäksi. Tärkeää on kuitenkin oivaltaa erilaistumisen merkitys ja tehdä erilaistumisesta merkittävää (Maurya, 2012, 42-43).

Lean Canvas on tarkoitus täyttää yhdellä istumalla, mutta joidenkin ruutujen tyhjäksi jättäminen alkuvaiheessa on ok. Lean Canvasin pariin on tarkoitus palata usein ja tarkentaa tai jopa uudelleen määrittää sen osia myöhempien testausten pohjalta. Jos liiketoiminta pitää sisällään useita asiakassegmenttejä, erillinen Lean Canvas kannattaa laatia jokaiselle niistä. Tämä johtuu siitä, että eri asiakassegmenttien tarpeet voivat olla hyvinkin erilaiset toisistaan, vaikka tuote olisikin kaikille sama (Maurya, 2012, 25-26).

## 4.2 Määritä riskialtteimmat kohdat

Väärin priorisoitu työjärjestys riskien hallintaan johtaa helposti hukkatyön tekemiseen. Riskit priorisoidaan määrittämällä tiettyjen ei-toivottujen tapahtumien mahdollisuus ja niistä koituvien tappioiden vaikuttavuus. (Maurya, 2012, 49) Riskien priorisoinnin avulla helpotetaan päätöstä, missä järjestyksessä luotuja Lean Canvaseja on järkevintä alkaa validoimaan testaamalla. Maurya (2012, 51) suosittelee aloittamaan siitä, missä:

- Arvioidaan olevan tarpeeksi suuri markkina, joka on myös riittävän helposti saavutettavissa
- Kohderyhmästä, jolla on suurin tarve tuotteelle
- Arvioidaan olevan parhaat mahdollisuudet rakentaa toimiva bisnes.

## 4.3 Testaa, testaa, testaa

Kun laadituista Lean Canvaseista on valittu potentiaalisin, aloitetaan kappaleessa kaksi esitelty rakenna-mittaa-opsi-palautesykli (kuvio 2). Testaamisen tärkein tarkoitus on validoida niitä olettamia, joihin tähän asti tehdyt suunnitelmat perustuvat. Testausten myötä opimme, mitkä osat suunnitelmissa ovat kohdallaan, mitä osia pitää muuttaa ja mitä poistaa. Asiakasymmärryksen karttumisen myötä testaamista jatketaan niin kauan, kunnes suunnitelma ja tuote ovat hioutuneet siihen pisteeseen, että liiketoiminta on skaalattavissa.

### Testaamisen vaiheet

Mauryan (2012, 9) mukaan startup kulkee testaamisen näkökulmasta kolmen erillisen vaiheen läpi.



Kuvio 8: Startupin kolme vaihetta (Maurya, 2012)

Ensimmäisessä vaiheessa (problem/solution fit) tulee saada vastaus kysymykseen ”onko minulla ongelma, joka kannattaa ratkaista”. Kyllä vastaus saadaan, kun seuraaviin apukysymyksiin on saatu testausten myötä myöntävä vastaus: Onko se jotain, jota asiakkaat haluavat? Maksavatko he siitä? Onko ongelma ratkaistavissa? Tämän vaiheen validoinnin tuloksena saadaan riittävästi tietoa MVP:n rakentamiseen (Maurya, 2012, 8).

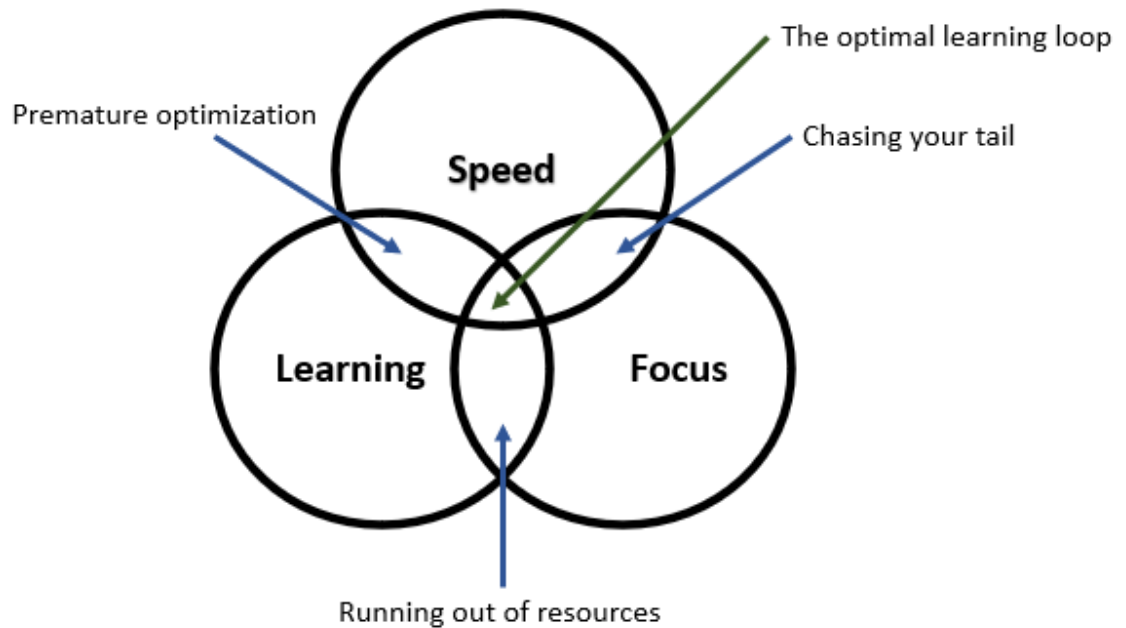
Toisessa vaiheessa (product/market fit) halutaan vastaus kysymykseen ”olenko rakentanut jotain, jota ihmiset haluavat?” Tässä vaiheessa siis testataan, kuinka hyvin MVP ratkaisee ongelman, jota varten se on luotu. Testien perusteella MVP:tä ja tarvittaessa koko suunnitelmaa muutetaan niin monta kertaa, kunnes saavutetaan product/market fit (Maurya, 2012, 8-9).

Kolmannessa vaiheessa (scale) keskitytään miettimään, kuinka kasvua voidaan kiihdyttää (Maurya, 2012, 9). Kuten kuviosta 8 voimme havaita, tässä vaiheessa fokus siirtyy validoivasta oppimisesta ja pivoteista (radikaaleista suunnitelman suunnanmuutoksista) enemmän toimivaksi validoidun suunnitelman kiihdyttämiseen ja kasvun tavoittelemiseen. Tätä vaihetta Ries kutsuu kasvumoottorin valitsemiseksi ja käynnistämiseksi. Päätehtävänä on saada pienennettyä rakenna-mittaa-opsi-palautesyklin kokonaiskiertoaikaa poistamalla arvoa tuottamatonta hukkaa. (Ries, 2011, 182) Ratkaisevan tärkeää on vaalia testaamisten kautta oppimiseen tähtäävää yrityskulttuuria, jotta kasvua voidaan ylläpitää. (Maurya, 2012, 170).

Prosessin kahta ensimmäistä vaihetta Maurya (2012, 13) mallintaa myös seuraavalla tavalla työjärjestyksellä: 1. Ymmärrä ongelma (problem/solution fit). 2. Määritä ratkaisu (problem/solution fit). 3. Validoi kvalitatiivisesti (product/market fit). 4. Tarkista kvantitatiivisesti (product/market fit).

### **Testaamisen lähtökohdat**

Kolme tärkeää periaatetta testaamisissa ovat: nopeus, oppiminen ja fokus. Kaikkia kolmea tarvitaan, jotta testaaminen on mahdollisimman tuottavaa. Toisin sanoen testausten tarkoitus on tuottaa oikeanlaista oppia riittävän nopeasti, jotta osataan optimoida oikeita asioita, eikä haaskata resursseja. (Maurya, 2012, 59-61).



Kuvio 9: Maksimoi nopeus, oppiminen ja fokus (Maurya 2012, muokattu)

Testaamisen lähtökohdaksi on luotava vääräksi todistettavissa oleva hypoteesi. Tällainen hypoteesi voidaan muodostaa seuraavalla kaavalla: [Tarkka, toistuva toiminto] tulee johtamaan [odotettu, mitattavissa oleva lopputulos] (Maurya, 2012, 62-63). Esimerkiksi "Call to action -napin korostaminen pohjasta erottuvalla värillä parantaa konversiota". Huonosti laadittu hypoteesi, kuten "Call to action -napin värillä on paljon merkitystä" johtaa helposti harhaanjohtaviin tulkintoihin.

### Testausmenetelmät

Kvalitatiivisista tutkimusmenetelmistä asiakashaastattelu on Mauryan (2012, 71-72) mukaan relevantein tapa hankkia oppia asiakkailta tuotekehityksen tueksi. Tämä johtuu siitä, että kyselytutkimus olettaa, että kysyjä tietää paitsi oikeat kysymykset, myös oikeat vastaukset. Lisäksi kyselyssä asiakasta ei nähdä samalla. Tällöin kehonkielen tulkinta on mahdotonta. Ryhmähaastatteluiden ongelma puolestaan on nopea "ryhmäajattelun" muodostuminen asiakkaiden kesken, jolloin jokaisen haastateltavan todellinen mielipide jää todennäköisesti paljastumatta. Asiakkaiden yksilöhaastattelujen tarkoituksena on selvittää asioita, joita et tiedä, että et tiedä. Tällöin avoin kysymys on usein kysymysasettelusta opettavaisin. Mauryan nyrkkisääntö testaus

menetelmien käytöstä on ”validoi kvalitatiivisesti, varmista kvantitatiivisesti”. Kvalitatiivisten asiakashaastattelujen avulla validoidaan hypoteeseja. Kvantitatiivisilla asiakaskyselyillä varmistetaan validointien paikkansapitävyys.

## 5 Lean-mallin soveltaminen toimeksiantajalle

Toimeksiannon hetkellä toimeksiantajalla oli lanseerausprosessi jo alussa ja lupaavat alustavat neuvottelut tuotteen mahdollisen valmistajan kanssa käynnissä. Urheilutrikoita myyviä brändejä on markkinoilla paljon. Markkina on jo kylläisyysasteeltaan korkealla tasolla ja kilpailutilanne on kova. Kilpailijoista erottuminen vaatii tuotteen, joka tarjoaa jotain lisäarvoa asiakkaalle. Arvon luominen on tärkeä lähtökohta myös brändin rakentamiselle.

Toimeksiantajan yksi tärkeä tavoite oman brändin tuotelanseerauksella on viestiä asiakkaille yrityksen arvoista (kotimaisuus, vastuullisuus, korkea laatu). Yrityksen arvojen mukaisen oman tuotteen lanseeraaminen on teoilla viestimistä, sillä tuotteen valmistus tapahtuu Suomessa.

Tuotteen valmistusta edeltävä toimenpide oli saada varmuus urheilutrikoiden tärkeimmiksi koetuista ominaisuuksista kyselytutkimuksen avulla. Kerätyn asiakastiedon ja siitä muodostetun asiakasymmärryksen pohjalta valmistetaan MVP. Siitä tullaan keräämään käyttäjäkokemuksia ja parannusehdotuksia asiakkailta, eli toisin sanoen lisää asiakastietoa tuotekehityksen tueksi.

Tämä kappale on ratkaisu opinnäytetyön toiseen tutkimuskysymykseen: ”kuinka lanseeraus toteutetaan käytännössä?” Käyn tässä kappaleessa läpi ensimmäisen rakenna-mittaa-opi-palautesyklin toimeksiantajan tuotelanseerauksen näkökulmasta eli esittelen, kuinka Lean-mallin lanseerausprosessi aloitetaan. Ensimmäinen rakenna-mittaa-opi-palautesykli päätettiin tietoisesti aloittaa opi -vaiheesta, koska oman brändin tuote on vain yksi uusi osa jo olemassa olevaa liiketoimintaa. Kysely-

tutkimus toteutettiin siis ennen MVP:tä, koska sillä haluttiin varmistaa toisten brändien tuotteiden myynnistä kertyneen hiljaisen asiakastiedon paikkansapitävyys. Lanseerauksen toteutus on tällä hetkellä menossa rakenna -vaiheessa, eli MVP on pian julkaisuvalmis. Mittaa -vaihe on mallinnettu toimeksiantajalle ja sitä toteutetaan säännöllisesti, kun tuote on markkinoilla.

## 5.1 Opi: Asiakasymmärrys tuotteen lähtökohtana

Käyttäjätiedon kerääminen tuotekehityksen alusta alkaen helpottaa ja tehostaa tuotekehitystä. Tällöin uuden tuotteen täysi potentiaali saadaan irti seuraavien tuoteversioiden myötä. (Hyyalo, 2006, 6). Jotta saadaan lanseerattua sellainen tuote, jota asiakkaat haluavat, ei voida sortua päätöksentekoon tuotekehityksessä pelkästään oman intuition tai asiantuntijoiden mielipiteiden varassa. Mistä asiakas on valmis maksamaan? Tähän kysymykseen parhaimman vastauksen saa asiakkaalta itseltään.

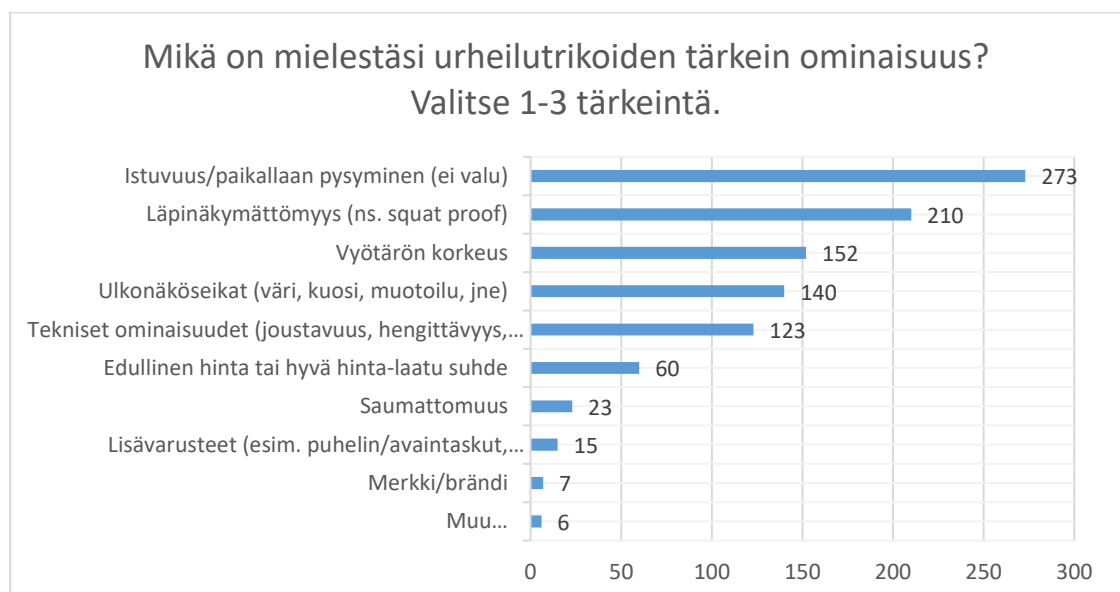
Asiakastieto on informaatiota ilman tulkintaa. Tiedosta tulee ymmärrystä vasta, kun sen perusteella voidaan tehdä päätöksiä (Arantola, 2006, 53) Asiakastietoa voi kerryttää Arantolan (2006, 56) mukaan neljällä tavalla. Näitä ovat automaattisesti tallentuva tieto (asiakasdata), hiljainen tieto asiakaspalvelussa ja myynnissä, asiakaskuuntelu sekä hiljainen tieto ja asiakasdata kumppaneilla ja jakelukanavissa.

Toimeksiantajan tuotelanseerauksen näkökulmasta Fit4you:n tärkein asiakastiedon lähde on hiljaista tietoa, eli kertynyt kokemus asiakkaiden tarpeista ja preferensseistä päivittäisessä työssä verkkokauppaliiketoiminnassa. Päätimme laajentaa asiakastietoa hyödyntämällä lisäksi asiakaskuuntelua, jonka seurauksena laadittiin asiakaskysely yrityksen uutiskirjeiden tilaajille. Kysely tuo lisää asiakastietoa paremman asiakasymmärryksen muodostamista varten. Parempi asiakasymmärrys puolestaan auttaa kehittämään mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeita vastaavan tuotteen.

Maurya (2012, 71-72) painottaa asiakashaastatteluiden (ei kyselyiden) merkitystä tärkeimpänä asiakkailta saatavan oppimisen alustana. Kyselyn tarkoituksena oli tässä

vaiheessa hankkia varmistusta kertyneen hiljaisen tiedon tueksi ja hahmottaa kokonaisuutta tärkeimmiksi havaittujen ominaisuuksien painotuksista, koska lanseerattava tuote ei sisällä mitään normaalista poikkeavaa ominaisuutta, jonka haluttavuutta testata kvalitatiivisesti. Kyselyllä pyrittiin myös kartoittamaan asiakkaiden syitä toisten brändien suosimiselle, jonka avulla saatiin mahdollistettua vielä tuntemattomien seikkojen oppiminen. Vapaa sana osiossa, annettiin asiakkaalle mahdollisuus myös ilmiantaa suosikkimerkinsä, josta saadaan hyvä apu bench markingille ja kilpailutilanteen analysointiin. Lisäksi kyselyn katsottiin toimivan hyvänä väylänä tavoittaa tuotteen aikaiset omaksujat, osallistaa heidät tuotekehitykseen alusta asti sekä markkinoida lanseerattavaa uutta tuotetta heille ennakoon. Toisin sanoen teimme siis tietoisesti valinnan aloittaa sykli opi-vaiheesta, sillä urheilutrikkoita myyviä brändejä on markkinoilla niin valtava määrä, eikä lanseerattavassa tuotteessa ole mitään uutta teknistä ominaisuutta.

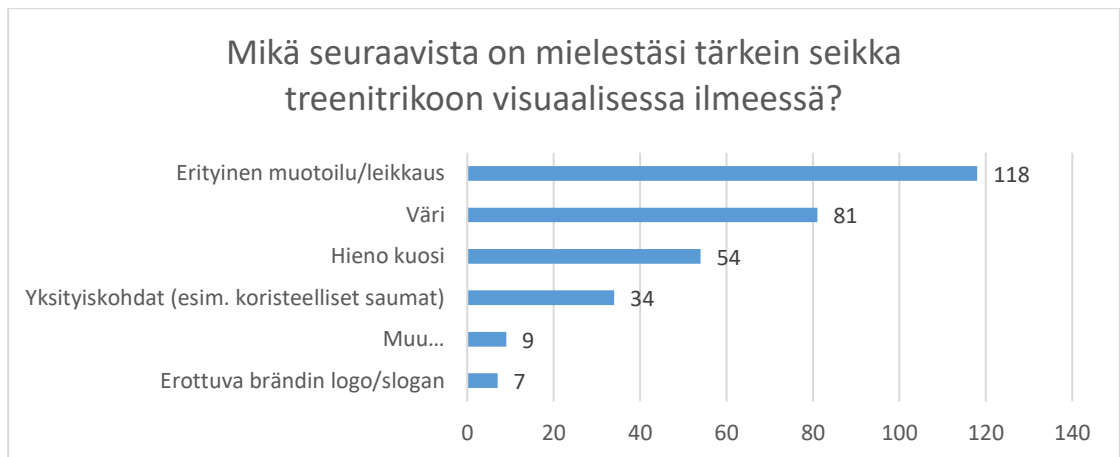
Toimeksiantaja yritys on päättynyt lanseerata oman brändin tuotteen imagosyistä. Yksi heidän tärkeimmistä tavoitteistaan on näin toimimalla viestiä asiakkaille yrityksen tärkeistä arvoista teoilla. Tästä syystä kotimaisuus idean haluttavuuden testaaminen asiakkaalla olisi ollut ajan haaskausta ja se päätettiin tässä tapauksessa jättää tekemättä. Siksi validoimme ensin kvantitatiivisesti asiakaskyselyllä pakolliset ominaisuudet, mitä asiakkaiden mielestä tuotteessa ehdottomasti pitää olla. Kyselyn tulokset näyttävät tältä:



Kuvio 10: Urheilutrikoiden tärkeimmiksi koetut ominaisuudet



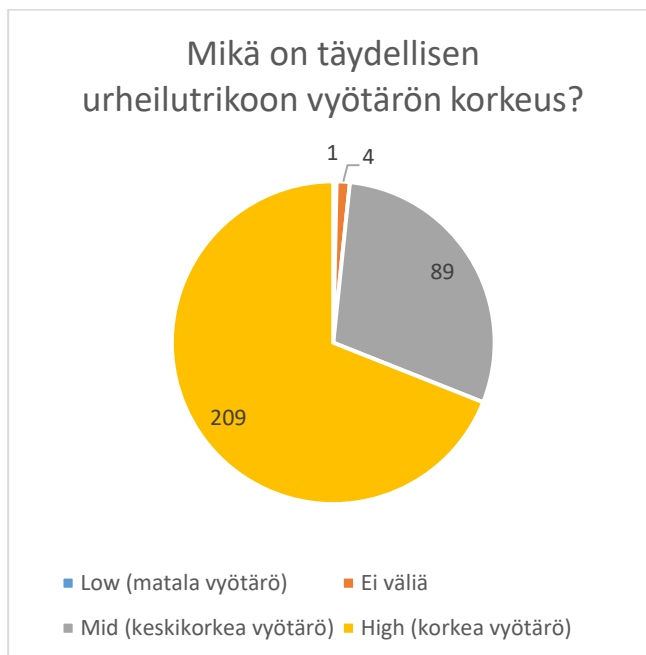
Kuvio 11: Brändin merkitys urheilutrikoissa



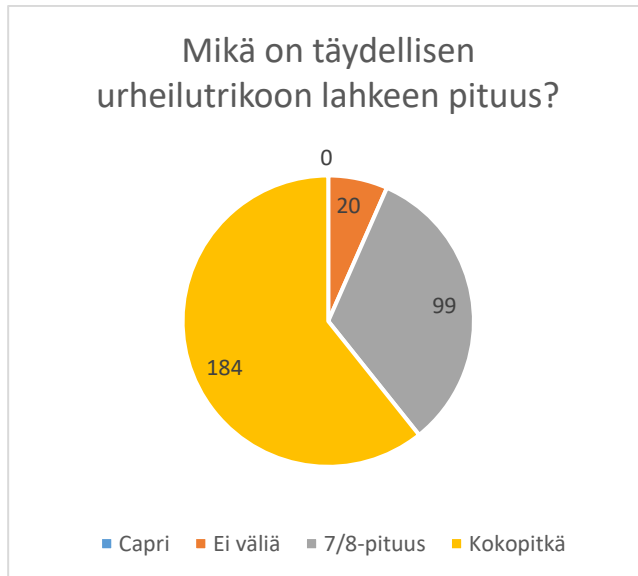
Kuvio 12: Tärkein seikka urheilutrikoon visuaalisessa ilmeessä



Kuvio 13: Urheilutrikoiden väripaletit



Kuvio 14: Täydellisen urheilutrikoon vyötärön korkeus



Kuvio 15: Täydellisen urheilutrikoon lahkeen pituus

## 5.2 Rakenna: MVP asiakkaan arvioitavaksi

Kyselyn tulosten pohjalta lanseerattavaan tuotteeseen liitetään mahdollisimman hyvin niitä ominaisuuksia, joita asiakkaat kokevat tärkeimmiksi. Fit4you-urheilutrikoiden MVP tulee olemaan väriltään musta, korkealla vyötäröllä ja kokopitkällä lahkeella varustettu malli. Sen materiaali on valittu läpinäkymättömyyden varmistamiseksi myös kyykätessä. Sen muotoilu on modifioitu perusmallista enemmän vartalon muotoja korostavaksi. Teknisiltä ominaisuuksiltaan se soveltuu monipuoliseen kuntoharjoitteluun. Toisin sanoen kyselyn pohjalta nousseet ”pakolliset” ominaisuudet urheilutrikoihin saadaan liitettyä.

”Positioinniksi kutsutaan toimenpiteitä, joilla tuotteisiin liitetään kuluttajan mielessä jokin kilpailijoista erottava ominaisuus – kilpailuetu, jonka vuoksi kuluttaja valitsisi juuri sen tuotteen”. (Laakso, 2004, 150) Positionti voidaan näin ollen nähdä brändin syntymisen lähtökohtana. Tilannetta, jossa kuluttaja osaa kertoa pelkän brändin nimen perusteella, kuinka se erottuu edukseen kilpailijoista, voidaan kutsua onnistuneeksi positioinniksi. Tästä syystä positiointi onkin haastava tehtävä, koska kuluttajakuntaan muodostuvat mielikuvat ovat sen onnistumisen mittarit.

Mitä asiakkaalle halutaan tulevan mieleen, kun hän on kontaktissa Fit4you-urheilutrikoihin? Tai kääntäen, minkä sanojen tai käsitteiden halutaan tuovan mieleen juuri tämän brändin tuotteen? Näihin kysymyksiin vastaamalla saadaan positioinnille pohja.

Koska urheilutrikoiden valmistajia on markkinoilla jo niin paljon, uuden brändin positiointia tuotteen rakenna-vaiheessa ei kannata jättää huomioimatta. Positionti voidaan nähdä samankaltaisena toimenpiteenä, kuin UVP:n määrittely. Toimeksiantajalle hyvä lähtökohta positioinnille voisi olla kotimaisuuden korostaminen, sillä täysin kotimaisia tuotteita valmistavia urheiluvaatebrändejä on todella vähän. Lisäksi kotimaisuus oli yksi lanseerattavan tuotteen kriteereistä alun perin.

Kotimaisuus lisää tuotantokustannuksia huomattavasti, joten kotimaisuuden lisäksi brändin positiointi premium-tuotteeksi voisi olla toimiva ratkaisu. ”Made in Finland” voidaan katsoa itsessään indikoivan mielikuvaa laadukkaasta tuotteesta. Premium hinta pitää pystyä myös oikeuttamaan ja perustelevaan asiakkaalle selkeästi. Jo tuotteen hinnoittelu kalliimmaksi luo automaattisesti vahvaa laatumielikuvaa asiakkaan mielessä. Puhutaan ns. haloilmiöstä (Apunen & Parantainen, 2011, sivunro). Tietenkin tuotteen laadun täytyy olla oikeasti hyvä, jotta haloilmiö toimii tarkoituksenmukaisesti.

Tuotteistuksen näkökulmasta niukkuus voisi puolestaan olla hyvä yhdistelmä premium-mielikuvalle. Apusen ja Parantaisen (2011, 232) mukaan sellainen tuote tai palvelu, joka ei ole kenen tahansa ulottuvilla, milloin tahansa alkaa näyttää arvokkaalta. Tästä syystä tuotteen saatavuuden rajoittaminen voikin toimia hyvänä korkean hinnan oikeuttajana lisäten samalla tuotteen haluttavuutta.

Lisäksi tuotteen saatavuuden rajoittaminen toimii hyvin synergiassa Ries:n lean startupeille suositteleman pienillä tuotantoerillä toimimisen kanssa. Pienissä tuotantoerissä toimiminen varmistaa hukkaan käytetyn rahan, ajan ja vaivan käytön minimoimisen (Ries, 2011, 208). Toisin sanoen, jos tuote osoittautuukin syystä tai toisesta asiakkaalle kelpaamattomaksi, resursseja ei ole mennyt paljon hukkaan ja suunnan muutos tuotekehitykseen on vaivatonta.

### 5.3 Mittaa: Kuinka tarkastan, onko suunta oikea?

Luvussa 3 esitellyn Pirate Metricsin (Kuvio 5) soveltaminen näyttää lukujen valossa, meneekö tuotekehitys oikeaan suuntaan. Kun opimme lisää asiakkailta, teemme sen pohjalta muutoksia tuotteeseen, palveluun, konseptiin, tms. Näiden muutosten tulee parantaa jotakin mitattavaa lukua, tai tehty muutos ei ole ollut kannattava. Toimeksiantajan tuotteen lanseerauksen alkuvaiheessa retention ja referral -kohtien mittamista ei käytännössä voida tehdä. Tämä johtuu siitä, että aluksi lanseerataan vain yksi tuote, joka on luonteeltaan kertaalleen ostettava (samaa tuotetta ei tarvitse ostaa useita kertoja uudelleen). Myös suosittelemista voi tarkoituksenmukaisesti mitata vasta, kun tuotteella on käyttäjiä ja käyttäjillä käyttökokemusta. Tämä vaatii aikaa.

Uuden tuotteen (myöhemmin tuotekategorian) menestymistä markkinoilla voidaan mitata Pirate Metricsin avulla seuraavalla tavalla:

- Acquisition = Vierailu tuotesivuilla
- Activation = Konversio (kuinka moni tuotesivuilla vierailleista ostaa tuotteen)
- Retention = Uudelleen ostavat asiakkaat (mahdollista mitata järkevästi vasta, kun oman brändin tuotteita on valikoimassa enemmän kuin yksi)
- Revenue = Liikevaihto aikavälillä X (esim. yksi kuukausi)
- Referral = Net Promoter Score (NPS) tulos.

Aluksi tärkeimmät mittarit ovat siis vierailumäärät tuotesivuilla (Acquisition) ja sen konversio (Activation). Kaikkien kehitystoimenpiteiden tulee aluksi pyrkiä parantamaan lukuja näissä kohdissa, jotta seuraavia kohtia päästään ylipäättään mittaamaan tulevaisuudessa. Toisin sanoen ensimmäisistä testauksista saatavan opin kautta tehdyn tuotekehityksen tulisi saada lisää liikennettä tuotesivuille ja/tai useampi kävijä ostamaan tuotteen. Jos kumpaakaan ei tapahdu ja luvut pysyvät ennallaan, tai jopa laskevat, jotakin on mennyt pieleen ja se tulee selvittää seuraavaksi.

Kun luodaan tuotteesta uusia variaatioita, kuten uusia värejä, tai brändille kokonaan uusia tuotteita, voidaan alkaa mittaamaan myös retention -kohtaa. Tällöin voidaan tarkoituksenmukaisesti mitata asiakasuskollisuutta uuden brändin tuotekategorian

osalta. Hyvät luvut asiakaspysyvyydessä ovat Mauryan mukaan paras mittari validoimaan product/market fit. Jatkuvat asiakassuhteet ovat siis kestävän liiketoiminnan kannalta erittäin tärkeää.

Referral -kohtaa voidaan mitata esimerkiksi seuraamalla Net Promoter Scorea (NPS). NPS:a voidaan esimerkiksi kerätä lähettämällä kuukausittain ostaneille asiakkaille yhden kysymyksen kysely: ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit tuotetta ystävillesi asteikolla 1-10?” arvot 1-6 ovat ”negatiivisia suosittelijoita”, arvot 7 ja 8 ovat ”neutraaleja” ja arvot 9 ja 10 ovat ”positiivisia suosittelijoita”. NPS lasketaan seuraavalla kaavalla: positiivisten suosittelijoiden %-luku — negatiivisten suosittelijoiden %-luku. NPS:n skaala on siis välillä -100 ja 100, jossa -100 on huonoin mahdollinen tulos ja 100 paras mahdollinen tulos. Suosittelija-asiakkailta kannattaa myös pyytää sanallinen suositus, jota voidaan hyödyntää myös verkkosivuilla (ns. social proof).

## 6 Pohdinta

Tutkimusongelmana oli selvittää ja määrittää tuotelanseeraukseen liittyvät tärkeät toimenpiteet sekä mallintaa tehokas prosessi lanseeraukselle huomioiden käytössä olevien resurssien rajallisuus. Ensimmäinen tutkimuskysymys oli ”kuinka tuote lanseerataan rajallisilla resursseilla mahdollisimman onnistuneesti?” Kirjallisista aineistoista havaittiin kaksi toisistaan poikkeavaa vaihtoehtoa tuotelanseeraukselle. Vertaamalla näitä tuotelanseerausmalleja toisiinsa tutkimusongelman näkökulmasta, saadaan tähän tutkimuskysymykseen selkeä ratkaisu. Lean-malli havaittiin paremmaksi vaihtoehdoksi toimeksiantajan tuotelanseeraukselle seuraavista syistä:

- Perinteinen lanseeraus on kalliimpaa. MVP:n ei ole tarkoitus olla lopullinen tuote. Sillä testataan asiakkaiden mielipiteitä tuotteen tarpeellisuudesta ja kehitetään tarvittaessa niiden perusteella. Lean mallissa ei näin ollen ole kertaonnistumisen pakkoa. Tästä syystä lean-malli ei välttämättä vaadi suurta taloudellista panostusta alusta alkaen.

- Perinteinen lanseeraus on hitaampaa. Lean-mallilla lanseeratessa tuotekehitys saa suunnan asiakkaiden reaktioista. Jos MVP ei anna viitteitä minkäänlaisista asiakastarpeista, voidaan prosessi päättää tarvittaessa siihen. Tällöin aikaa ei kulu turhaan tuotekehitykseen. Jos MVP vastaa jollain tavalla asiakkaiden tarpeeseen, sen kehitystarpeet saadaan myös asiakkailta, eikä niitä tarvitse itse yrittää ennustaa tuotekehitysvaiheessa. Siksi lean-mallilla lanseerauksen eteneminen on nopeampaa ja tehokkaampaa.
- Perinteinen lanseeraus on jäykempää. Lineaarinen ”pisteestä pisteeseen”-tyylinen prosessi tarjoaa heikot mahdollisuudet korjata puutteita tuotteessa tai suunnitelmassa, joita huomataan jälkeen päin. Lean-mallissa jatkuva kehittäminen on syklisen liiketoimintamallin DNA:ssa. Siksi se on ketterämpi vaihtoehto tuotelanseeraukseen, jolloin suurienkin muutosten tekeminen on verraten vaivattomampaa.
- Perinteinen lanseeraus on riskialttiimpaa. Modernissa jatkuvien nopeiden muutosten ja epävarmuuden vallitsemassa ympäristössä kuukausia tai jopa vuosia kestävä tuotekehitys- ja laaja-alainen analysointityö ennen tuotteen lanseerausta lisää riskiä lanseerauksen epäonnistumisesta. Suurimpana riskinä on, että kehitetään pitkään ja hartaasti tuotetta, jota kukaan ei lopulta halua.

Opinnäytetyön tavoitteena oli mallintaa toimeksiantajayritykselle tehokas lanseerausprosessi, kun lanseeraukseen käytettävissä olevat resurssit ovat rajalliset. Tähän löytyikin mielestäni täydellisesti kriteerit täyttävä menetelmä. Lean-mallin lanseeraustavassa on runsaasti parempia puolia perinteiseen lanseerausmalliin verrattuna.

Perinteisen mallin tuotelanseeraaja rakentaa ensin valmiiksi hiotun tuotteen ensimmäiseen arvioihin ja olettimiin perustuen, heittää sen sitten markkinoille ja ristiä käntensä toivoen tuotteen osoittautuvan hitiksi. Tällä mallilla resurssien palaminen on varmaa, mutta lanseerauksen onnistuminen äärimmäisen epävarmaa.

Epävarmaa lanseerauksen onnistuminen toki on lean-mallillakin, mutta tässä mallissa koko prosessi on suunniteltu poistamaan epävarmuutta pala palalta. Jos lanseerattavan tuotteen MVP ei anna viitteitä menestyksestä, voidaan suuntaa muuttaa radikaalistikin, ennen kuin lanseeraus on ”lopullinen”. Leanin valttina on toisin sanoen ketterä mukautumiskyky muuttuvassa ja epävarmassa ympäristössä, johon perinteinen ”all in” -lanseerausmalli ei taivu. Lean-mallilla lanseeratessa pidetään alusta pitäen huoli siitä, että tuote on varmasti myös asiakkaalle arvokas. Tuotetta ei siis viilata huippuunsa eristyksissä ilman perusteellista asiakasymmärrystä, jota vaalitaan koko tuotekehitys- ja lanseerausprosessin ajanjaksolla. Skaalausta tavoitellaan vasta, kun

lukuisten testaamisten ja hypoteesien validointien jälkeen on saavutettu product/market fit.

Nähdäkseni lanseerattaessa tuote perinteiseen tyyliin tavoitellaan menestystä kerralla massamarkkinoilla. Tästä syystä se soveltuneekin parhaiten (tai ainoastaan) suurten ja vakiintuneiden yhtiöiden tavaksi lanseerata tuote. Jos vaikkapa Coca Cola haluaa lanseerata uuden sesonkimaun kauppojen hyllylle, sen tuskin tarvitsee järjestää asiakashaastatteluja yksittäisille kuluttajille validoimaan tuotteen kysyntää. Vahva brändi ja vakiintunut asema markkinoilla takaavat, että jonkinasteista kysyntää varmasti löytyy, vaikka tuote olisikin ”floppi”. Jos taas minä keksisin tajunnan räjäyttävän herkullisen virvoitusjuoman ja onnistuisin saaman sen vielä päivittäistavarakauppojen hyllyille, olisi lanseerauksen onnistuminen varmasti paljon epätodennäköisempää. Olisin uusi tulokas markkinoilla, miksi kuluttaja ottaisi riskin ja kokeilisi jotain täysin uutta? Tästä syystä minun olisi varmasti kannattavampaa ensin löytää tuotteen aikaiset omaksujat ensin ja voittaa heidät puolelleni. Vasta tämän jälkeen, jos onnistun saamaan tuotteelleni riittävästi vannoutuneita käyttäjiä, kannattaa alkaa miettiä massojen valloitusta. Sama periaate pätee mielestäni myös toimeksiantajalleni ja siksi tuote kannattaa lanseerata Lean-menetelmällä.

Asiakaskyselyn toteutuksessa oli joitakin haasteita ja puutteita. Pieni osa uutiskirjeen tilaajista raportoi toimeksiantajalle, ettei päässyt vastaamaan kyselyyn. Tämän syy jäi tuntemattomaksi. Kyselyn ensimmäisestä kysymyksestä jäi puuttumaan vastausvaihtoehto ”kestävyys” (muu -kohtaan saatiin kolme vastausta kestävydestä). Kuinka moni vastaajista olisi vastannut sen, jos se olisi ollut vaihtoehtoissa ja kuinka painotukset muissa ominaisuuksissa olisivat muuttuneet? Toisaalta se ei ole lopputuloksen kannalta kovinkaan merkittävä puute, sillä tuotteen materiaalivalinta on jo tehty ja se tukee myös tuotteen hyvää kestävyttä.

Asiakaskyselyn lopussa oleva vapaa sana osio yllätti positiivisesti. Se tuotti yhteensä 175 vastausta, olematta pakollinen vastauskenttä. Näistä vastauksista reilu enemmistö (n. 80 %) oli laadukkaita. Laadukkuudella tarkoitan, että niihin oli selvästi panostettu. Toisin sanoen ilmiantoja suosikkitrikoista tuli paljon ja sen lisäksi perusteluja sille, miksi ne koetaan niin hyviksi, kuin koetaan. Nämä vastaukset antavat hyvän

pohjan vertailuanalyysin tekemiseen (benchmarking). Tutkimalla suosittuja kilpailijan tuotteita voidaan tarvittaessa tehdä lisää yhteenvetoja tärkeiksi koetuista ominaisuuksista.

Kokonaisuutena asiakaskysely onnistui hyvin. Otanta oli riittävän suuri (303 vastausta) suuntaviivojen vetämiseen. Enimmäkseen kysely toi juuri varmistusta yrityksen hiljaisen tiedon tueksi siitä, mitkä ovat urheilutrikoon tärkeimpiä ominaisuuksia. Lisäksi näille ominaisuuksille voi nyt määrittää jonkinlaisen tärkeysjärjestyksenkin.

Jotain uuttakin oppia kyselyllä saatiin. Esimerkiksi ns. brändiuskollisia vastaajista oli 68 % ja suosimisen syy on hyväksi havaitut tuotteet. Toisin sanoen 32 % ei suosi lähtökohtaisesti mitään brändiä ja ovat näin ollen ”vapaampaa riistaa”. Kysymys kuuluukin, kuinka brändiuskolliset saadaan kokeilemaan kilpailijan vaihtoehtoa? Tähän yhdistettynä 66 % vastaajista ilmoitti hinnalla olevan jonkin verran merkitystä, eli he saattavat tehdä joitakin kompromisseja ominaisuuksissa säästääkseen hinnassa. Jos Fit4you urheilutrikoot positioidaan premium-tuotteeksi, riittääkö pelkkä hyvä ominaisuuksien kirjo ja kotimaisuus aikaisille omaksujille, vai onko tuotteeseen keksittävä vielä jotakin lisää? Tämä jää nähtäväksi ja tätä varten Lean-mallin toteutuksen avulla voidaan isompiakin muutostoimenpiteitä tarvittaessa tehdä ketterästi.

## Lähteet

- Apunen, A & Parantainen, J. 2011. Tuotteistaminen 2: Tuotteistajan 10 psykologista vipua. Helsinki: Talentum.
- Arantola, H. 2006. Customer insight: Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hyysalo, S. 2006. Käyttäjätieto ja käyttäjätutkimuksen menetelmät. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- Laakso, H. 2004. Brändit kilpailuetuna: Miten rakennan ja kehitän tuotemerkin. Helsinki: Talentum.
- Maurya, A. 2012. Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works. 2. p. United States of America: O'Reilly.
- Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Edita Publishing Oy.
- Ries, E. 2011. The Lean Startup. United States of America: Crown Business.
- Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Talentum.

## Liitteet

### Liite 1. Asiakaskyselyn sisältö

## WANTED! Täydelliset treenitrikoot

Tämän kyselyn tarkoituksena on kerätä tietoa siitä, minkälaiset ovat täydelliset treenitrikoot jokapäiväiseen liikkumiseen (ilman lajiominaisia erityisvaatimuksia, kuten juoksu, jooga, crossfit). Kerätyn datan perusteella lanseeraamme täysin kotimaisena tuotantona valmistetun, ensimmäisen fit4you-brändivaatteen.

Kyselyyn vastanneiden ja yhteystietonsa jättäneiden kesken arvomme kaksi kappaletta kyselyn tulosten pohjalta valmistettuja uusia treenitrikoita! Arvonta suoritetaan tuotelanseerauksen yhteydessä (syksyllä 2020) ja voittajille ilmoitetaan henkilökohtaisesti.

\*Pakollinen

Mikä on mielestäsi urheilutrikoiden tärkein ominaisuus? Valitse 1-3 tärkeintä. \*

- Merkki/brändi
- Ulkonäköseikat (väri, kuosi, muotoilu, jne)
- Istuvuus/paikallaan pysyminen (ei valu)
- Läpinäkymättömyys (ns. squat proof)
- Tekniset ominaisuudet (joustavuus, hengittävyys, jne)
- Saumattomuus
- Vyötärön korkeus
- Lisävarusteet (esim. puhelin/avaintaskut, kiristysnyörit, jne)
- Edullinen hinta tai hyvä hinta-laatu suhde
- Muu: \_\_\_\_\_

Mikä seuraavista on mielestäsi tärkein seikka treenitrikoon visuaalisessa ilmeessä? \*

- Väri
- Hieno kuosi
- Erottuva brändin logo/slogan
- Yksityiskohdat (esim. koristeelliset saumat)
- Erityinen muotoilu/leikkaus
- Muu: \_\_\_\_\_

Mitä väripalettia suosit urheilutrikoissa? \*

- Tummat värit (esim. harmaa, sininen, violetti)
- Vaaleat värit (esim. valkoinen, vaalean harmaa)
- Kirkkaat värit (esim. punainen, oranssi, pinkki)
- Musta

Suositko jotain tiettyä merkkiä/brändiä treenitrikoissasi? Jos kyllä, mikä on tärkein syy suosimiselle? \*

- En suosi mitään tiettyä merkkiä/brändiä
- Laadukkaat tuotteet
- Edulliset tuotteet
- Hyvännäköiset tuotteet
- Brändin arvomaailma
- Sosiaaliset syyt (esim. muutkin käyttää/suosittelee)
- Muu: \_\_\_\_\_

Mikä on täydellisen urheilutrikoon vyötärön korkeus? \*

- High (korkea vyötärö)
- Mid (keskikorkea vyötärö)
- Low (matala vyötärö)
- Ei väliä

Mikä on täydellisen urheilutrikoon lahkeen pituus? \*

- Kokopitkä
- 7/8-pituus
- Capri
- Ei väliä

Kuinka paljon hinnalla on merkitystä treenitrikoita ostaessasi? \*

- Ei juurikaan merkitystä. Tärkeintä on parhaiten tarpeita vastaava tuote, josta olen myös valmis maksamaan enemmän.
- Jonkin verran merkitystä. Saatan tehdä kompromisseja ominaisuuksissa/laadussa, jos sillä saa vähän säästettyä hinnassa.
- Paljon merkitystä. Laatu/ominaisuudet ovat sivuseikka, tärkeintä on saada halvalla.

Vapaa sana. Kerro tähän halutessasi yksityiskohtaisemmin, millaiset ovat mielestäsi täydelliset treenitrikoot. Voit esimerkiksi myös ilmi antaa omat suosikitrikoosi (merkki ja/tai malli) ja perustella, miksi ne ovat juuri sinun suosikkisi.

Oma vastauksesi

---

## Yhteystiedot

Tähän voit jättää yhteystietosi, mikäli haluat osallistua arvontaan. Kyselyyn vastanneiden ja yhteystietonsa jättäneiden kesken arvomme kaksi kappaletta kyselyn tulosten pohjalta valmistettuja uusia treenitrikoita!

Mikäli et halua osallistua arvontaan, voit jättää seuraavat kentät tyhjiksi.

HUOM! Vaikka et haluaisikaan osallistua arvontaan, muista klikata sivun alareunassa olevaa lähetä-painiketta, jotta vastauksesi tallentuvat.

Nimi

Oma vastauksesi

Sähköpostiosoite

Oma vastauksesi

Puhelinnumero

Oma vastauksesi

Takaisin

Lähetä

Sivu 2 / 2

## WANTED! Täydelliset treenitrikoot

Kiitos vastauksestasi! :)

Uutiskirjeen tilaajana saat ensimmäisenä tiedon, kun uusi tuote lanseerataan.

Jos osallistuit arvontaan jättämällä yhteystietosi, ilmoitamme sinulle mahdollisesta voitosta henkilökohtaisesti.