

Petteri Puumala

**HAASTEET JA EDELLYTYKSET TUOTEVETOISELLE
KASVULLE SAAS-LIIKETOIMINNASSA**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA
2023

TIIVISTELMÄ

Puumala, Petteri

Haasteet ja edellytykset tuotevetoiselle kasvulle SaaS-liiketoiminnassa

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2023, 102 s.

Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma

Ohjaaja: Makkonen, Markus

Erilaiset pilvipalveluna tarjottavat ohjelmistot (Software-as-a-Service, SaaS) kasvattavat suosiotaan jatkuvasti ostajien keskuudessa, ja näin ollen myös potentiaalinen markkina laajenee. Palveluntarjoajat pyrkivät jatkuvasti vastaamaan kasvavaan markkinaan ja kysyntään kehittämällä entistä tehokkaampia ja skaalautuvampia ratkaisuja. Yhdeksi tehokkaimmista tavoista on muodostunut tuotevetoisuus, jossa tuote kehitetään hankkimaan, aktivoimaan ja ylläpitämään asiakkaita itsenäisesti. Tällaisesta kasvustrategiasta käytetään myös nimitystä tuotevetoinen kasvustrategia (Product-Led Growth, PLG). Kyseistä kasvustrategiaa on hyödynnetty yritysmaailmassa jo laajalti erityisesti SaaS-yrityksissä, jotka hyödyntävät itsepalveluun (Self-service) perustuvaa liiketoimintamallia. Aiheeseen liittyvä tutkimus ei kuitenkaan tarjoa yleistettäviä ohjeistuksia onnistumisen kannalta oleellisista haasteista ja edellytystekijöistä. Niinpä lukuisat startup yritykset kaatuvatkin jo ensimmäisen kahden vuoden aikana.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin löytämään ratkaisuja edellä mainittuun ongelmaan monitapaustutkimuksen avulla. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää tarkempia havaintoja erityisesti tuotevetoista kasvustrategiaa noudattavia yrityksiä varten, jotta tulevaisuudessa voitaisiin nähdä yhä enemmän onnistumistarinoita. Tätä varten tutkimuksessa muodostettiin aluksi aiempien tutkimusten osoittama näkemys, jota verrattiin haastattelututkimuksen kautta kerättyihin havaintoihin. Tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä käytettiin liiketoimintamallien määrittelyyn tarkoitettua Lean Canvas mallia, jonka avulla myös tuotevetoista kasvustrategiaa hyödyntävät yritykset voivat muodostaa itselleen toimivan liiketoimintamallin. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että aiempi tutkimus on tuonut hyvin esiin erityisesti edellytystekijöitä, joskin tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien näkemykset olivat entistä tarkempia ja konkreettisempia. Aiemmat tutkimukset eivät sen sijaan olleet ottaneet kantaa haasteisiin, joten niiden osalta tässä tutkimuksessa saavutettiin täysin uudenlaisia havaintoja.

Asiasanat: Software-as-a-Service, Product-Led Growth, Product-Market Fit

ABSTRACT

Puumala, Petteri

Challenges and drivers for Product-Led Growth in SaaS business

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2023, 102 pp.

Information Systems, Master's Thesis

Supervisor: Makkonen, Markus

SaaS is becoming increasingly popular, and the potential market is expanding. Service providers are responding to this growing market and demand by developing more efficient and scalable solutions. One of the most effective ways of doing this is product virtualization, where a product is developed to acquire, activate, and retain customers independently. This growth strategy is also referred to as Product-Led Growth (PLG). This growth strategy has already been widely used in practice, especially by software companies using Self-service SaaS business models, but research on the subject does not provide generalizable guidance on the challenges and conditions for success. As a result, many start-ups fail within the first two years.

This study seeks to find solutions to the above problem through a multi-case study. The aim of the study is therefore to find more specific findings, especially for start-up PLGs, to see more success stories in the future. To this end, the study will start by building up a picture from previous studies, which will then be compared with the findings gathered through the interview research. The theoretical framework used in the study is the Lean Canvas model for defining business models, which can be used by companies using a product-led growth strategy to create a business model that works for them. The results of the study show that previous research has been good at highlighting the drivers, although the views of the interviewees are more specific and concrete. Previous studies, on the other hand, have not addressed the challenges, and the present study has therefore achieved a completely new set of findings in this respect.

Keywords: Software-as-a-Service, Product-Led Growth, Product-Market Fit

LYHENNELUETTELO

Lyhenne	Englanninkielinen termi	Suomenkielinen vastine
IaaS	Infrastructure as a Service	Pilvipalveluna tarjottava palvelinkapasiteetti
PaaS	Platform as a Service	Pilvipalveluna tarjottava sovellusalusta
SaaS	Software as a Service	Pilvipalveluna tarjottava sovellus tai ohjelmisto
PLG	Product-Led Growth	Tuotevetoinen kasvu(strategia)
SLG	Sales-Led Growth	Myyntivetoinen kasvu(strategia)
MVP	Minimum Viable Product	(Ohjelmisto)tuotteen yksinkertaisin toimiva versio
PMF	Product-Market Fit	(Ohjelmisto)tuotteen ja markkinan vaatimusten yhteensopivuutta kuvaava termi
PQL	Product Qualified Lead	(Ohjelmisto)tuotteen itsenäisesti luoma liidi eli potentiaalinen ostava asiakas

KUVIOT

KUVIO 1 Liiketoimintamalli Canvas.....	11
KUVIO 2 Lean Canvas.....	16
KUVIO 3 Liiketoiminnan tasot.....	21
KUVIO 4 Pilvipalveluiden arkkitehtuuri.....	23
KUVIO 5 Pilvipalveluiden liiketoimintamalli.....	24
KUVIO 6 Päivitetty apilamalli SaaS-ohjelmistojen myyntiä ja markkinointia varten.....	31
KUVIO 7 Yksinkertaistettu kuvaus asiakaslähtöisestä tuotekehityksestä myyntivetoisessa ja tuotevetoisessa kasvustrategiassa.....	36
KUVIO 8 Lean Canvas: Aiempien tutkimusten näkemys haasteista ja edellytyksistä tuotevetoiselle kasvulle.....	43
KUVIO 9 Lean Canvas: haastateltavien näkemys haasteista ja edellytystekijöistä tuotevetoiselle kasvulle.....	83
KUVIO 10 Lean Canvas: edellytystekijät tuotevetoiselle kasvulle.....	91
KUVIO 11 Lean Canvas: haasteet tuotevetoiselle kasvulle.....	92

TAULUKOT

TAULUKKO 1 SaaS-liiketoimintamallien ominaisuudet.....	29
TAULUKKO 2 SaaS-kasvustrategioiden suhde liiketoimintamalleihin.....	39
TAULUKKO 3 Haastateltavien taustatiedot.....	47

SISÄLLYS
TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
LYHENNELUETTELO, KUVIOT JA TAULUKOT

1	JOHDANTO.....	7
2	LIIKETOIMINTAMALLIT.....	10
	2.1 Business Model Canvas	11
	2.2 Lean Canvas	14
	2.3 Liiketoimintamallin ja strategian yhteys.....	21
3	SAAS-LIIKETOIMINTAMALLIT JA -KASVUSTRATEGIAT	22
	3.1 Pilvipalvelut	22
	3.2 Software as a Service (SaaS)	24
	3.3 SaaS-liiketoiminta	24
	3.4 SaaS-liiketoimintamallit.....	25
	3.4.1 Enterprise-liiketoimintamalli	27
	3.4.2 Pure-play -liiketoimintamalli	27
	3.4.3 Self-service -liiketoimintamalli.....	28
	3.5 SaaS-kasvustrategiat.....	30
	3.5.1 Myyntivetoinen kasvustrategia.....	32
	3.5.2 Tuotevetoinen kasvustrategia	33
4	TEORIAN YHTEENVETO.....	38
	4.1 Teoreettiset havainnot Lean Canvas mallin näkökulmasta	39
	4.1.1 Asiakassegmentti.....	40
	4.1.2 Ongelma	40
	4.1.3 Uniikki arvolupaus	40
	4.1.4 Ratkaisu	40
	4.1.5 Kanavat.....	41
	4.1.6 Tulonlähteet	41
	4.1.7 Kustannusrakenne	41
	4.1.8 Tärkeimmät mittarit.....	42
	4.1.9 Epäoikeudenmukainen hyöty	42
	4.2 Muut havainnot aiemmista tutkimuksista.....	43
5	MENETELMÄ	45
	5.1 Monitapaustutkimus	45
	5.2 Aineiston kerääminen	46
	5.3 Aineiston analysointi.....	47
6	HAASTATTELUIJEN TULOKSET	49
	6.1 Haastattelu 1 – myynnillinen näkökulma	49
	6.2 Haastattelu 2 – markkinoinnillinen näkökulma	55
	6.3 Haastattelu 3 – asiakashallinnan näkökulma	62

6.4	Haastattelu 4 – tuotekehityksen näkökulma	68
7	TULOSTEN YHTEENVETO.....	76
7.1	Havainnot haastatteluista Lean Canvas mallin näkökulmasta.....	76
7.1.1	Asiakassegmentti.....	76
7.1.2	Ongelma	77
7.1.3	Uniikki arvolupaus	78
7.1.4	Ratkaisu	78
7.1.5	Kanavat.....	79
7.1.6	Tulonlähteet	80
7.1.7	Kustannusrakenne	81
7.1.8	Tärkeimmät mittarit.....	82
7.1.9	Epäoikeudenmukainen hyöty	82
7.2	Muut havainnot haastatteluista.....	83
8	TULOSTEN TULKINTA JA POHDINTA	84
8.1	Edellytystekijät tuotevetoisessa kasvustrategiassa onnistumiselle Lean Canvas mallin näkökulmasta	84
8.1.1	Asiakassegmentti.....	84
8.1.2	Ongelma	85
8.1.3	Uniikki arvolupaus	86
8.1.4	Ratkaisu	86
8.1.5	Kanavat.....	87
8.1.6	Tulonlähteet	87
8.1.7	Kustannusrakenne	88
8.1.8	Tärkeimmät mittarit.....	89
8.1.9	Epäoikeudenmukainen hyöty	90
8.2	Haasteet tuotevetoisessa kasvustrategiassa onnistumiselle Lean Canvas mallin näkökulmasta.....	91
8.3	Tutkimuksen tieteellinen merkitys ja rajoitukset.....	94
8.4	Jatkotutkimusaiheet.....	94
9	YHTEENVETO	95
	LÄHTEET	97
	LIITE 1 HAASTATTELURUNKO	101

1 JOHDANTO

Päivittäin uusia startup ohjelmistoyrityksiä aloittaa toimintansa ympäri maailmaa (Smagalla, 2004), koska potentiaaliset markkinat ovat internetin myötä yhä helpommin saavutettavissa ja palveluiden toimittaminen on myös siten aikaisempaan nähden erittäin edullista (Marmer ym., 2011). Myös pääomasijoittajat ovat erittäin kiinnostuneita nuorista innovatiivisista startup yrityksistä, eivätkä maailmanlaajuiset menestystarinat ainakaan laske houkuttelevuutta alaa kohtaan (Smagalla, 2004). DeLisi (2022) ennustaa Gartnerin julkaisussa julkisten pilvipalveluiden loppukäyttäjien menojen nousevan maailmanlaajuisesti lähes 500 miljardiin dollariin tänä vuonna. Kyseisen sivuston mukaan pilvipalveluna tarjottavat sovellukset tai ohjelmistot (SaaS) muodostavat edelleen näistä suurimman markkinasegmentin ja niiden ennustetaan saavuttavan 176,6 miljardin dollarin loppukäyttäjien menot vuonna 2022. Kaikesta tästä huolimatta suurin osa startup ohjelmistoyrityksistä kaatuu jo kahden vuoden kuluessa perustamisesta (Crowne, 2002).

Osterwalder ja Pigneur (2010) kehittivät liiketoimintamalli Canvaksen, kun internetin rooli yritysten liiketoiminnassa alkoi kasvamaan ja lukuisat yritykset kokivat tämän murroksen haastavaksi. Floerecken (2018) mukaan vastaavanlainen murros nähtiin pilvipalveluiden yleistymisen myötä, kun teknologioiden ostamisesta tuli entistä helpompaa ja jakautuvien kustannusten vuoksi myös edullisempaa. Tämän seurauksena yritysten perustaminen oli helpompaa kuin koskaan aiemmin, mutta se myös muutti samalla liiketoimintamallien painopistettä (Floerecke, 2018). Maurya (2012) reagoi tähän muutokseen kehittämällä liiketoimintamalli Canvaksen pohjalta Lean Canvas mallin. Kyseinen malli huomioi entistä paremmin nykyaikaisia teknologioita hyödyntävien yritysten tärkeimmät liiketoiminnan osa-alueet ja tästä syystä se on myös valittu tämän tutkimuksen teoreettiseksi viitekehyykseksi.

Libertin ja Davenportin (2022) mukaan tuotevetoinen kasvustrategia perustuu siihen, että ohjelmistotuote kehitetään hankkimaan asiakkaita itsenäisesti ja myös ylläpitämään ja kasvattamaan asiakkuuksia. Yleensä tämä tarkoittaa heidän mukaansa sitä, että tuote ratkaisee ensinnäkin jonkin merkittävän ongelman markkinassa ja toisekseen asiakkaat pääsevät kokeilemaan ratkaisua hyvin

matalalla kynnyksellä ilmaiseksi. Vasta tämän jälkeen käytöstä aletaan periä maksua, joka tapahtuu yleensä tuotteen sisäisillä konversio- ja maksuaktiviteeteilla (Libert & Davenport, 2022). Koska tuotevetoista kasvustrategiaa hyödynnetään jo laajalti käytännössä, on myös tärkeää, että aihetta tutkitaan tieteellisen tutkimuksen näkökulmasta. Tämä mahdollistaa sen, että tuotevetoisen kasvustrategian menestyksekkäälle toteuttamiselle SaaS-liiketoiminnassa löydetäisiin yleistettävissä olevia suuntaviivoja ja ohjeistuksia, joiden avulla startup ohjelmistoyritykset voisivat välttää epäonnistumisia.

Aiemmat tutkimukset ovat jo löytäneet yleistettäviä menestystekijöitä ja keinoja harjoittaa kannattavaa ohjelmistoliiketoimintaa, mutta ne ovat keskittyneet pääasiassa joko perinteiseen ohjelmistoliiketoimintaan tai SaaS-liiketoiminnan ja -liiketoimintamallien muihin muotoihin. Esimerkiksi Rajala ja Westerlund (2007) ovat tutkineet perinteisiä ohjelmistoliiketoimintamalleja, kun taas Luoma (2013) on huomionnut tutkimuksissaan myös SaaS-liiketoiminnan erityispiirteet liiketoimintamallien yhteydessä. Floerecke (2018) on puolestaan tuonut tutkimuksessaan esiin SaaS-liiketoimintamallin menestystekijöitä, mutta hän ei ole huomionnut eri kasvustrategioiden välisiä eroja. Myös liiketoimintamallien muutoksesta sekä kasvustrategioista itsessään on tehty aiempaa tutkimusta. Erytisesti Widlund (2021) on tuonut tutkimuksessaan esiin myyntivetoisen ja tuotevetoisen kasvustrategian erityispiirteitä, mutta varsinaiset menestystekijät ovat jääneet tässä tutkimuksessa pienemmälle huomiolle. Aihealueeseen liittyen on tehty tutkimusta myös case tapausten näkökulmasta, josta hyvänä esimerkkinä toimii aiemmin mainittu Floerecken (2018) monitapaustutkimus. Aiemmat tutkimukset eivät ole vielä esittäneet ratkaisuja nimenomaan tuotevetoisessa kasvustrategiassa (Product-Led Growth, PLG) onnistumiseen. Myöskään tuotevetoiseen kasvustrategiaan liittyvistä haasteista ei ole tehty tutkimusta. Tämän tutkimuksen avulla haetaan vastausta erityisesti seuraaviin kysymyksiin, jotka toimivat samalla tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksinä:

- Mitkä ovat tunnistettavat edellytystekijät tuotevetoiselle kasvulle SaaS-liiketoiminnassa Lean Canvas mallin näkökulmasta?
- Mitkä ovat tunnistettavat haasteet tuotevetoiselle kasvulle SaaS-liiketoiminnassa Lean Canvas mallin näkökulmasta?

Tämän tutkimuksen teoreettisessa osiossa on pyritty hyödyntämään tieteellisiä artikkeleita, joiden julkaisukanavan laadukkuus on varmistettu Julkaisufoorumin avulla. Lähdemateriaalit on etsitty pääasiassa Google Scholarista, Proquest tietokannasta sekä Jyväskylän yliopiston JYKDOK-tietokannasta. Kyseisistä tietokannoista on pyritty löytämään sellaisia julkaisuja, joiden julkaisukanava on saavuttanut vähintään luokituksen 1 Julkaisufoorumin luokittelussa. Lähdeaineistoa on haettu myös suoraan julkaisukanavien omilta sivustoilta, kuten Springer ja IEEE. Tutkimuksen teoreettinen osio rakentuu suppilomaisesti siten, että alkuun esitellään tutkimuksen aiheen kannalta oleellinen ylätason käsitteistö liiketoimintamalleista, joista Lean Canvas tarjoaa myös teoreettisen viitekehysten varsinaisen tutkimuksen toteuttamiselle. Tämän jälkeen edetään tarkemmin

rajattujen käsitteiden pariin eli syvennyttään nimenomaan aiemman kirjallisuuden tunnistamiin SaaS-liiketoimintamalleihin ja -kasvustrategioihin. Tutkimuksen teoria osiossa aiheita käsitellään syntetisoimalla tutkimusalueen kirjallisuutta. Tutkimuksen empiirisessä osiossa edellä mainittuihin tutkimuskysymyksiin haetaan vastausta vertaamalla aiemman tutkimuksen tarjoamia näkemyksiä tämän tutkimuksen tuloksiin, jotka on kerätty haastattelemalla aihepiirin asiantuntijoita. Haastateltaviksi on valittu henkilöitä, joilla on vankka työelämän kokemus tuotevetoisesta kasvustrategiasta. Haastateltavien asiantuntijuus keskittyy myös eri osa-alueisiin eli myyntiin, markkinointiin, asiakkuuksien hallintaan ja tuotekehitykseen.

Tutkimuksen toisessa luvussa käsitellään liiketoimintamalleja, joista tärkeimpänä on tämän tutkimuksen viitekehystenäkin toimiva Lean Canvas malli. Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen aihepiiriä ja syvennyttään erityisesti SaaS-liiketoimintamalleihin ja -kasvustrategioihin. Kyseisessä luvussa muodostetaan synteesi näiden kahden aihealueen tutkimuksista, jotta tuotevetoinen kasvustrategia saadaan kuvattua riittävän tarkasti. Neljännessä luvussa nämä havainnot sijoitetaan tutkimuksen viitekehukseen eli Lean Canvas malliin. Kyseinen luku tarjoaakin teoreettisen vertailukohdan tutkimuksen empiirisen osion havainnoille. Viidennessä luvussa kerrotaan tarkemmin tutkimuksen toteutuksesta, aineiston keräämisestä ja sen analysointimenetelmistä. Kuudes luku koostaa haastatteluissa esiin nousseet havainnot Lean Canvas mallin näkökulmasta ja seitsemäs luku puolestaan muodostaa yhteenvedon kaikista haastatteluista. Kahdeksannessa luvussa tutkimuksen tuloksia verrataan luvussa neljä esitettyyn teoreettiseen näkemykseen ja analysoidaan sen pohjalta tutkimustuloksista esiin nousseita havaintoja. Yhdeksännessä luvussa muodostetaan vielä yhteenveto tutkimuksen sisällöstä, toteutuksesta ja tärkeimmistä havainnoista sekä esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 LIKETOIMINTAMALLIT

Liiketoimintamallien käsite akateemisessa kirjallisuudessa juontaa juurensa vuoteen 1957, jolloin Bellman, Clark, Malcolm, Craft ja Ricciardi käyttivät termiä ensimmäisen kerran koulutukseen liittyvässä artikkelissaan. Tämän jälkeen liiketoimintamallien käsite oli vielä pitkään varsin vähän käytetty, kunnes 1990-luvulla se lähti leviämään Internetin alkaessa muuttamaan liiketoimintojen luonnetta (DaSilva & Trkman, 2014). Thorntonin ja Marchen (2003) mukaan Internetin tarjoamat mahdollisuudet alkoivat houkuttelemaan yhä useampia yrityksiä, minkä seurauksena liiketoiminta verkossa lähti suureen kasvuun. Täysin uudenlainen ympäristö aiheutti kuitenkin nopeasti tilanteen, jossa yrityksiä alkoi kaatua osaamattomuuden ja ymmärryksen puutteen vuoksi. Tämän seurauksena liiketoimintamalleja alettiin tutkimaan ja kehittämään ennätysellistä vauhtia. (Thornton & Marche, 2003.)

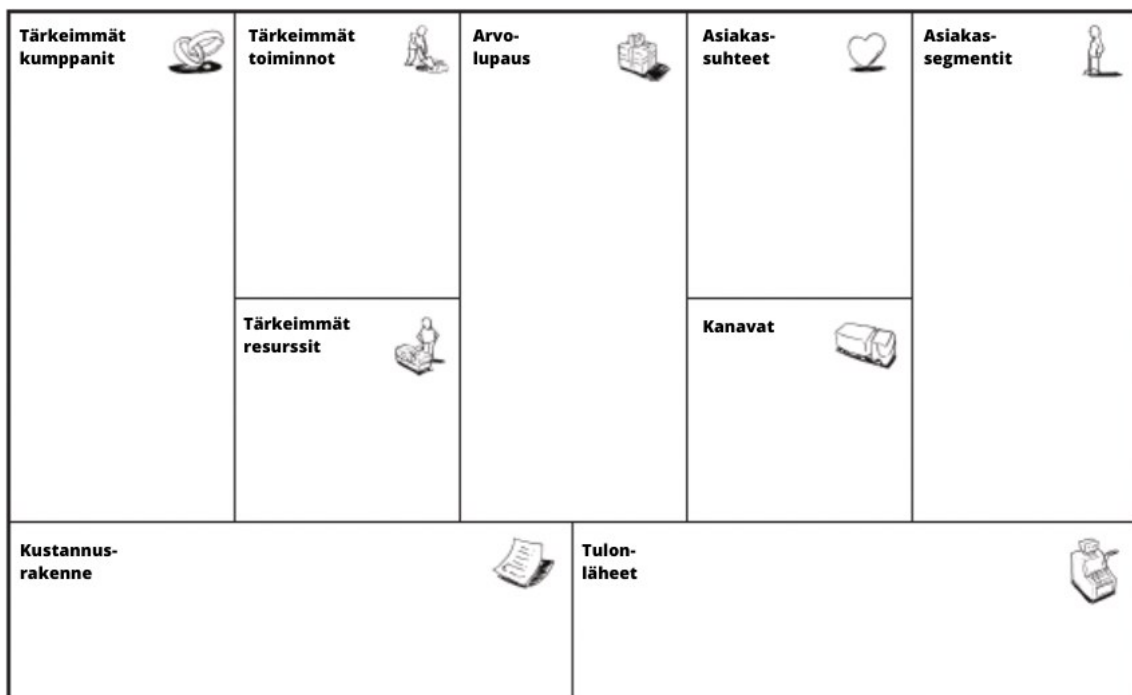
Chesbrough ja Rosenbloom (2002) korostavat liiketoimintamallien merkitystä innovoinnin yhteydessä. Heidän mukaansa liiketoimintamalli on ratkaiseva väline, jonka avulla innovaatioista saadaan arvoa, ja että organisaatioiden on sovitettava liiketoimintamallinsa yhteen innovaatiostrategioidensa kanssa. Baden-Fuller ja Morganin (2010) mukaan liiketoimintamalleja voidaan pitää puolestaan kuvauksena siitä, miten yritys toimii, organisoii itsensä ja ansaitsee rahaa. Toisin sanoen liiketoimintamalli ilmentää logiikkaa siitä, miten yritys sekä luo ja tuottaa arvoa asiakkailleen että hankkii arvoa itselleen (Al-Debei & Avison, 2010). Myös Osterwalderin (2004) mukaan liiketoimintamalleilla viitataan yleisesti ottaen yritysten arvonluontikäytänteisiin eli tapoihin luoda, välittää ja toteuttaa arvoa.

Liiketoimintamallin muutoksen toteuttaminen onnistuneesti on tunnetusti haastavaa. Väärän liiketoimintamallin valinnalla voi olla kohtalokkaat seuraukset ja se voi johtaa esimerkiksi tilanteeseen, jossa tuote tai palvelu ei saavutakaan tavoiteltuja asiakkaitaan (Chesbrough, 2007.) Tieteellisissä tutkimuksissa on kuitenkin löydetty ohjeistuksia, miten siirtymä uuteen liiketoimintamalliin tai kasvustrategiaan on suositeltava toteuttaa sekä tekijöitä, joita valitussa liiketoimintamallissa tai kasvustrategiassa onnistumiselta yleisesti ottaen vaaditaan.

Osterwalderin (2004) mukaan teknologioiden nopea kehitys ja internetin kasvava merkitys ovat erityisesti tällä vuosituhanella muuttaneet yritysten tapaa toimia. Hänen mukaansa muutokset ovat myös synnyttäneet täysin uusia toimialoja. Teknologiat ja digitalisaatio ovat muokanneet markkinoita niin paljon, että käytännössä jokaisen yrityksen on kyettävä mukautumaan tilanteeseen, mikä tarkoittaa myös muutoksia liiketoimintamalleissa. Liiketoimintamalleista puhuttaessa haasteena on ollut usein lukuisat eri tulkinnat sekä muuttuvat ja kehittyvät konseptit aiheen ympärillä. (Osterwalder, 2004.) Näiden haasteiden vuoksi Osterwalder (2004) on kehittänyt yleistettävissä olevan mallin, jonka avulla liiketoimintamalleja voidaan tarkastella yhteisesti ymmärrettävien näkökulmien kautta. Malli tarjoaa valmiit työkalut liiketoimintamallien hallitsemiseen nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Kyseinen malli on nimeltään Business Model Canvas ja sen kehittämisessä on otettu huomioon lukuisien aiempien tutkimusten yhtäläisyydet ja vahvuudet liiketoiminnan eri osa-alueista. Business Model Canvas syntyiikin tarpeesta luoda yhteisesti ymmärrettävä malli, jota on helppo soveltaa käytäntöön yksinkertaistamatta liikaa yritysten erilaisia tapoja toimia. (Osterwalder, 2004.)

2.1 Business Model Canvas

Business Model Canvas pitää sisällään yhdeksän osa-alueetta, joiden tarkoituksena on osoittaa yrityksen ansaintalogiikka. Nämä osa-alueet ovat asiakassegmentit, arvolupaus, kanavat, asiakassuhteet, tulonlähteet, tärkeimmät resurssit, tärkeimmät toiminnot, tärkeimmät kumppanit ja kustannusrakenne (kuvio 1).



KUVIO 1 Liiketoimintamalli Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 18–19)

Osa-alueet puolestaan muodostuvat neljästä liiketoiminnan pääalueesta, jotka ovat asiakas, tarjonta, infrastruktuuri ja taloudellinen kannattavuus. Liiketoimintamalli Canvaksen osa-alueista asiakassegmentit, asiakassuhteet ja kanavat muodostavat asiakkaan osa-alueen, kun taas arvolupaus muodostaa tarjonnan osa-alueen. Tärkeimmät kumppanit, tärkeimmät toiminnot ja tärkeimmät resurssit muodostavat puolestaan infrastruktuurin osa-alueen ja kustannusrakenne sekä tulonlähteet muodostavat taloudellisen kannattavuuden osa-alueen. Liiketoimintamalli Canvasta voidaan pitää strategisena suunnitelmana sille, miten organisaation rakenne, prosessit ja toiminnot toteutetaan. (Osterwalder & Pigneur, 2010.) Seuraavaksi esitellään tarkemmin nämä yhdeksän osa-aluetta ja niiden määrittämiseen liittyvät tekijät.

Asiakassegmentit

Asiakassegmentin osa-alueen on tarkoitus kuvata erilaiset ihmis- tai organisaatioryhmät eli toisinsanottuna asiakasryhmät, joita yritys pyrkii tavoittamaan. Asiakkaat muodostavat minkä tahansa liiketoimintamallin ytimen, koska mikään yritys ei voi harjoittaa kannattavaa liiketoimintaa ilman kannattavia asiakkaita. Jotta yritys voisi palvella entistä paremmin asiakkaidensa tarpeita, voi asiakkaat jaotella heitä yhdistävien tarpeiden mukaan vielä segmentteihin. Asiakassegmenttejä määriteltäessä on kuitenkin tärkeää tehdä tietoinen valinta siitä, millaisia asiakassegmenttejä yritys haluaa palvella ja mitkä asiakassegmentit puolestaan jätetään tietoisesti ulkopuolelle. Näin ollen yritys voi keskittyä syventämään asiakasymmärrystään vain tavoiteltavien asiakasryhmien osalta ja ymmärtämään juuri heidän erityistarpeitaan. (Osterwalder & Pigneur, 2010.)

Arvolupaus

Arvolupaus osa-alueen tarkoituksena on kertoa yrityksen tuotteesta tai palvelusta ja sen erottautumiskeinosta mahdollisiin kilpailijoihin nähden. Se kertoo siis, miten yritys ratkaisee asiakkaan ongelman ja tyydyttää heidän tarpeensa. Arvolupaus voi olla erilainen eri asiakassegmenteille eli sisältää eri tuotteita, palveluita tai osia niistä. Arvolupaus on yhdistelmä niistä tekijöistä, joilla yritys pyrkii tuottamaan arvoa eri asiakassegmenteilleen. Se voi sisältää olemassa olevaan tuotteeseen tai palveluun liittyen jotain uutta, jolla se erottuu markkinassa tai se voi olla myös täysin uusi tuote tai palvelu. Luonteeltaan arvolupaus voi olla kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen. Kvantitatiivisilla ominaisuuksilla viitataan esimerkiksi hintaan tai asiakaspalvelun nopeuteen, kun taas kvalitatiivisilla ominaisuuksilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi tuotteen tai palvelun muotoilua tai asiakaskokemusta. (Osterwalder & Pigneur, 2010.)

Kanavat

Kanavilla viitataan liiketoimintamalli Canvassa tapoihin, joilla yritys kommunikoi ja tavoittelee asiakassegmenttejään arvolupauksen toimittamiseksi. Kanavat

voidaan jakaa asiakassuhteen kannalta viiteen eri vaiheeseen, jotka ovat tietoisuus, arviointi, hankinta, toimitus ja myynnin jälkeinen toiminta. Käytettävät kanavat voivat olla joko yrityksen omia tai kanavien osalta voidaan hyödyntää kumppaniverkostoja, jotka ovat epäsuoria kanavia. Yrityksen omat kanavat kuten verkkosivut tai myyntitoimenpiteet ovat suoria kanavia, kun taas yrityksen omia epäsuoria kanavia voivat olla esimerkiksi yrityksen hallussa olevat vähittäiskaupat. Asiakaspolun eri vaiheissa käytettävät kanavat muodostavat kosketuspisteet asiakkaiden tai potentiaalisten asiakkaiden kanssa ja niiden merkitys on erittäin tärkeä asiakassuhteiden kannalta. (Osterwalder & Pigneur, 2010.)

Asiakassuhteet

Asiakassuhteiden osa-alue kuvastaa, millaista asiakassuhdetta yritys tavoittelee eri asiakassegmenttien osalta. Asiakassuhde voidaan itsessään jaotella kolmeen vaiheeseen, jotka ovat asiakashankinta, asiakaspito ja asiakkuuden kasvattaminen. Suhde asiakkaaseen voi puolestaan vaihdella henkilökohtaisista suhteista automatisoituihin asiakassuhteisiin. (Osterwalder & Pigneur, 2010.)

Tulonlähteet

Tulonlähteillä tarkoitetaan tuloja, joita yritys saa eri asiakassegmenteiltään. Niiden tarkoituksena on kuvata, miten yritys suhteuttaa hinnoittelumallinsa arvolupauksiin ja kohtaako ne asiakkaiden maksuhalukkuuden kanssa. Tämä osa-alue on erittäin merkittävä yrityksen kannattavuuden näkökulmasta. Onnistuneella hinnoittelulla yritys voi hyödyntää yhtä tai jopa useampaa tulonlähdettä jokaista asiakassegmenttiä kohden. Tulonlähteet voivat olla luonteeltaan kertaluonteisia tai jatkuvia. Eri tulonlähteillä voi olla myös erilainen hinnoittelustrategia tai -mekanismi, kuten kiinteä tai dynaaminen hinnoittelu. Kiinteä hinnoittelu perustuu staattisiin muuttujiin, kuten listahintoihin, tuoteominaisuuksiin, asiakassegmenttiin tai volyyymiin. Dynaamiset hinnat puolestaan määräytyvät markkinatilanteen mukaan esimerkiksi hintaneuvotteluissa, tuottojohtamisessa, reaaliaikaisessa markkinahinnoittelussa tai huutokaupassa. (Osterwalder & Pigneur, 2010.)

Tärkeimmät resurssit

Tärkeimmillä resursseilla tarkoitetaan liiketoimintamallin toteutumisen kannalta kriittisimpiä tekijöitä. Ne ovat niitä asioita, joita aiemmin esitetyt osa-alueet vaativat toteutuakseen käytännössä. Tärkeimmillä resursseilla voidaan viitata fyysisiin, taloudellisiin, henkisiin tai henkilöstöön liittyviin resursseihin. Fyysisiä resursseja ovat muun muassa rakennukset, laitteet tai järjestelmät. Taloudellisilla resursseilla viitataan lähinnä käytettävissä oleviin varoihin. Henkisiä resursseja ovat muun muassa brändi, patentit, kumppanit ja asiakaskunta, kun taas henkilöstöresursseilla tarkoitetaan yrityksen työntekijöitä. Tärkeimmät resurssit riippuvat käytettävän liiketoimintamallin tyypistä. (Osterwalder & Pigneur, 2010.)

Tärkeimmät toimenpiteet

Tärkeimmillä toimenpiteillä viitataan niihin asioihin, joita yrityksen on tehtävä, jotta liiketoimintamalli toimii. Myös tärkeimmät toimenpiteet linkittyvät vahvasti aiempiin osa-alueisiin, sillä niiden tarkoituksena on kuvastaa, millä toimenpiteillä arvoa luodaan ja tarjotaan, potentiaalinen markkina tavoitetaan, asiakassuhteet säilytetään ja tuloja ansaitaan. Tärkeimmät toimenpiteet on jaoteltu tuotaviin, ongelmanratkaisuun liittyviin sekä alustoihin liittyviin toimenpiteisiin. Tärkeimmät toimenpiteet riippuvat siitä, minkä tyyppinen liiketoimintamalli on valittu. (Osterwalder & Pigneur, 2010.)

Tärkeimmät kumppanit

Tärkeimpien kumppaneiden osa-alueessa tarkoituksena on kuvata liiketoimintamallin toimivuuden kannalta merkittävimmät jakeluverkoston osapuolet. Tällaiset kumppaniverkostot ovat muodostuneet monien yritysten liiketoimintamallien kulmakiviksi, sillä niiden avulla voidaan optimoida liiketoimintamallien muita osa-alueita, vähentää riskiä ja hankkia resursseja. Kumppaniverkostot voidaan jaotella neljään kategoriaan, jotka ovat strategiset allianssit, yhteistyöverkostot, yhteisytykset sekä ostaja-toimittaja kumppanuudet. (Osterwalder & Pigneur, 2010.)

Kustannusrakenne

Kustannusrakenteen tarkoituksena on kuvata kaikki kulut, joita liiketoimintamallin toteuttamisesta syntyy. Yleensä kustannusrakenne on suhteellisen helppo muodostaa, kun tärkeimmät resurssit, toimenpiteet ja kumppanit on määritelty. Nämä ovat nimittäin ne osa-alueet, jotka synnyttävät kustannuksia muiden osa-alueiden määrittämien tavoitteiden toteuttamisesta. Lähtökohtaisesti kustannukset on hyvä pyrkiä minimoimaan, mutta tällaisen kustannuslähtöisen liiketoimintamallin sijaan yritys voi myös hyödyntää arvolähtöistä liiketoimintamallia, jossa asiakkaan arvontuotanto onkin keskiössä. Arvolähtöiset liiketoimintamallit ovat yleisiä premium tai luksus tuotteille tai palveluille. Kustannusrakenteet sisältävät neljä keskeistä ominaispiirrettä, jotka ovat kiinteät kustannukset ja muuttuvat kustannukset sekä skaalautumisedut ja liiketoiminnan laajuuden tuomat edut. (Osterwalder & Pigneur, 2010.)

2.2 Lean Canvas

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys kertoo, mihin teoriaan tai teorioihin tämä tutkimus perustuu. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty Osterwalderin ja Pigneurin (2010) kehittämän Business Model Canvaksen pohjalta jatkojalostettua Lean Canvas mallia (Maurya, 2012). Tässä tutkimuksessa kyseisen viitekehysten tarkoituksena on tarjota teoreettinen näkemys siitä, mitä asioita tuotevetoista

kasvustrategiaa hyödyntävien teknologiayritysten tulisi ottaa huomioon Lean Canvas mallin näkökulmasta. Seuraavaksi tässä osiossa esitellään lyhyesti historiaa Lean Canvas mallin syntyyn ja perustellaan juuri kyseisen viitekehyksen käyttöä tässä tutkimuksessa.

Niin kuin aiemmin mainittiin, Osterwalder ja Pigneur (2010) kehittivät liiketoimintamalli Canvaksen työkaluksi ja ohjeistukseksi nopeasti muuttuville markkinoille, joissa reagointi ja muutosten toteuttaminen ovat entistä tärkeämpää. Teknologioiden jatkuva kehittyminen on kuitenkin johtanut tilanteeseen, jossa myös tieteellisten tutkimusten tarjoamia viitekehyksiä on tarkasteltava ja päivitettävä vastaamaan nykyhetken vaatimuksia. Tämän tarpeen pohjalta Maurya (2012) lähti jalostamaan Osterwalderin ja Pigneurin (2010) liiketoimintamalli Canvasta vastaamaan entistä paremmin nimenomaan teknologia startupien haasteisiin. Tämän tutkimustyön pohjalta syntyi Lean Canvas malli. Yksinkertaisuudessaan hän muutti päivitettyyn malliinsa neljä osa-aluetta Osterwalderin ja Pigneurin (2010) esittämistä yhdeksästä osa-alueesta, jotta malli huomioisi juuri teknologia startupeille oleelliset liiketoiminnan osa-alueet. Myös muita malleja on kehitetty liiketoimintamalli Canvaksen pohjalta (mm. Mission Model Canvas, Value Proposition Canvas, ja E-commerce Canvas) mutta tässä tutkimuksessa hyödynnetään Mauryan (2012) Lean Canvas mallia, sillä se soveltuu parhaiten juuri teknologia startupien kontekstiin. Borseman, Tanev, Weiss ja Rasmussen (2016) ovat tarkastelleet liiketoimintamalli Canvaksen ja Lean Canvas mallin eroavaisuuksia ja perustelleet myös hyvin niiden vahvuuksia. Seuraavaksi esitelläänkin kyseisten mallien eroavaisuudet sekä Lean Canvas mallin yhdeksän osa-aluetta käyttäen pääosion Borsemanin ym. (2016) perusteluita tukemaan juuri Lean Canvas mallin valintaa tämän tutkimuksen teoreettiseksi viitekehyykseksi.

Mauryan (2012) luoma Lean Canvas malli koostuu yhdeksästä osa-alueesta, jotka ovat asiakassegmentit, ongelma, uniikki arvolupaus, ratkaisu, kanavat, tulonlähteet, kustannusrakenne, tärkeimmät mittarit ja epäoikeudenmukainen hyöty (kuvio 2). Neljä Business Model Canvaksen osa-aluetta on korvattu uusilla. Tärkeimmät kumppanit on korvattu ongelmalla, tärkeimmät aktiviteetit on korvattu ratkaisulla, tärkeimmät resurssit on korvattu tärkeimmillä mittareilla ja asiakassuhteet on korvattu epäoikeudenmukaisella hyödyllä. Lean Canvas malli voidaan jakaa myös karkeasti kahteen osa-alueeseen, jotka ovat tuote ja markkina. Jaotelman tavoitteena on hahmottaa, mistä osa-alueista tuotteeseen liittyvät vaatimukset ja menestystekijät muodostuvat sekä määritellä, mitkä tekijät tulisi huomioida, jotta tuote pärjäisi valitussa markkinassa.

Ongelma	Ratkaisu	Uniikki arvolupaus	Epäoikeudenmukainen hyöty	Asiakas-segmentti
	Tärkeimmät mittarit		Kanavat	
Kustannusrakenne		Tulonlähteet		
Tuote (product)		Markkina (market)		

KUVIO 2 Lean Canvas (Maurya, 2012, luku 1, s. 5)

Borseman ym. (2016) perustelevat tärkeimpien kumppaneiden korvaamista ongelmalla erittäin tärkeäksi muutokseksi juuri startup vaiheen yrityksiä varten. Heidän mukaansa useimmat startup yritykset tuhlaavat nimittäin aikaa ja rahaa väärän tuotteen rakentamiseen, joten ratkaistavan ongelman määrittely jo liiketoimintamallin yhteydessä on perusteltua. Myös Nobel (2011) korostaa, että tästä syystä lukuisat startup ohjelmistoyritykset epäonnistuva ja kaatuvat ensimmäisen kahden vuoden aika. Borsemanin ym. (2016) mukaan startup yritysten onkin alkuun keskityttävä juuri ongelman ja ratkaisun välisen yhteensopivuuteen, eikä niinkään kumppanuuksien pohdintaan.

Koska ongelma ja ratkaisu kulkevat käsikädessä, on Borsemanin ym. (2016) mukaan tärkeimpien aktiviteettien korvaaminen ratkaisulla perusteltua. Startup yritysten kohdalla ratkaisun kolme tärkeintä ominaisuutta viittaavatkin heidän mukaansa tuotteen yksinkertaisimman toimivan version (Minimum Viable Product, MVP) ominaisuuksiin. Myös Maurya (2012) mainitsee, että tärkeimmät aktiviteetit tulisi johtaa vasta ratkaisu osa-alueesta sen jälkeen, kun MVP on käynyt läpi alustavan testauksen ja validoinnin. Nobelin (2011) mukaan ongelman ja sitä palvelevan ratkaisun pohjalta on syntynyt myös käsite Product-Market Fit (PMF), joka kuvaa tilannetta, jossa markkinassa olevan ongelman ja siihen tarjottavan ratkaisun välinen yhteys on saatu todistettua kysynnän kautta.

Borsemanin ym. (2016) mukaan tärkeimpien resurssien korvaaminen tärkeimmillä mittareilla on seurausta tarjolla olevien palveluiden suuresta kasvusta. Heidän mukaansa nimenomaan pilvipalvelut ovat mahdollistaneet sen, että

startup yritykset tarvitsevat vähemmän omia resursseja kuin koskaan aikaisemmin. Uusien yritysten perustaminen on myös siten helpompaa ja tärkeimpien resurssien sijaan startup yritysten tulisi keskittyä tärkeimpien mittareiden tunnistamiseen ja määrittämiseen. Keskeisten mittareiden tulisi aluksi keskittyä arvontuontipotentiaalin mittaamiseen ja siirryttävä vähitellen siitä kasvuun liittyvien ajureiden mittaamiseen. (Borseman, Tanev, Weiss & Rasmussen, 2016.)

Borsemanin ym. (2016) mukaan kilpailu teknologioiden saralla on myös kovempaa kuin koskaan. Heidän mukaansa niin startup yritysten kuin kaikkien muidenkin on pyrittävä luomaan ratkaisunsa jotain niin uniikkia, mitä kilpailijat eivät voi heti kopioida. Kyseisessä tutkimuksessa käy myös ilmi, että tämä on äärimmäisen tärkeä osa-alue liiketoimintamallin määrittelyssä, mikäli haluaa pärjätä kilpailullisilla markkinoilla. Asiakassuhteiden määrittelyä ei kuitenkaan Borsemanin ym. (2016) mukaan tulisi liiaksi väheksyä. Myös Maurya (2012) on samaa mieltä, mutta sen sijaan että jättäisi kyseisen osa-alueen kokonaan huomiotta, hän ehdottaa, että asiakassuhteiden näkökulmat voitaisiin ottaa huomioon nykyisessä kanavat osa-alueessa.

Voidaan todeta, että Mauryan (2012) jalostama Lean Canvas malli soveltuu juuri tämän tutkimuksen viitekehyykseksi erittäin hyvin. Seuraavaksi käydään läpi vielä tarkemmin Lean Canvas mallin yhdeksän osa-aluetta, jotta tuotevetosiin kasvustrategioihin liittyvän aiemman tutkimuksen sijoittaminen tähän malliin olisi selkeämpää.

Asiakassegmentti

Osterwalderin ja Pigneurin (2010) mukaan asiakassegmentit kuvaavat erilaisia ihmis- tai organisaatioryhmiä, joita yritys tavoittelee. Heidän mukaansa asiakkaat muodostavat minkä tahansa liiketoiminnan ytimen ja palvelukseen heitä yritysten on suotavaa jakaa asiakkaat heidän tarpeidensa mukaan segmentteihin. Lisäksi yritysten on tärkeää valita, mitä asiakassegmenttejä se haluaa ensisijaisesti palvella ja mitkä taas jätetään tietoisesti ulkopuolelle (Osterwalder & Pigneur, 2010). Mauryan (2012) mukaan asiakkaaksi tulisi määritellä ensisijaisesti vain sellaiset asiakkaat, jotka maksavat palvelusta. Heidän mukaansa vasta toissijaisena huomionkohteena ovat esimerkiksi käyttäjät, jotka käyttävät palvelua ilmaiseksi. Osterwalderin ja Pigneurin (2010) mukaan tällainen jaottelu mahdollistaa sen, että yritykset voivat keskittyä syventämään asiakasymmärrystä vain tärkeimmille asiakasryhmille.

Ongelma

Mauryan (2012) mukaan ongelma osa-alueen on tarkoitus kuvastaa niitä haasteita ja ongelmia, joita tavoiteltavilla asiakassegmenteillä on ja joihin tuotteen avulla pyritään löytämään ratkaisu. Maurya (2012) neuvoo listaamaan tähän osa-alueeseen ensin kaikki mahdolliset ongelmat, jotka asiakkaat voivat ratkaistavan ongelman ympärillä kohdata ja poimimaan sitten kolme tärkeintä niistä. Tämän lisäksi tässä osa-alueessa tulisi Mauryan (2012) mukaan listata myös tavat, joilla mahdolliset asiakkaat tällä hetkellä ratkaisevat kyseiset ongelmat. Hänen

mukaansa tämä on tärkeää, jotta tässä vaiheessa voitaisiin jo välttää täysin samojen ongelmien ratkominen kuin mitä olemassa olevat kilpailijat ratkovat.

Uniikki arvolupaus

Mauryan (2012) määrittelemä uniikki arvolupaus juontaa juurensa Osterwalderin ja Pigneurin (2010) luoman Business Model Canvasin arvolupaus osa-alueesta. Osterwalderin ja Pigneurin (2010) mukaan arvolupaus kertoo yrityksen tuotteesta tai palvelusta ja sen erottautumiskeinosta kilpailijoihin nähden. Heidän mukaansa arvolupaus voi olla erilainen eri asiakassegmenteille ja sen tulisi sisältää tekijöitä, joilla yritys pyrkii tuottamaan arvoa kyseiselle asiakassegmentille.

Koska Maurya (2012) keskittyy Lean Canvas mallissa juuri teknologia startupeille merkittäviin osa-alueisiin, on hän muovannut hieman arvolupaus osa-alueita. Uniikki arvolupaus on hänen mukaansa mallin tärkein osa-alue, koska sen tehtävänä on määritellä erottautumistekijät ja tuoda esiin jotain sellaista, mihin kilpailijat eivät pysty vastaamaan. Mauryan (2012) mukaan uniikki arvolupaus tulisi olla määriteltävissä yhteen lauseeseen, joka kiinnittää potentiaalisten asiakkaiden huomion ja saa heidät kiinnostumaan tuotteesta. Tätä määriteltäessä tulisi alkuun keskittyä tärkeimmäksi määriteltyyn ongelmaan ja pyrkiä kiteyttämään siihen liittyvä uniikki arvolupaus (Maurya, 2012).

Ratkaisu

Mauryan (2012) mukaan ratkaisu osa-alue on oikeastaan seurausta kolmesta edellisestä osa-alueesta. Hänen mukaansa ratkaisun tulee sisältää vastaus valitulle asiakassegmentille määriteltyihin ongelmiin, minkä lisäksi siinä on huomioidava myös uniikki arvolupaus. Startup yritysten osalta Maurya (2012) kehottaa hahmottelemaan MVP:n mukaisen ratkaisun eli yksinkertaisimman toteutettavissa olevan version mahdollisesti laajemmasta ratkaisusta. Tämän jälkeen ratkaisua on hänen mukaansa helpompi kehittää oikeaan suuntaan haastatteleamalla asiakkaita.

Kanavat

Kanavilla viitataan Osterwalderin ja Pigneurin (2010) liiketoimintamalli Canvasin tapoihin, joilla yritys tavoittaa asiakassegmenttinsä ja toimittaa arvolupauksensa. Kanavat voidaan jakaa heidän mukaansa viiteen vaiheeseen: tietoisuus, arviointi, hankinta, toimitus ja myynnin jälkeinen toiminta. Lisäksi kanavia voidaan käyttää heidän mukaansa joko suorina, kuten yrityksen verkkosivut tai epäsuorina, kuten kumppaniverkostot. Kanavat ovat tärkeitä kosketuspisteitä asiakkaiden kanssa, ja niiden merkitys on suuri asiakassuhteiden kannalta (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Maurya (2012) täydentää kanavien hyödyntämistä hieman konkreettisemmin esimerkein. Tämän osa-alueen osalta hän korostaa, että PMF-vaihetta on hyvä pitää vaiheena, joka erottaa hyödynnettävät kanavat. Hänen mukaansa

startup vaiheessa olevien yritysten kannattaa käyttää resursseja maksettuun mainontaan, joka nähdään yleisesti outbound-viestintänä tai niin sanottuun ilmaiseen mainontaan eli inbound-viestintään. Mauryan (2012) mukaan kyseisiin asiakashankinnan keinoihin tulisi kuitenkin panostaa vasta PMF:n saavutettua. Hänen mukaansa startup yritysten on järkevää hyödyntää alussa myös myyntiveitoista kasvustrategiaa, sillä se mahdollistaa suoran yhteydenpidon asiakkaaseen ja sen myötä tehokkaan tavan oppia asiakkaan ongelmasta lisää. Hänen mukaansa vasta skaalautumisvaiheessa on järkevä siirtyä puhtaasti automatisoituihin asiakashankinnan tapoihin. Tämän lisäksi Maurya (2012) korostaa, että startup yritysten tulisi alusta saakka keskittyä asiakaspitoon ennemmin kuin tuotteen levikin nopeaan kasvuun. Niin kuin aiemmin Business Model Canvaksen ja Lean Canvas mallin vertailussa todettiin, Maurya (2012) ehdottaa asiakassuhteiden huomioimista tässä osa-alueessa. Osterwalderin ja Pigneurin (2010) mukaan asiakassuhteilla viitataan Business Model Canvaksen yhteydessä siihen, millaisia asiakassuhteita yritys tavoittelee eri asiakassegmenttien osalta. Heidän mukaansa kyseinen osa-alue pitää sisällään myös asiakassuhteen kolme tasoa eli asiakashankinnan, asiakaspidon ja asiakkuuden kasvattamisen. Myös nämä asiat ovat Mauryan (2012) mukaan syytä huomioida määriteltäessä käytettäviä kanavia.

Tulonlähteet

Osterwalderin ja Pigneurin (2010) liiketoimintamallissa tulonlähteillä viitataan yrityksen eri asiakassegmenteiltään saamiin tuloihin. Heidän mukaansa sen perustana toimii hinnoittelumallin ja asiakkaiden maksuhalukkuuden kohtaaminen. Eri tulonlähteillä voi olla myös erilainen hinnoittelustrategia tai -mekanismi. Tämä osa-alue määrittelee loppu viimein yrityksen kannattavuuden yhdessä kustannusrakenteen kanssa. (Osterwalder & Pigneur, 2010.)

Myös Mauryan (2012) mukaan tulonlähteiden ja kustannusrakenteen tehtävänä on määritellä liiketoiminnan kannattavuus, mikä on myös yksi VFUD-viitekehityksen (Viability, Feasibility ja Usability/Desirability) eli PMF:n arviointiviitekehityksen neljästä osa-alueesta. Kyseinen viitekehitys auttaakin juuri aloittelevia yrityksiä arvioimaan tuotteen yksinkertaisinta versiota Product-Market Fit:in tavoittelussa (Dennehy, Kasraian, O'Raghallaigh & Conboy, 2016). Tulonlähteiden osalta hän korostaa, että myös startup yritysten tulisi luoda jo tuotteen yksinkertaisimman version avulla niin merkittävää arvoa asiakkaiden ongelmaan, että tuotteen käytöstä voidaan veloittaa jo tässä vaiheessa. Tämän lisäksi hän nostaa esiin etukäteisveloituksen, sillä sen avulla kasvatetaan asiakkaan sitoutumista ja mahdollistetaan kassavirran saanti mahdollisimman aikaisin. Maurya (2012) ehdottaa, että startup yritysten kannattaa aloittaa yhdellä hinnoittelumallilla ja hyödyntää ilmaista kokeilujaksoa (free trial). Hänen mukaansa ilmainen kokeilujakso mahdollistaa nimittäin asiakkaan sitouttamisen, palautteen kuulemisen ja niiden kautta oikean hintapisteen hahmottamisen, joka huomioi myös kustannusrakenteen. Sen sijaan hän ei suosittelen alkuun tuotteen ilmaisversion eli Freemium-mallin hyödyntämistä. Vaikka kyseinen malli vaikuttaa

houkuttelevalla potentiaalisten asiakkaiden kalasteluun, Maurya (2012) näkee tämän riskialttiina, koska se saattaa vaikeuttaa oikean hintapisteen löytämistä.

Kustannusrakenne

Osterwalderin ja Pigneurin (2010) mukaan kustannusrakenteen tarkoituksena on kuvata kaikki kulut, joita liiketoimintamallin toteuttamisesta syntyy. Maurya (2012) ohjeistaa teknologia startup yrityksiä pilkkomaan kustannusrakenteen hahmottamisen karkeasti kahteen osa-alueeseen. Hänen mukaansa ensimmäisenä tulisi tarkastella niitä kustannuksia, jotka syntyvät MVP:n määrittelystä, kehittämisestä ja julkaisemisesta. Vasta tämän jälkeen tulisi määritellä liiketoiminnasta syntyvät kustannukset. Kustannusrakenne ja tulonlähteet kulkevat pitkälti käsikädessä, sillä molemmat vaikuttavat toisiinsa ja määrittävät siten viimekädessä liiketoiminnan kannattavuuden. (Maurya, 2012.)

Tärkeimmät mittarit

Mauryan (2012) mukaan tärkeimpien mittareiden tehtävänä on kuvastaa liiketoiminnan suoritustasoa niin kehityksen kuin liiketoimintamallin eri osa-alueiden kannalta. Hän korostaa mittareiden valinnassa sitä, että yritysten tulisi valita kolmesta viiteen merkittävintä mittaria, jotka kuvaavat heidän liiketoimintamallinsa suoriutumista parhaiten. Maurya (2012) mukaan valittavien mittareiden tulisi kertoa tuotteen käytöstä tai käyttöasteesta sekä liiketoiminnan nykytilasta tai jopa tulevasta potentiaalista. Hänen mukaansa mittareiden valinnassa on hyvä tutkia myös, mitä mittareita muut toimialan yritykset hyödyntävät, jotta tulosten viestiminen sidosryhmille tarjoaisi mahdollisimman vertailukelpoista tietoa. Niin kuin aiemmin mainittiin, niin Borsemanin ym. (2016) mukaan startup yritysten kannattaa keskittyä aluksi arvonluontipotentiaalinen mittaamiseen ja siirryttävä vähitellen siitä kasvuun liittyvien ajureiden mittaamiseen. Mauryan (2012) mukaan arvonluontipotentiaaliin liittyviä mittareita ovat muun muassa potentiaalisten maksavien asiakkaiden eli liidien ja kokeilujaksojen määrä sekä asiakaspoistuma (churn). Hänen mukaansa kasvuun liittyviä mittareita ovat puolestaan uusien asiakkaiden määrä, kuukusittain toistuvat tulot eli Monthly Recurring Revenue (MRR) sekä asiakassuhteen elinkaaren arvo eli Customer Lifetime Value (LTV). Näiden lisäksi hän nostaa esiin erilaisia markkinoinnissa käytettäviä mittareita sekä SaaS-yrityksille yleisen asiakashankinnan kustannuksen (Customer Acquisition Cost, CAC).

Epäoikeudenmukainen hyöty

Mauryan (2012) mukaan epäoikeudenmukainen hyöty on yrityksen menestyspotentiaalinen arvioimisen kannalta tärkein osa-alue, mutta se on myös samalla yleensä haastavin määritellä. Hänen mukaansa epäoikeudenmukaisella hyödyllä ei nimittäin viitata suoraan erottautumistekijöihin vaan pikemminkin sellaisiin asioihin, joita on vaikea kopioida tai ostaa ja sen vuoksi siitä käytetäänkin nimitystä epäoikeudenmukainen hyöty. Mauryan (2012) mainitsemista

epäoikeudenmukaisen hyödyn esimerkeistä suurin osa liittyy yrityksen henkilöstöresursseihin, mutta joukossa on myös muun muassa verkoston vaikutukset, alustan vaikutukset, yhteisö, olemassa olevat asiakkaat ja hakukoneoptimoinnin (SEO) luokitus. Hänen mukaansa startup yrityksillä ei tarvitse olla epäoikeudenmukaista hyötyä heti alussa, mutta silloin on tärkeää luoda tarina yrityksen visiosta, joka johtaa epäoikeudenmukaiseen hyötyyn.

2.3 Liiketoimintamallin ja strategian yhteys

Osterwalderin (2004) mukaan liiketoimintamalli on vahvasti sidoksissa yrityksen strategiaan. Hänen mukaansa liiketoimintamalli voidaan nähdä pikemminkin arkkitehtuurisena kuvauksena yrityksen ansaintalogiikasta, kun taas strategia toimii tämän taustalla määrittäen yrityksen vision, tavoitteet ja päämäärän. Prosessit sen sijaan määrittävät hänen mukaansa konkreettiset toimet organisaation ja työnkulun osalta eli miten liiketoimintamallin osa-alueet käytännössä toteutuvat. Liiketoimintamalli sitoo siis yhteen strategian ja prosessit (kuvio 3).

Liiketoimintamalli voidaan nähdä myös linkkinä strategian, organisaation ja ICT:n välillä. Näiden kolmen osa-alueen väliset suhteet ovat usein vaikeita ymmärtää, joten liiketoimintamallin tarkoitus on selventää tätä aukkoa yhdistämällä osa-alueet yhteen. Nämä kolme osa-aluetta muodostavat myös erilaisia organisaation sisäisiä ihmisryhmiä, jotka toimivat myös hieman eri liiketoiminnan tasoilla. Myös tästä syystä liiketoimintamalli on tärkeä yhdistävä tekijä. (Fensel, 2001.) Osterwalder (2004) kuvaa strategian erilaisia määritelmiä aiemmissä tutkimuksissaan ja johtaa näistä väitteen, että liiketoimintamalli ja strategia puhuvat samankaltaisista asioista, mutta eri liiketoiminnan tasoilla. Tästä syystä myös tässä tutkimuksessa hyödynnetään Lean Canvas liiketoimintamallia teoreettisena viitekehysenä, jotta voidaan ymmärtää tuotevetoisen kasvustrategian haasteita ja edellytystekijöitä mahdollisimman laajasta näkökulmasta.



KUVIO 3 Liiketoiminnan tasot (Osterwalder, 2004, s. 14)

3 SAAS-LIIKETOIMINTAMALLIT JA - KASVUSTRATEGIAT

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä tutkimuksen kannalta merkittävät käsitteet sekä niiden väliset suhteet toisiinsa. Luvussa kuvataan ensin yläkäsitteiden avulla aihepiiri, johon tutkimus sijoittuu. Tämän jälkeen luvussa käsitellään tutkimuksen aiheen kannalta merkittävät käsitteet, niiden väliset suhteet ja aiempien tutkimusten pohjalta tehtävät havainnot tämän tutkimuksen aiheeseen liittyen.

Tarkemmin ottaen tässä luvussa kuvataan alkuun pilvipalveluiden ja niihin lukeutuvan Software-as-a-Servicen (SaaS) merkitys, sillä ne tarjoavat karkeat raamit tutkimuksen aihepiirille. Tämän jälkeen luvussa pureudutaan syvemmin siihen, mitä SaaS-liiketoiminnalla tarkoitetaan ja millaisia erilaisia SaaS-liiketoimintamalleja aiempi tutkimus tunnistaa. Tämän jälkeen luvussa tarkastellaan aiemman tutkimuksen esittämiä SaaS-kasvustrategioita, joista toisena on juuri tämän tutkimuksen kannalta merkittävä Product-Led Growth.

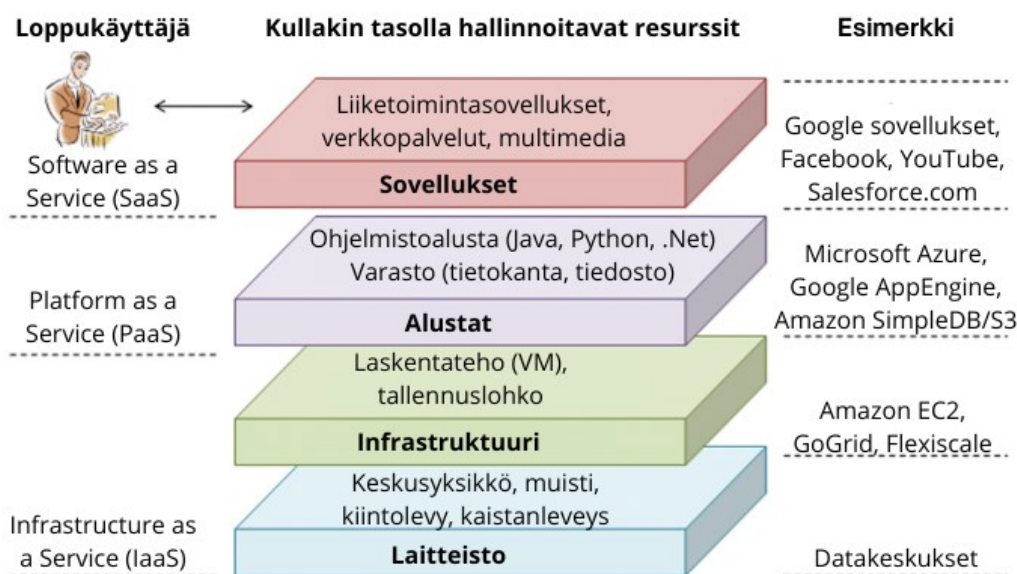
3.1 Pilvipalvelut

Pilvipalvelut ovat viimeisen vuosikymmenen ajan olleet keskeinen megatrendi tietojärjestelmätieteen ja tekniikan alalla. Pilvipalveluilla viitataan malliin, jolla mahdollistetaan kaikkien saatavilla oleva, kätevä, verkosta tilattava varanto tietojenkäsittelyresursseista, jotka voidaan nopeasti ottaa käyttöön tai vapauttaa ilman suurempaa hallinnollista tai palveluntarjoajien välistä kommunikointia. Tietojenkäsittelyresurssit pitävät sisällään muun muassa verkot, palvelimet, tallennustilat, sovellukset ja palvelut. Pilvipalvelumalli koostuu viidestä keskeisestä ominaisuudesta ja kolmesta palvelumallista. (Mell & Grance, 2011.)

Pilvipalvelun keskeiset ominaisuudet ovat tilattavuus itsepalveluna, laajamittainen yhteys verkkoon, resurssien yhteiskäyttö, nopea joustavuus ja palvelunkäytön mitattavuus. Itsepalvelu tilattavuudella viitataan siihen, että kuluttaja voi itsenäisesti tai jopa automaattisesti hankkia lisää laskentakapasiteettia, kuten

palvelinaikaa tai verkkotallennustilaa. Laajamittaisella yhteydellä verkkoon viitataan puolestaan siihen, että toiminnot ovat käytettävissä verkon kautta, jolloin niihin on pääsy kaikilla verkkoon liitetyillä laitteilla, kuten älypuhelimella, tabletilla tai tietokoneella. Resurssien yhteiskäyttö tarkoittaa sitä, että palveluntarjoajat palvelevat lukuisia loppukäyttäjiä yhtäaikaisesti jakamalla fyysisiä ja virtuaalisia resursseja dynaamisesti kysynnän mukaan. Nopea joustavuus liittyy vahvasti resurssien yhteiskäyttöön, sillä tämän pilvipalveluille keskeisen ominaisuuden tavoitteena on tarjota ja vapauttaa kapasiteettia kysynnän mukaan. Usein kuluttajille saatavilla oleva kapasiteetti saattaa näyttäytyä rajattomana, vaikka todellisuudessa palveluntarjoajan on reagoitava esimerkiksi kasvavaan kysyntään uusilla investoinneilla. Palvelunkäytön mitattavuudella viitataan pilvipalvelujärjestelmien kykyyn valvoa ja optimoida resurssien käyttöä automaattisesti eri palvelutyypin, kuten esimerkiksi tallennustilan, prosessoinnin, kaistanleveyden tai aktiivisten käyttäjätilien osalta. Tämä ominaisuus tarjoaa sekä palveluntarjoajalle että kuluttajalle läpinäkyvän tavan seurata, valvoa ja raportoida resurssien käyttöä. (Mell & Grance, 2011.)

Mell ja Grance (2011) jaottelevat pilvipalvelut kolmeen eri palvelumalliin (kuvio 4), jotka ovat Infrastructure as a Service (IaaS), Platform as a Service (PaaS) ja Software as a Service (SaaS).



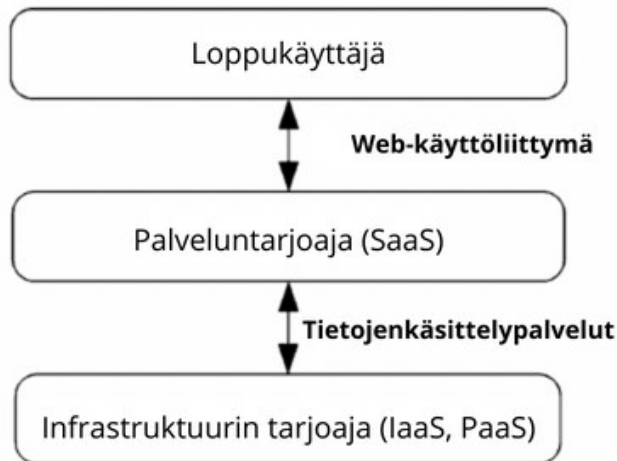
KUVIO 4 Pilvipalveluiden arkkitehtuuri (Zhang, Cheng & Boutaba, 2010, s. 9)

IaaS pitää sisällään IT-infrastruktuurin kannalta oleelliset resurssit, kuten datan prosessoinnin ja tallennuksen, verkon ja muut tärkeät laskentaresurssit. Sitä pidetäänkin perustana muille pilvipalvelumalleille. PaaS on puolestaan IT-infrastruktuurin varaan ohjelmointikielten, kirjastojen, palvelujen ja työkalujen avulla rakennettu alusta tai järjestelmä (Mell & Grance, 2011.) Zhang, Cheng ja Boutaba (2010) kuvaavat julkaisussaan IaaS ja PaaS palveluntarjoajien päällekkäisyyttä siten, että usein PaaS palveluntarjoaja saattaa käyttää pilveään IaaS

palveluntarjoajan pilven päällä. Tästä syystä nykyisessä käytännössä IaaS- ja PaaS-palveluntarjoajat ovat usein saman organisaation alaisia. SaaS viittaa sen sijaan pilvi-infrastruktuurin päällä toimiviin sovelluksiin. (Zhang ym., 2010.) Niihin tarjotaan pääsyä erilaisten laitteiden avulla joko suoraan rajapinnan, kuten verkkoselaimen tai erillisen käyttöliittymän kautta (Mell & Grance, 2011).

3.2 Software as a Service (SaaS)

Software-as-a-Service eli siitä yleisesti käytetty lyhenne SaaS viittaa pilvi-infrastruktuurin päällä toimiviin sovelluksiin (Mell & Grance, 2011). Heidän mukaansa SaaS nähdään korvaajana perinteisemmille ohjelmistoratkaisuille, joiden omistus perustui lisensseihin ja hankintaan sisältyi ohjelmiston asennus, ylläpito, laitteisto sekä tarvittava infrastruktuuri. SaaS-ohjelmistojen palveluntarjoajat sen sijaan hankkivat ja ylläpitävät kaikkia tarvittavia laitteita, ohjelmistoja ja infrastruktuuria, jolloin ostaja voi vain hankkia käyttöoikeudet palveluun verkon välityksellä (Choudhary, 2007). SaaS on nopeampi, helpompi ja halvempi ottaa käyttöön kuin perinteiset ohjelmistot, mikä tarkoittaa, että teknologiaan sidotut budjetit voidaan keskittää kilpailuedun tuottamiseen eikä ohjelmistojen ylläpitoon. Kuviossa 5 on esitetty, miten SaaS-ohjelmisto sijoittuu loppukäyttäjien ja taustalla toimivan infrastruktuurin väliin.



KUVIO 5 Pilvipalveluiden liiketoimintamalli (Zhang, Cheng & Boutaba, 2010, s. 10)

3.3 SaaS-liiketoiminta

Dubeyn ja Waglen (2007) mukaan SaaS-liiketoiminta tarkoittaa nykyaikaista tapaa myydä ja toimittaa järjestelmiä internetin kautta. Heidän mukaansa sen etuna palveluntarjoajan näkökulmasta ovat muun muassa skaalautuvuus ja

jatkuvat tulot, kun taas ostajan näkökulmasta etuna on muun muassa joustavuus vaihtaa toimittajaa ja matalammat ylläpitokustannukset, koska ohjelmistoon liittyvät kustannukset jakautuvat muiden asiakkaiden kesken. SaaS-ohjelmistojen mukanaan tuomat uudet suunnittelu- ja toimitusmallit mahdollistavat sen, että useat eri asiakkaat voivat käyttää palvelua samanaikaisesti yhteisessä pilviympäristössä. Tämä puolestaan mahdollistaa sen, että palveluntarjoajat voivat nyt toimittaa yhden sovelluksen kustannustehokkaasti lukuisten käyttäjien kesken (Dubey & Wagle, 2007.)

Loukisin, Janssenin ja Mintchevin (2019) mukaan SaaS-liiketoiminta perustuu yleensä palvelumaksuun toisin kuin perinteisessä ohjelmistoliiketoiminnassa, jossa maksu peritään tuoteperusteisesti. Heidän mukaansa SaaS-liiketoiminnan palvelumaksuille ominaista on kuukausittain tai vuosittain perittävät tulot, koska ohjelmistoa tarjotaan jatkuvana palveluna ja maksu peritään käytön mukaan. Palvelumaksu perustuu yleensä käyttäjien lukumäärän tai muodostuu käytettyjen moduulien tai toiminnallisuuksien mukaan (Loukis, Janssen & Mintchev, 2019).

Alhaisempien toimitus- ja omistuskustannuksien lisäksi SaaS-liiketoiminnalle ominaista on myös se, että palvelun kehittämiseen ja päivittämiseen panostetaan enemmän kuin perinteisissä lisensoiduissa ohjelmistoissa. Tämä johtuu palveluperusteisesta hinnoittelusta ja asiakkaiden helposta palveluntarjoajan vaihdettavuudesta, mitkä luovat palveluntarjoajalle painetta kehittää palvelua jatkuvasti vastaamaan asiakkaiden muuttuvia tarpeita. (Dubey & Wagle, 2007.) Tällä on kuitenkin positiivinen vaikutus SaaS-ohjelmistojen laatuun, kun kehitystyöhön panostetaan aiempia ohjelmistoratkaisuja enemmän (Benlian & Hess, 2011; Currie, Desai & Khan, 2004; Greschler & Mangan, 2002).

SaaS-liiketoiminnalle ominaista on toimintojen suuntaaminen joko liiketoiminta- tai asiakaskeskeisiksi (Chong & Carraro, 2006). Tämä tarkoittaa sitä, että ohjelmistopalvelut joko tukevat pk-yritysten ja suurten yritysten liiketoimintaprosesseja tai ne toimivat henkilökohtaisen tuottavuuden välineinä suurelle yleisölle. Liiketoimintaprosessien tukemiseen suunnatut SaaS-ohjelmistot hyödyntävät Enterprise-liiketoimintamallia, kun taas henkilökohtaiseen tuottavuuteen tähtäävät SaaS-ohjelmistot käyttävät Pure-play tai Self-service -liiketoimintamallia. (Luoma, 2013.)

3.4 SaaS-liiketoimintamallit

SaaS-liiketoimintamallien luokittelu juontaa juurensa perinteikkäämpien ohjelmistoliiketoimintamallien luokittelusta. Rajala ja Westerlund (2007) jaottelevat ohjelmistoyritykset neljään eri luokkaan sen perusteella, paljonko palveluntarjoajan ihmistyövoimaa tulee sitoa asiakassuhteisiin ja mikä on tarjottavan ohjelmiston standardisuuden taso. He määrittelevät perinteisten ohjelmistoyritysten liiketoimintamallien ominaisuudet niiden tuotestrategian, ansaintalogiikan, kustannusrakenteen tai hinnoittelustrategian sekä jakelumallin mukaan. Näiden perusteella he tunnistavat neljä erityyppistä liiketoimintamallia, jotka toimivat

pohjana Luoman (2013) tutkimuksessa, jossa tarkastellaan nimenomaan SaaS-liiketoimintamalleja.

Luoman (2013) mukaan erilaisilla SaaS-liiketoimintamalleilla on havaittu olevan neljä keskeistä ominaisuutta, jotka ovat arvolupaus, aktiviteetit, organisaatorakenne ja ansaintamalli. Arvolupaus viittaa asiakaskohderyhmän sekä tuote- ja palveluvalikoiman väliseen suhteeseen. Sen avulla ilmaistaan, kenelle teknologia ja sen mahdollistamat toiminnot ovat hyödyllisiä ja mitä tarkoitusta teknologia ja toiminnot palvelevat. Toisin sanoen arvolupauksessa yksilöidään asiakassegmentti ja tälle segmentille tarjottavat tuotteet ja palvelut. (Luoma, 2013.) Luoman, Rönkön ja Tyrväisen (2012) mukaan SaaS-liiketoimintamalleissa tämä tarkoittaa käytännössä standardoituja ja yksinkertaisia ohjelmistoja, joiden käyttö tai käyttöönotto vaatii mahdollisimman vähän tukipalveluja. Tämä puolestaan mahdollistaa alhaiset kustannukset ja nopean käyttöönoton internetin kautta (Luoma, Rönkkö & Tyrväinen, 2012).

Aktiviteeteilla tarkoitetaan puolestaan palveluntarjoajan suorittamia toimenpiteitä arvon luomiseksi ja lunastamiseksi. Se liittyy vahvasti edelliseen ominaisuuteen, mutta sen tarkoituksena on selventää tarkemmin niitä henkilöresursseihin, fyysisiin resurssien ja pääomaresursseihin suunnattuja toimia, joilla arvolupaus pyritään lunastamaan. (Luoma, 2013.) Käytännössä tämä tarkoittaa SaaS-liiketoiminnan kontekstissa yleensä mahdollisimman pitkälle automatisoituja prosesseja asiakashankinnan, -pidon ja -tuen osalta sekä skaalautuvia IT-resursseja (Luoma ym., 2012).

Organisaatorakenne tarkoittaa yrityksen sisäistä rakennetta ja yrityksen asemaa arvontuontiverkossa. Se kuvaa edellä mainittujen toimintojen jakautumista palveluntarjoajan sekä sen tärkeimpien ulkoisten sidosryhmien eli arvontuontiverkoston välillä. (Luoma, 2013.) Käytännössä tällä voidaan viitata SaaS-liiketoiminnassa esimerkiksi tehokkaisiin myyntitapoihin tai -kanaviin, jotka mahdollistavat myös pienten ja keskisuurten yritysten tavoittamisen organisaation kaikilla tasoilla (Luoma ym., 2012).

Ansaintamalli kertoo yrityksen tulologiikasta, joka viittaa tulojen rakentamiseen. Se kuvastaa valintoja erilaisten hinnoittelurakenteiden ja palvelun ajallisten oikeuksien (esim. lisenssit, tilausperusteiset tai käyttöperusteiset oikeudet) osalta sekä suhteesta tuotteesta maksavaan osapuoleen. (Luoma, 2013.) SaaS-liiketoimintamalleissa tämä tarkoittaa käyttöön perustuvaa hinnoittelua, jossa asiakas-kohtaiset kustannukset ovat minimaaliset. Palveluntarjoajalle tämä aiheuttaa kuitenkin yleensä suuremmat alkuinvestoinnit ohjelmistokehitykseen ja asiakashankintaan. (Luoma ym., 2012.)

Luoman (2013) mukaan näiden ominaisuuksien pohjalta on tunnistettavissa kolme toisistaan eroavaa SaaS-liiketoimintamallia, jotka ovat Enterprise, Pure-play ja Self-service -liiketoimintamallit. Ne eroavat toisistaan erityisesti SaaS-liiketoimintamalleille keskeisten ominaisuuksien toteutustavan osalta (Luoma, 2013).

3.4.1 Enterprise-liiketoimintamalli

Enterprise SaaS-liiketoimintamallissa arvolupaus, aktiviteetit, organisaatiokerke ja ansaintamalli eroavat selvästi Pure-play ja Self-service -liiketoimintamalleista. Arvolupaus eli asiakassegmentti ja tälle segmentille tarjottavat tuotteet ja palvelut ovat Enterprise SaaS-liiketoimintamallissa kompleksisia. Asiakassegmentti koostuu suurista yrityksistä ja tarjottavat tuotteet ovat usein laajoja ja kompleksisia ohjelmistoja, jotka pitävät usein sisällään ohjelmiston räätälöintiä asiakastarpeiden mukaan sekä palveluntarjoajan asiantuntijuutta käyttöönoton ja käytön tueksi. (Luoma ym., 2012.)

Aktiviteettien osalta Enterprise SaaS-liiketoimintamallissa on tyypillistä, etteivät myyntitoimenpiteet toteudu juurikaan ilman myyntihenkilöstöä, eikä internetillä ole niin suurta merkitystä suorana asiakashankinnan kanavana. Tällaisten yritysten kohdalla esimerkiksi verkkosivujen tarkoitus on yleensä johdattaa verkkosivukävijä varaamaan tapaamisen myyjän tai asiantuntijan kanssa. Asiakashankinnan aktiviteetit ovat myös suunnattu suoraan yrityspäätäjille. (Luoma ym., 2012.)

Palveluntarjoajan organisaatiokerke pitää sisällään myynti ja asiantuntija henkilöstöä, joiden merkitys edellä mainittujen aktiviteettien ja arvolupauksen toteutumiseksi on ehdoton. Lisäksi Enterprise SaaS-liiketoimintamallille on tyypillistä käyttää kumppaneita myynissä ja lisäarvoa tuottavien palveluiden tarjonnassa. (Luoma ym., 2012.)

Myös ansaintamallin voidaan katsoa eroavan merkittävästi Pure-play ja Self-service -liiketoimintamalleista. Enterprise SaaS-liiketoimintamallissa ansaintalogiikka perustuu yleensä kylläkin SaaS-ohjelmistoille tyypilliseen palvelumaksuun, joka peritään säännöllisesti, mutta erona on merkittävästi korkeampi hinnoittelu. Hinnoittelu on seurausta ihmisresurssien tarpeesta niin myynissä kuin käyttöönotoissa ja käytössä. Lisäksi hinnoitteluun vaikuttavat ohjelmistossa tehtävät asiakaskohtaiset räätälöinnit, kuten integroinnit olemassa oleviin järjestelmiin, jotka aiheuttavat jälleen ihmistyötä. Toisaalta myös suurista yrityksistä koostuva asiakassegmentti mahdollistaa korkeamman hinnoittelumallin, sillä tällaisilla yrityksillä on myös parempi maksukyky. (Luoma ym., 2012.)

3.4.2 Pure-play -liiketoimintamalli

Pure-play SaaS-liiketoimintamallissa arvolupaus, aktiviteetit, organisaatiokerke ja ansaintamalli ovat keskittyneet jo huomattavasti skaalautuvampiin valintoihin. Arvolupaus tässä liiketoimintamallissa on segmentoinnin osalta pienemmissä asiakkaissa, joilla ei ole resursseja investoida kokonaisvaltaisempiin Enterprise SaaS-ohjelmistoihin. Tuotteiden ja palveluiden osalta tämä malli liittyy yksinkertaisiin ja räätälöimättömiin ohjelmistoihin, joita voidaan toimittaa asiakkaille ilman käyttäjien opastusta ihmisvoimin. Tämän tyyppisiin ohjelmistoihin ei yleensä liity myöskään integrointeja olemassa oleviin järjestelmiin. (Luoma ym., 2012.)

Aktiviteettien osalta Pure-play SaaS-liiketoimintamallille on ominaista Luoman (2013) mukaan palvelun tilattavuus verkosta tai verkon kautta toteutettavat myyntitoimenpiteet. Hänen mukaansa tehokkaat asiakashankinnan tavat ovat joko voimakas outbound myynti, missä yritys lähestyy itse potentiaalisia asiakkaita tai Self-service -mallille tyypillinen itsepalvelumalli, jossa asiakas tekee aloitteen. Kun yritys lähestyy itse potentiaalisia asiakkaita, puhutaan myynnin näkökulmasta samanlaisesta toiminnasta kuin myyntivetoisessa (Sales-Led Growth, SLG) kasvustrategiassa (Luoma ym., 2012). Lin (2022) mukaan, kun asiakas tekee aloitteen, viitataan enemmän markkinointiin, jossa potentiaalisille asiakkaille tuotetaan esimerkiksi ohjelmiston tarjoamiin hyötyihin liittyvää sisältöä. Sen tavoitteena on esimerkiksi sitouttaa, kouluttaa ja opastaa potentiaalisia asiakkaita ongelmansa liittyen ja pyrkiä konvertoimaan heitä itsepalvelumallin kautta asiakkiksi (Li, 2022). Luoman ym. (2012) mukaan erityisesti tämän tyyppisessä markkinoinnissa kohdentaminen tapahtuu yrityspäätäjien sijaan myös loppukäyttäjiiin. Lin (2022) mukaan, kun asiakas tekee aloitteen, voidaan SaaS-liiketoiminnan yhteydessä puhua myös Product-Led Growth strategiasta. Pure-play -liiketoimintamallia hyödyntäviin SaaS-ohjelmistoihin liittyy vahvasti online-kanavat niin myynnin, markkinoinnin kuin ohjelmiston toimituksen osalta, mikä tarkoittaa usein pitkälle automatisoituja prosesseja (Luoma ym., 2012).

Palveluntarjoajan organisaatorakenne pitää usein sisällään Enterprise-liiketoimintamallille ominaista myynti- tai asiantuntijahenkilöstöä, mutta niiden rooli on pienempi. Standardoidummat ohjelmistot eivät nimittäin tarvitse niin paljon tukea ohjelmiston käyttöönottoon tai käyttöön. Joissain tapauksissa yksinkertaiset ja räätälöimättömät ohjelmistot voidaan toimittaa asiakkaille jopa ilman käyttäjien opastusta ihmisvoimin. (Luoma ym., 2012.)

Myös ansaintamalli eroaa Enterprise-liiketoimintamallista merkittävästi. Kun ihmisresurssien tarve vähenee, myös palveluntarjoajan kustannusrakenne keventyy. Lisäksi asiakassegmentin koostuminen pitkälti pk-yrityksistä tarkoittaa sitä, että asiakkaiden maksukyky on heikompi kuin suurilla yrityksillä, joille kokonaisvaltaisemmat Enterprise SaaS-ohjelmistot ovat suunnattu. Näiden tekijöiden vuoksi Pure-play SaaS-liiketoimintamallissa ohjelmistosta perittävät käyttömaksut ovat merkittävästi pienempiä kuin Enterprise SaaS-ohjelmistoissa. (Luoma ym., 2012.)

3.4.3 Self-service -liiketoimintamalli

Self-service SaaS-liiketoimintamalli sisältää paljon samoja piirteitä kuin Pure-play SaaS-liiketoimintamalli, mutta siinä ihmisresurssien käyttö on minimissään ja prosessit ovat täysin automatisoituja. Tässä liiketoimintamallissa arvolupaus, aktiviteetit, organisaatorakenne ja ansaintamalli keskittyvät vahvasti liiketoiminnan skaalautuvuuteen. Arvolupaus tämän liiketoimintamallin segmentoinnissa eroaa selvästi Pure-play SaaS-liiketoimintamallista, sillä tässä mallissa ohjelmisto on suunnattu pk-yritysten sijaan suoraan loppukäyttäjille. Ohjelmisto puolestaan on niin yksinkertaistettu ja standardoitu, että asiakkaat voivat itse etsiä, arvioida ja ottaa ohjelmiston käyttöön. (Luoma ym., 2012.)

Aktiviteettien osalta Self-service SaaS-liiketoimintamalli hyödyntää puhtaasti pull-strategiaa. Lin (2022) mukaan palveluntarjoaja pyrkii suuntaamaan kohderyhmälleen hyödyllistä markkinointisisältöä, kuten esimerkiksi blogikirjoituksia, oppaita, case-storyja tai tuloksia. Tämän tavoitteena on sitouttaa, kouluttaa ja opastaa potentiaalisia asiakkaita ongelmaansa liittyen ja pyrkiä konvertoimaan heitä Self-service mallin kautta ohjelmiston käyttäjiksi. Niin kuin aiemmin mainittiin, pull-strategian mukaisesta toiminnasta käytetään SaaS-liiketoiminnassa myös nimitystä Product-Led Growth. (Luoma ym., 2012.)

Organisaatorakenteen osalta Self-service SaaS-liiketoimintamalli eroaa Enterprise ja Pure-play -liiketoimintamalleista selvästi. Tässä mallissa palveluntarjoajan henkilöresurssit on sidottu asiakashankinnan osalta kasvuhakkerointiin keskittyvään markkinointiin ja asiakastuen osalta vain vaadittuihin tukitoimiin, kuten chat-tukeen. (Luoma ym., 2012.)

Myös ansaintamalli eroaa jokseenkin Pure-play SaaS-liiketoimintamallista. Self-service SaaS-liiketoimintamalli perustuu nimittäin yleensä Freemium-ansaintamalliin, jossa käyttäjille tarjotaan ohjelmiston yksinkertaisinta versiota ilmaiseksi, jonka jälkeen käyttäjiä pyritään saamaan laajentamaan käyttöönsä maksullisten versioiden pariin. Mahdollisia ansaintamalleja ovat myös mainospohjaiset tulot tai hyvin pienet yksittäiseltä käyttäjältä saatavat tulot. Näihin ansaintamalleihin liittyvät matalat kustannukset selittyvät osin sillä, että kohderyhmän maksukyky ja maksuvalmius on erilainen, kun tavoiteltavat asiakkaat ovatkin suoraan loppukäyttäjiä eikä yrityksiä tai yrityspäittäjiä. (Luoma ym., 2012.)

Edellä käsiteltyjen liiketoimintamallien ja niihin liittyvien ominaisuuksien piirteet ovat esitettyinä taulukossa 1. Taulukon tarkoituksena on auttaa havainnollistamaan aiemman kirjallisuuden pohjalta tehdyn synteessin muodostamia havaintoja SaaS-liiketoimintamallien välisistä yhtäläisyyksistä ja eroavaisuuksista.

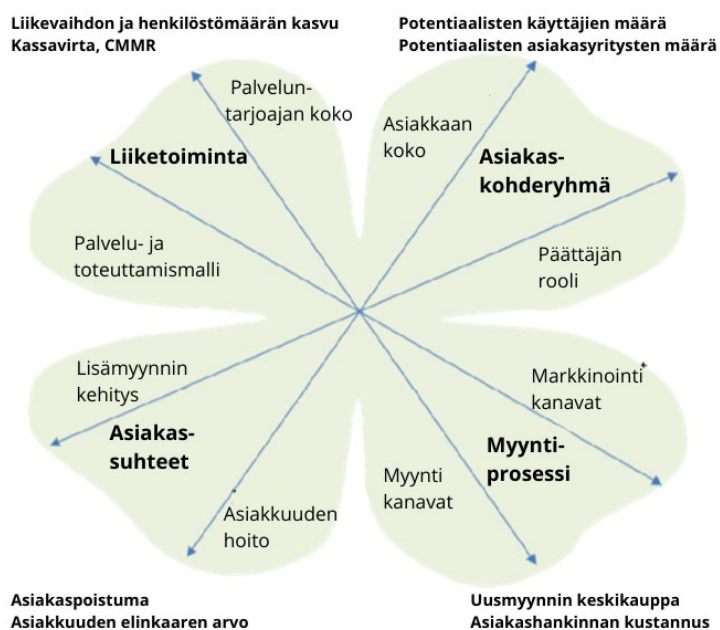
Liiketoimintamalli/ Ominaisuudet	Enterprise SaaS	Pure-play SaaS	Self-service SaaS
Arvolupaus	Asiakassegmentti: suuret yritykset Tarjottava tuote/palvelu: kompleksiset ja räätälöintiä vaativat ohjelmistot, jotka sisältävät asiantuntijapalveluita	Asiakassegmentti: pk-yritykset tai loppukäyttäjät Tarjottava tuote/palvelu: standardoidut ohjelmistot, joiden käyttöönotto ei vaadi juuri tukea	Asiakassegmentti: loppukäyttäjät Tarjottava tuote/palvelu: yksinkertainen standardoitu tuote, jonka käyttö tai käyttöönotto ei vaadi palveluntarjoajan tukea
Aktiviteetti	Asiakashankinta: outbound myynti eli yritys tekee aloitteen Tavoiteltava asiakas: yrityspäittäjä	Asiakashankinta: outbound myynti eli yritys tekee aloitteen tai inbound markkinointi eli pyritään saamaan asiakas aloitteentekijäksi Tavoiteltava asiakas: yrityspäittäjä tai loppukäyttäjä	Asiakashankinta: inbound markkinointi eli pyritään saamaan asiakas aloitteentekijäksi Tavoiteltava asiakas: loppukäyttäjä
Organisaatorakenne	Myynti ja asiantuntija henkilöstö sekä kumppaniverkostojen käyttö	Laskeva tarve myynti- ja asiantuntijahenkilöstölle	Kasvuhakkerointiin keskittyvä markkinointihenkilöstö ja vaadittavat tukitoimet
Ansaintamalli	Säännöllinen palvelumaksu, Korkeat kustannukset	Säännöllinen palvelumaksu, Matalat kustannukset	Säännöllinen palvelumaksu joko matalin kustannuksin tai Freemium lähtöisesti

TAULUKKO 1 SaaS-liiketoimintamallien ominaisuudet

Luoman ym. (2012) mukaan tilastot osoittavat, että Pure-play ja Self-service SaaS-liiketoimintamallia hyödyntävät yritykset ovat vähemmän kannattavia. Heidän mukaansa tämä voi selittyä niiden ansaintamallilla, jossa palveluntarjoajan on investoitava tuotteen ja palvelun sekä asiakashankinnan kehittämiseen etukäteen. Tällöin investointien takaisinmaksuaika on pidempi ja liiketoiminta saattaa olla alkuun tappiollista (Luoma ym., 2012). Seuraavaksi käsittelemme kuitenkin erilaisia kasvustrategioita, joiden avulla liiketoiminnan kannattamattomuus alkuun voidaan välttää.

3.5 SaaS-kasvustrategiat

Tyrväisen ja Selinin (2011) mukaan SaaS-kasvustrategialla tarkoitetaan niitä myynnin ja markkinoinnin toimenpiteitä, joilla yritys pyrkii hakemaan kasvua. He koostavat julkaisussaan aiempien tutkimusten perusteella yleisesti havaitut piirteet SaaS-kasvustrategioita yhdistävistä ulottuvuuksista. Tutkimuksessaan he muodostavat ensin aiemman tutkimuksen perusteella kahdeksan ulottuvuutta, jotka vaikuttavat SaaS-kasvustrategian muodostumiseen. Tämän perusteella he jalostavat tutkimuksessaan päivitetyn apilamallin (kuvio 6), jonka mukaan SaaS-kasvustrategian valintaan vaikuttaa merkittävästi neljä toisiinsa kytkeytyvää aluetta, jotka ovat palveluntarjoajan tavoitteellinen liiketoimintamalli ja sitä tukevat prosessit sekä asiakassuhteiden ja asiakassegmentin valinta. Tämä malli sisältää ulottuvuudet aiemmasta kahdeksan osaisesta mallista sekä uutena asiana myös ehdotetut suorituskyvynmittarit jokaiselle osa-alueelle (Tyrväinen & Selin, 2011).



KUVIO 6 Päivitetty apilamalli SaaS-ohjelmistojen myyntiä ja markkinointia varten (Tyrväinen & Selin, 2011, s. 12)

Tyrväisen ja Selinin (2011) muodostaman apilamallin mukaan palveluntarjoajan tavoitteelliseen liiketoimintaan sisältyy aiemmasta tutkimuksesta sekä palveluntarjoajan koko että palvelu- ja toteuttamismalli. Palveluntarjoajan koko voidaan luokitella mikrokokoisiin (alle 10 henkilöä), pieniin (10–49 henkilöä), keskisuurin (50–249 henkilöä) ja suuriin (yli 249 henkilöä) yrityksiin. Palvelu- ja toteuttamismallilla viitataan tuotestrategiaan eli siihen onko tuote luonteeltaan itsepalvelu tyyppinen vai sisältääkö se asiantuntijapalvelua. Ehdotettuina suorituskyvymittareina tähän osa-alueeseen ovat liikevaihto, henkilöstömäärä, kassavirta sekä kuukausittain toistuvat tulot. (Tyrväinen & Selin, 2011.)

Tavoitteellista liiketoimintaa tukeviin prosesseihin lukeutuu puolestaan käytettävät myynti- ja markkinointiviestinnän kanavat. Ehdotettuja suorituskyvymittareita tälle osa-alueelle ovat keskikauppa ja asiakashankinnan kustannukset. Keskikaupalla viitataan tässä yhteydessä keskimääräiseen summaan, joka peritään nimenomaan uudelta asiakkaalta. (Tyrväinen & Selin, 2011.)

Asiakassuhteiden osa-alueeseen kuuluvat aiemmasta kirjallisuudesta myynnin jälkeinen asiakassuhteen ylläpito sekä uusmyynnin kehitys. Ehdotettuja suorituskyvymittareita ovat asiakaspoistuma sekä asiakkuuden elinkaaren arvo. (Tyrväinen & Selin, 2011.)

Asiakassegmenttiin sisältyy tässä yhteydessä asiakkaan koko sekä ostajan rooli. Asiakkaan koolla viitataan henkilöstömäärään, joka on jaoteltu samalla tavalla kuin aiemmin esitetty palveluntarjoajan koko. Ostajan roolilla puolestaan viitataan siihen, onko palvelun ostaja loppukäyttäjä, ylimmän johdon edustaja vai jotain siltä väliltä. Ehdotettuja suorituskyvymittareita tälle osa-alueelle ovat potentiaalisten käyttäjien määrä markkinan potentiaalinen määrittämiseksi sekä asiakkaiden määrä pitkän aikavälin seurantaan. (Tyrväinen & Selin, 2011.)

3.5.1 Myyntivetoinen kasvustrategia

Myyntivetoisessa kasvustrategiassa (Sales-Led Growth, SLG) on kyse siitä, että yritykset saavat kasvunsa myynnistä. Tässä strategiamallissa myynti kohdistuu käyttäjien sijaan yrityspäättäjiin. Tässä strategiassa on tärkeää kohdistaa myyntilliset toimenpiteet sellaiseen kohdeyleisöön, jolla on maksukykyä, sillä strategia perustuu pienempään asiakasmassaan, mutta korkeampaan hintaan. (Widlund, 2021.)

Widlund (2021) tunnistaa tutkimuksessaan kolme keskeistä tekijää myyntivetoista kasvustrategiaa hyödyntävien SaaS-yritysten keskuudessa. Ensinnäkin tällaiset palveluntarjoajat suuntaavat tarjoamansa yleensä markkinaan, jossa on vähän kilpailua (Blue Ocean strategy). Tällaisessa markkinassa asiakaskohderyhmää täytyy siksi opastaa uudentyypisen ratkaisun ymmärtämisessä myyntitoimenpiteillä. Toisekseen tällaiset yritykset pyrkivät yleensä erottautumaan mahdollisista kilpailijoistaan tuottamalla markkinoiden parhaan ratkaisun asiakkaiden ongelmaan. Tällöin tuotteen hinnoittelu voi olla muita korkeampi, koska palvelu vastaa kohderyhmän tarpeita paremmin kuin vakiintuneet ratkaisut. Kolmas keskeinen tekijä on tavoiteltavan kohderyhmän edustajat. Myyntivetoista kasvustrategiaa hyödyntävät yritykset suuntaavat myyntitoimenpiteensä yleensä yritysjohdolle, jonka kautta ratkaisu pyritään jalkauttamaan organisaation muillekin tahoille. Tämä johtuu siitä, että tässä kohderyhmässä maksukyky on parempi ja tuotteesta perittävä korkeampi hinta on mahdollinen. (Widlund, 2021.)

Widlundin (2021) mukaan myyntivetoinen kasvustrategia on SaaS-liiketoiminnassa tyypillinen valinta kompleksisille ohjelmistopalveluille eli Enterprise SaaS-ohjelmistoille tai sellaisille ohjelmistopalveluille, joiden tuotekehitys on vasta aluillaan. Niin kuin Luoma ym. (2012) mainitsivat, Enterprise SaaS-ohjelmistot vaativat yleensä kompleksisuutensa vuoksi palveluntarjoajan osalta henkilöresursseja käyttöönoton ja käytön tueksi. Tuotekehityksen alkuvaiheilla olevat yritykset puolestaan hyödyntävät myyntivetoista kasvustrategiaa yleensä minimum viable product (MVP) tarjoamiseksi. MVP tarkoittaa tuotekehityksen alkuvaiheessa olevaa hyvin yksikertaista versiota tuotteesta. Myyntivetoisen kasvustrategian tavoitteena on saada myyntitoimenpiteiden kautta tämän kaltaiselle tuotteelle käyttäjiä ja kehittää tuotetta edelleen heiltä saadun palautteen perusteella. (Widlund, 2021; Nobel, 2011.)

Tyrväisen ja Selinin (2011) apilamallista on johdettavissa myyntivetoiselle kasvustrategialle ominaiset piirteet neljässä osa-alueessa, jotka olivat palveluntarjoajan tavoitteellinen liiketoimintamalli ja sitä tukevat prosessit sekä asiakassuhteiden ja asiakassegmentin valinta. Palveluntarjoajan tavoitteellisen liiketoimintamallin osalta palveluntarjoajan kokoon ei aiemmista tutkimuksista ole löydettävissä perusteltavissa olevaa rajausta, mutta palvelu- ja toteuttamismallin sijaan on. Palvelu- ja toteuttamismalli nähdään tässä yhteydessä samana kuin Luoman ym. (2012) esittelemät SaaS-liiketoimintamallit, jotka ovat Enterprise, Pure-play ja Self-service -liiketoimintamallit. Niin kuin Luoma ym. (2012) mainitsivat, aktiviteettien osalta myyntivetoinen kasvustrategia on tyypillistä

pääasiassa Enterprise-liiketoimintamallissa, mutta myös Pure-play -liiketoimintamallissa voidaan edelleen havaita tätä.

Liiketoimintaa tukevien prosessien osalta myyntivetoiselle kasvustrategialle ominaiset liiketoimintamallit hyödyntävät Enterprise-mallissa myyntitoimenpiteitä, jotka eivät toteudu juurikaan ilman myyntihenkilöstöä, eikä internetillä ole niin suurta merkitystä suorana asiakashankinnan kanavana. Pure-play -mallille ominaista on puolestaan palvelun tilattavuus verkosta tai verkon kautta toteutettavat myyntitoimenpiteet. Tässä mallissa hyödynnetään usein myös markkinoinnin osalta pull -strategiaa. (Luoma ym., 2012.)

Myös asiakassuhteiden osa-alueella myyntivetoinen kasvustrategia eroaa Enterprise ja Pure-play -malleissa. Enterprise-malli pitää sisällään paljon asiakassuhteen ylläpitoon liittyviä toimia henkilöresurssein, kun taas Pure-play -mallissa henkilöresurssit on minimoitu. Uusmyynnin kehitys näyttäytyy molemmissa malleissa keskimääräisenä asiakkuuden elinkaaren arvон kehityksenä. (Luoma ym., 2012.)

Asiakassegmentti myyntivetoista kasvustrategiaa hyödyntävissä liiketoimintamalleissa on myös erilainen. Enterprise-mallissa asiakassegmentti koostuu suurista yrityksistä ja ostajan rooli on lähtökohtaisesti yrityspäätäjää. Pure-play -mallissa asiakassegmentti muodostuu puolestaan pk-yrityksistä tai loppukäyttäjistä, jolloin myös ostajan rooli on joko yrityspäätäjää tai loppukäyttäjää. (Luoma ym., 2012.)

3.5.2 Tuotevetoinen kasvustrategia

Tuotevetoinen kasvustrategia eli Product-Led Growth (PLG) on terminä varsin tuore tieteen ja tutkimuksen näkökulmasta. Käytännön harjoittajat ovat käyttäneet kyseistä mallia kuitenkin jo pidemmän aikaa vaihtoehtona myyntivetoiselle kasvulle. Widlundin (2021) mukaan tuotevetoisessa kasvustrategiassa on kyse siitä, että tuotetta kehitetään hankkimaan, aktivoimaan ja ylläpitämään asiakkaita itsenäisesti. Hänen mukaansa tässä mallissa tavoitteena on saavuttaa viraalituote, joka ei enää tarvitse laajaa markkinointia kasvattaakseen kysyntää. Myös Ros (2021) kuvaa tuotevetoisen kasvustrategian viittaavan tilanteeseen, jossa itse tuotteen avulla pyritään hankkimaan uusia loppukäyttäjiä eikä niinkään suoramyyntin, mainonnan tai muiden myynti- ja markkinointitoimenpiteiden avulla. Hänen mukaansa tuotevetoisella kasvustrategialla voidaan viitata kasvustrategian lisäksi myös liiketoimintamalliin. Libertin ja Davenportin (2022) mukaan PLG termi on otettu käyttöön vuonna 2016 pääomasijoitusyhtiö OpenViewin toimesta, joka on maailman johtava pääomasijoittaja nimenomaan PLG-yritysten keskuudessa.

Libertin ja Davenportin (2022) mukaan OpenView määrittelee tuotevetoisen kasvustrategian liiketoimintamallina, joka koostuu kolmesta avaintekijästä. Kyseisen pääomasijoitusyhtiön mukaan PLG-tuotteelle ominaista on ensinnäkin ilmainen tai erittäin alhainen aloitushinnoittelu sekä hinnoittelun kasvu käytettävien toiminnallisuuksien mukaan. Toiseksi tuotevetoiselle kasvustrategialle ominaista on tuote, joka on riittävän haluttu tai hyödyllinen saadakseen riittävän

laajan suosion. Kolmanneksi tuotteen tulee rakentua riittävän helppokäyttöisistä ominaisuuksista ja sen tulee sisältää konversio- ja maksuaktiviteetteja sekä mahdollisesti muita palveluita. (Libert & Davenport, 2022.) Vaikka tuotevetoisessa kasvustrategiassa tavoitteena onkin saavuttaa viraalituote, Rosin (2021) mukaan tuotevetoisen kasvustrategian alkuvaiheilla yritykset panostavat vielä merkittävästi markkinointiin ja lopulta vain harva yritys saavuttaa viraalituotteen, joka ei enää tarvitse laajaa markkinointia kasvattaakseen kysyntää.

Tyrväisen ja Selinin (2011) apilamallissa määritellyistä osa-alueista on yhdistettävissä myös tuotevetoiselle kasvustrategialle ominaiset piirteet sitä vastaaviin liiketoimintamalleihin. Niin kuin myyntivetoisessa kasvustrategiassa, ei myöskään tuotevetoisen kasvustrategian osalta ole aiemmista tutkimuksista löydettävissä havaintoja palveluntarjoajan koon yhteydestä tähän kasvustrategiamalliin. Sen sijaan palvelu- ja toteuttamismalli luo jälleen yhteyden Luoman ym. (2012) esittelemiin liiketoimintamalleihin. Luoman ym. (2012) tutkimuksesta on havaittavissa, että tuotevetoinen kasvustrategia pohjautuu pitkälti itsepalvelumalliin eli Self-service -liiketoimintamalliin, mutta myös Pure-play -liiketoimintamalli voi pitää sisällään itsepalvelumallin piirteitä. Edellisessä alaluvussa myyntivetoisen kasvustrategian yhteydessä on jo esitelty kasvustrategian yhteydet Pure-play -liiketoimintamalliin, joten se jätetään tässä huomiotta. Koska palvelu- ja toteuttamismalli keskittyy tuotevetoisessa kasvustrategiassa pääasiassa itse tuotteeseen, Libert ja Davenport (2022) korostavat, että tuotesuunnittelu ja asiakas- tai käyttäjäkokemus ovat tuotevetoista kasvustrategiaa noudattavan yrityksen kriittisimmät tekijät.

Tyrväisen ja Selinin (2011) apilamallissa toinen osa-alue koostuu tavoitteellista liiketoimintaa tukevista prosesseista, joihin lukeutuu käytettävät myynti- ja markkinointiviestinnän kanavat. Luoman ym. (2012) mukaan Self-service -liiketoimintamallissa palveluntarjoajan aktiviteetit keskittyvät strategiaan, jossa asiakas pyritään saamaan aloitteentekijäksi. Tällä viitataan Lin (2022) mukaan tuotevetoisessa kasvustrategiassa samanlaiseen toimintaan kuin inbound-markkinoinnissa. Hänen mukaansa tällaisessa toiminnassa verkko ja digitaaliset kanavat ovat pääasemassa. Libert ja Davenport (2022) esittelevät julkaisussaan entistä lähemmin tuotevetoisen kasvustrategian yhteyttä käytäntöön. He kuvaavat asiakashankintaan ja -pitoon liittyvien prosessien siirtyvän tuotevetoisessa kasvustrategiassa ihmistyöstä tuotteen sisäisiin toimintoihin. Heidän mukaansa PLG-tuotteiden yksi tärkeimmistä tehtävistä on luoda itsenäisesti liidejä. Bushin (2023) mukaan PLG-tuotteen luomista liideistä käytetään myös nimitystä Product qualified lead (PQL). Näillä viitataan potentiaalisiin maksaviin asiakkaisiin, jotka ovat käyttäneet tuotteen ilmaisversiota tai ilmaista kokeilujaksoa. Tämä toimintatapa eroaa merkittävästi esimerkiksi myyntivetoista kasvustrategiaa hyödyntävien yritysten tai tuotteiden liideistä. Niissä tuotteesta kiinnostuneelle potentiaaliselle asiakkaalle joudutaan ihmisvoimin - usein myyjän toimesta - esittelemään tuotetta. Tuotevetoiselle kasvustrategialle ominaiset tuotteen luomat liidit pienentävät merkittävästi kasvukustannuksia, mikä onkin yksi merkittävistä tuotevetoisen kasvustrategian vahvuuksista ja houkuttelevuutta lisäävistä tekijöistä. (Libert & Davenport, 2022.)

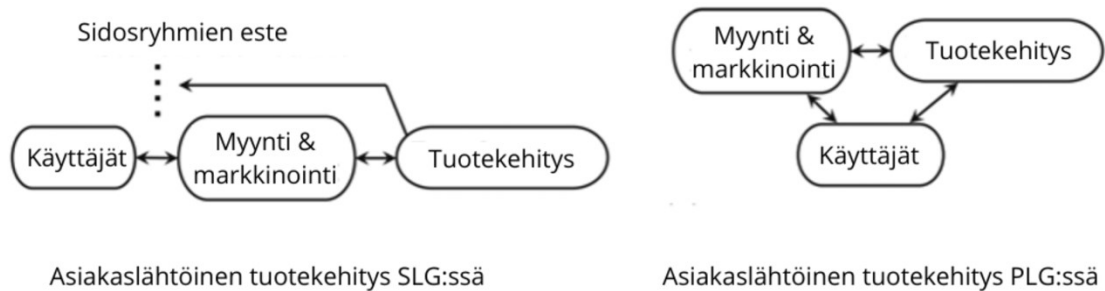
Asiakassuhteiden osalta tuotevetoinen kasvustrategia hyödyntää Self-service -liiketoimintamallille ominaista lähestymistapaa, jossa henkilöresurssit ja suora yhteydenpito asiakkaisiin on minimoitu (Luoma ym., 2012). Heidän mukaansa myyntihenkilöstöä ei ole lainkaan, vaan henkilöresurssit on suunnattu kasvuhakkerointiin ja välttämättömiin tukitoimiin. Conway ja Hemphill (2019) kuvaavat kasvuhakkeroinnin olevan erityisen merkittävää juuri startup yrityksille, sillä heidän markkinointibudjettinsa ovat yleensä verrattain pienet. Myös Libertin ja Davenportin (2022) mukaan tuotevetoista kasvustrategiaa noudattavien yritysten henkilöstön tehtävät jakautuvat ja painottuvat huomattavasti eri tavalla kuin myyntivetoista kasvustrategiaa hyödyntävissä yrityksissä. Heidän mukaansa PLG-tuotteissa asiakaspalvelu toteutuu tuotteeseen upotetun sisällön ja älykkäiden toimintaa ohjaavien opasteiden avulla. Tästä syystä tuotevetoista kasvustrategiaa hyödyntävissä yrityksissä tuotekehityshenkilöstön suhde myynti-, markkinointi- ja palveluhenkilöstöön on huomattavasti suurempi kuin myyntivetoista kasvustrategiaa hyödyntävissä yrityksissä. (Libert & Davenport, 2022.) Lin (2022) mukaan asiakassuhteen ylläpito ja erityisesti kehittäminen tuotteen avulla on tuotevetoisessa kasvustrategiassa erittäin tärkeää erityisesti Freemium tai Free-trial -malleissa. Tämä johtuu luonnollisesti siitä, että yrityksen tulot on sidottu asiakassuhteen kehittämiseen eli asiakkaan siirtymiseen maksulliseksi asiakkaaksi. Myös Self-service -liiketoimintamallissa uusmyynnin kehitys näyttäytyy asiakkuuden elinkaaren arvon kehityksenä, johon liittyy tuotevetoisessa kasvustrategiassa vahvasti myös konversioiden kasvu. (Li, 2022.)

Luoman ym. (2012) mukaan asiakassegmentti tuotevetoista kasvustrategiaa hyödyntävässä Self-service -liiketoimintamallissa rajautuu puhtaasti loppukäyttäjiiin. Niinpä yrityksen koolla ei ole heidän mukaansa merkitystä, ja ostajan rooli on itse loppukäyttäjä.

Koska Tyrväisen ja Selinin (2011) apilamalli ei ota riittävästi kantaa itse tuotekehitykseen tai tuotteen ominaispiirteisiin, jotka ovat tuotevetoista kasvustrategiaa hyödyntävissä yrityksissä merkittävässä roolissa, käsitellään seuraavaksi tätä vielä omana osa-alueenaan. Libertin ja Davenportin (2022) mukaan käytännön harjoittajilta on opittu yleistettäviä toimintatapoja, joita tuotevetoisessa kasvustrategiassa onnistumiselta vaaditaan. Tuotekehityksen osalta käytännön harjoittajat painottavat kevyitä ja ketteriä lähestymistapoja. Kevyellä lähestymistavalla viitataan tässä yhteydessä tuotteen yksinkertaisiin versioihin eli MVP:hen, jonka avulla varhaiset asiakkaat saadaan osallistettua tuotteen arviointiin ja siten tuotekehityksen asiakaslähtöiseen kehitystyöhön. Ketteryydellä puolestaan viitataan agile-menetelmään tuotekehityksessä, mikä mahdollistaa myös sidosryhmien osallistamisen tuotekehitykseen sekä uusien toiminnallisuuksien tiheän julkaisun. Lisäksi menestyvät tuotevetoista kasvustrategiaa hyödyntävät yritykset kehittävät jatkuvasti kriteerejä, joilla mitataan tuotteen käytettävyyttä ja käyttäjien vuorovaikutusta keskeisten toimintojen kanssa. Mittareina voidaan pitää esimerkiksi tiettyä asiakastyytyvyyden tasoa, tuotteen sisäisistä tapahtumista mitattua viivettä tai klikkausten määrää tietyn toiminnallisuuden suorittamiseksi. (Libert & Davenport, 2022.)

Libert ja Davenport (2022) korostavat jatkuvan tuotekehityksen tärkeyttä tuotteen maturiteetista riippumatta. Tällä he tarkoittavat sitä, että oli kyseessä sitten startup yritys, jonka tuote on edelleen MVP-vaiheessa tai jo PMF:n saavuttanut kypsempi yritys, on tuotteen toiminnallisuuksia kehitettävä ja lisättävä jatkuvasti, jotta tuote vastaisi markkinan vaatimuksia ja muuttuvia tarpeita. Nobelin (2011) mukaan tällä viitataan nimenomaan suunnanmuutokseen eli pivotointiin, joka on seurausta VFUD-viitekehityksen painopisteen muutoksesta. Libertin ja Davenportin (2022) mukaan tuotevetoisessa kasvustrategiassa jotkin asiakas-kohtaiset toiveet toiminnallisuuksissa voidaan toteuttaa toisinaan myös henkilökohtaisena palveluna ja sisällyttää tuotteeseen vasta, kun toiminnolle nähdään riittävästi kysyntää.

Rosin (2021) mukaan tuotevetoinen kasvustrategia eroaa myyntivetoisesta kasvustrategiasta erityisesti tuotekehitykseen liittyvän asiakasyhteydenpidon osalta. Hänen mukaansa myyntivetoisessa kasvustrategiassa yritykset tapaavat asiakkaitaan ja kuulevat heidän palautteitansa ja kehitysideoitansa jatkuvasti, jotta voivat kehittää tuotettaan kohti PMF:ää. Tuotevetoisessa kasvustrategiassa puolestaan tuotekehitystä johdetaan selvästi enemmän datan perusteella. Tämä tarkoittaa yleensä tuotteen käytettävyydestä saatavaa dataa ja sen pohjalta tehtäviä havaintoja siitä, mikä toimii ja mitä voisi kehittää. (Ros, 2021.) Tämä yhteydenpidon ero on kuvattu kuviossa 7.



KUVIO 7 Yksinkertaistettu kuvaus asiakaslähtöisestä tuotekehityksestä myyntivetoisessa ja tuotevetoisessa kasvustrategiassa (Ros, 2021, s. 154)

Rosin (2021) mukaan myyntivetoisessa kasvustrategiassa asiakkailta tulleet kehitysideat viedään yleensä myynti- tai markkinointihenkilön kautta tuotekehitykselle ja sieltä edelleen käytäntöön, mutta tuotevetoisessa kasvustrategiassa datan pohjalta havaittuja kehityskohteita testataan yleensä kokeiluluonteisesti. Tällä hän viittaa A/B testaamisen kaltaiseen toimintaan, jossa uusia ominaisuuksia tai kehitettyjä toiminnallisuuksia kytetään käyttöön puolille käyttäjistä ja toinen pulisko puolestaan jatkaa käyttöä alkuperäisten toiminnallisuuksien avulla. Myös Libert ja Davenport (2022) korostavat A/B testaamisen merkitystä uusien tuoteominaisuuksien tai käyttökokemusten kehittämisessä, sillä ne pohjautuvat yleensä tuotteesta saatavaan dataan ja sen analysointiin eikä yksittäisen asiakkaan toiveisiin. Rosin (2021) mukaan riittävän pitkän testausajanjakson jälkeen tuloksista on havaittavissa, johtiko muutokset positiivisiin vaikutuksiin käytettävyydessä. Tällaisen dataohjatun tuotekehityksen myötä Ros (2021) on tunnistanut tuotevetoiselle kasvustrategialle neljä erilaista vahvuutta, jotka ovat

tuotekehityksen sekä myynnin ja markkinoinnin parempi yhteensovittaminen, parempi priorisointi tuotekehityksessä, vähentynyt ominaisuuksien lisääntyminen sekä itse tuotteen mitattavuus.

Libert ja Davenport (2022) nostavat esiin käytännön esimerkkejä tuotteen käytettävyydestä saatavan datan hyödyntämiseksi. He mainitsevat muun muassa tuotteen sisäisten istuntojen seurannan ja lämpökartat, joiden avulla voidaan seurata muun muassa milloin käyttäjän istunto keskeytyy. Kehittyneempien analytiikka- ja koneoppimistyökalujen avulla voidaan myös tunnistaa jopa asiakaspoistumaan ja -tyytyväisyyteen vaikuttavia ennustustekijöitä. Näiden lisäksi he mainitsevat, että tekoälyn hyödyntäminen on yleistä tuotevetoista kasvustrategiaa noudattavissa yrityksissä. Sen avulla voidaan esimerkiksi pienentää ihmistyövoiman tarvetta yksinkertaisissa asiakastukitehtävissä. Lisäksi he mainitsevat, että datan avulla voidaan ohjata myös tuotekehityksen suuntaa, tuotepäivityksiä, hinnoittelua, ominaisuuksien saatavuutta ja täten kasvua ylipäänsä. Datan kerääminen ja analysointi mahdollistavat myös nopean puuttumisen esimerkiksi käyttöön tai käyttäjäkokemukseen liittyviin ongelma-kohtiin. (Libert & Davenport, 2022.)

4 TEORIAN YHTEENVETO

Tässä yhteenvedossa koostetaan aiempien tutkimusten perusteella merkittävimmät havainnot tämän tutkimuksen aihepiiriin sekä tehdään synteesi havaintojen yhdistämiseksi. Tämän jälkeen luvussa 4.1 esitellään tuotevetoiseen kasvuun liittyvien aiempien tutkimusten pohjalta tehdyt havainnot Lean Canvas mallissa ja johdetaan aiemman tutkimuksen osoittama näkemys edellytystekijöistä tuotevetoiselle kasvustrategialle.

Tyrväisen ja Selinin (2011) mukaan SaaS-kasvustrategioilla tarkoitetaan niitä myynnin ja markkinoinnin toimenpiteitä, joilla yritys pyrkii hakemaan kasvua. He ovat koostaneet apilamalliinsa kasvustrategioille oleelliset osa-alueet, jotka ovat liiketoiminta, myyntiprosessi, tavoiteltavat asiakkaat ja asiakassuhteet. Tässä luvussa on avattu näiden toteutumista tuotevetoisen kasvustrategian osalta sekä laajennettu havaintoja myös liiketoimintamalleihin liittyvien tutkimusten osalta. Tässä yhteenvedossa tarkastellaan aiemman tutkimuksen pohjalta saavutettuja havaintoja strategian ja liiketoimintamallin yhteydestä.

Osterwalderin ja Pigneurin (2010) mukaan liiketoimintamalleilla ja strategioilla voidaan viitata hyvin samankaltaisiin asioihin, mutta ne tarkastelevat liiketoimintaa eri tasoilla. Tutkiakseen niiden yhteyttä nimenomaan SaaS-liiketoiminnassa, on syytä tarkastella aikaisemman tutkimuksen perusteella ensin, mitä yhtäläisyyksiä kasvustrategioiden sekä liiketoimintamallien ja niihin liittyvien ominaisuuksien välillä on havaittavissa. Taulukossa 2 on koostettu havainnot Widlundin (2021) esittämien SaaS-kasvustrategioiden, Luoman ym. (2012) esittämien SaaS-liiketoimintamallien sekä niihin liittyvien ominaisuuksien (Luoma, 2013 välisistä suhteista. Niistä on havaittavissa, että myyntivetoista kasvustrategiaa (SLG) hyödyntävät yritykset keskittyvät pääasiassa Enterprise-liiketoimintamalliin, kun taas tuotevetoista kasvustrategiaa (PLG) hyödyntävät yritykset keskittyvät Self-service -liiketoimintamalliin. Pure-play -liiketoimintamalli sen sijaan voi pitää sisällään sekä myyntivetoisen että tuotevetoisen kasvustrategian piirteitä. Pure-play -liiketoimintamallille tyypillisten ominaisuuksien perusteella voidaan päätellä, että Pure-play -liiketoimintamallia hyödyntävät yritykset ovat joko siirtymävaiheessa kohti uutta liiketoimintamallia ja selkeämpää kasvustrategian valintaa tai ne ovat tehneet tietoisin valinnan jakaa liiketoimintansa

kasvustrategiat kahteen erilliseen osa-alueeseen, jotka hyödyntävät myös eri liiketoimintamalleja.

Kasvustrategia	Sales-Led-Growth (SLG) (Widlund, 2021)		Product-Led-Growth (PLG) (Widlund, 2021)
	Enterprise SaaS (Luoma ym., 2012)	Pure-play SaaS (Luoma ym., 2012)	Self-service SaaS (Luoma ym., 2012)
Arvolupaus (Luoma, 2012)	Asiakassegmentti: suuret yritykset Tarjottava tuote/palvelu: kompleksiset ja räätälöintiä vaativat ohjelmistot, jotka sisältävät asiantuntijapalveluita	Asiakassegmentti: pk-yritykset tai loppukäyttäjät Tarjottava tuote/palvelu: standardoidut ohjelmistot, joiden käyttöönotto ei vaadi juuri tukea	Asiakassegmentti: loppukäyttäjät Tarjottava tuote/palvelu: yksinkertainen standardoitu tuote, jonka käyttö tai käyttöönotto ei vaadi palveluntarjoajan tukea
Aktiviteetti (Luoma, 2012)	Asiakashankinta: outbound myynti eli yritys tekee aloitteen Tavoiteltava asiakas: yrityspäätäjä	Asiakashankinta: outbound myynti eli yritys tekee aloitteen tai inbound markkinointi eli pyritään saamaan asiakas aloitteentekijäksi Tavoiteltava asiakas: yrityspäätäjä tai loppukäyttäjä	Asiakashankinta: inbound markkinointi eli pyritään saamaan asiakas aloitteentekijäksi Tavoiteltava asiakas: loppukäyttäjä
Organisaatorakenne (Luoma, 2012)	Myynti ja asiantuntija henkilöstö sekä kumppaniverkostojen käyttö	Laskeva tarve myynti- ja asiantuntijahenkilöstölle	Kasvuhakkerointiin keskittyvä markkinointihenkilöstö ja vaadittavat tukitoimet
Ansaintamalli (Luoma, 2012)	Säännöllinen palvelumaksu, Korkeat kustannukset	Säännöllinen palvelumaksu, Matalat kustannukset	Säännöllinen palvelumaksu joko matalin kustannuksin tai Freemium lähtöisesti

TAULUKKO 2 SaaS-kasvustrategioiden suhde liiketoimintamalleihin

4.1 Teoreettiset havainnot Lean Canvas mallin näkökulmasta

Tässä luvussa esitellään aiemman kirjallisuuden perusteella tehdyt havainnot Lean Canvas mallin näkökulmasta. Osion tarkoituksena on tiivistää aiemman tutkimuksen tarjoama teoreettinen näkemys tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen sekä perustella sen avulla tarve tälle tutkimukselle eli osoittaa tutkimusaukko.

Tämän tutkimuksen toisessa luvussa esitettyjen havaintojen perusteella liiketoimintamalleja voidaan tarkastella entistä kokonaisvaltaisemmin hyödyntämällä liiketoimintamallien tarkasteluun suunnattua Lean Canvas mallia. Tämä Mauryan (2012) luoma malli tarjoaa ohjeistuksen onnistuneen liiketoimintamallin rakentamiseen ja siinä onnistumiseen. Tarkastellakseen siinä esitettyjä yhdeksää osa-aluetta mahdollisimman kattavasti, on syytä ottaa huomioon myös käytännön harjoittajilta opittuja käytänteitä, joita aiempi tieteellinen tutkimus on myös tuotevetoisen kasvustrategian osalta esitellyt. Seuraavaksi kuvataankin havainnot tuotevetoisen kasvustrategian ominaispiirteistä Lean Canvas mallin näkökulmasta ja koostetaan näistä yleistettävissä olevat havainnot tuotevetoista kasvustrategiaa hyödyntävien yritysten liiketoimintamallille.

4.1.1 Asiakassegmentti

Asiakassegmentti tuotevetoista kasvustrategiaa hyödyntävissä yrityksissä koostuu Luoman ym. (2012) mukaan ensinnäkin loppukäyttäjistä. Toiseksi Widlund (2021) korostaa, että tuotevetoisen kasvustrategian tavoitteena on saavuttaa viiraalituote, mikä viittaa asiakassegmentin osalta massamarkkinoiden tavoitteeseen. Myös yksi Libertin ja Davenportin (2022) mainitsemista PLG-tuotteen avaintekijöistä tukee tätä. Heidän mukaansa PLG-tuotteelle on nimittäin ominaista, että sen on oltava riittävän haluttu tai hyödyllinen saavuttaakseen riittävän laajan suosion.

4.1.2 Ongelma

Ongelman osalta Libert ja Davenport (2022) mainitsevat, että tuotevetoiselle kasvustrategialle ominaista on tuote, joka on riittävän haluttu tai hyödyllinen saavuttaakseen tarpeeksi laajan suosion. Tällä he viittaavat samalla myös siihen, että ongelman on oltava kohderyhmässä riittävän suuri, jotta myös ratkaisu voidaan kokea tarpeeksi haluttuna. Jotta ratkaisu olisi puolestaan tarpeeksi haluttu, täytyy asiakassegmentin myös tunnistaa ongelma erittäin hyvin (Libert & Davenport, 2022).

4.1.3 Uniikki arvolupaus

Uniikin arvolupauksen osalta tuotevetoista kasvustrategiaa hyödyntävät yritykset voivat aiempien tutkimusten perusteella erota merkittävästi toisistaan. Luoman ym. (2012) mukaan yhteistä niille on kuitenkin yksinkertaistetut ja standardoidut tuotteet, joita asiakkaat voivat itsenäisesti arvioida ja ottaa käyttöön. Osterwalderin ja Pigneurin (2010) mainitsemista arvolupauksen elementeistä Dennehy, Kasraian, O'Raghallaigh ja Conboy (2016) korostavat käytettävyyttä ja mielekkyyttä. Myös Libert ja Davenport (2022) korostavat PLG-tuotteen tärkeimpinä elementteinä tuotesuunnittelua sekä asiakas- ja käyttäjäkokemusta.

4.1.4 Ratkaisu

Widlundin (2021) mukaan ratkaisulla viitataan tuotevetoisen kasvustrategian yhteydessä pääasiassa tuotteeseen ja sen ominaispiirteisiin. Tuotevetoisessa kasvustrategiassa pyritään kehittämään hänen mukaansa tuotetta siten, että se hankkii, aktivoi ja ylläpitää asiakkaita itsenäisesti. Tämän saavuttaakseen ratkaisun tulisi rakentua yksinkertaisista ja helppokäyttöisistä ominaisuuksista sekä sisältää konversio- ja maksuaktiviteetteja (Ros, 2021). Libert ja Davenport (2022) mukaan tuotteen kehityksessä on tärkeää rakentaa alkuun yksinkertaisin toimiva versio tuotteesta (Minimum Viable Product, MVP), jota lähdetään kehittämään ja testaamaan asiakasdatan perusteella. He korostavatkin kehitysvaiheessa A/B testaamisen merkitystä, jotta kehitystyö pohjautuisi dataan eikä oletuksiin. Heidän mukaansa testaaminen on tärkeää myös siksi, että tuote vastaisi jatkuvasti markkinan vaatimuksia ja sen muuttuvia tarpeita.

4.1.5 Kanavat

Lin (2022) mukaan käytettävät kanavat ovat tuotevetoista kasvustrategiaa hyödyntävien yritysten osalta pääasiassa digitaaliset mitattavissa olevat kanavat. Hänen mukaansa asiakashankinta tapahtuu yleensä verkkosivujen kautta, kun taas asiakaspito ja asiakkuuden kasvattaminen tapahtuvat Libertin ja Davenportin (2022) mukaan pääasiassa tuotteen sisällä. Verkkosivujen lisäksi Li (2022) nostaa esiin hakukoneet kanavina, joilla on havaittu olevan kaikkein positiivisimmat vaikutukset käyttäjien konvertoitumiseen rekisteröityneiksi Freemium tai Free-trial -käyttäjiksi. Libertin ja Davenportin (2022) mukaan tärkein kanava on luonnollisesti itse tuote ja sen sisällä tapahtuva automatisoitu ja dataohjattu viestintä, mikä edellyttää kuitenkin ensin käyttäjien rekisteröitymisen. Lin (2022) mukana myös sähköpostimarkkinointi ja Ads-mainonta ovat tehokkaita kanavia, joskin niillä on havaittu olevan tietyissä tilanteissa myös negatiivisia vaikutuksia konversioihin.

4.1.6 Tulonlähteet

Tulonlähteet tuotevetoista kasvustrategiaa hyödyntävissä yrityksissä noudattavat SaaS-liiketoiminnalle ominaista hinnoittelumallia, joka perustuu Loukisin ym. (2019) mukaan käyttäjien lukumäärään tai se muodostuu käytettyjen moduulien tai toiminnallisuuksien perusteella. Heidän mukaansa palvelumaksu peritään säännöllisin väliajoin, koska ohjelmistoa tarjotaan jatkuvana palveluna. Rosin (2021) mukaan PLG-tuotteille on ominaista Freemium tai Free-trial -hinnoittelumallit, joissa käyttäjä saa veloituksetta käyttöönsä joko tuotteen yksinkertaisimman version tai rajoitetuksi ajaksi laajennetut toiminnallisuudet. Näissä malleissa yrityksen tavoitteena on saada käyttäjä konvertoitumaan maksulliseksi asiakkaaksi (Ros, 2021).

4.1.7 Kustannusrakenne

Kustannusrakenteen hallitsemiseksi tuotevetoista kasvustrategiaa hyödyntävät yritykset tähtäävät Rosin (2021) mukaan skaalautuviin viraalituotteisiin, jotka eivät tarvitse enää laajaa markkinointia kasvattaakseen kysyntää. Osterwalderin ja Pigneurin (2010) mukaan skaalautumista tavoittelevien yritysten ei kannata pyrkiä hallinnoimaan kaikkia resursseja itse, vaan optimoimaan kumppaniverkostojen avulla myös kustannuksia. Yksi merkittävä kustannusrakenteeseen vaikuttava tekijä on Libertin ja Davenportin (2022) mukaan tuotteen luomat liidit (PQL), jotka pienentävät merkittävästi kasvukustannuksia. Liideillä tarkoitetaan heidän mukaansa potentiaalisia maksavia asiakkaita, jotka ovat ilmaisseet kiinnostuksensa yrityksen tuotetta kohtaan. Tuotevetoisessa kasvustrategiassa nämä ovat yleensä juuri tuotteen ilmaiskäyttäjiä, jotka ovat itsenäisesti etsineet ja löytäneet tuotteen ja ovat juuri kokeilemassa, miten se ratkaisee heidän ongelmansa (Libert & Davenport, 2022). Luoman ym. (2012) mukaan kustannusrakenteen hallintaan vaikuttaa merkittävästi tuotevetoiselle kasvustrategialle ominainen henkilöstörakenne, jossa myyntihenkilöstöä ei ole yleensä lainkaan ja

henkilöstöresurssit on muutoinkin minimoitu. Heidän mukaansa tärkeimmät resurssit on suunnattu tuotekehityksen lisäksi kasvuhakkerointiin ja välttämättömiin tukitoimiin. Libertin ja Davenportin (2022) mukaan henkilöstökustannuksia vähentää osaltaan myös tuotteeseen upotettu sisältö ja älykkäät toimintaa ohjaavat opasteet.

4.1.8 Tärkeimmät mittarit

Tärkeimmistä mittareista aiempi SaaS-liiketoimintamalleihin ja kasvustrategioihin keskittyvä tutkimus huomioi pääasiassa vain tuotteen suoriutumiseen liittyviä mittareita eikä niinkään liiketoiminnan mittareita. Tästä syystä tärkeimpiä mittareita on haettava myös hieman laajempaa kirjallisuudesta.

Libert ja Davenport (2022) mainitsevat, että datan avulla voidaan ohjata kasvua, mutta varsinaisia liiketoiminnan mittareita he eivät mainitse. Heidän mukaansa menestyvät tuotevetoista kasvustrategiaa hyödyntävät yritykset kehittävätkin jatkuvasti kriteerejä, joilla mitata tuotteen käytettävyyttä ja käyttäjien vuorovaikutusta keskeisten toimintojen kanssa. Mittareina käytetään esimerkiksi NPS-tasoa, tuotteen viivettä ja klikkausten määrää. He käyttävät myös tuotteen sisäisiä seurantatyökaluja ja lämpökarttoja istunnoista käyttäjäkokemuksen parantamiseksi. Datan kerääminen ja analysointi mahdollistavat nopean puuttumisen käyttöön liittyviin ongelmakohtiin. (Libert & Davenport, 2022.)

Kemell ym. (2019) esittelevät tutkimuksessaan hieman laajemmin ohjelmisto-startupeille tärkeimpiä mittareita. He nostavat esiin neljä tärkeintä osa-aluetta, joita aloittelevan ohjelmistoyrityksen tulisi mitata. Nämä osa-alueet ovat käyttäjien vaihtuvuutta (churn) ja pysyvyyttä (retention) mittaavat mittarit, käyttäjien sitoutumista (engagement) ja aktiivisuutta (activity) mittaavat mittarit, lyhyen aikavälin kehitykseen ja rahankulutukseen (cash burn) keskittyvät taloudelliset mittarit sekä asiakaskeskeiset taloudelliset mittarit, kuten asiakashankinnan kustannukset (CAC).

4.1.9 Epäoikeudenmukainen hyöty

Epäoikeudenmukaisen hyödyn osalta aiempi kirjallisuus ei anna yleistettävää vastausta siitä, miten tuotevetoista kasvustrategiaa noudattavat yritykset hakevat yleensä etumatkaa kilpailijoihin nähden. Kuviossa 8 on kuvattuna vielä edellä esitettyjen osa-alueiden havainnot Lean Canvas mallissa. Tämä koostaa siis aiempien tutkimusten näkemykset yhteen.

Ongelma <input checked="" type="checkbox"/> Tarpeeksi laaja <input checked="" type="checkbox"/> Asiakassegmentin tunnistama	Ratkaisu <input checked="" type="checkbox"/> Tuote, joka hankkii, aktivoi ja ylläpitää asiakkaita <input checked="" type="checkbox"/> Yksinkertaisia ja helppokäyttöisiä ominaisuuksia <input checked="" type="checkbox"/> Sisältää konversio- ja maksuaktiviteetteja Testaaminen ja kehittäminen dataohjatusti	Uniikki arvolutaus <input checked="" type="checkbox"/> Yksinkertaistettu ja standardoitu tuote <input checked="" type="checkbox"/> Tuotteen käytettävyys ja mielekkäys <input checked="" type="checkbox"/> Mahdollisuus arvioida ja ottaa tuote käyttöön itse <input checked="" type="checkbox"/> Tuotesuunnittelu sekä asiakas- ja käyttäjäkokemus	Epäoikeudenmukainen hyöty Aiempi tutkimus ei huomioi tai ota kantaa	Asiakassegmentti <input checked="" type="checkbox"/> Loppukäyttäjät <input checked="" type="checkbox"/> Suuri ja globaali markkina
	Tärkeimmät mittarit <input checked="" type="checkbox"/> Tuotteen suoriutumisen, käytettävyyden ja vuorovaikutuksen mittarit: NPS, viive, klikkaukset <input checked="" type="checkbox"/> Liiketoiminnan mittarit: churn, retention, engagement, activity, cash burn ja CAC		Kanavat <input checked="" type="checkbox"/> Digitaaliset ja mitattavissa olevat kanavat <input checked="" type="checkbox"/> Hakukokeet ja yrityksen omat verkkosivut <input checked="" type="checkbox"/> Tuotteen sisäinen viestintä <input checked="" type="checkbox"/> Sähköpostimarkkinointi ja Ads -mainonta	
Kustannusrakenne <input checked="" type="checkbox"/> Tavoitteena skaalautuva viraalituote <input checked="" type="checkbox"/> Kumppaniverkostojen avulla kustannusten optimointi <input checked="" type="checkbox"/> Tuotteen luomat liidit (PQL) <input checked="" type="checkbox"/> Henkilöstörakenne, jossa myyntihenkilöstö minimoitu ja fokus tuotekehityksessä, kasvuhakeroinnissa ja välttämättömissä tukitoimissa		Tulonlähteet <input checked="" type="checkbox"/> Jatkuvat palveluperusteiset tulot <input checked="" type="checkbox"/> Hinnoittelu perustuu käyttäjien määrään tai se muodostuu käytettyjen moduulien tai toiminnallisuuksien perusteella <input checked="" type="checkbox"/> Freemium ja free trial hinnoittelumalli, joka edellyttää konversio- ja maksuaktiviteetteja		
Tuote (product)		Markkina (market)		

KUVIO 8 Lean Canvas: Aiempien tutkimusten näkemys haasteista ja edellytyksistä tuoteveitoiselle kasvulle

symboli kuvastaa aiemmissä tutkimuksissa esiinnoisseita edellytystekijöitä

4.2 Muut havainnot aiemmista tutkimuksista

Mauryan (2012) mukaan on tärkeä muistaa, ettei ole riittävää määritellä liiketoimintamallia Lean Canvas mallin avulla vain kertaalleen. Hänen mukaansa kyseinen malli vaatii jatkuvaa tarkastelua ja tarvittaessa muutoksia, jotta tuote säilyttäisi Product-Market Fit:in esimerkiksi markkinassa tapahtuvista muutoksista huolimatta. Tällä hän viittaa Dennehy'n ym. (2016) laatimaan VFUD-arviointivii-tekeyhksen mukaiseen toimintaan, jossa tuotteen kannattavuutta, toteutettavuutta, käytettävyyttä tai haluttavuutta arvioidaan jatkuvasti. Kannattavuuden osalta yrityksen on pohdittava, millaista liiketoimintamallia sen kannattaa hyödyntää. Siihen sisältyy yrityksen strateginen visio ja toimintaperiaatteet uuden tuotteen tai palvelun kehittämiseen ja markkinasegmentin tutkimiseen. Toteutettavuus puolestaan viittaa teknisiin ja organisatorisiin vaatimuksiin, joita vasten tuotteen tai palvelun toteuttamiskelpoisuutta tulee tarkastella. Käytettävyys ja haluttavuus taas määrittelevät viimekädessä, mitä ihmiset lopulta haluavat. Tämän kriteerin täyttääkseen tuotetta tai palvelua on kehitettävä yhteistyössä

asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Tämän VFUD-viitekehyksen sisältämän kolmivaiheisen prosessin päätteeksi ratkaisun tulisi sijaita aina kolmen kriteerin leikkauspisteessä optimaalisen innovaation saavuttamiseksi. (Dennehy ym., 2016.)

Nobelin (2011) mukaan matka tuotteen MVP-versiosta kohti PMF-vaihetta saattaa toisinaan vaatia yritykseltä totaalistakin suunnan muuttamista eli pivotointia. Yleensä lean start-up menetelmässä pivointi on hänen mukaansa seurausta esimerkiksi markkinatutkimuksen uusista havainnoista tai asiakaspalautteista, joilla on merkittävä vaikutus VFUD-viitekehyksen painopisteeseen. Muutos tällaisissa tilanteissa voi Nobelin (2011) mukaan johtaa esimerkiksi kohdeasiakassegmenttien muuttamiseen, tuotteen kehityksessä tapahtuvaan suunnan muutokseen tai liiketoimintamallin muutokseen. Dennehy ym. (2016) mukaan muutoksen tavoitteena on saavuttaa tilanne, jossa ollaan entistä lähempänä VFUD-viitekehyksen kolmen kriteerin leikkauspistettä ja siten matkalla kohti PMF:ää.

5 MENETELMÄ

Tutkimuksen empiirisessä osiossa pyritään löytämään vastauksia Lean Canvas mallin määrittelemiin yhdeksään osa-alueeseen tuotevetoista kasvustrategiaa hyödyntävien yritysten kontekstissa. Tätä varten tutkimukseen on valittu neljä asiantuntijaa haastateltaviksi. Jokaisella haastateltavalla on useiden vuosien kokemus menestyneiden yritysten parissa, jotka ovat hyödyntäneet tuotevetoista kasvustrategiaa. Tutkimuksen tulosten luotettavuuden ja monipuolisuuden saavuttamiseksi haastateltavien asiantuntijuus tuotevetoiseen kasvustrategiaan koostuu eri näkökulmista eli myynnistä, markkinoinnista, asiakkuuksien ja asiakaskokemuksen johtamisesta sekä tuotekehityksestä. Tutkimuksessa pyritään tunnistamaan myös mahdollisia sudenkuoppia eli niitä tekijöitä, joita haastateltavat asiantuntijat suosittelevat välttämään tuotevetoisen kasvustrategian yhteydessä. Tutkimuksen avulla haetaan vastausta erityisesti kahteen seuraavaan tutkimusongelmaan, jotka toimivat samalla tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksinä:

- Mitkä ovat tunnistettavat edellytystekijät tuotevetoisessa kasvustrategiassa onnistumiselle Lean Canvas mallin näkökulmasta?
- Mitkä ovat tunnistettavat haasteet tuotevetoisessa kasvustrategiassa onnistumiselle Lean Canvas mallin näkökulmasta?

5.1 Monitapaustutkimus

Yinin (2011) mukaan monitapaustutkimus on laadullisen tutkimuksen menetelmä, jossa tutkitaan ilmiötä useassa tapauksessa ja pyritään ymmärtämään näiden tapausten välisiä yhtäläisyyksiä ja eroja. Monitapaustutkimus on hyödyllinen menetelmä erityisesti silloin, kun tavoitteena on saada syvällisempää ymmärrystä ilmiöstä tai kontekstista, joka on monimutkainen ja monitahoinen (Yin, 2011).

Monitapaustutkimuksen toteuttamisessa valitaan tietty määrä tapauksia, jotka ovat relevantteja tutkittavalle ilmiölle. Tapaukset voivat olla esimerkiksi yksittäisiä organisaatioita, tapahtumia tai yksilöitä, kuten asiantuntijoita. Monitapaustutkimuksessa kerätään laadullista aineistoa jokaisesta tapauksesta esimerkiksi haastattelemalla, tarkkailemalla tai keräämällä dokumentteja. Tämän jälkeen aineisto analysoidaan, jotta voidaan tunnistaa yhtäläisyyksiä ja eroja eri tapausten välillä. (Yin, 2011.)

Kyseinen tutkimusmenetelmä valittiin tähän tutkimukseen juuri aiheen kompleksisuuden vuoksi. Myöskään Lean Canvas mallin ei voida olettaa olevan tuttu kaikille, joten myös sen tarkempi läpikäyminen tutkimukseen osallistuneille vaati tutkimuksen toteutustavaksi haastatteluja. Monitapaustutkimukseen päädyttiin myös siitä syystä, että tuotevetoista kasvustrategiaa hyödyntävien yritysten neljä tärkeintä osa-aluetta tulisi kaikki kuulluksi. Nämä osa-alueet ovat myynti, markkinointi, asiakkuuksien hallinta ja tuotekehitys. Monitapaustutkimus mahdollisti myös mahdollisimman tarkan ja kattavan tiedon keräämisen monitahoisesta aiheesta. Tätä varten haastattelutekniikaksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, jossa haastattelurunko antoi karkeat raamit, mutta dialogi oli strukturoitua haastattelua vapaampaa.

5.2 Aineiston kerääminen

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena monitapaustutkimuksena eli tutkimuksen tuloksia varten aineisto kerättiin haastattelemalla tutkimukseen saatuja henkilöitä. Kaikki haastateltavat henkilöt olivat suomalaisia ja tavoitteena oli löytää sellaisia henkilöitä, jotka ovat työskennelleet globaalisti menestyneessä PLG-yrityksessä tai olleet osana tällaisten yritysten menestystä. Haastateltavat henkilöt tavoitettiin ottamalla yhteyttä LinkedInissä, jonka jälkeen heidän kanssaan sovittiin haastatteluajankohdasta. Haastateltavilta pyydettiin myös suosituksia tutkimukseen soveltuvista muista haastateltavista. Lopulliset haastateltavat täyttivät kaikki erinomaisesti haastateltavien soveltuvuuteen liittyvät tavoitteet, sillä tavoitteena oli löytää ensinnäkin mahdollisimman kokeneita asiantuntijoita. Toiseksi haastateltavien odotettiin työskennelleen tuotevetoista kasvustrategiaa noudattavassa yrityksessä ja myös yritykseltä odotettiin riittävää maturiteettia. Kolmanneksi tavoitteena oli löytää jokaista asiantuntijuuden osa-aluetta kohden yksi haastateltava. Haastateltavien taustatiedot ovat kuvattuna taulukossa 3.

	Haastateltava 1	Haastateltava 2	Haastateltava 3	Haastateltava 4
Nykyinen titteli	Account Executive, Large Enterprises	Content Marketing Strategist, Team Lead	Head of Customer Experience	Senior Product Man- ager / Product Man- agement Advisor
Asiantuntijuuden osa-alue	Myynti	Markkinointi	Käyttäjäkokemus / asiakkuuksien hal- linta	Tuotekehitys
Työelämän kokemus PLG kasvustrategioista	3,5 vuotta	4,5 vuotta	2,5 vuotta	+5 vuotta

TAULUKKO 3 Haastateltavien taustatiedot

Haastattelut itsessään toteutettiin etäyhteyksin ja ne myös tallennettiin, jotta tulosten litterointi ja siten myös analysointi olisi helpompaa. Jokainen haastattelu oli kestoltaan hieman yli tunnin mittainen, ja ne noudattivat liitteenä olevan haastattelurungon mukaista etenemistä (Liite 1). Haastattelut alkoivat haastateltavan taustojen kartoituksella, joista erityisesti aiempi työhistoria ja kokemukset tuotevetoisesta kasvustrategiasta olivat tämän tutkimuksen kannalta merkittävimmät taustatiedot. Tämän jälkeen haastatteluissa esiteltiin tämän tutkimuksen teoriaosion rakenne ja kerrottiin tutkimuksen motiivintekijöistä. Haastattelut itsessään toteutettiin Lean Canvas mallin määrittelemässä järjestyksessä eli ensin käsiteltiin asiakassegmentit, ongelma, uniikki arvolupaus, ratkaisu sekä kanavat ja näiden jälkeen tulonlähteet, kustannusrakenne, tärkeimmät mittarit ja epäoikeudenmukainen hyöty.

5.3 Aineiston analysointi

Aineiston analysoinnissa käytetään usein teorialähtöistä sisältöanalyysia, jossa pyritään tunnistamaan erilaisia teemoja, käsitteitä ja ideoita aineistosta. Analyysin tavoitteena on löytää yhtäläisyyksiä ja eroja tapausten välillä sekä pyrkiä tunnistamaan mahdollisia syy-seuraussuhteita. (Yin, 2011.) Tässä tutkimuksessa teemat muodostuivat pääasiassa teoreettisen viitekehyksen eli Lean Canvas mallin määrittelemien osa-alueiden mukaisesti. Myös haasteet ja edellytystekijät muodostivat omat teemansa aineiston analysoinnille. Luvussa 6 raportoidaan yksittäisten haastattelujen tulokset, luvussa 7 muodostetaan näiden pohjalta yhteenveto ja luvussa 8 tuloksia vertaillaan aiempien tutkimusten tuloksiin. Yinin (2011) mukaan analyysin tulokset esitetään usein kuvailevana kertomuksena, minkä lisäksi ne on hyvä esittää mahdollisuuksien mukaan myös kuvioiden tai taulukoiden muodossa, koska tämä auttaa yleensä lukijaa ymmärtämään tutkimuksen tulokset paremmin. Myös tässä tutkimuksessa tulokset on koostettu Lean Canvas mallin mukaisesti tauluihin, joista tulokset ja havainnot on myös helpommin ja nopeammin erotettavissa.

Monitapaustutkimuksen luotettavuus vaativat Yinin (2011) mukaan huolellista suunnittelua ja toteutusta. Hänen mukaansa tutkimuksessa on huomioitava mahdolliset harhaanjohtavat tekijät, kuten tutkijan omat ennako-oletukset tai tutkittavien tapausten valinta. Tämän välttämiseksi tutkimuksen

haastatteluissa ei käyty läpi tarkemmin aiempien tutkimusten esittämiä näkemyksiä, jotta ne eivät olisi ohjailleet haastateltavien vastauksia. Myös haastateltavien valinnassa pyrittiin huomioimaan heidän ammatillinen osaamisensa ja asiantuntijuutensa tuotevetoista kasvustrategiaa kohtaan.

6 HAASTATTELUJEN TULOKSET

Tässä luvussa pureudutaan tarkemmin haastattelututkimusten tarjoamiin näkemuksiin haasteista ja edellytystekijöistä tuotevetoisen kasvustrategian onnistumiselle. Jokainen haastattelu on kuvattu erikseen, jotta myös eri funktioiden näkökulmat ovat tarvittaessa eroteltavissa toisistaan. Alaluvut haastatteluiden raportointi noudattaa Lean Canvas mallin määrittelemää järjestystä, ja ne sisältävät myös suoria lainauksia haastateltavilta. Alalukujen alussa on lisäksi kerrottu hieman tarkemmin haastateltavien taustoista ja asiantuntijuuden fokusoitumisesta.

6.1 Haastattelu 1 - myynnillinen näkökulma

Ensimmäinen haastateltava on työskennellyt viimeisen kolmen ja puolen vuoden aikana kahdessa tuotevetoista kasvustrategiaa hyödyntäneessä yrityksessä. Molemmat yritykset ovat maturiteetiltaan jo huomattavasti kypsempiä, sillä ensimmäisen liikevaihto oli viime vuonna 58,4 miljoonaa dollaria ja nykyisen työnantajan liikevaihto on puolestaan noussut jo yli miljardin dollariin. Nykyisin hän työskenteleekin yhdessä maailman tunnetuimmista tuotevetoista kasvustrategiaa hyödyntävistä yrityksistä. Molemmissa yrityksissä haastateltava on toiminut Enterprise-myyntin parissa ja tuo siten tähän tutkimukseen paljon myynnillistä näkökulmaa.

Asiakassegmentit

Ensimmäisessä haastattelussa nousi esiin, ettei asiakassegmentille tulisi lähteä asettamaan minkäänlaisia kokoluokkarajoitteita tavoiteltavien asiakasryhmien osalta. Haastateltavan mukaan tuotevetoisen kasvustrategian toteutuessa oikein, yritys pystyy hankkimaan todella matalalla kustannuksella tuotteelle asiakkaita. Näin ollen tuotevetoisen kasvustrategian avulla on mahdollista lähteä tavoittelemaan myös sellaista asiakaskohderyhmää, jolla ei ole varaa maksaa esimerkiksi Enterprise-tason ratkaisuisista.

Haastattelussa nousi esiin, että tuotevetoisessa kasvustrategiassa kohde-
markkinan tulisi koostua joko yksittäisistä käyttäjistä tai tiimeistä. Haastatelta-
van mukaan ideaaliasiakkaiden tulisi koostua henkilöistä, jotka ovat kykeneviä
ottamaan tuotteen itsenäisesti käyttöön. Hänen mukaansa ei ole sattumaa, että
tuotevetoista kasvustrategiaa hyödyntävien yritysten yksi pääkohderyhmistä on
koodarit, sillä he ovat usein juuri sellaisia henkilöitä, jotka kokeilevat erilaisia
ratkaisuja matalalla kynnyksellä ja haluavat vasta viimekädessä puhua myyjän
kanssa. Haastateltava tarkentaa, ettei tuotevetoista kasvustrategiaa noudatta-
vien yritysten ideaalin asiakasryhmän tarvitse kuitenkaan profiloitua koodarei-
hin, mutta asiakasprofiilin tulisi hänen mukaansa olla sellainen, että asiakkaat
kykenevät itse ottamaan selvää asioista ja ovat sen verran kiinnostuneita, etteivät
tarvitse koko ajan apua:

*Ideaaliasiakkaat haluavat itse etsiä tietoa netistä ja ottaa selvää asioista, minkä seu-
rauksena he ottavat tuotteiden ilmaisversioita käyttöön ja tekevät itse arvoion tuot-
teiden soveltuvuudesta omaan käyttöön.*

Haastateltavan mukaan suurimmat haasteet yrityksille muodostuvat usein siitä,
ettei onnistuta tavoittamaan tarpeeksi suurta asiakasmassaa. Riittävän suuren
asiakasmassan tavoittamiseen vaaditaan yleensä merkittäviä panostuksia mark-
kinointiin, mikä taas koituu usein rajallisten resurssien osalta monen tuoteve-
toista kasvustrategiaa hyödyntävän startup yrityksen haasteeksi. Haastattelusta
käy ilmi, että tämän ratkaistakseen startup yritysten tulisikin tavoitella tilannetta,
jossa tuote leviäisi viraaliksi.

Ongelma

Haastateltavan mukaan markkinassa olevan ongelman tulisi olla tarpeeksi iso ja
ideaalitulanteessa myös kvantifioitavissa. Tästä syystä yrityksillä onkin erittäin
hyvä tilaisuus iskeä sellaiseen markkinaan, jossa olemassa olevat toimijat ovat
suuria, kankeita ja kalliita. Mikäli ongelma on liian merkityksetön, eikä myös-
kään maksa nykyisten ratkaisujen osalta asiakkaalle paljoa, on kannattavuuden
saavuttaminen huomattavasti haastavampaa.

*Esimerkiksi [yritys X] lähti haastamaan ratkaisullaan ajatusta siitä, että organisaa-
tioissa tieto on erittäin siiloutunutta ja tiedon pitäisi olla helposti kaikkien saata-
villa esimerkiksi työskentelypaikasta riippumatta. Ilman yhtenäistä kanavaa suuret
tietomassat ovat erillään, eivätkä työntekijät löydä tarvittavaa informaatiota. Ky-
seessä oli siis iso ongelma, joka oli määriteltävissä ja jota voitiin lähteä ratkomaan
pienellä fokuoituneella tuotteella.*

Uniikki arvolupaus

Haastateltava korostaa, että uniikin arvolupauksen tulisi olla sellainen, että pie-
nemmat tiimit ja jopa yksittäiset käyttäjät voivat kokea arvoa tuotteesta. Tällä
hän viittaa myös osaltaan asiakassegmentin luonteeseen, jonka tulisi koostua

tuotevetoista kasvustrategiaa noudattavissa yrityksissä nimenomaan käyttäjistä ja pienistä tiimeistä. Hänen mukaansa tämä eroaakin merkittävästi myyntivetoisesta kasvustrategiasta, jossa tärkeintä on saada ylin johto näkemään tuotteen tuoma arvo. Lisäksi haastateltava mainitsee, että tuotevetoista kasvustrategiaa hyödyntävissä yrityksissä markkinoinnin tulisi olla tarpeeksi kouluttavaa, jotta myös sellaiset asiakaskohderyhmät ymmärtäisivät uniikin arvolupauksen, jotka eivät aiemmin ole tunnistaneet ongelmaa.

Ratkaisu

Haastateltavan mukaan yritysten tulisi keskittyä ratkaisuun, jolla on mahdollisuus levitä asiakasorganisaation sisällä. Hänen mukaansa tämä vaatii ratkaisulta nopeaa, helppoa ja itsenäistä käyttöönottavuutta ja sen avulla on voitava saavuttaa nopeasti tuloksia.

Ratkaisun idea piilee siinä, että saadaan houkuteltua tuotteeseen yksittäinen käyttäjä tai pieni tiimi, joka pystyy ratkaisemaan jonkin konkreettisen ongelman tai pienen projektin säästämällä esimerkiksi merkittävästi aikaa vaihtoehtoihin toimintatapoihin verrattuna.

Haastateltavan mukaan tavoitteena on, että käyttäjät tykättyvät tuotteeseen ja saavat sen käytöstä arvoa, jonka jälkeen he näyttävät sitä kollegoilleen ja esimiehilleen ja vertaavat ratkaisua heidän nykyisiin toimintatapoihinsa. Haastattelusta käy ilmi, ettei ratkaisun tarvitse olla kuitenkaan mitään maailmaa mullistavaa, vaan sen avulla täytyy voida saavuttaa nopeasti jotain sellaista, mistä käyttäjä innostuu ja minkä myötä käyttäjä haluaa jatkaa käyttöä. Haastateltavan mukaan helpon käytettävyyden ja nopeasti saavutettavien tulosten lisäksi on tärkeää, että ratkaisun käyttöä on helppo laajentaa organisaatiossa. Tuotteen kouluttavuus ja helppo ymmärrettävyys ovat haastateltavan mukaan avainasemassa, kun mietitään tuotteen laajenemismahdollisuuksia yksittäiseltä käyttäjältä organisaatiotasolle.

Perinteiset toimijat myyvät satoja tonneja maksavia lisenssejä ja miljoonien eurojen työläitä projekteja, joissa kuluu pitkä aika projektin implementoinnista siihen, että asiakas saa jotain arvoa kyseisestä tuotteesta. Tämmöisessä markkinassa on kysyntää PLG tuotteille, jotka on helppo ottaa käyttöön esimerkiksi pieneen projektiin ja näkemään jo viikossa, miten paljon nopeampi ja tehokkaampi ratkaisu on kyseessä.

Haastateltavan mukaan suurimmat haasteet tuotevetoisessa kasvustrategiassa muodostuvat usein siinä, ettei tuotetta saada toimimaan täysin itsenäisessä käytössä. Monet PLG-tuotteet vaativat nimittäin usein sulavan käyttökokemuksen lisäksi myös kattavan dokumentaation, jonka kautta asiakas pystyy viimeistään oppimaan tuotteen käytön itsenäisesti. Haastattelussa käykin ilmi, että haasteena ratkaisussa on usein juuri helppokäyttöisyyden ja nopeiden tulosten saavuttaminen.

Vaikka ratkaisu olisi kuinka hieno, mutta se vie liikaa aikaa tai se vaatii apua, jotta saavutetaan jotain konkreettisia tuloksia, niin jossain kohtaan käyttäjä luovuttaa. Pahimmillaan tämä tapahtuu jo ennen kuin ratkaisua on saatu edes kunnolla käyttöön.

Lisäksi haastattelussa nousi esiin, että erityisesti aloittavien yritysten keskuudessa haasteena on myös ajatus siitä, ettei asiakkaiden kanssa tarvitse keskustella, koska tuote on niin sulava ja asiakkaat ymmärtävät, miten sitä käytetään. Haastateltavan mukaan aloittavan yrityksen tulisikin käydä valtavasti keskustelua niin olemassa olevien kuin potentiaalistenkin asiakkaiden kanssa, jotta yrityksellä olisi mahdollisuus ymmärtää todella tarkasti heidän tapansa ajatella ja millaisia haasteita heillä on. Vain tämä mahdollistaa aidon asiakasymmärryksen ja siten tuotteen kehittämisen asiakkaan näkökulma huomioiden.

Kanavat

Haastattelussa käy ilmi, että kanavien osalta tuotevetoista kasvustrategiaa hyödyntävien yritysten tulisi käyttää yleisesti ottaen sähköisiä kanavia, joista tärkeimpänä kanavana ja kosketuspisteenä tulisi toimia tuote itsessään. Haastateltavan mukaan tuotteeseen tulisi sisältyä myös jokin keino kommunikoida käyttäjän tai yrityksen kanssa. Tuotteen lisäksi myös sähköposti nähtiin hyvänä kanavana, mutta tärkeintä olisi kuitenkin löytää loogisin kanava tavoittaa kohderyhmä eli sellainen kanava, jossa kohderyhmä viettää muutenkin aikaa. *”Esimerkiksi, jos kohderyhmäsi koostuu koodareista, jotka käyttävät paljon aikaa Stack Overflossa, tulisi miettiä miten voit olla jotenkin siellä läsnä.”*

Lisäksi haastattelussa nousi esiin, että tuotevetoista kasvustrategiaa hyödyntävät yritykset lähtevät usein skaalaamaan myös Enterprise-myyntiä siinä vaiheessa, kun tietty momenttumi on saavutettu markkinassa. Haastateltava kuvailee myynnin eroavan kuitenkin merkittävästi myyntivetoista kasvustrategiaa noudattavista yrityksistä. Myyntivetoisessa kasvustrategiassa yritykset kontaktoivat kylmiä asiakkaita esimerkiksi LinkedInissä, sähköpostilla tai soittamalla, kun taas tuotevetoista kasvustrategiaa hyödyntävissä yrityksissä myynti kohdistuu pääsääntöisesti lämpimiin asiakkaisiin, jotka tulevat tuotteen kautta. Haastateltavan mukaan tämä tarkoittaa sitä, että myyntihenkilöstö seuraa tuotteen pariin saapuneita käyttäjiä ja pyrkii erottelemaan joukosta sellaisia käyttäjiä, joiden organisaatiossa olisi potentiaalia laajentaa käyttöä merkittävästi.

kun yritys X ottaa tuotteen käyttöön pienessä mittakaavassa, myyntihenkilöstö on heti tarkistamassa kyseisen asiakkuuden potentiaalini. Mikäli kyseinen yritys täyttää Enterpris- asiakkaan ICP [Ideal Customer Profile] profiilin, niin sen ei anneta vain käyttää tuotetta pienellään, vaan lähdetään heti kertomaan heille sitä tarinaa, miten ratkaisu voisi palvella koko organisaatiota.

Tuotevetoisessa kasvustrategiassa myyntifunktion rooli on hyvin erilainen ja siinä fokus on markkinoinnin ja tuotteen tuottamien PQL:lien (Product Qualified

Lead) validoinnissa. Myynnin tehtävänä on erottaa olemassa olevista käyttäjistä tai käyttäjäorganisaatioista ne, joissa on potentiaalia kasvaa isommiksi asiakkuuksiksi ja antaa puolestaan pienten yritysten käyttää tuotetta itsenäisesti luottokorttiasiakkaana.

Haastattelussa nousi esiin, että kylmäkontaktointi ei ole suoraan tuotevetöisen kasvustrategian mukaista toimintaa, joten se voi muodostua myös liiallisissa määrin yrityksen haasteeksi. Haastateltavan näkemyksen mukaan asiakkaiden kylmäkontaktointille löytyy kuitenkin edelleen paikkansa, mutta ihannetilanteessa selvä enemmistö myyntikeskusteluista tulisi käydä olemassa olevien käyttäjien kanssa.

Tulonlähteet

Tulonlähteiden osalta haastattelussa verrattiin tuotevetoista kasvustrategiaa hyödyntävien yritysten yleisiä käytänteitä perinteisten ohjelmistoliiketoimintaa harjoittavien yritysten käytänteisiin. Haastateltavan mukaan perinteisissä ohjelmistoliiketoimintamalleissa myyntisyklit ovat usein pitkiä ja hinnoittelumallit puolestaan perustuvat käyttäjäperusteisiin lisensseihin. Tällaisissa malleissa asiakas alkaa maksamaan lisensseistä hankintahetkestä alkaen, vaikka tuotteen implementointi saattaisi viedä jopa vuosia. Haastateltavan mukaan modernit yritykset ovat poistuneet tällaisesta käyttäjäperusteisesta hinnoittelusta ja siirtyneet käyttöperusteiseen hinnoitteluun, mikä on myös asiakasystävällisempi ja kouttavampi hinnoittelumalli tuotevetöisen kasvustrategian yhteydessä.

Haastattelusta käy ilmi, että hinnoittelumallin tulisi noudattaa lisäksi land-and-expand periaatetta, jossa alkukustannus on matala, mutta käytön laajetessa kustannukset alkavat kasvamaan. *”Asiakas tekee aluksi vain pieniä asioita, jolloin myös kustannus on pieni, mutta kun kokemus on positiivinen, alkaa hän vähitellen skaalamaan käyttöä, jolloin myös kustannus kasvaa.”*

Tuotteen maksullisen version lisäksi haastattelussa nousi esiin, että tuotevetoista kasvustrategiaa noudattavat yritykset tarjoavat tyypillisesti tuotteesta myös ilmaisen versio, jossa on kuitenkin tiukat rajat. Haastateltavan mukaan ilmaisversion tavoitteena on, että muutamassa kuukaudessa tai maksimissaan puolessa vuodessa jokin käyttöä rajoittava asia tulisi vastaan. Vastaavasti taas maksullisessa versiossa tulisi olla jokin sellainen toiminnallisuus, jonka lähes kaikki yritykset haluavat käyttöönsä, jotta mahdollisimman moni ilmaiskäyttäjä konvertoituisi maksulliseksi.

Haastattelussa nousi esiin myös asiakkaille tarjottavat maksutavat, jotka eroavat yleensä pienten ja itsenäisten asiakkaiden sekä suurempien Enterprise-asiakkaiden välillä. Haastateltavan mukaan pienille toimijoille olisi hyvä mahdollistaa luottokortilla maksaminen, jolloin kyseisiin asiakkuuksiin ei tarvitse puuttua, vaan he kykenevät käyttämään ja saamaan arvoa tuotteesta täysin itsenäisesti. Tämän lisäksi olisi tärkeää pystyä rakentamaan Enterprise-hinnoittelumalli, joka mahdollistaa huomattavasti korkeamman hinnoittelun suurille yrityksille, jotka käyttävät tuotetta myös selvästi laajemmin.

Haastateltavan mukaan useat yritykset pyrkivät toimimaan tuotevetöisesti, koska kyseinen kasvustrategia on trendikäs ja houkutteleva. Tästä huolimatta

vain harvat yritykset onnistuvat siinä, koska monet myös ymmärtävät kyseisen kasvustrategian ydinajatuksen väärin.

Yritys ei ole vielä tuotevetoinen silloin, jos se tarjoaa kahden viikon kokeilujaksoa verkkosivuilla, jota asiakas voi alkaa hyödyntämään. Sen sijaan lähestulkoon kaikki yrityksen liikevaihdosta tulisi muodostua sen kautta, että asiakas ottaa palvelun käyttöön itsenäisesti ja on yhteydessä myyntiin korkeintaan vasta, kun haluaa ostaa.

Haastateltavan mukaan yritysten haasteena on usein myös se, miten rakentaa monitasoinen hinnoittelumalli, joka on samaan aikaan ymmärrettävä sekä looginen ja josta palveluntarjoaja itse saa riittävästi rahaa.

Monella yrityksellä on haasteena se, että suuret globaalit yritykset juuttuvat luottokorttitaltalteelle, eikä heitä saada skaalattua Enterprise-asiakkaaksi. Toinen haaste tässä tilanteessa voi syntyä myös siitä, että ero luottokortti hinnoittelumallin ja Enterprise-hinnoittelumallin välillä on niin suuri, etteivät asiakkaat koe korotusta millään tavalla taloudellisesti perustelluksi.

Kustannusrakenne

Haastattelussa käy ilmi, että merkittävin kustannusrakenteeseen vaikuttava tekijä on henkilöstö. Sen osalta haastateltava suosittelee alkuvaiheessa olevia yrityksiä viivästyttämään erityisesti myyntihenkilöstön palkkaamista niin pitkään kuin mahdollista. Haastateltavan mukaan tämä johtuu erityisesti siitä, että Enterprise-myyntihenkilöstön palkkaaminen on erittäin kallista ja tuotevetoiselle kasvustrategialle tyypillisen alhaisen hinnoittelun avulla on äärimmäisen vaikea kattaa tätä kustannusta.

Kansainvälisesti menestyneiden PLG yritysten toimitusjohtajat tai perustajat sanovat myös, että palkkaa myyntihenkilöstö vasta viimeisenä. Myös erään kansainvälisesti menestyneen PLG-yrityksen toimitusjohtaja sanoi pitkään, etteivät palkkaa yhtään myyjää, kunnes jossain vaiheessa hän tajusi, että skaalatakseen liiketoimintaa entistä suuremmaksi, on palkettava myyntihenkilöstö mahdollistamaan se.

Haastateltava nostaa myyntiorganisaation ylläpitämisen myös suurimmaksi riskiksi yrityksen kustannusrakenteen hallinnassa. Hän perustelee riskiä sillä, että tuotevetoisessa kasvustrategiassa myyntifunktio perustuu ilmaisversion pariin päätyneiden potentiaalisten maksavien asiakkaiden (Product Qualified Lead, PQL) kautta tuleviin myyntimahdollisuuksiin, jolloin vaarana on tuotteen asiakashankinnan alkupään tyrehtyminen. Tämän seurauksena ei syntyisi myöskään PQL:iä, mikä puolestaan tarkoittaisi sitä, että myyntihenkilöstö muodostuisi rasitteeksi kustannusrakenteen hallitsemiselle. Myyntifunktion perustaminen PLG-yritykseen tuo merkittäviä haasteita myynnin ennustettavuuteen ja johtamiseen verrattuna myyntivetoisen kasvustrategian mukaiseen malliin, jossa ennustettavuus voidaan johtaa suoraan myyjän aktiivisuudesta. Myyntivetoisessa

kasvustrategiassa tuote tulee vasta lopussa, kun päättäjältä pyydetään allekirjoitusta sopimukseen. Tuotevetoisessa kasvustrategiassa myynti tulee puolestaan täysin tuotteen ilmaisversion pariin päätyneiden potentiaalisten maksavien asiakkaiden kautta.

Tärkeimmät mittarit

Haastateltavan mukaan tärkein mittari myynnin näkökulmasta on rekisteröityneiden käyttäjien määrä eli signupit. Kyseinen mittari kertoo tuotteen volyymin eli kuinka monta ihmistä ottaa tuotteen käyttöön seurattavan ajanjakson aikana. Toiseksi tärkeimmäksi mittariksi haastateltava nostaa konversion ilmaiskäyttäjistä maksullisiksi käyttäjiksi. Hänen mukaansa kyseistä konversiota tulisi mitata sekä kappalemäärinä että prosentuaalisena osuutena ilmaiskäyttäjiin nähden. Kolmanneksi tärkein mittari haastateltavan mielestä on aika, joka edellä mainitun konversion saavuttamiseen keskimäärin kuluu. Tämä tarkoittaa sitä, kuinka kauan keskimäärin kestää, että uusi rekisteröitynyt käyttäjä konvertoituu maksulliseksi käyttäjäksi.

Epäoikeudenmukainen hyöty

Haastattelussa käy ilmi, että merkittävin epäoikeudenmukaista hyötyä tuova ominaispiirre on kyky sitouttaa asiakas yhä tiukemmin tuotteeseen. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että käyttäjä haluaa palata tuotteeseen uudelleen ja uudelleen. Tuotteen on oltava helppo ja looginen käyttää ja sen on oltava koukuttava. Lisäksi sitouttamista voidaan edistää haastateltavan mukaan integroimalla tuote asiakkaan muihin järjestelmiin. Sen myötä tuote ei ole enää itsenäinen työkalu, vaan se juurtuu osaksi asiakkaan teknologioiden muodostamaa verkkoa ja on siten vaikeammin korvattavissa.

6.2 Haastattelu 2 – markkinoinnillinen näkökulma

Toinen haastateltava on työskennellyt markkinoinnin ja mainonnan parissa jo vuodesta 2003 asti. Lähes neljä viimeisintä vuotta hän on työskennellyt suomalaisessa kasvumarkkinointitoimistossa, joka keskittyy auttamaan nimenomaan SaaS-yrityksiä. Kyseisessä yrityksessä hän on työskennellyt Content Marketing Strategistina, ja tämän ohessa toiminut myös tiiminvetäjänä. Useat heidän asiakasyrityksistään hakevat kasvua nimenomaan tuotevetoisella kasvustrategialla, joten haastateltavan kokemus PLG-markkinoinnista on erittäin vankka. Tähän tutkimukseen haastateltava tuo markkinoinnillisen näkökulman.

Asiakassegmentit

Haastattelussa käy ilmi, että tuotevetoista kasvustrategiaa hyödyntävien yritysten on viisainta lähteä kilpailtuun markkinaan, koska se mahdollistaa ensinnäkin

vertailun muihin toimijoihin. Tämän lisäksi kilpaillussa markkinassa myös asiakassegmentti on yleensä jo valmiiksi hyvin tietoinen ongelmastaan, mitä haastateltava pitääkin edellytyksenä tuotevetoisessa kasvustrategiassa onnistumiselle. Myös tuotteen tai palvelun positioinnin näkökulmasta on tärkeää, että kohde-ryhmä pystyisi vertaamaan ratkaisua johonkin jo olemassa olevaan.

Haastattelussa käy ilmi, että asiakassegmentin tulisi koostua sellaisista henkilöistä, jotka ovat tottuneet digitaalisten palveluiden käyttöön ja niiden ostamiseen. Lisäksi nuorelle ikäpolvelle itsenäisesti käyttöönotettavat ratkaisut ovat tutumpia kuin esimerkiksi yli 50-vuotiaille, joille tällaisten tuotteiden hankinta ei ole niin tuttua. Haastateltavan mukaan ihmiset ovat valmiimpia ottamaan PLG-tuotteita käyttöön kuluttajina kuin yrityksen edustajina, jolloin heillä on yrityksen rahat kyseessä. Tähän voi haastateltavan mukaan vaikuttaa osaltaan myös yritysten päätöksentekoprosessi, vaikkakin PLG-tuotteissa tavoitteena on, että yksittäinen henkilö ottaisi tuotteen käyttöön, alkaisi suosittelemaan sitä eteenpäin organisaatiossa ja mahdollistaisi käytön laajentumisen itsenäisesti ilman esimerkiksi myyntihenkilöstön apua.

Esimerkiksi viihdepuoli, kuten suoratoistopalvelut ovat ihmisille nykyään arkipäivää. Niiden käyttö alkaa usein jonkinlaisesta taktisen mainonnan triggeristä, jonka jälkeen esimerkiksi palvelun käyttöönotto ja lisämyynti tapahtuvat kaikki palvelun sisällä.

Haasteena erityisesti markkinoinnin näkökulmasta haastateltava pitää tavoiteltavan asiakassegmentin tai ideaalin asiakasprofiilin (Ideal Customer Profile, ICP) tunnistamista ja löytämistä. Haastateltavan kokemuksen mukaan, näitä määriteltäessä yritykset joutuvat usein tekemään paljon kokeiluja ja ottamaan välillä myös askeleita taaksepäin. Haastateltava korostaa, että erityisesti markkinoinnin näkökulmasta olisi tärkeää pystyä määrittelemään taloudellisesti kannattava asiakassegmentti jo yrityksen alkuvaiheilla. Haasteita syntyy usein myös siinä, ettei yrityksillä ole selkeää käsitystä asiakkaidensa elinkaaren arvosta tai yritykset eivät tiedän, mitkä asiat esimerkiksi heidän korkean elinkaariarvonsa omaavia asiakkaita yhdistää. Asiakassegmentin tai ICP:n tunnistaminen on samalla äärimmäisen tärkeää, mutta usein myös se haastavin asia.

Valitettavan usein törmää myös tilanteisiin, jossa pelätään tehdä rajauksia ICP:hen ja sen sijaan yritetään kohdistaa palvelua vähän kaikille, jotka tällaista palvelua voisivat tarvita. On myös tilanteita, joissa rajausta pyritään tekemään jonkin firmografisen rajauksen, kuten toimialan perusteella, vaikkei yrityksellä todellisudessa ole edes tietoa, onko tämä lopulta se yhdistävä tekijä asiakkaan elinkaariavon osalta.

Haasteena erityisesti B2B asiakassegmenttiin tähtäävin yritysten osalta saattaa olla myös se, että asiakasyrityksen IT-hallinnon korkea hierarkia estää uusien palveluiden hankinnan tai lataamisen yrityksen laitteisiin. Tällaisiin yrityksiin voi olla haastava päästä sisään PLG-tuotteen avulla tai saavuttaa sen kautta Enterprise-asiakkuutta.

Ongelma

Haastateltavan mukaan ongelmaa määriteltäessä tulisi ottaa ensimmäisenä huomioon se, että ongelma on todistetusti olemassa ja kohderyhmä kokee sen merkittävänä. Tällä hän viittaa Product Market-Fit:in todistamiseen, mikä tarkoittaa, että myös asiakkaat tunnistavat ongelman ja etsivät siihen aktiivisesti ratkaisua. Lisäksi tämän kohderyhmän tulisi olla riittävän suuri, jotta se olisi myös kaupallisesti kannattava. Ongelmaa määriteltäessä on haastateltavan mukaan myös tärkeää pystyä tekemään riittäviä rajauksia, jottei lähdetä tarjoamaan kaikille kaikkea tai pyritä ratkaisemaan kerralla kaikkia olemassa olevia ongelmia.

Kun ongelma on rajattu riittävällä tarkkuudella, on tärkeää vielä koeponnistaa ja siten tutkia ongelman todellinen olemassaolo. Testaamisen yhteydessä on tärkeää selvittää myös se, että ongelmaan liittyvästä ratkaisusta ollaan ennen pitkää valmiita myös maksamaan, jotta voidaan varmistua, että tuotteella on edellytyksiä menestyä myös kaupallisesta näkökulmasta.

Haastateltavan mukaan paras tapa varmistua ongelman olemassaolosta jo yrityksen alkuvaiheilla, on lähteä kysymään potentiaalisilta asiakkailta, miten he näkevät ongelman ja yrityksen näkemyksen sen ratkaisemiseksi. Haastattelussa käy ilmi, että tällaisissa tilanteissa Jobs-To-Be-Done viitekehyksen käyttö ja asiakashaastattelut ovat tärkeitä lähestymistapoja. Kyseisellä viitekehyksellä tarkoitetaan tuotekehityksen lähestymistapaa, jossa pyritään ymmärtämään asiakkaan erityiset tavoitteet, joita hän pyrkii tuotteen avulla saavuttamaan. Syvähaastatteluiden ohella myös kyselyt sekä prototyyppien toteuttaminen ovat haastateltavan mukaan tärkeitä tapoja testata, onko kehitettävälle ratkaisulle kysyntää ja ratkaiseeko se asiakkaiden todellisia ongelmia.

Haasteena ongelmaa määriteltäessä voi usein olla se, että rakastutaan liikaa omaan näkemykseen asiasta, eikä todellista ongelman laajuutta ole lopulta tutkittu ja testattu riittävän tarkasti. Tämä voi haastateltavan mukaan johtaa tilanteeseen, jossa resursseja käytetään turhaan jonkin sellaisen kehittämiseen, jolle ei lopulta löydy kysyntää riippumatta siitä, miten hyvin ratkaisu on toteutettu tai miten hyvin tuote ongelman ratkaisee. Myös liian vähäinen tutkimus ja testaaminen kaupallisesta näkökulmasta voi aiheuttaa haastateltavan mukaan tilanteen, jossa tuote kylläkin ratkaisee markkinassa olevan ongelman, mutta lopulta ongelma ei ole niin merkittävä yksittäiselle asiakkaalle, että se olisi valmis siitä maksamaan. Toinen merkittävä haaste voi syntyä ongelman rajaamattomuudesta, jolloin ongelman aihepiiriin liittyen yritetään ratkaista liian montaa asiaa ja ajaututaan näin ollen tilanteeseen, jossa tuotteessa on aivan liikaa ominaisuuksia.

Uniikki arvolupaus

Myös uniikin arvolupauksen määrittely kannattaa haastateltavan mukaan pohjustaa asiakastutkimuksen tuloksiin siitä, miksi juuri kyseinen ratkaisu on parempi kuin jokin toinen vastaava ratkaisu. Haastattelussa käy ilmi, että myös

maturiteetiltaan hieman kypsemmän yrityksen kannattaa pyrkiä jatkuvasti varmistamaan, että asiakkaiden näkemys kohtaa yrityksen uniikin arvolupauksen kanssa. *”Hyvä tapa selvittää ja kirkastaa uniikkia arvolupausta on kysyä asiakkaalta, miten hän kuvailisi tätä palvelua tuttavalleen, joka ei tiedä tuotteesta.”*

Lisäksi haastattelussa käy ilmi, että uniikkia arvolupausta ja muitakin Lean Canvas -mallin osa-alueita määriteltäessä, on hyvä ottaa huomioon ovatko ideaalin asiakasprofiilin (Ideal Customer Profile, ISP) asiakkaat todennäköisesti hankkimassa kyseisen tyyppistä ratkaisua ensimmäistä kertaa. Mikäli ICP-asiakkailla on ollut mahdollisesti jokin vastaava ratkaisu jo aiemmin käytössä, on hyvä tiedostaa, että he saattavat etsiä jollain tapaa parempaa tai järeämpää ratkaisua.

Ratkaisu

Ratkaisua määriteltäessä on haastateltavan näkemyksen mukaan tärkeä tiedostaa, lukeutuuko yritys myös itse kohderyhmään eli omaako ratkaisun kehittäjät samanlaisia ongelmia, mitä kohderyhmällä on. Kohderyhmään kuuluessaan, on ratkaisun hahmottaminen alkuun usein helpompaa, mutta siitä saattaa aiheutua myös haasteita. Usein yritykset, jotka kuuluvat itse kohderyhmäänsä, kehittävät ratkaisua oman näkemyksensä mukaan, jolloin varsinaisen kohderyhmän ongelma tai tilanne saattaa olla lopulta hyvin erilainen. Haastateltavan mukaan on riskialtista, mikäli kehittäjät kokevat kuuluvansa vahvasti kohderyhmään.

Haastateltavan mukaan tärkein asia ratkaisua määriteltäessä on kohderyhmän kuunteleminen. Sen myötä on mahdollista saada joko vahvistusta omille ajatuksille parhaasta mahdollisesta ratkaisusta tai saada täysin uudenlaista näkökulmaa aiheeseen. Ratkaisua suunniteltaessa on myös tärkeä muistaa, että ratkaisun tulisi olla äärimmäisen helposti kuvailtavissa ja määriteltävissä. Toisin sanottuna ratkaisusta tulisi voida viestiä lyhyesti ja ytimekkäästi eli miksi kyseinen ratkaisu on esimerkiksi parempi, nopeampi tai helpompi kuin muut ratkaisut. Haastateltavan mukaan usein myös nopea ja helppo käyttöönotto voi olla ratkaiseva tekijä tuotteen menestyksen kannalta.

Usein tuotevetoista kasvustrategiaa hyödyntävien yritysten haasteena on liika rakastuminen omaan näkemykseen ratkaisusta. Tällainen tilanne voi tulla vastaan juuri tilanteissa, jossa kehittäjät jakavat saman ongelman kohderyhmän kanssa. Haastateltavan mukaan erityisesti tällaisissa tilanteissa tehdään helposti oletuksia siitä, että myös muut näkevän parhaan mahdollisen ratkaisun samalla tavalla kuin itse näkee. Tämän lisäksi haasteena voi olla myös kohderyhmälle tyypilliset turvallisuusvaatimukset ratkaisulle. *”Esimerkiksi IT palomuurit tai plugin vaatimukset ratkaisussa voivat estää tai hidastaa nopeaa käyttöönottoa tai arvon saavuttamista ratkaisun avulla.”*

Mikäli markkinoille lähdetään tuomaan ratkaisua johonkin uudenlaiseen ongelmaan, saattaa ongelma jäädä haastateltavan mukaan hieman epäselväksi tai kohderyhmä ei osaa välttämättä tunnistaa heillä olevaa ongelmaa. Tällaisissa tilanteissa myyntivetoinen kasvustrategia voi olla huomattavasti parempi vaihtoehto, sillä ongelman tunnistamiseksi asiakas voi tarvita myyntihenkilön, joka kertoo asiakkaan tilanteestaan tarkemmin. Haastattelussa käy ilmi, että myös maturiteetin muuttuessa saattaa ilmetä haasteita.

Yritys on voinut aloittaa ratkaisemalla jonkin markkinassa olevan ongelman helpommin tai nopeammin kuin kilpailijat. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa saadaan houkuteltua paljon pieniä asiakkaita, joille riittää tuotteen ilmaisversio, jolloin he eivät ole valmiita päivittämään tilaustaan maksulliseksi.

Haastateltavan mukaan yritys voi toki käyttää tällaisessa tilanteessa käyttöperusteista hinnoittelumallia, jossa tuote kasvaa asiakkaidensa mukana. Haasteena voi kuitenkin olla se, että asiasta on viestitty huonosti tai asiakkaat ovat liian tottuneita tuotteen ilmaisversioon. Haastateltavan mukaan tällaiset ratkaisuun liittyvät haasteet saattavat ajaa yrityksen tilanteeseen, jossa kannattavaa liiketoimintaa on todella vaikea luoda ja koko liiketoimintamallia on tarkasteltava uudelleen.

Kanavat

Haastateltavan mukaan kanavat on hyvä jaotella asiakashankinnan kanaviin ja käyttäjäviestinnän kanaviin. Haastattelussa nousi esiin, että tärkein asiakashankinnan kanava on hakukonenäkyvyys hakukonemarkkinoinnin (Search Engine Marketin, SEM) ja hakukoneoptimoinnin (Search Engine Optimization, SEO) avulla, joiden lisäksi tulisi miettiä, missä kanavissa kohderyhmän edustajat viettävät aikaa tai etsivät ongelmalleen ratkaisua. Riippuen palvelusta, volyyymista ja liiketoiminnan matematiikasta, hakukonenäkyvyys ei nimittäin aina yksistään riitä. Haastateltavan näkemyksen mukaan asiakashankinnan eteen on myös tärkeää tehdä mainontaa ja markkinointia, jolloin yleensä tärkeimmiksi kanaviksi nousevat eri sosiaalisen median kanavat. Erityisesti näiden osalta valinnan olisi hyvä perustua dataan siitä, missä kanavassa kohderyhmä tavoitetaan parhaiten. Näiden lisäksi haastattelussa nousi esiin ohjelmallinen mainonta, minkä haastateltava näki yrityksille suotuisaksi siksi, että se mahdollistaa nopeiden testailujen tekemisen.

Käyttäjäviestinnän osalta haastattelussa nousi esiin, että ihanne tilanteessa palvelun käytöstä saatava data tai palvelun käyttö itsessään laukaisisi tuotteen sisäistä viestintää ja tämän lisäksi olisi jokin ulkoinen tai suljettu kanava, missä asiakas on antanut luvan viestinnälle.

Haastateltavan mukaan haastavia asiakashankinnan kanavia ovat natiivimainonta ja pitkien sisältöjen hyödyntäminen. Tämä johtuu siitä, että tällaisten sisältöjen avulla rakennetaan yleensä ongelman tiedostamista kohderyhmässä, kun taas tuotevetoista kasvustrategiaa hyödyntävien yritysten kohderyhmässä tämän tulisi olla jo hyvällä tasolla. Haasteena kanavien hyödyntämisessä on usein myös se, että asiakashankintaan tähtäävä viestinä ja tuotteen sisäinen käyttäjäviestintä ovat liian erillään toisista. Tämä saattaa haastateltavan mukaan johtaa siihen, ettei viestintä ole yhtenevää asiakaspolun varrella. Haastattelussa käy ilmi, että myös tuotteen sisäisessä käyttäjäviestinnässä tehdään usein liikaa oletuksia, eikä niiden toimivuutta muisteta mitata.

Esimerkiksi käyttöönoton yhteydessä hyödynnetään usein virtuaalista opastusta tuotteen käyttöön liittyen, mutta lopulta sen toimivuutta ei seurata tai mitata riittäväällä tasolla. Tämän seurauksena teorian tasolla hyvin suunniteltu viestinä saat- taakin aiheuttaa pullonkauloja käytännön tasolla.

Tulonlähteet

Tulonlähteiden ja erityisesti hinnoittelumallien osalta haastateltava oli kirjoittanut myös blogi kirjoituksen, josta hän kehotti täydentämään vastaustaan tarvittaessa. Haastatteluun ja blogiin pohjautuen esiin nousi neljä erilaista tuotevetoiselle kasvustrategialle tyypillistä hinnoittelumallia Freemium-mallin lisäksi. Kustannusperusteisessa hinnoittelumallissa hinta määritellään tuotteen tai palvelun valmistuskustannusten perusteella ja se on yksinkertainen ja helppo hallita. Arvoperusteisessa hinnoittelumallissa puolestaan hinta määritellään asiakkaiden näkemyksen perusteella tuotteen tai palvelun arvosta ja se perustuu yleensä asiakkaiden kysyntään ja ostovalmiuteen. Käyttöperusteisessa hinnoittelumallissa hinta määritellään taas käytön määrän tai ajan perusteella, minkä vuoksi se onkin joustava ratkaisu käyttäjän näkökulmasta. Ominaisuusperusteisessä hinnoittelumallissa hinta määritellään tuotteen tai palvelun ominaisuuksien perusteella ja se soveltuu parhaiten sellaisille tuotteille, joissa on erilaisia ominaisuuksia.

Freemiumilla haastateltava viittaa puolestaan hinnoittelumalliin, jossa tuote tai palvelu on ilmainen, mutta ylimääräisistä ominaisuuksista tai paremmasta suorituskyvystä peritään maksu. Tämä malli on haastateltavan mukaan hyödyllinen nopean kasvun tavoitteluun. Haastattelussa käy myös ilmi, että Freemium-mallin käytössä kannattaa huomioida, ovatko asiakkaat mahdollisesti hankkimassa sen kaltaista ratkaisua ensimmäistä kertaa vai ovatko vastaavat ratkaisut heille jo tuttuja. Tällä on suuri vaikutus myös hinnoitteluun, sillä ensimmäistä kertaa sen kaltaista ratkaisua hankkivat asiakkaat päätyvät todennäköisemmin Freemium-käyttäjiksi tai niiden kanssa ollaan selvästi matalammassa hintapisteessä.

Haastattelussa nousi esiin myös erilaisia haasteita eri hinnoittelumalleille. Haastateltavan mukaan kustannusperusteinen hinnoittelumalli voi johtaa tuot- tojen menetykseen, jos hinta on liian alhainen tai asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan valmistuskustannuksia enempää. Arvoperusteisen hinnoittelumal- lin määrittäminen voi puolestaan olla vaikeaa ja se voi johtaa ylihinnotteluun, jos tuotteen arvioitu arvo on korkeampi kuin asiakkaiden valmius maksaa. Käyt- töperusteisessa hinnoittelumallissa haasteena voi olla tuotteen käyttöönoton mo- nimutkaisuus tai asiakkaat voivat pitää kyseistä hinnoittelumallia epärealistisena, jos heidän käyttötarpeensa ovat erilaiset. Ominaisuusperusteisesta hinnoittelumal- lista taas mainitaan, että sitä voi olla vaikea hallita ja se voi johtaa asiakkaiden tyytymättömyyteen, jos he eivät koe saavansa tarpeeksi vastinetta maksulleen. Haastateltavan mukaan Freemium-mallin haasteena voi olla ensinnäkin se, että ilmaisversio on liian hyvä, jolloin asiakkaat eivät näe syytä ostaa maksullista ver- siota. Toiseksi haasteena voi olla myös se, että ilmaisversio ei tuota arvoa tai on

buginen ja vaikea käyttää, jolloin se ei vakuuta asiakasta hankkimaan maksullista versiota. Haastateltavan mukaan ilmaisversion rajoitukset on joskus voitu tehdä myös liian ärsyttäväksi tai ilmaisversioon on esimerkiksi laitettu mainoksia, jolloin asiakkaat ehkä päätyvät maksamaan, mutta vain koska eivät löytäneet muuta vaihtoehtoa.

Kustannusrakenne

Kustannusrakenteen osalta haastattelussa käy ilmi, että startup yritysten olisi suotavaa panostaa alkuvaiheessa erityisesti tuotekehitykseen sekä markkinointiin, jotta tuote tulee kuulluksi ja nähdyksi. Haastateltavan mukaan tuotevetoisen kasvustrategian mukaisessa toiminnassa yritysten tulisi pyrkiä selviämään ilman myyntihenkilöstöä erityisesti alkuvaiheessa. Tarve myyntihenkilöstöön resursoimiselle tulee kuitenkin yleensä vastaan, kun asiakaskunta on kasvanut riittävälle tasolle.

Haastattelussa käy ilmi, että kustannusrakenteen hallitsemisen haasteena erityisesti yrityksen alkuvaiheessa voi olla ylioptimismi. Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka pitkälle ollaan valmiita laittamaan rahaa tuotteen kehittämiseen ja sen markkinointiin, jos tuloksia ei ala syntyä. *”Vaikka ongelma olisi todettu, on todella vaikea määritellä oikea hetki, jolloin olisi hyvä vaihtaa suuntaa. Tällainen ylioptimismi on yksi suurimmista haasteista nimenomaan PLG startup yrityksille.”*

Haastavaa tuotevetoista kasvustrategiaa noudattavalle startup-yritykselle on haastateltavan mukaan myös valinnat esimerkiksi tuotekehityksen resurssien suuntaamisesta. Tällä hän viittaa esimerkiksi valintaan siitä, kuinka paljon yrityksen omia ohjelmistokehitysresursseja investoidaan tuotteen sisäisen viestinnän kehittämiseen verrattuna ulkopuolisen avun käyttöön.

Tärkeimmät mittarit

Haastateltavan mukaan tuotevetoista kasvustrategiaa noudattavan yrityksen tärkein mittari on kuukausittain toistuva liikevaihto (Monthly Recurring Revenue, MRR) tai vuosittain toistuva liikevaihto (Annual Recurring Revenue, ARR). Tätä hän perustelee erityisesti sillä, että kyseiset mittarit antavat hyvän yleiskuvan liiketoiminnan nykytilasta ja kehityksestä. Lisäksi ne ottavat huomioon myös asiakaspoistuman. Toiseksi tärkeimmäksi mittariksi haastateltava nostaa konversioprosentin tuotteen ilmaiskäyttäjistä maksullisiksi käyttäjiksi. Kolmanneksi tärkeimmäksi mittariksi hän nostaa Time to Valuen eli ajanjakson, joka edellä mainitun konversion saavuttamiseksi kuluu.

Epäoikeudenmukainen hyöty

Haastattelussa käy ilmi, että erityisesti markkinoinnin näkökulmasta katsottuna merkittävin epäoikeudenmukaista hyötyä tuova tekijä on brändi ja erityisesti sen äänensävy (tone of voice). Koska tuotevetoisessa kasvustrategiassa asiakkaat ovat tekemisissä ihmisten sijaan tuotteen kanssa, on haastateltavan mukaan

brändin äänensävyyn oltava helposti lähestyttävä, jotta tuotteesta muodostuisi käyttäjälle ikään kuin hyvä ystävä.

Kun tuote kasvattaa arvoa asiakkaalle jatkuvasti ja se herättää positiivisia tunteita auttaen, opastaen ja helpottaen käyttäjän arkea, on tuotteesta paljon mukavampi myös maksaa. Selkeän brändin myötä tuotteelle muodostuu siis ikään kuin persoonaa, jonka kanssa käyttäjällä on mahdollista muodostaa yhä vahvempi side.

6.3 Haastattelu 3 – asiakashallinnan näkökulma

Kolmas haastateltava on työskennellyt viimeiset kaksi ja puoli vuotta yhdessä suomen menestyksekkäimmistä PLG-yrityksistä, jonka liikevaihto oli vuonna 2022 jo yli 50 miljoonaa euroa. Lisäksi hänellä on työkokemusta SaaS-yrityksistä lähes kymmenen vuoden ajalta. Ennen nykyistä työnantajaa haastateltava on työskennellyt myynnin, markkinoinnin ja asiakkuuksien hallinnan parissa. Nykyisin hän toimii Head of Customer Experience positiossa vastaten muun muassa PLG-tuotteen käyttökokemuksen kehittämisestä. Nykyiset tehtävät sisältävät myös asiakashallintaan liittyviä vastuita muun muassa asiakastyytyvyyden, -pysyvyyden ja -uskollisuuden osalta. Tähän tutkimukseen haastateltava tuokin asiakashallinnan näkökulman.

Asiakassegmentit

Haastattelussa käy ilmi, että markkinan koko on yksi tärkeimmistä tekijöistä, kun arvioidaan PLG-tuotteen menestysmahdollisuuksia. Haastateltavan näkemyksen mukaan markkinan tulisi olla riittävän suuri eli sen tulisi sisältää mahdollisimman paljon potentiaalisia asiakkaita, jotka ovat ensinnäkin kiinnostuneita tuotteesta, mutta erityisesti myös valmiita maksamaan siitä. Tästä syystä globaali tai useampaa maata koskettava markkina on yleisesti ottaen suotuisampi kuin paikallinen markkina, jossa on rajallinen määrä potentiaalisia asiakkaita. Potentiaalisten asiakkaiden tulisi puolestaan olla persoonaltaan uteliaita ja halukkaita kokeilemaan uudenlaisia ratkaisuja.

Haastateltavan mukaan tuotevetoisessa kasvustrategiassa asiakassegmentin määrittelyn haasteena voi olla liian pienen markkinan valinta, joka voi aiheuttaa haasteita erityisesti riittävän kannattavuuden saavuttamiselle. Haastattelussa käy ilmi, että yritysten tulisi tarkastella markkinoita laajemmin ja tavoitella globaaleja markkinoita, jossa potentiaalisten asiakkaiden määrä on mahdollisimman suuri.

Jos markkinan koko on pieni, esimerkiksi vain 100 potentiaalista ostajaa, PLG ei todennäköisesti ole tehokas kasvustrategia. Tällöin voi olla parempi valita toinen kasvustrategia, joka on suunniteltu paremmin vastaamaan kyseisen markkinan tarpeita.

Toinen yleinen haastattelussa esiin noussut haaste voi tulla vastaan, mikäli yritys ei itse kuulu kohderyhmään. Tällöin olisi erittäin tärkeä selvittää todella tarkasti kohderyhmän todellinen tarve ratkaisulle ja myös tarpeen laajuus. Mikäli yritys puolestaan kuuluu kohderyhmään, voi haasteena olla se, että yritys muodostaa itse mielikuvan kohderyhmän ongelmasta ja tarpeesta ilman, että he ovat keskustelleet asiakkaiden kanssa ja siten selvittäneet, onko heidän tuotteelleen markkinoita. Haastattelussa käy ilmi, että tämän tyyppiset haasteet voivat pahimmillaan johtaa siihen, että yritys kehittää tuotteen, joka ei lopulta vastaa asiakkaidensa tarpeita tai ratkaise heidän ongelmiaan. Näiden haasteiden välttämiseksi haastateltava suosittelee aloittelevia yrityksiä selvittämään aina asiakkaidensa tarpeet ja ongelmat jo ennen tuotteen suunnittelua ja kehittämistä.

Ongelma

Myös ongelman määrittelemisen osalta haastattelussa nousee esiin asiakasymmärrys. Sen osalta haastateltava suosittelee muodostamaan alkuun hypoteesin mahdollisista ongelmista ja testaamaan niitä asiakashaastatteluilla ja -tutkimuksilla. Palautteiden perusteella voidaan varmistua hypoteesista ja sen myötä myös markkinassa olevista ongelmista, mikä taas luo edellytykset lähteä kehittämään ensimmäistä versiota tuotteesta. Haastateltavan näkemyksen mukaan asiakkaiden osallistamisen tulisi jatkua myös tämän jälkeen, jotta myös tuotekehityksen aikana voidaan varmistua siitä, että tuote on kiinnostava ja se on edelleen ratkaisemassa todennettua ongelmaa. Tuotekehitysvaiheessa tämä tapahtuu yleensä esittämällä tuotetta asiakkaille ja keräämällä heidän palautteensa jo kehitystyön aikana.

Ongelman luonteen osalta haastattelussa nousee esiin myös sen merkityksellisyys. Haastateltavan mukaan ongelman tulisi olla asiakassegmentissä niin merkittävä, että kohderyhmään kuuluvat henkilöt etsivät jatkuvasti parempia tapoja ratkaista ongelma. Siispä asiakassegmentin tulisi olla erittäin tietoinen ongelmasta, jotta tuotevetoinen kasvustrategia olisi suotuisa vaihtoehto tavoittaa heidät.

Haasteena ongelmaa määriteltäessä voi haastateltavan mukaan olla se, ettei löydetä mitään tarpeeksi merkittävää ongelmaa. Tämän lisäksi haasteita voivat aiheuttaa oletukset olemassa olevista ongelmista, minkä vuoksi haastateltava korostaakin asiakasymmärrystä yrityksen alkuvaiheilta asti.

Suomalaiset ovat myös usein niin sanottua insinöörikansaa, jotka eivät halua tuoda markkinoille mitään keskeneräistä versiota, vaan haluavat kehittää ensin tuotteesta omasta mielestään täydellisen. Tämä saattaa johtaa siihen, että tuotetta kehitetään liian kauan ja liian pitkälle ennen kuin sitä esitellään asiakkaille. Se voi puolestaan aiheuttaa sen, että kilpailijat ovat jo menneet ohi tai varsinaista ongelmaa ei lopulta olekaan markkinassa eivätkä asiakkaat ole valmiita maksamaan siitä rahaa.

Haastattelussa käy myös ilmi, että haasteena ongelman suhteen voi olla sen olemassaolon ajoitus. Toisin sanottu tarpeet ja ongelmat voivat muuttua ajan myötä eli tulevaisuudessa jokin asia voi olla merkittävämpi ongelma yhä suuremmalle

ihmisjoukolla kuin mitä se on tänä päivänä. Tästä syystä on tärkeää tunnistaa, onko kyseessä tulevaisuuden ongelma ja onko siihen järkevää luoda ratkaisu juuri nyt.

Esimerkiksi 10 vuotta sitten ei ollut kysyntää ruoan kotiinkuljetuspalveluille, koska kenelläkään ei ollut tarvetta tällaiselle palvelulle. Nykyään ihmiset kokevat, että heillä on tällainen tarve tai ongelma ja he ovat myös valmiita maksamaan siitä.

Uniikki arvolupaus

Uniikin arvolupauksen määrittelyn osalta haastattelussa korostuu myös hypoteesin luominen ja sen iterointi potentiaalisten asiakkaiden kanssa. Haastateltavan mukaan arvolupauksen tulisi perustua siihen tietoon, joka on saatu asiakailta jo aiemmissa vaiheissa. Uniikin arvolupauksen määrittelyn yhteydessä on lisäksi tärkeää varmistaa, että asiakkaat ymmärtävät, mitä tuote tekee ja että sen tuottama arvo on heille selkeä. Tällä haastateltava viittaa jälleen testaamisen tärkeyteen ja, että sen kautta voidaan varmistaa, että tuote vastaa asiakkaiden tarpeita ja että sen arvo on selvästi esitetty.

Jos tuotteen MVP versio on jo olemassa, voidaan helposti AB-testata erilaisia vaihtoehtoja ja arvioida, kuinka hyvin ihmiset reagoivat niihin. Esimerkiksi etusivulla voidaan testata erilaisia arvolupauksia ja verrata, miten hyvin ihmiset sitoutuvat niihin.

Haastateltavan näkemyksen mukaan uniikin arvolupauksen määrittely on usein kuitenkin hyvin vaikeaa. Hänen mukaansa suurin haaste on yritysten liika pitäytyneisyys alkuperäisessä ajatuksessa, jolloin he eivät ymmärrä, että ajan kuluessa arvolupaus saattaa myös muuttua tai kehittyä alkuperäisestä ajatuksesta.

Ratkaisu

Haastattelussa käy ilmi, että ratkaisua määriteltäessä tuli lähteä liikkeelle siitä ymmärryksestä, onko ratkaisu kohderyhmälle niin sanotusti ”nice-to-have” vai ”must-have”. Tuotteen tulisi ratkaista sellainen ongelma, joka olisi ilman tätä ratkaisua asiakkaalle esimerkiksi monin kerroin kalliimpi tai veisi merkittävästi enemmän aikaa. ”Jos esimerkiksi sadantuhannen euron ratkaisu voidaan korvata kymmenen tuhannen euron ratkaisulla, se on todella merkittävää.”

Tämän lisäksi ratkaisua määriteltäessä ja kehittäessä on jälleen tärkeää keskustella asiakkaiden kanssa ja varmistaa, että ratkaisu on heille riittävän arvokas ja, että se ratkaisee heidän ongelmansa. Mikäli ratkaisu koetaan ”nice-to-have” ratkaisuna, tulisi haastateltavan mielestä yrityksen miettiä, onko ongelma mahdollisesti sellainen, josta asiakkaat eivät ole itsekkään riittävän tietoisia. Tällaisessa tilanteessa oli tärkeää laajentaa kohderyhmää niin, että löytyisi sellaisia asiakkaita, jotka jo tunnistavat ongelman ja näkevät sen kautta arvoa ratkaisulle.

Haastateltavan näkemyksen mukaan haasteena ratkaisua määriteltäessä voi olla liian vahvojen johtopäätösten tekeminen tai ratkaisun määrittely ja päätöksenteko omien oletusten perusteella.

Kanavat

Haastateltavan mukaan asiakashankintaan liittyvien kanavien osalta olisi tärkeää miettiä, mikä tai mitkä ovat ne kanavat, mistä potentiaalinen asiakas lähtisi luonnollisesti hakemaan ratkaisua. Tällä hän viittaa siihen, etteivät esimerkiksi mainokset tai verkkosivut ole aina ensisijaisia, vaan yrityksen tulisi olla läsnä myös niissä kanavissa, joissa ihmiset etsivät ratkaisua ongelmaansa. Haastateltavan näkemyksen mukaan verkkosivusto tarjoaa kuitenkin erittäin hyvät mahdollisuudet kävijätietojen keräämiseen. Erilaisten analytiikkatyökalujen lisäksi kävijöiltä voi haastateltavan mukaan kysyä esimerkiksi, millainen ongelma kävijällä on, mistä hän löysi teidät ja antaa mahdollisuus kirjoittaa vapaasti, mitä hän ajattelee ratkaisusta tai millaisia asioita hän pohtii ongelmaansa liittyen. Näiden tietojen pohjalta on mahdollista tarjota kohdennetumpia ratkaisuja, oppia asiakkaiden käyttämistä kanavista ja saada arvokasta tietoa tuotteen ja prosessien kehittämistä varten. Tämän lisäksi haastateltava korostaa, että verkkosivustolla oli tärkeää tarjota asiakkaalle esimerkiksi tuotteen ilmaisversiota tai kokeilujaksoa laajemmista ominaisuuksista.

Kun asiakas on saatu tuotteen pariin, kannattaa tietoa rikastaa entisestään ja kysyä esimerkiksi, millainen ongelma asiakkaalla on, millaista ratkaisua he etsivät ja miten voit tarjota heille ratkaisuja. Esimerkiksi, jos tuotteessa on erilaisia ominaisuuksia, on hyvä kerätä tietoa siitä, minkä ongelman kävijät yrittävät ratkaista. Tämän lisäksi kävijöiltä tai käyttäjiltä olisi myös hyvä kysyä, kuinka helppoa heidän oli käyttää tuotetta ja saavuttaa se, mitä he etsivät.

Käyttäjaviestinnän osalta haastateltava korostaa, että ideaalitulanteessa kommunikaation tulisi tapahtua mahdollisimman laajalti tuotteen kautta, esimerkiksi interaktiivisten tutoriaalien, chattibottien tai muiden vastaavien kommunikointityökalujen avulla. Tämän lisäksi haastattelussa käy ilmi, että käytön aikana muodostuvien kosketuspisteiden tulisi tarjota selkeä kommunikointikanava myös ongelmatilanteita varten. Tämän lisäksi myös jotkut käyttäjät saattavat tarvita henkilökohtaisempaa apua, joten myös se tulisi huomioida käytettävien kanavien suunnittelussa ja määrittelyssä.

Käyttäjällä saattaa olla esimerkiksi jokin erityinen tarve, johon tuotteen tarjoama ratkaisu ei olekaan ilmeinen käyttäjälle. Onko tällaisiin tilanteisiin löydettävissä ohjeita blogista tai tukikeskuksesta? Jos näitä ei ole saatavilla, tarjotaanko chat-palvelua tai verkkosivuilla mahdollisuutta chat-keskusteluun, jossa käyttäjä voi esittää kysymyksiä ja arvioida ratkaisun toimivuutta erityiseen tarpeeseensa?

Haasteena käytettävien kanavien suhteen voi haastateltavan mukaan olla se, että pitäydytään liikaa valituissa kanavissa. Sen sijaan hän korostaa, että yrityksen

tulisi olla asiakaslähtöisesti siellä, missä asiakkaat ovat. Toinen merkittävä haaste kanavien valinnalla voi muodostua tilanteessa, jossa tuote toimii kolmannen osapuolen alustoilla, koska silloin yrityksellä voi olla vaikeaa määrittää tai hallita itse kontaktipisteitä loppuasiakkaaseen.

Tulonlähteet

Haastattelussa käy ilmi, että tuotevetoisessa kasvustrategiassa tyypillinen hinnoittelustrategia noudattaa land-and-expand -mallia. Haastateltavan mukaan tässä mallissa tuotteen aloitushinnoittelu pyritään pitämään alhaisena ja kannustamaan sen avulla asiakkaita tekemään ensimmäinen ostopäätös. Tärkeää tämän mallin toimivuuden kannalta on suunnitella tuote niin hyväksi, että asiakas jatkaa sen käyttöä, koska se luo haastateltavan mukaan myös perustan laajentamisvaiheelle eli expand-vaiheelle. Laajentamisvaiheessa tarkoituksena on saada asiakaskunta nostamaan maksamiaan kuukausimaksuja aloitustasosta ylöspäin. Haastateltavan mukaan tämä voidaan saavuttaa erilaisilla monetisointimalleilla, kuten käyttöperusteisella hinnoittelulla, jossa asiakkaita veloitetaan jonkin käyttömäärän, kuten tallennettavan datan perusteella tai käyttäjäperusteisella hinnoittelulla, jossa asiakkaita veloitetaan tuotetta käyttävien käyttäjien lukumäärän perusteella.

Hinnoittelustrategian ja tuotetarjonnan miettiminen alusta alkaen on haastateltavan näkemyksen mukaan erityisen tärkeää, jotta yritys voi varmistua siitä, ettei alkuperäisellä hinnalla tarjota suoraan kaikkea, mitä tuotteella voidaan tehdä. Tämä voi muuten johtaa siihen, että tuotteen alkuhinnoittelu syö mahdollisuudet laajentamisvaiheelta, jolloin ei jää mitään lisämyynnin mahdollisuuksia ja tulojen kasvu pysähtyy. Haastattelun perusteella ihanteellinen lähestymistapa olisi tarjota helppo ja edullinen pääsy tuotteen pariin, jonka jälkeen tulisi löytää lisätulovirtoja samasta asiakaskunnasta.

Hinnoittelustrategia vaihtelee haastateltavan mukaan usein myös tuotteen kypsyyden mukaan. Tällä hän viittaa esimerkiksi toimialan markkinajohtajiin, joilla on yleensä vakiintuneen maineensa ansiosta enemmän vaikutusvaltaa hintojen asettamisessa ja hintojen korottamisessa.

Toimivan hinnoittelustrategian löytäminen ei ole kuitenkaan aina helppoa ja haastateltavan mukaan siihen liittyykin erilaisia haasteita. Hinnoittelustrategia voi olla esimerkiksi liian monimutkainen, mikä tekee ostamisesta vaikeaa. Tällöin asiakkaat eivät välttämättä ymmärrä täysin, mitä heidän tulisi ostaa, koska hinnoittelussa on liikaa eri tekijöitä, jotka vaikuttavat lopulliseen hintaan. Haastateltavan näkemyksen mukaan yksinkertainen ratkaisu tähän on eritasoisten ja erilaisia ominaisuuksia sisältävien pakettien määrittely alusta alkaen. Paketteja suunniteltaessa on haastateltavan mukaan tärkeää ottaa jälleen kohderyhmäasiakkaat huomioon ja miettiä, mikä heidän koettu arvonsa olisi milläkin tasolla ja kuinka paljon he olisivat valmiita siitä maksamaan.

Joskus haasteena voi olla myös se, että hyvin suunniteltu ja määritelty hinnoittelustrategia ei kuitenkaan toimi. Jos olemassa olevat asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan lisää, kannattaa testata muita hinnoittelumalleja. Haastateltava korostaa kuitenkin, että hinnoittelustrategian muutosten yhteydessä on

tärkeää huomioida, että asiakkaat ovat usein myös herkkiä hintojen suhteen, vaikka tuote olisi heille arvokas. ”Esimerkiksi, jos joku on käyttänyt tuotetta viisi vuotta ja on tottunut maksamaan tietyn hinnan, he ovat todennäköisesti herkkiä hinnankorotuksille.”

Uusien hinnoittelumallien testaaminen on tärkeää ennen lopullista hinnoittelustrategian käyttöönottoa. Haastattelussa nousee esiin, että usein tehdäänkin myös A/B-testejä hinnoittelusta, jossa verrataan erilaisia hintoja konversioiden määrään ja kannattavuuteen. Asiakasymmärrys ja testaaminen ovat siis avainasemassa myös hinnoittelustrategian suunnittelussa.

Kustannusrakenne

Haastattelussa käy ilmi, että startup yritysten kustannusrakenteen kannalta on tärkeää panostaa aluksi vain henkilöstöön, jotka kehittävät tuotetta. Tämä mahdollistaa toiminnan aloittamisen mahdollisimman kevyesti. Haastateltavan näkemyksen mukaan tuotekehityksen pariin on tärkeää hankkia osaavia ja taitavia henkilöitä jo varhaisessa vaiheessa ja säästää ennemmin muista tekijöistä. Kustannusrakenteen hallinnan kannalta on myös tärkeää, että tuotteesta tehdään MVP-versio ja testataan, millaisen vastaanoton se saa markkinassa ennen kuin lähdetään investoimaan isosti muuhun.

Tämä on toki riippuvainen siitä, onko strategiana rakentaa kannattava tuote alusta asti vai pyrkiä tekemään jotain suurta ja maailmaa mullistavaa, joka vaatii valtavan rahoituksen, mutta uskotaan tuovan tulevaisuudessa voittoja.

Haastateltavan toiveena olisi nähdä tulevaisuudessa enemmän tulorahoitteista kasvua PLG-startupien parissa, sillä nykyisin yritykset nojautuvat vahvasti lainarahaan kasvun mahdollistamiseksi. Tämän toiveen hän perustaa vahvasti nykyiseen markkinatilanteeseen, jossa lainaraha on hyvin paljon kalliimpaa kuin aikaisemmin

Haastattelussa nousee esiin myös yksi selkeä haaste, joka kustannusrakenteen hallintaan usein liittyy. Haastateltavan mukaan myyntitiimin palkkaaminen on nimittäin usein suuri rasite erityisesti aloitteleville yrityksille. Sen sijaan hän suosittelee, että yritysten tulisi keskittyä rakentamaan todella vahva itsepalveluprosessi, jossa asiakkaat ostavat tuotteen itse. Tällöin yhden asiakkaan hankintakustannus olisi selvästi pienempi kuin myyntihenkilöstön konsultoidessa heitä.

Tärkeimmät mittarit

Haastattelussa nousi esiin kolme selkeää mittaria, joihin aloittelevien yritysten tulisi keskittyä. Haastateltavan mukaan asiakkaan sitouttaminen tuotteeseen on tärkein mittari ja sen määrittämiseksi tulisi ensin analysoida, millaiset asiakkaat todennäköisimmin pysyvät asiakkaana ja miten he käyttävät tuotetta. Tämän analysoinnin pohjalta tulisi puolestaan määrittellä mittaristo erilaisiin sitoutumisasteisiin. Sitoutumisasteen seurannassa asiakaskunta olisi haastateltavan mukaan hyvä jakaa myös erilaisiin kohortteihin, kuten kuukausittain aloittaviin

asiakkaisiin. Tällöin voitaisiin nähdä, miten esimerkiksi juuri uusien asiakkaiden sitouttaminen on kehittynyt ja onko siinä tapahtunut muutoksia edelliseen mitausaikaväliin nähden.

Sitoutumisen seuranta luo myös merkittävään taloudelliseen indikaattoriin, sillä kun asiakkaat ovat sitoutuneita, on todennäköisempää, että he jatkavat käyttöä ja maksavat tuotteesta, kun taas jos he eivät ole sitoutuneita, he todennäköisesti lopettavat maksamisen.

Toiseksi tärkeimmäksi mittariksi haastateltava nostaa churnin eli asiakaspoistuman, jolla mitataan koko asiakaskunnan arvon alenemista. Kolmanneksi tärkeimmäksi mittariksi hän nostaa puolestaan Net Retentionin, joka mittaa koko asiakaskunnan rahallista arvoa ja kehitystä. Tämä mittari on erityisen hyvä siksi, että se huomioi myös olemassa olevien asiakkuuksien arvon kasvamisen eli lisämyynnin.

Epäoikeudenmukainen hyöty

Haastateltavan mukaan aloittelevien yritysten voi olla toisinaan vaikea määrittellä heti alussa, mikä on juuri heidän epäoikeudenmukainen hyötynsä vielä siinä kohtaan. Haastattelussa nousee esiin kuitenkin, että esimerkiksi kumppanuudet jonkin suuremman yrityksen tai muun tahon kanssa voivat tarjota merkittäviä kasvumahdollisuuksia ja mahdollistaa siten myös markkinaosuuden kasvun pienemmällekin yritykselle.

Maturiteetiltaan hieman kypsemmillä yrityksillä epäoikeudenmukaista hyötyä voi haastateltavan mukaan tuoda esimerkiksi suuri markkinaosuus tai ajatusjohtajan asema markkinassa. Markkinaosuudella hän viittaa tilanteeseen, jossa yritys on selkeästi isoin toimija markkinassa esimerkiksi asiakasmäärällisesti mitattuna, jolloin sillä on tietynlaista dominanssia. Ajatusjohtajuudella hän viittaa puolestaan esimerkiksi HubSpotin kaltaisiin toimijoihin, jotka ovat pystyneet luomaan tietynlaisen ajatusjohtajuusaseman tietystä markkinassa.

6.4 Haastattelu 4 – tuotekehityksen näkökulma

Neljäs haastateltava on työskennellyt tuotevetoista kasvustrategiaa hyödyntävien yritysten parissa lähes kymmenen vuotta. Vuonna 2015 hän aloitti työskentelyn suomalaisessa yrityksessä, joka oli tuolloin vielä startup yritys. Viiden ja puolen vuoden aikana kyseisessä yrityksessä toimiessaan yritys kasvoi tuotevetoisella kasvustrategialla lähes 10 miljoonan euron vuosittaiseen liikevaihtoon. Haastateltava toimi kyseisessä yrityksessä tuotepäällikkönä sekä oli perustamassa asiakkuuksien hallinnan funktiota. Tämän jälkeen haastateltava on toiminut vielä konsulttina tuotevetoista kasvustrategiaa hyödyntäville kasvuyrityksille. Tähän tutkimukseen haastateltava tuo tuotekehityksen näkökulman.

Asiakassegmentit

Haastattelussa käy ilmi, että asiakassegmentin määrittelyn tulisi lähteä liikkeelle siitä, että ensin ymmärretään, millaista ongelmaa ratkaistaan. Haastateltavan näkemyksen mukaan on nimittäin tärkeää tunnistaa, onko asiakkaiden ongelma sellainen, jonka he myös itse tiedostavat, vai onko ongelma sellainen, jota he jo pyrkivät ratkaisemaan jonkin kiertotien kautta, kuten esimerkiksi Excelissä. Kun yritys on varmistunut siitä, että asiakkaat tiedostavat ongelman ja pyrkivät jo ratkaisemaan sitä, voidaan haastateltavan mukaan puhua tuotevetoiselle kasvustrategialle soveltuvasta markkinasta. Toisin sanottuna, jos markkina ei tunnista ratkaistavaa ongelmaa riittävän hyvin, eivät asiakkaat myöskään osaa etsiä kyseistä ratkaisua ja tällöin tuotevetoisen kasvustrategian menestysmahdollisuudet ovat heikot.

Haastattelussa käy myös ilmi, että tuotevetoisessa kasvustrategiassa ideaaliasiakasta ei välttämättä määritellä perinteisin firmografisin rajauksin, vaan se voi olla esimerkiksi tietyn tyyppinen toimiala, verkkohakujen volyyymi tai se voi olla persoonapohjainen, kuten tuotekehittäjä tai markkinoija yleisesti. Haastateltavan näkemyksen mukaan asiakassegmentin määrittelyminen voi tapahtua monella eri tavalla verrattuna perinteiseen myyntivetoiseen lähestymistapaan, jossa firmografiset rajaukset ovat yleisempiä. Ideaaliasiakkaaseen ja kohderyhmään liittyvissä määrittelyissä ja rajauksissa on tärkeää huomioida myös se, että yritysten tulisi tavoitella mahdollisimman isoa markkinaa kasvunsa mahdollistamiseksi. Tästä syystä tuotevetoisessa kasvustrategiassa asiakassegmentin rajauksen ei tarvitse haastateltavan mukaan olla niin loppuun asti hiottu kuin monissa muissa liiketoimintamalleissa tai kasvustrategioissa.

Koska PLG-tuotteiden hintapiste on niin alhainen, markkinoita voidaan lähestyä markkinoinnin kautta jopa hieman hakuammunnalla ja tavoittaa sieltä monenlaisia asiakkaita. Toisin sanottuna ajatus ihanneasiakkaasta saattaa olla aluksi tietynlainen, mutta lopulta huomataankin, että tuotteen pariin päätyneet asiakaskunta onkin huomattavasti monipuolisempaa.

Haastattelussa käy ilmi, että haasteita asiakassegmentin osalta voi syntyä, mikäli yritys pyrkii esimerkiksi sellaiseen markkinaan, jossa on totuttu korkeatasoiseen asiakaspalveluun ja Enterprise-ratkaisuihin. Tällaisessa tilanteessa puhuttaisiin markkinoiden disruptiosta eli uudella toimintatavalla pyrittäisiin mullistamaan markkinoita. Haastateltavan mukaan tällaisiakin onnistumistarinoita on toki olemassa, mutta yleensä niiden onnistumisprosentti on hyvin pieni.

Ongelma

Niin kuin aiemmin mainittiin, tuotevetoista kasvustrategiaa noudattavien yritysten tulisi haastateltavan mukaan ensimmäisenä varmistua siitä, että ongelma on jo tunnistettu markkinassa ja siihen etsitään ratkaisua. Kun ongelman olemassaolo tiedostetaan kohderyhmässä, tulisi yrityksen miettiä voidaanko kyseinen ongelma ratkaista PLG-tuotteen avulla huomattavasti nopeammin ja paremmin.

Tällaisia ongelmia ovat haastateltavan mukaan usein manuaalisesti tai perinteisin menetelmin tehtävät asiat, kuten Excel-taulukoiden käsittely.

Esimerkiksi pienet ja keskisuuret yritykset käyttävät edelleen edullisia, mutta hyvin perinteisiä tapoja monien prosessien hoitamiseen. Ongelman määrittelyssä tulisi siis keskittyä asiakkaan ongelman löytämiseen.

Haastattelussa käy ilmi, että asiakassegmentin ongelmia määriteltäessä olisi tärkeää ymmärtää alkuun, että ratkaisun tulisi olla monin kerroin parempi ja silti tarjota kilpailukykyinen hinta asiakkaalle. Haastateltava neuvoo myös aloittelevia PLG-yrityksiä aloittamaan yhdestä ongelmasta, joka voidaan ratkaista erittäin hyvin sen sijaan, että lähtisi kunnianhimoisesti tunnistamaan Lean Canvas mallin mukaisesti heti kolmea tärkeintä ongelmaa.

Haasteena ongelman suhteen on haastateltavan mukaan usein ongelmasta viestiminen markkinoinnissa. Hänen näkemyksensä mukaan PLG-markkinoinnissa mainostetaan liian usein loppuhuotyä, eli minkä korkean tason ongelman kyseinen ratkaisu asiakkaalta ratkaisee. Koska PLG-tuotteiden loppukäyttäjät eivät ole välttämättä yrityksen ylintä johtoa, toisin kuin myyntivetoisessa kasvustrategiassa, pitäisi loppukäyttäjää pystyä puhuttelemaan tarkemman arvolupauksen kautta, joka kohdistuisi juuri loppukäyttäjän ongelmaan. Tällöin voidaan haastateltavan mukaan kuvata jopa tuotteen yksittäisiä ominaisuuksia, mikäli sen nähdään auttavan loppukäyttäjää ymmärtämään hänen työnsä kannalta merkittävän lisäarvon tuotteesta.

Uniikki arvolupaus

Haastattelussa käy ilmi, että uniikin arvolupauksen tulisi liittyä vahvasti edellisessä kohdassa esiin nousseisiin asiakassegmentin ongelmiin. Toisin sanottuna, kun asiakassegmentin ja nimenomaan loppukäyttäjän ongelmia ymmärretään, voidaan heille viestiä, millaista arvoa tuotteelta voi odottaa. *”Tuotteen pitäisi täyttää nämä odotukset ensimmäisen puolen tunnin käytön aikana. Siispä asiakkaalle luvattun hyödyn ja tuotekokemuksen välinen silta muodostaa tuotteen arvolupauksen.”*

Haastateltavan kokemusten mukaan nykyaikaiset työkalut, kuten ChatGPT ovat osaltaan helpottaneet myös tämän tyyppistä viestintää. Yleisesti ottaen uniikissa arvolupauksessa olisi joka tapauksessa tärkeää käyttää selkeää kieltä ja myös kohderyhmän näkemystä asiasta. Asiakkaiden kuuleminen on tärkeää ja sen voi haastateltavan mukaan saavuttaa helpoiten kysymällä, ymmärtävätkö loppukäyttäjät uniikin arvolupauksen samalla tavalla tai miten he itse kiteyttäsivät sen tuotekokemuksensa perusteella. Haastattelussa nousee esiin myös analogiat yhtenä keinona kommunikoida uniikista arvolupauksesta. Analogioilla tarkoitetaan viestintää, jossa jonkin tunnetun käsitteen avulla selitetään, miten se liittyy toiseen asiaan. Haastateltavan mukaan se on hyvä tapa erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa ongelma on jollain tapaa monimutkainen ja on vaarana, että uniikki arvolupaus ymmärretään väärin.

Haasteita uniikin arvolupauksen osalta voi syntyä erityisesti käytettävästä kielestä tai kieliasusta. Koska tuotevetoinen kasvustrategia on lähtökohtaisesti

globaalia toimintaa, on haastateltavan mukaan tärkeää käyttää selkeää ja kansantajuista sanastoa. Asiakassegmentin on ymmärrettävä viesti, olivatpa he sitten natiiveja, heikosti englantia osaavia, käännösohjelmia käyttäviä tai englantia kolmantena kielenään käyttäviä. Jos uniikkiin arvolupaukseen yritetään sisällyttää erikoistermejä tai vaikeasti ymmärrettäviä sanoja, se voi viitata myös siihen, ettei kyseisestä asiasta ole täyttä ymmärrystä. *”Myös puheen tasolla kuulee joskus sitä, että jos käytetty kieli ei ole selkeää niin kyseinen asia ei todennäköisesti ole tärkeää tai sitä ei ymmärretä riittäväällä tasolla.”*

Ratkaisu

Haastattelusta selviää, että ratkaisun olisi tärkeä rakentua seuraavista kolmesta lähtökohdasta. Ensinnäkin sen tulisi haastateltavan mukaan tarjota ratkaisu potentiaalisen asiakkaan ymmärtämään ongelmaan, mutta toisekseen sen tulisi myös selittää, miten kyseinen ongelma ratkaistaan. Haastattelussa käy ilmi, että erityisesti eurooppalaisilla markkinoilla kolmas tärkeä lähtökohta on tarjota eettisiä ratkaisuja, kuten GDPR-säännöksiä (General Data Protection Regulation) vastaavia ratkaisuja. Asiakkaalle on pystyttävä selittämään, miten ongelma ratkaistaan, jotta se on turvallista ja esimerkiksi juuri GDPR-säännösten mukaista.

Haasteena ratkaisun suhteen voi olla yrityksen tausta erilaisista liiketoimintamalleista tai kasvustrategioista. Haastateltavan mukaan yritykset pyrkivät usein kasvamaan alkuun myyntivetoisesti ja valloittamaan jonkin tietyn markkinan, jonka jälkeen tavoitteena on globaali kasvu PLG-tuotteen avulla. *”Globaaliin markkinaan lähdettyessä tuotteen peruskokemuksen tulisi olla todella helppo ja yksinkertainen, mikä on myös PLG:n kulmakivi.”*

Haastateltavan mukaan käyttäjän on pystyttävä näkemään tuotteen arvolupaus, kiinnostuttava siitä ja sen jälkeen päästävä kokeilemaan tuotetta itsenäisesti ilman minkäänlaista myyjän painostusta. Tästä syystä erityisesti yrityksen alkuvaiheessa tulisi keskittyä Lean Canvas mallin mukaisesti löytämään tärkeimmät ominaisuudet ja kehitettävä niistä niin helppoja käyttää, että edellä mainitut toimenpiteet voivat toteutua ilman minkäänlaista myyjän apua tai kontaktia.

Kanavat

Haastattelussa käy ilmi, että tuotevetoisessa kasvustrategiassa yhteydenpidon tulisi olla valikoivaa, koska kyseessä on loppujen lopuksi strategia, jolla valittuun markkinaan pyritään (go-to-market strategy). Lähtökohtana tulisi olla haastateltavan mukaan ennemmin se, että saadaan oma-aloitteisia asiakkaita tuotteen pariin, ja joilla on myös mahdollisuus konvertoitua ajan mittaan itsestään maksaviksi asiakkaiksi. Tällä hän tarkoittaa sitä, että yhteydenpidon tulisi olla hyvin valikoivaa ja liittyä niihin kosketuspisteisiin, jotka on ennalta määritelty merkityksellisiksi joko asiakkaan ongelman tai konversion kannalta.

Esimerkiksi jos asiakas saadaan houkuteltua tuotteen pariin jonkin ominaisuuden perusteella, mutta hän ei saakaan sitä toimimaan, on erinomainen hetki ottaa yhteyttä asiakkaaseen ja auttaa häntä ratkaisemaan ongelma.

Sen sijaan, että yritettäisiin saada asiakasta ostamaan enemmän, tulisi haastattelun mukaan keskittyä auttamaan asiakasta ratkaisemaan hänen ongelmansa tuotteen avulla. Haastattelussa käy ilmi, ettei käytettävillä kanavilla ole loppu viimein niin suurta merkitystä, mutta yleisimpiä ovat esimerkiksi sähköposti tai chatti. Joskus myös suorat puhelinsoitot ovat hyvä vaihtoehto, mutta ne vaativat haastattelun kokemuksen mukaan taitoa ja niiden käyttö riippuu paljolti markkinan ja siihen kuuluvien asiakkaiden valmiudesta keskustella puhelimesta.

Haasteena kanavia määriteltäessä on haastattelun mukaan usein se, että tuotevetoisesta kasvustrategiasta ajatellaan jo lähtökohtaisesti virheellisesti. Tällä hän viittaa siihen, että monet yritykset ajattelevat olevansa tuotevetoisia lisättyään verkkosivuille mahdollisuuden rekisteröityä itsepalvelutuotteen pariin ja toivovat tämän tuovan myyntihenkilöstölle lisää myyntimahdollisuuksia. Sen sijaan tuotteen tulisi toimia kokonaisvaltaisena kanavana aina tuosta hetkestä käytön kokeiluun ja käytön laajentumiseen asti.

Haastattelun mukaan yritysten tulisi huomioida myös, ettei tuotteen käyttämiseen tulisi tarvita jatkuvasti tukea, oppaita tai käyttöohjeita. Mikäli tuotteen käyttäminen vaatii kuitenkin tällaisia tukimateriaaleja, kannattaa yrityksen kyseenalaistaa, onko tuote riittävän valmis tuotevetoiseen kasvustrategiaan.

Tulonlähteet

Haastattelun näkemyksen mukaan aloittelevan yrityksen, joka lähtee nimenomaan tuotevetoisuus edellä rakentamaan tuotetta, kannattaisi aloittaa erittäin yksinkertaisella hinnoittelulla. Hän perustelee tätä sillä, että alkuvaiheessa start-up yrityksen tärkein tehtävä on pystyä todistamaan Product-Market Fit eli tuotteen ja markkinan yhteensopivuus kysynnän kautta, jolloin kaikki tätä häiritsevät tekijät tulisi minimoida. Yksinkertaisella hinnoittelulla yritys pystyy karsimaan ylimääräisiä tekijöitä validoidessaan, nähdäänkö tuotteelle arvoa tai onko sille ylipäänsä olemassa markkinaa. Jos hinnoittelu on alusta asti liian monimutkainen, se voi haastattelun mukaan vaikuttaa negatiivisesti konversioprosenttiin eli siihen, kuinka hyvin asiakkaat muuttuvat maksaviksi asiakkaiksi. Yksinkertaisen hinnoittelun tavoitteena on, että asiakkaat ymmärtävät sen ensinäkemältään. Tämä puolestaan helpottaa asiakkaiden ostopäätöstä, kun he saavat ensikosketuksen tuotteen tarjoamasta arvosta. Haastattelun mukaan hinnoittelun on oltava asiakkaalle yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä.

Haastattelun näkemyksen mukaan hinnoittelumallien testaaminen tulisi aloittaa vasta sen jälkeen, kun tuotteesta saatava arvo on saatu todistettua kysynnän kautta riippumatta hintapisteestä. Hänen mukaansa myös tuotevetoisien kasvustrategian perus ajatusmallin toteutumisesta tulisi varmistua ennen hinnoittelun testaamisen aloittamista eli asiakkaat tulisi saada ostamaan ilman, että kukaan puhuu heille missään vaiheessa.

Hinnoittelumallin osalta haastateltava kertoo, että SaaS-yritysten hinnoittelu perustuu useimmiten joko tuotteesta saatavaan arvoon tai käytössä oleviin ominaisuuksiin. Hänen mukaansa aloittelevien yritysten keskuudessa arvoon perustuva hinnoittelu on lähtökohtaisesti oikeampi tapa, kun taas ominaisuusperusteinen hinnoittelu liittyy enemmän Enterprise SaaS-tuotteisiin, jossa myös ostajat ovat tottuneet ostamaan tällä perusteella. Kun aloitteleva PLG-yritys kasvaa ja on saanut todistettua muun muassa Product-Market Fit:in, on haastateltavan kokemusten mukaan tällä hetkellä paras hinnoittelumalli hybridi kahdesta edellä mainitusta. Tämä vaihtoehto pohjautuu arvoperusteiseen hinnoittelumalliin, mutta yksittäisillä ominaisuuksilla voidaan saada kasvatettua vielä tuloja asiakkailta, jotka kokevat tuotteen jonkin ominaisuuden erityisen tärkeäksi.

Haastateltavan mukaan yksi sijoittajiltakin kuultu haaste tulonlähteisiin liittyen on, että startupit hinnoittelevat aina itsensä liian alhaisiksi. Myös haastateltavan omien kokemusten mukaan vuosittaiset hintojen korotukset eivät yleensä vaikuta millään tavalla yrityksen perusmetriikoihin. Hinnoissa on siis joustovaraa myös kysynnän suhteen. *”Kun tuotteen arvo ja markkina on todistettu, liika nöyryys hinnoittelussa on yleinen haaste PLG-yrityksille.”*

Toinen haastattelussa esiin noussut haaste yritysten tulonlähteissä ja hinnoittelumalleissa liittyy Freemium-tuotteistuksen käyttöön. Freemium-tuotteistuksella viitattiin haastattelun yhteydessä tuotteen versioon, jota voi halutessaan käyttää loputtomiin ilmaiseksi. Haastateltavan mukaan tällaisen hinnoittelumallin ja tuotteistuksen hyödyntäminen on huomattavasti epävarmempaa, vaikkakin maailmalta löytyy menestystarinoita myös tämän tyyppisistä PLG-tuotteista, kuten Spotify. Haastateltavan mukaan tällaisissa hinnoittelumalleissa konversio prosentilla on kuitenkin yleensä tapana jäädä erittäin pieneksi, jolloin kannattavan liiketoiminnan aikaansaamiseksi tarvitaan merkittävästi enemmän käyttäjiä. Sen sijaan toimivampi ratkaisu olisi haastateltavan omien kokemusten mukaan esimerkiksi Reverse-trial -malli, jossa käyttäjille tarjotaan rajalliseksi ajaksi tuotteen maksullinen täysversio veloitusetta käyttöönsä ja vasta kokeilujakson päätyttyä heille tarjottaisiin rajallista Freemium-versiota. Tämän avulla konversioita voitaisiin saada haastateltavan mukaan nostettua paremmiksi myös Spotifyn kaltaisessa Freemium-mallissa.

Kustannusrakenne

Niin kuin aiemmin mainittiin, tulee tuotteen hinnoittelun olla niin yksinkertainen, että kun asiakas on saanut ensi kokemuksen tuotteen tarjoamasta arvosta, hän voi myös ostaa sen helposti. Kustannusrakenteen hallitsemiseksi tuotteen hinnoittelumallin tulisi haastateltavan mukaan myös johtaa asiakasta siihen tilanteeseen, ettei hän saakaan kaikkea ilmaiseksi eli hänen täytyy ostaa. Yrityksen alkuvaiheessa kustannuksiin vaikuttaa haastateltavan mukaan vähintäänkin tuotteeseen ja tuotekehitykseen liittyvät kustannukset, joista tuotteen perusylläpidon hinta on hänen kokemuksensa mukaan verrattain halpaa. Haastateltavan mukaan yrityksen alkuvaiheessa onkin tärkeä kysyä, kuinka paljon tuotekehitykseen halutaan tai voidaan panostaa.

Tuotekehityksen lisäksi haastattelussa nousi esiin, että asiakastukeen tulisi resursoida heti yrityksen alkuvaiheilta asti, mutta nekin tehtävät voi haastateltavan mukaan hoitaa alussa esimerkiksi perustajajäsen. Näiden pakollisten resursointien lisäksi ja kustannusrakenteen hallitsemiseksi ihmisiä tulisi haastateltavan mukaan käyttää valikoivasti konversioiden parantamiseksi ja asiakashallintaan.

PLG yritysten osalta churn eli asiakaspoistuma on pahin este kasvulle sen jälkeen, kun on todistettu, että tuotteelle on kysyntää ja asiakkaiden ongelma osataan ratkaista. Se, miten asiakaspoistuma saadaan kuriin, riippuu paljolti yrityksen tuotteen hintapisteestä.

Haastattelussa käy ilmi, että erityisesti yrityksen alkuvaiheessa resursointi myyntiin voi aiheuttaa haasteita kustannusrakenteen hallitsemisen näkökulmasta. Resursointi myyntihenkilöstöön ei ole haastateltavan mukaan välttämättä järkevää, koska alussa voi mennä ensinnäkin aikaa ennen kuin tuotteen kautta saadaan riittävästi liidejä myyntihenkilöstön kulujen kattamiseksi. Haasteita myyntihenkilöstöön resursoimisesta aiheutuu haastateltavan mukaan myös tuotetoiselle kasvustrategialle tyypillisen alhaisen hinnoittelun takia, sillä asiakkaita tarvittaisiin todella paljon yhdenkin myyntihenkilön kustannusten kattamiseksi.

Tärkeimmät mittarit

Haastattelussa käy ilmi, että tärkeimmät mittarit vaihtelevat jonkin verran yrityksen maturiteetin mukaan. Koska tuotetoisista kasvustrategiaa noudattavat yritykset tarvitsevat lähes aina kasvunsa tueksi myös ulkopuolista rahaa, on haastateltavan mielestä tärkeä miettiä, mitkä mittarit ovat tärkeitä sijoittajille. Hänen mukaansa sijoittajia kiinnostakin yleensä konversioprosentti tuotteen koelusta ostamiseen sekä asiakaspitoon liittyvät mittarit.

Koska PLG yritysten keskuudessa näkee harvoin yli 100 %:n retentiota, on relevantimpi valita mittariksi suoraan churn eli kuinka paljon asiakkaita menetetään. Nämä ovat yleensä ne kaksi tärkeintä mittaria.

Haastateltava nostaa kolmanneksi tärkeimmäksi mittariksi Lead Velocity Rate:n, koska se kertoo, kuinka nopeasti kvalifioitujen koekäyttäjien määrää saadaan kasvatettua kuukausi kuukaudelta. Kvalifioituilla koekäyttäjillä viitataan tässä yhteydessä ilmaiskäyttäjiin, jotka täyttävät potentiaalisen maksavan asiakkaan kriteerit.

Lead velocity rate osoittaa, löydetäänkö sellaisia toimenpiteitä, joilla markkina voidaan ottaa haltuun eli onko ongelma niin painava, että orgaanista hakua voidaan käyttää hyväksi ja löydetäänkö sellaisia markkinointikanavia, joilla konversioputki saadaan toimimaan.

Haastateltavan mukaan lead velocity rate ei ole sijoittajien keskuudessa kuitenkaan enää yhtä seurattu kuin aiemmin, koska heidän prioriteettinsa ovat nykyään melko rahapainotteista. Hänen tietojensa mukaan sijoittajia kiinnostaa pääasiassa mittarit, joilla voidaan todistaa, että yritys tekee rahaa ja se saadaan myös pidettyä.

Mikäli yritys on maturiteetiltaan vielä siinä vaiheessa, ettei ulkopuolista rahaa ole vielä saatu, eikä sitä ole myöskään tiedossa, eroavat mittarit haastateltavan mukaan hieman edellisistä. Tällaisessa tilanteessa ei ole niinkään tarvetta todistella ulkopuolisille liiketoiminnan toimivuutta vaan tärkeintä olisi todistaa, että liiketoiminta saadaan tulorahoitteisesti kannattavaksi. Tämän lisäksi haastateltava mainitsee, että maksavien asiakkaiden kappalemäärä olisi tällaisessa tilanteessa todennäköisesti parempi mittari kertomaan volyyymista ja siitä, kokevatko asiakkaat saavansa tuotteesta arvoa niin paljon, että ovat ylipäänsä valmiita siitä maksamaan.

Epäoikeudenmukainen hyöty

Haastattelussa käy ilmi, että uusi yritys voi tarjota kilpailtuun markkinaan saman arvolupauksen kuin muut toimijat joko täysin eri toteutustavalla tai samalla toteutustavalla kuin muut. Mikäli toteutustapa on täysin eri, voi tämä haastateltavan mukaan luoda yritykselle epäoikeudenmukaista hyötyä. Jos toteutustapa on puolestaan samanlainen kuin muilla toimijoilla, on ratkaisun oltava haastateltavan mukaan kaikkein helpoin ja saumattomin kokemus loppukäyttäjälle, jotta voidaan puhua epäoikeudenmukaisesta hyödystä. Haastattelussa nousee esiin, että myös hinta voi muodostua epäoikeudenmukaista hyötyä tuovaksi tekijäksi. Jos tuote on esimerkiksi kymmenen kertaa halvempi kuin markkinassa vakiintuneet Enterprise-ratkaisut, jotka vaativat aina myyjän avustamista, se voi olla haastateltavan mukaan jo epäoikeudenmukaista hyötyä luova tekijä.

Yritys X on hyvä esimerkki keskinkertaisesta ideasta ja suuresta kilpailijoiden määrästä, jotka olivat vakiintuneet tietyillä markkinoilla ja olivat jopa kymmenen kertaa isompia yrityksiä. Sen lisäksi melkein joka kuukausi tuli uusi yritys, joka yritti tehdä asiat täsmälleen samalla tavalla, mutta siitä huolimatta kaikki putosivat yksitellen pois, kun taas yritys X jatkoi menestystään. Joten mikä oli kyseisen yrityksen epäoikeudenmukainen hyöty? Se oli yksinkertaisesti se, miten arvolupaus ruumiillistui helppokäyttöisiksi ja saumattomiksi ominaisuuksiksi ja käyttökokemukseksi. Jos henkilöllä on vain kahden minuutin keskittymiskyky ja hän kokeilee palvelua ja huomaa sen olevan erittäin helppo ja saumaton kokemus, hän palaa luultavasti takaisin tuotteen pariin.

7 TULOSTEN YHTEENVETO

Tämän luvun tarkoituksena on vertailla haastatteluiden tuloksia ja löytää niistä yhdistäviä ja eroavia näkemyksiä. Tulosten yhteenveto koostaa haastateltavien näkemykset yhteen ja luo siten paremmat edellytykset tulosten vertaamiselle aiempien tutkimusten tarjoamiin näkemyksiin, joita käsiteltiin luvussa 4. Tämän yhteenvedon ja aiempien tutkimusten välisiä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia käsitellään puolestaan tarkemmin luvussa 8. Tässä luvussa keskitytään ainoastaan haastattelututkimuksista esiinnousseisiin haasteisiin ja edellytystekijöihin.

7.1 Havainnot haastatteluista Lean Canvas mallin näkökulmasta

7.1.1 Asiakassegmentti

Asiakassegmentin osalta haastattelut noudattivat pääasiassa samaa linjaa, joskin joitain eroavaisuuksia ilmeni tarkentavien yksityiskohtien osalta. Haastattelussa 1 ilmeni, että tuotevetoisessa kasvustrategiassa pyritään hankkimaan tuotteelle asiakkaita matalalla hinnoittelulla, joten tavoiteltavan asiakassegmentin kokoluokkarajoituksia ei tarvita. Tavoiteltava asiakasprofiili muodostuu henkilöistä, jotka kykenevät ottamaan tuotteen käyttöön itsenäisesti, esimerkiksi koodarit, jotka ovat usein yksi pääkohderyhmistä tuotevetoisessa kasvustrategiassa. Myös haastattelussa 2 ilmeni, että tavoiteltavat asiakasprofiilit tulisi koostua henkilöistä, jotka ovat tottuneet digitaalisten palveluiden käyttöön ja ostamiseen, jotta tuotteen käyttöönotto ja ostaminen olisi mahdollisimman helppoa ja sulavaa. Haastattelussa 3 korostui se, että tuotteen menestysmahdollisuuksien kannalta olisi tärkeää, että markkinan koko olisi riittävän suuri ja että se sisältäisi paljon kiinnostuneita ja maksukykyisiä asiakkaita. Siispä globaali markkina on suotuisampi kuin esimerkiksi paikallinen tai muutoin maantieteellisesti rajattu markkina. Haastattelussa 4 nousi esiin, että asiakassegmentin määrittely on tärkeä aloittaa varmistamalla, että tavoiteltava asiakassegmentti ymmärtää ja tiedostaa ongelman ja etsii siihen jo ratkaisua. Tuotevetoinen kasvustrategia ei ole

nimittäin välttämättä paras ratkaisu sellaiseen markkinaan, jossa ongelmaa ei vielä tiedosteta riittävän hyvin.

Asiakassegmenttiin ja sen määrittelyyn liittyvien haasteiden osalta haastatteluissa nousi esiin hieman erilaisia näkökulmia esiin. Haastattelut 1 ja 3 korostivat, että suurimmat haasteet yrityksille muodostuvat yleensä siitä, ettei tavoiteltava markkina ole riittävän suuri PLG-tuotteelle. Ratkaisuna tähän haastateltavat suosittelivat riittävän markkinatutkimuksen tekemistä ja tuotteen viraalisuuden tavoittelua, millä voidaan peitota myös pienen yrityksen resurssirajoitteet. Haastattelussa 2 puolestaan korostettiin kannattavan asiakassegmentin löytämistä, sillä usein yritykset eivät tiedä esimerkiksi asiakkaidensa linkaaren arvoa yhdistäviä tekijöitä riittävän hyvin, vaan päätyvät tarjoamaan kaikille kaikkea. Myös B2B asiakassegmenttiin suunnattujen ratkaisujen osalta haastattelussa nousi esiin, että asiakasyritysten IT-hierarkia voi aiheuttaa haasteita tuotteiden nopealle käyttöönotettavuudelle. Haastattelussa 4 nousi esiin puolestaan markkinat, joissa on totuttu korkeatasoiseen asiakaspalveluun ja Enterprise-ratkaisuihin. Myös tällaisten asiakassegmenttien tavoittelu voi aiheuttaa haasteita, sillä se vaatisi onnistuakseen markkinan disruptiota.

7.1.2 Ongelma

Asiakkaiden ongelmanmäärittelyyn haastattelut tarjosivat hieman eroavia näkökulmia. Haastatteluissa 1 ja 4 painotettiin, että yritysten kannattaa keskittyä muun muassa sellaisiin markkinoihin, joilla on suuria, kankeita ja kalliita toimijoita, koska PLG tuotteiden avulla sama ongelma tai osa siitä voidaan yleensä ratkaista merkittävästi nopeammin, ketterämmin sekä matalammin kustannuksin. Näissä haastatteluissa korostui myös se, että tuotevetoista kasvustrategiaa hyödyntävät yritykset keskittyvät usein myös sellaisiin yksittäisiin ongelmiin, joita hoidetaan edelleen perinteisin tai manuaalista työtä vaativin keinoin. Joka tapauksessa tärkeää näissä tilanteissa on löytää tarpeeksi iso markkina, jossa ongelma on kvantifioitavissa. Tämän jälkeen tulisi vielä varmistaa, että ratkaisu määriteltävään ongelmaan on monin kerroin parempi kuin nykyiset ratkaisut, mutta silti hinnaltaan kilpailukykyinen asiakkaalle.

Haastatteluissa 2 ja 3 korostettiin ongelman määrittelyn tärkeyttä ja sitä, että ongelmaan tehtävät rajaukset auttavat välttämään liian laajojen ratkaisujen tarjoamista. Asiakasymmärrys on ongelmaa määriteltäessä keskeistä ja siksi alkuun onkin hyvä kehittää hypoteesi mahdollisista ongelmista ja testata niitä haastatteleamalla asiakkaita. Kun hypoteesi on varmistettu, voidaan varmistua markkinassa olevista ongelmista ja lähteä kehittämään tuotteen prototyyppiä eli MVP versiota asiakaspalautteen perusteella. Asiakkaat on hyvä sitouttaa mukaan myös kehitysprosessiin esittämällä heille tuotetta ja keräämällä palautetta. Tämän kaltaisella toiminnalla viitataan myös Jobs-To-Be-Done viitekehykseen. Myös syvähaastattelut ovat hyviä työkaluja ongelman testaamiseen, minkä jälkeen tuotteen prototyyppien avulla on vielä tärkeää varmistua ongelman ja ratkaisun kohtaamisesta (Product-Market Fit).

Ongelman määrittelyyn liittyviin haasteisiin ensimmäinen haastattelu ei ottanut suoraan kantaa. Toisessa ja kolmannessa haastattelussa nousi sen sijaan

esiin, että yritykset tekevät usein liian vahvoja olettamuksia markkinassa olevista ongelmista tai luottavat liikaa omaan näkemykseen asiasta. Tämän seurauksena voidaan ajautua tilanteeseen, jossa tuotekehitykseen käytetyt resurssit menevät hukkaan, kun tuotteelle ei löydykään kysyntää, kun ongelman määrittelyssä on ollut puutteita tai todellista ongelmaa ei olekaan olemassa. Ratkaisuna tähän molemmat haastateltavat ehdottivat riittävän tutkimuksen ja testaamisen toteuttamista ennen tuotekehityksen aloittamista ja sen aikana. Haastattelussa 4 suurimmaksi haasteeksi nousi sen sijaan ongelmasta viestiminen. Tällä viitattiin erityisesti siihen, että yritykset viestivät ongelmasta ja ratkaisusta usein liian korkealla tasolla unohtaen, että loppukäyttäjät ei olekaan välttämättä yrityspäittäjä.

7.1.3 Uniikki arvolupaus

Kaikissa haastatteluissa korostui asiakaslähtöisyyden tärkeys ja se, että uniikin arvolupauksen tulee vastata asiakkaiden tarpeita. Haastatteluista kävi ilmi, että uniikin arvolupauksen määrittely on jatkuva prosessi, johon tarvitaan asiakkailta saatua palautetta.

Haastattelut 2 ja 3 korostivat erityisesti asiakastutkimuksen tärkeyttä uniikin arvolupauksen määrittelyssä. Haastatteluissa korostettiin myös testaamisen ja jatkuvan iteroinnin merkitystä uniikin arvolupauksen määrittelyssä. Esimerkiksi AB-testaus on kätevänä tapa testata erilaisia arvolupauksia, niiden esittämistapoja ja vaikutuksia asiakkaisiin. Haastattelut 1 ja 4 korostivat puolestaan viestinnän selkeyden tärkeyttä sekä kohderyhmän ymmärtämistä uniikin arvolupauksen esittämisessä. Haastattelussa 1 nousi esiin, että PLG-tuotteiden osalta on tärkeä ymmärtää, että asiakas on yleensä yksittäinen loppukäyttäjät tai tiimi, joten myös uniikin arvolupauksen tulisi puhutella heidän tarpeitaan. Tämä luo selvän eron myyntivetoiseen kasvustrategiaan, jossa uniikin arvolupauksen tulisi puhutella erityisesti yritysjohtoa. Haastattelussa 4 mainittiin lisäksi, että esimerkiksi analogioita voidaan käyttää monimutkaisten asioiden selittämiseen.

Haastattelut 1 ja 2 eivät ottaneet kantaa uniikin arvolupauksen määrittelyyn liittyviin haasteisiin. Sen sijaan haastattelussa 3 nousi esiin, että uniikin arvolupauksen määrittelyyn kannattaa käyttää aikaa, koska se on usein todella haastavaa, mutta haastateltava suositteli siitä huolimatta olemaan avoin sen kehittämiseksi ajan kuluessa. Haastattelussa 4 puolestaan nousi esiin käytettävä kieli ja erityisesti sen selkeys. Liian vaikeiden termien ja arvolupausten sijaan yritysten tulisikin keskittyä käyttämään selkeää sanastoa ja suosimaan englannin kieltä, koska se on globaalisti ymmärrettävää.

7.1.4 Ratkaisu

Kaikki haastattelut korostavat, että tuotevetoista kasvustrategiaa hyödyntävien yritysten on keskityttävä tarjoamaan ratkaisuja, jotka ovat helppoja ja nopeita käyttöönotettavuudeltaan, tarjoavat konkreettista arvoa käyttäjille ja ratkaisevat käyttäjien ongelmia nopeammin ja helpommin kuin aiempi tapa. Yksi tärkeä tekijä menestyksen kannalta on myös ratkaisun koukuttavuus ja käyttäjäkokemus, jotka mahdollistavat ratkaisun leviämisen asiakasorganisaatiossa. Näiden lisäksi

ratkaisun suunnittelussa on tärkeää kuunnella kohderyhmää, jotta ratkaisu on varmasti helposti ymmärrettävissä, ratkaisee asiakkaiden ongelmat ja on arvokas heille.

Haastattelussa 4 korostuu tämän lisäksi, että ratkaisun tulisi myös selittää asiakkaalle, miten ongelma ratkaistaan turvallisesti ja eettisesti. Haastattelussa 1 mainitaan, että ratkaisua eli tuotetta tulee olla helppo laajentaa asiakasorganisaatiossa ja jakaa muille. Haastattelussa 2 nousee esiin myös ratkaisun erottautumistekijöistä viestimisen tärkeys sekä ymmärrys siitä, kuulutko itse myös kohderyhmään. Mikäli kuuluu itse kohderyhmään, on helpompi ymmärtää ratkaisun kannalta merkittävimmät asiat, mutta ei silti voi sivuuttaa asiakkaiden osallistamisen tärkeyttä. Haastattelussa 3 korostetaan vielä ratkaisun tärkeyttä asiakkaalle eli onko se niin sanotusti "must-have" vai "nice-to-have". Jos ratkaisu on vain "nice-to-have", on hyvä laajentaa kohderyhmää löytääkseen sellaisia asiakkaita, jotka näkevät suurta arvoa sille.

Ratkaisuun ja sen määrittelyyn liittyviä haasteita nousi haastatteluissa hyvin paljon esiin. Haastattelut 1, 2 ja 3 korostivat, että asiakasymmärryksen puute on suurin uhka ratkaisua määriteltäessä. Sen pohjalta yritykset voivat ajautua jälleen tilanteeseen, jossa kehitettävä tuote nojautuu liikaa omien olettamusten varaan. Haastateltavat suosittelivatkin käymään jatkuvaa keskustelua asiakkaidensa kanssa ja varomaan liian vahvojen johtopäätösten tekemistä ilman asiakkaiden osallistamista. Haastattelussa 2 nousi esiin myös ratkaisun tunnetavuus markkinassa, millä viitattiin siihen, että täysin uudenlaisen ratkaisun kanssa tuotevetoisuuden saavuttaminen voi olla haastavampaa kuin sellaisen ratkaisun, jonka kaltaisia on muitakin markkinassa. Lisäksi ensimmäisessä ja neljännessä haastattelussa mainittiin, että tuotteen huono käyttökokemus tai liian hitaasti saavutettavat tulokset ovat ratkaisun kannalta merkittävimpiä haasteita.

7.1.5 Kanavat

Kanavien osalta haastattelut eroavat melko suurestikin toisistaan, mikä selittyy osittain haastateltavien erilaisilla asiantuntijuuden osa-alueilla tuotevetoista kasvustrategiaa kohtaan. Yhteistä on kuitenkin se, että on suotavaa tehdä jaottelu asiakashankinnan kanavien ja asiakasviestintään käytettävien kanavien välille. Asiakasviestinnän kanavien osalta tärkeimpinä esiin nousivat tuotteen sisäinen viestintä, sähköposti, chat sekä puhelinsoitot tai verkkotapaamiset. Asiakashankinnan kanavien osalta eroja oli enemmän, joista tarkemmin seuraavaksi.

Haastattelu 1 ottaa kantaa erityisesti myyntifunktion rooliin tuotevetoisessa kasvustrategiassa. Sen osalta on tärkeää huomioida, että myynnilliset toimenpiteet tulisi suunnata potentiaalisten suurten asiakkaiden erottamiseen käyttäjämassasta ja niiden kontaktointiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

Haastattelu 2 korostaa asiakashankinnan ja käyttäjäviestinnän kanavia. Niiden osalta muun muassa sosiaalinen media ja ohjelmallinen mainonta ovat tärkeitä markkinointikanavia, kun taas käyttäjäviestinnässä tulisi hyödyntää lähtökohtaisesti tuotteen sisäistä toimintojen laisevaa viestintää, mutta myös tuotteen ulkopuolisia viestintäkanavia.

Haastattelun 3 perusteella tärkeintä erityisesti asiakashankinnan kanavien suhteen on löytää sellaiset kanavat, joissa asiakkaat etsivät yleisimmin ratkaisua ongelmaansa. Tämän lisäksi verkkosivujen kävijätietojen sekä tuotteen käyttäjätietojen kerääminen on tärkeää, jotta voidaan oppia ymmärtämään paremmin asiakkaita ja muun muassa heidän käyttämiään kanavia.

Haastattelu 4 korostaa valikoivaa yhteydenpitoa merkityksellisiin kontaktipisteisiin ja keskittymistä auttamaan asiakasta sen sijaan, että heille yritettäisiin voimakkaasti myydä tuotetta. Tämä johtuu siitä, että tuotevetoisessa kasvustrategiassa tuotteen on tarkoitus hoitaa myyntityö itsessään ja henkilöstön puolestaan keskityttävä vain auttamaan asiakkaita saamaan tuotteesta enemmän lisäarvoa ja kasvattamaan siten todennäköisyyksiä ostamiselle.

Haasteina käytettävien kanavien ja viestinnän osalta haastattelussa 2 nousi esiin, että käyttäjäviestintä ja asiakashankinnan viestintä ovat usein liian erillään toisistaan. Kyseisessä haastattelussa nousi esiin myös, että yritykset mittaavat usein liian heikosti käyttämiensä kanavien vaikutuksia, mikä voi aiheuttaa pahimmillaan pullonkauloja tuotteen käytettävyydelle. Haastattelussa 3 muistutettiin, että kolmannen osapuolen alustoilla toimivat ratkaisut saattavat aiheuttaa haasteita kontaktipisteiden hallitsemiselle. Neljäs haastattelu sen sijaan korosti, ettei PLG-tuotteen tulisi tarvita laajoja käyttöoppaita eli tällaisia kanavia hyödyntäessä tulisi miettiä, onko tuote riittävän valmis ollakseen puhtaasti tuotevetoinen. Ensimmäisessä haastattelussa otettiin myös kantaa tuotevetoisen kasvustrategian peruseriaatteeseen, jossa tuotteen tulisi hoitaa asiakashankinta, jolloin asiakkaiden kylmäkontaktoinnin ei tulisi olla ensisijainen asiakashankinnan kanava.

7.1.6 Tulonlähteet

Yleisesti ottaen kaikissa haastatteluissa korostui, että perinteinen käyttäjien määrään perustuva hinnoittelumalli ei sovellu yleensä tuotevetoiseen kasvustrategiaan. Sen sijaan käyttöperusteinen hinnoittelu on asiakasystävällisempi ja koukuttavampi, koska asiakas maksaa vain käytöstä. Kaikissa haastatteluissa korostui kuitenkin hieman eri asiat tulonlähteiden ja hinnoittelumallin määrittelyyn, joten myös tässä yhteenvedossa ne on syytä käsitellä erikseen.

Haastattelussa 2 ei otettu sen suuremmin kantaa oikeaan tai väärään hinnoittelumalliin, sillä sen valintaan liittyy useita tekijöitä, kuten tuotteen kypsyyss taso ja luonne, muiden toimijoiden vaikutusvallan määrä ja asiakastutkimusten tulokset. Sen sijaan haastattelussa esiteltiin erilaisia vaihtoehtoja, joita ovat kustannusperusteinen, arvoperusteinen, käyttöperusteinen, ominaisuusperusteinen ja Freemium-malli.

Haastattelussa 3 korostui, että hinnoittelustrategia noudattaa yleensä land-and-expand -mallia, jossa aloitushinnoittelu pidetään alhaisena ja keskitytään nopeaan arvonluontiin. Laajentamisvaiheessa puolestaan pyritään nostamaan kuukausimaksuja erilaisilla monetisointimalleilla, kuten käyttö- tai käyttäjäperusteisella hinnoittelulla. Hinnoittelun on joka tapauksessa oltava yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä asiakkaalle.

Haastattelussa 4 nousi esiin, että aloittelevien yritysten tulisi hinnoitella tuotteensa koetun arvon perusteella, kun taas ominaisuusperusteinen hinnoittelu sopii enemmän Enterprise SaaS-tuotteisiin. Tästä huolimatta yrityksen kasvaessa tiettyyn pisteeseen paras hinnoittelumalli olisi todennäköisesti hybridimalli, joka pohjautuisi arvoperusteiseen hinnoitteluun, mutta yksittäisillä ominaisuuksilla voitaisiin saada vielä kerättyä ylimääräisiä tuloja. Haastattelussa 1 nousi lisäksi esiin, että maturiteetiltaan kypsemät yritykset hakevat kasvua myyntiorganisaation tukemana, jolloin hinnoittelumallissa tulisi huomioida sekä Self-service että Enterprise-hinnoittelun yhteensopivuus.

Tulonlähteisiin liittyen haastatteluissa nousi esiin useita haasteita tai vältettäviä asioita. Haastatteluissa 1 ja 3 korostettiin, että liian monimutkainen tai monitasoinen hinnoittelu aiheuttaa usein haasteita. Sen sijaan haastateltavat suosittelivat helposti ymmärrettävän ja loogisen hinnoittelun suunnittelua valmiiden tasojen tai pakettien avulla. Haastatteluissa 2 ja 4 otettiin kantaa Freemium-hinnoittelun haasteisiin erityisesti heikon konversioprosentin osalta. Sen sijaan haastattelussa 4 suositeltiin käyttämään Reverse-trial -mallia. Siinä Freemium-tuotetta tarjotaan vasta tuotteen täysversion kokeilujakson päätteeksi, mikäli konvertoitumista ei ole tapahtunut. Mikäli yritys käyttää myös Enterprise-hinnoittelumallia, voi ensimmäisen haastattelun perusteella haasteeksi muodostua myös liian suuri kuilu luottokorttihinnoittelun ja Enterprise-hinnoittelun välille. Vaikka erilaisia hinnoittelumalleja voidaankin testaila, haastattelussa 2 korostetaan, että asiakkaat ovat usein myös herkkiä hinnanmuutoksille.

7.1.7 Kustannusrakenne

Kaikissa haastatteluissa kustannusrakenteen hallinta keskittyi pääasiassa henkilöstöön ja niistä aiheutuviin kustannuksiin. Lähes kaikissa haastatteluissa korostui tuotekehityksen ja markkinoinnin merkitys aivan yrityksen alkuvaiheesta alkaen, kun taas myyntihenkilöstön palkkaaminen nähtiin tarpeelliseksi vasta, kun asiakaskunta kasvaa riittäväksi. Tämän lisäksi haastatteluissa 2 ja 3 korostui tuotteen MVP versioon resursoiminen. Haastattelussa 3 tuon merkitystä korostettiin aivan yrityksen alkuvaiheilta asti, jotta ideaa päästään testaamaan konkreettisesti ennen suurempia investointeja. Haastattelussa 2 puolestaan kehoitettiin huomioidaan myös MVP versioon käytettävien resurssien riskejä eli kuinka paljon siihen voidaan investoida jo yrityksen alkuvaiheessa. Näiden lisäksi haastattelussa 4 painotettiin tuotteen hinnoittelun yksinkertaisuutta yrityksen alkuvaiheilla, jotta asiakkaan olisi mahdollisimman helppo ostaa ja näin ollen kustannusrakenne saataisiin hallintaan mahdollisimman nopeasti. Kyseisessä haastattelussa nousi esiin, että asiakastukeen tulisi panostaa myös hyvin varhaisessa vaiheessa ja yrityksen kasvaessa henkilöstöresursseja tulisi kohdentaa myös konversioiden parantamiseen ja churnin pienentämiseen.

Kustannusrakenteeseen liittyvien haasteiden osalta kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että myyntihenkilöstöön resursoiminen erityisesti yrityksen alkuvaiheessa on riskialtista. Tämän lisäksi haastattelussa kaksi nousi esiin, että ylioptimismi kustannusten hallinnassa koituu monen aloittelevan yrityksen

kohtaloksi. Sen sijaan, yrityksen tulisi tarkastella realistisesti tulojen kehitystä ja reagoida sen perusteella resurssien allokointiin.

7.1.8 Tärkeimmät mittarit

Haastatteluiden perusteella tärkeät mittarit voidaan jakaa kahteen kategoriaan, jotka ovat asiakkaiden hankintaan liittyvät mittarit ja asiakkaiden säilyttämiseen liittyvät mittarit. Haastatteluiden mukaan tärkeimpien asiakashankintaan liittyvien mittareiden tulisi kertoa tuotteen volyymin kehityksestä (sign-up), konversioprosentin muutoksista erityisesti ilmaiskäyttäjistä maksullisiksi käyttäjiksi sekä ajan, joka tämän konversion saavuttamiseen keskimäärin kuluu (time-to-value). Asiakkaiden säilyttämiseen liittyvien mittareiden tulisi sen sijaan kertoa asiakkaan sitouttamisesta tuotteen käyttöön, asiakaspoistumasta (churn), asiakaskunnan tuoman liikevaihdon muutoksesta, joka huomioi asiakaspoistuman sekä lisämyynnin (Net Revenue Retention, NRR) ja uusien sekä poistuneiden asiakkaiden kappalemäärä. Näiden lisäksi kuukausittain (Monthly Recurring Revenue, MRR) tai vuosittain toistuvat tulot (Annual Recurring Revenue, ARR) ovat tärkeitä rahaan liittyviä mittareita, jotka huomioivat asiakaskannan lisäksi myös asiakaspoistuman.

Haastattelussa 4 nousi lisäksi esiin tärkeä näkökulma käytettäviin mittareihin liittyen. Tuotevetoista kasvustrategiaa hyödyntävät yritykset tarvitsevat usein ulkopuolista rahoitusta kasvunsa tueksi, joten mittareita mietittäessä on tärkeä tiedostaa, mikä sijoittajia kiinnostaa. Yleisimmät tällaiset mittarit ovatkin konversioprosentti ilmaiskäyttäjistä maksullisiin käyttäjiin, asiakaspoistuma (churn) sekä mahdollisesti myös Lead Velocity Rate (LVR), joka mittaa validoitujen potentiaalisten maksavien asiakkaiden perusteella tapahtuvaa reaaliaikaista kasvua tai kasvupotentiaalia.

Tärkeimmät mittarit saattavat hieman erota yrityksillä, jotka eivät vielä ole saaneet ulkopuolista rahaa, eikä sitä ole tiedossakaan. Tällöin tärkeää on seurata maksavien asiakkaiden kappalemäärää ja keskittyä siihen, että yrityksen kassassa olevien varojen riittävyttä saadaan pidennettyä.

7.1.9 Epäoikeudenmukainen hyöty

Haastatteluissa nousi esiin hyvin erityyppisiä asioita epäoikeudenmukaista hyötyä tuovista asioista. Haastattelussa 1 korostui kyky sitouttaa ja koukuttaa asiakasta tuotteen pariin. Tuotteen tulisi olla helppokäyttöinen ja integroitavissa asiakkaan muihin järjestelmiin, jotta se juurtuisi osaksi asiakkaan teknologiaverkoston ja olisi siten vaikeammin korvattavissa.

Haastattelussa 2 nousi esiin puolestaan brändin tärkeys, jonka myötä tuotteen tulisi olla helposti lähestyttävä ja muodostettava käyttäjään ikään kuin ystävyyssuhde. Selkeä brändi ja tuotteen jatkuvasti kasvattama arvo johtavat positiivisiin tunteisiin ja siten vahvempaan suhteeseen käyttäjän ja tuotteen välillä.

Haastattelussa 3 epäoikeudenmukaista hyötyä lähestyttiin muun muassa markkinajohtajuuden, ajatusjohtajuuden ja kumppanuuksien kautta. Haastattelussa nousi esiin, että aloittelevalle yritykselle epäoikeudenmukaisen hyödyn

löytäminen voi olla vielä haastavaa, mutta esimerkiksi kumppanuuksien kautta sitä voi olla nopeampi lähteä tavoittelemaan.

Haastattelussa 4 esitettiin, että epäoikeudenmukaista hyötyä kilpailijoihin nähden voisi tavoitella erilaisen toteutustavan, paremman käyttökokemuksen tai merkittävästi halvemman hinnan perusteella. Haastatteluista yhteen vedetyt näkemykset Lean Canvas mallin määrittelemistä osa-alueista on esitettyä vielä selkeyden vuoksi kuviossa 9.

<p>Ongelma</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ongelman kvantifioitavuus ✓ Riittävät rajaukset ✓ Hypoteesin luominen ja sen testaaminen: syvähaastattelut ja jobs-to-be-done viitekehys ✓ Ongelmat, joihin nykyiset ratkaisut ovat perinteisiä, kankeita tai kalliita ✗ Omat oletukset ✗ Kohderyhmän virheellinen huomiointi ongelmasta viestittäessä 	<p>Ratkaisu</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Helppo ja nopea käyttöönotettavuus ✓ Nopeasti kiinni arvoon ✓ Keskittämättömyys ja käyttäjäkokemus ✓ Asiakaslähtöisyys kehitystyössä ✓ Turvallisuus ja eettisyys ✓ Helppo laajentaa käyttöä ✗ Asiakasyömyksen puute ja omat oletukset ✗ Ratkaisun tuntemattomuus markkinassa <p>Tärkeimmät mittarit</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sijoittajien huomiointi ✓ Tuotteen volyymi ✓ Koversioprocentti ✓ Aika konversion saavuttamiseksi ✓ Sitouttaminen ✓ Liikevaihdon muutos ✓ asiakaspoistuma ja uudet asiakkaat 	<p>Uniikki arvolutaus</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Asiakaslähtöisyys ja jatkuva kehittäminen ✓ Asiakastutkimukset ✓ Testaaminen ✓ Viestinnän selkeys ✓ Analogioiden käyttö tarvittaessa ✗ Pitäytyminen ensimmäisessä versiossa ✗ Vaikeat termit ja monimutkaisuus 	<p>Epäoikeudenmukainen hyöty</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Kyky sitouttaa ja koukuttaa asiakas ✓ Brändi ✓ Markkinajohtajuus, ajatusjohtajuus tai kumppanuudet ✓ Muista eroava toteutustapa, parempi käyttökokemus tai hinta ✗ Alkuun vaikea määrittää <p>Kanavat</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Jaottelu asiakashankinnan ja käyttäjäviestinnän kanaviin ✓ Tuotteen sisäinen viestintä, sähköposti, chat ja verkkotapaamiset ✓ Sosiaalinen media ja ohjelmallinen mainonta ✓ Kanavat, joissa kohderyhmä viettää aikaa ✗ Asiakashankinnan ja käyttäjäviestinnän välillä kuilu ✗ Kanavien mittaamattomuus ✗ Kolmannen osapuolen alustat ✗ Laajat käyttöoppaat 	<p>Asiakassegmentti</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Globaali markkina, ei kokoluokkaa rajoitetta ✓ Ongelman tiedostaminen markkinassa ✓ Digitaalisten palveluiden käyttöön tottuneet henkilöt ✗ Liian pieni markkina ✗ Asiakassegmentin heikko kannattavuus ✗ IT-hierarkia B2B asiakassegmentissä ✗ Markkina, jossa totuttu asiakaspalveluun tai enterprise ratkaisuihin
<p>Kustannusrakenne</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Henkilöstörakenne: tuotekehitys, markkinointi ja asiakastuki ✓ Tuotteen MVP versio ✓ Hinnoittelun yksinkertaisuus ✗ Myyntihenkilöstöön resursoiminen ✗ Ylioptimismi kustannusten hallinnassa 		<p>Tulonlähteet</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Käyttöperusteinen hinnoittelu ✓ Land-and-expand -malli ✓ Laajentamisvaiheessa myös muut monetisointimallit mahdollisia ✓ Self-service ja enterprise hinnoittelu yhteensopivuus ✗ Monimutkainen tai monitasoinen hinnoittelu ✗ Liialliset hinnannuutokset ✗ Freemium 		
Tuote (product)		Markkina (market)		

KUVIO 9 Lean Canvas: haastateltavien näkemys haasteista ja edellytystekijöistä tuotevetoiselle kasvulle

✓ symboli kuvastaa tämän tutkimuksen haastatteluissa esiinnoitettuja edellytystekijöitä

✗ symboli kuvastaa tämän tutkimuksen haastatteluissa esiinnoitettuja haasteita

7.2 Muut havainnot haastatteluista

Haastatteluista voidaan todeta, että haastateltavien asiantuntijuuden eri osa-alueet tulivat melko hyvin esille. Näkemyserot olivat kuitenkin loppu viimein hyvin pienet, mikä johtui todennäköisesti siitä, että tuotevetoinen kasvustrategia on koko organisaation yhteinen toimintatapa. Tällöin toiminta organisaatiotasolla on hyvin samanlaista, eikä yksittäisten funktioiden näkökulmat haasteista ja edellytystekijöistä eroa merkittävästi toisistaan.

8 TULOSTEN TULKINTA JA POHDINTA

Tämän luvun tarkoituksena on vertailla ja analysoida aiempien tutkimusten esiin tuomia näkemyksiä tämän tutkimuksen tuloksiin. Vertailussa on hyödynnetty luvuissa 4.1 ja 7.1 koostettuja tuloksia. Vertailun ja analysoinnin helpottamiseksi tuloksia on käsitelty jälleen Lean Canvas mallin määrittelemien osa-alueiden kautta. Analysoinnin ja pohdinnan osalta tässä luvussa on otettu myös huomioon Mauryan (2012) näkemyksiä viitekehyksen tulkitsemisesta ja sen eri osa-alueiden määrittelystä. Tämän luvun tarkoituksena on analysoida haastatteluissa esiin nousseiden näkemysten ja aiempien tutkimusten välisiä eroja sekä yhtäläisyyksiä.

8.1 Edellytystekijät tuotevetoisessa kasvustrategiassa onnistumiselle Lean Canvas mallin näkökulmasta

8.1.1 Asiakassegmentti

Osterwalderin ja Pigneurin (2010) mukaan tavoiteltavat asiakkaat on hyvä jakaa heidän tarpeidensa mukaan segmentteihin ja tehdä valinta, mitä näistä halutaan ensisijaisesti palvella. Aiempien tutkimusten mukaan tuotevetoisesta kasvustrategian tavoitteena on saavuttaa massamarkkina, ja tämän vuoksi asiakassegmentin tulisi koostua yrityspäättäjien sijaan loppukäyttäjistä (Luoma ym., 2012). Myös tutkimuksen empiirinen osio tukee tätä näkemystä korostamalla suurten ja globaalien markkinoiden tavoittelua. Haastatteluissa korostui myös se, että asiakassegmentin määrittely on tärkeää aloittaa varmistamalla, että tavoiteltava asiakassegmentti ymmärtää ja tiedostaa ongelman ja etsii siihen jo ratkaisua. Vaikka teoreettinen näkemys korostaa massamarkkinoiden tavoittelua, tämä tavoite edellyttää sitä, että tuote ratkaisee todellisen ongelman ja vastaa markkinassa olevaan kysyntään. Näin ollen myös tämä näkemys luo yhteyden teoreettisen ja empiirisen näkemysten välille.

Tutkimuksen empiirisessä osiossa haastateltavat tuovat kuitenkin myös tarkempaa näkemystä tavoiteltavien asiakassegmenttien luonteesta. Haastattelututkimusten mukaan tavoiteltavan asiakassegmentin tulisi koostua henkilöistä, jotka kykenevät ottamaan tuotteen käyttöön itsenäisesti ja ovat tottuneita digitaalisten palveluiden käyttöön ja ostamiseen. Myös Mauryan (2012) mukaan startup yritysten tulisi keskittyä ensisijaisesti maksaviin asiakkaisiin, joten tottuneisuus digitaalisten palveluiden hankinnalle on myös hänen mukaansa tärkeä piirre tavoiteltavassa asiakassegmentissä.

Näiden havaintojen perusteella voidaan todeta, että empiirisessä tutkimuksessa otetaan tarkemmin kantaa asiakasprofiiliin, kun taas teoreettisessa näkemyksessä massamarkkinoiden tavoittelu ottaa aiheeseen kantaa hyvin yleisellä tasolla. Tämä eroavaisuus johtuu todennäköisesti siitä, että haastattelut perustuvat konkreettisiin käytännön kokemuksiin, kun taas aiemmassa tutkimuksessa tapaustutkimukset ovat olleet vähäisiä.

8.1.2 Ongelma

Libertin ja Davenportin (2022) sekä haastatteluissa esiin nousseiden näkemysten mukaan PLG-yrityksille on erittäin tärkeää ensinnäkin tunnistaa markkinassa oleva ongelma mahdollisimman tarkasti. Teoreettinen näkemys keskittyy kohderyhmän ongelman hyvään ymmärrykseen yleisesti (Libert & Davenport, 2022), kun taas empiirisessä näkemyksessä painotetaan hieman tarkemmin ongelman määrittelyn tärkeyttä ja asiakasymmärryksen merkitystä muun muassa hypoteesien luomisessa, testauksessa ja MVP:n kehittämisessä. Lisäksi empiirinen tutkimus tarjoaa konkreettisia ehdotuksia siitä, millaisilla markkinoilla ongelma on usein tuotevetoista kasvustrategiaa hyödyntävälle yritykselle suotuisa. Haastatteluista nousee esiin muun muassa markkinat, joilla on suuria ja kankeita toimijoita, koska tällaisiin ongelmiin voidaan usein tarjota nopeampia ja kustannustehokkaampia ratkaisuja PLG-tuotteiden avulla.

Tämän lisäksi empiirisen tutkimuksen yhteydessä nousee esiin markkinassa olevan ongelman kvantifioitavuuden tärkeys, mikä helpottaa asiakkaan tarpeiden ja toiveiden yhdistämistä ratkaisuun. Tämän osalta teoreettinen näkemys keskittyy enemmän PLG-tuotteen haluttavuuden varmistamiseen eli tilanteeseen, jossa asiakkaan tarpeet ja markkinaongelma on jo vahvistettu (Libert & Davenport, 2022).

Haastattelututkimuksissa nousee esiin myös, että yritysten on usein suotavaa tavoitella sellaisia markkinoita, joissa asiakkaiden ongelmaan löytyy jo ratkaisuja. Tätä haastateltavat perustelevat sillä, että kohderyhmä olisi jo tietoinen myös tavoista ratkaista heidän ongelmansa. Tämä näkemys on hieman ristiriitainen Mauryan (2012) kanssa, sillä hän kehottaa välttämään samojen ongelmien ratkomista, mitä kilpailijat jo ratkovat. Haastateltavat kuitenkin perustelevat näkemyksensä hyvin myös sillä, että kilpailtu markkina tarjoaa mahdollisuuksia tuotteen vertailuun, mistä voi olla hyötyä esimerkiksi epäoikeudenmukaista hyötyä tuovien tekijöiden etsimisessä ja määrittelyssä.

8.1.3 Uniikki arvolupaus

Libert ja Davenport (2022) sekä Luoma ym. (2012) korostavat tämän tutkimuksen haastateltavien tapaan uniikin arvolupauksen määrittelyssä asiakaslähtöisyyttä ja yksinkertaisuutta. Lisäksi Luoma ym. (2012) korostavat erityisesti tuotteiden standardisuuden tärkeyttä ja asiakkaiden mahdollisuutta arvioida sitä itsenäisesti, kun taas empiirisessä tutkimuksessa korostuu asiakaspalautteen merkitys ja sen myötä jatkuva iterointi uniikin arvolupauksen määrittelyssä.

Empiirinen tutkimus tuo esiin myös testaamisen merkityksen uniikin arvolupauksen iterointiprosessissa. Haastattelututkimusten mukaan erityisesti AB-testaus on tärkeä tapa varmistua erilaisten arvolupausten ja esittämistapojen optimaalisesta toteutuksesta ja vaikutuksista kohderyhmään. Aiemmassa tutkimuksessa korostuu tuotesuunnittelun sekä asiakas- ja käyttäjäkokemuksen merkitys uniikin arvolupauksen elementteinä (Libert & Davenport, 2022). Tällä viitataan siihen, että esimerkiksi tuotteen yksinkertaisuudesta ja helppokäyttöisyydestä tulisi viestiä kohderyhmälle myös uniikin arvolupauksen yhteydessä. Myös empiirinen tutkimus tuo esiin viestinnän selkeyden ja kohderyhmän ymmärtämisen tärkeyden. Haastatteluissa korostetaan, että asiakkaat ovat yleensä yksittäisiä loppukäyttäjiä tai tiimejä, joten uniikin arvolupauksen tulisi puhutella juuri heidän tarpeitaan. Nämä näkemykset ovat linjassaan myös Mauryan (2012) määritelmän kanssa, jonka mukaan uniikin arvolupauksen tulisi olla yksinkertainen, tiivistettävissä yhteen lauseeseen ja sen määrittelyssä tulisi keskittyä alussa tärkeimmäksi määriteltyyn ongelmaan.

8.1.4 Ratkaisu

Ratkaisun osalta teoreettinen näkemys ja empiirinen tutkimus ottavat kantaa hieinan eri asioihin. Widlundin (2021) mukaan yritysten tulisi kehittää tuotetta hankkimaan, aktivoimaan ja ylläpitämään asiakkaita itsenäisesti. Tämän saavuttamiseksi tuotteen tulisi olla yksinkertainen ja helppokäyttöinen ja sisältää konversio- ja maksuaktiviteetteja (Ros, 2021). Lisäksi ratkaisun tulisi vastata jatkuvasti markkinan muuttuviin tarpeisiin (Libert & Davenport, 2022).

Tämän tutkimuksen haastatteluiden osalta voidaan todeta, että haastateltavat saattoivat pitää teoreettisen näkemyksen esiintuomia asioita oletuksena ja toivat sen sijaan esiin tarkempia ominaispiirteitä ratkaisun osalta. Empiirisessä näkemyksessä painotetaan nimittäin käyttäjien tarpeiden ja ongelmien ratkaisemista nopeasti ja helposti käyttöönotettavilla ratkaisuilla, jotka tarjoavat konkreettista arvoa. Ratkaisun koukuttavuus ja hyvä käyttäjäkokemus ovat myös haastattelututkimusten mukaan tärkeitä elementtejä menestyksen kannalta. Lisäksi ratkaisun suunnittelussa tulisi haastattelututkimuksen mukaan kuunnella kohderyhmää ja varmistaa, että ratkaisu on helppo ymmärtää ja vastaa markkinassa olevaan ongelmaan. Myös Maurya (2012) on yhtä mieltä tästä, sillä hän korostaa tuotteen MVP version kehittämistä nimenomaan asiakaspalautteen perusteella. Tämän lisäksi haastatteluissa nousi esiin, että ongelman tulisi olla myös niin merkittävä, että asiakkaat kokevat tuotteen niin sanotusti ”must have” ratkaisuna, eikä niinkään ”nice-to-have” ratkaisuna.

8.1.5 Kanavat

Sekä teoreettinen näkemys että empiirinen tutkimus muodostavat käytettävien kanavien osalta jaottelun asiakashankinnan ja asiakasviestinnän kanaviin. Myös Maurya (2012) käyttää määritelmässään hyvin samankaltaista jaottelu, vaikkakin hän jakaa asiakasviestinnän vielä kahteen erilliseen osa-alueeseen, jotka ovat asiakaspito ja asiakkuuden kasvattaminen. Teoreettisen näkemyksen mukaan yritysten tulisi käyttää kaikessa viestinnässään digitaalisia kanavia (Li, 2022).

Asiakashankinnan kanavien osalta aiempi tutkimus korostaa erityisesti verkkosivuja sekä hakukoneita ja niiden avulla kerrotaan saavutettavan positiivisia vaikutuksia erityisesti potentiaalisten asiakkaiden konvertoitumisessa tuotteen ilmaisversion pariin (Li, 2022). Näiden lisäksi Li (2022) mainitsee myös sähköpostimarkkinoinnin ja Ads mainonnan mahdollisina asiakashankinnan kanavina, kun taas tässä tutkimuksessa esiin nousivat sosiaalinen media sekä ohjelmallinen mainonta tärkeimpinä asiakashankinnan kanavina. Mauryan (2012) mukaan startup yritysten on järkevä panostaa maksullisiin asiakashankinnan kanaviin merkittävämmiin vasta PMF:n saavutettua.

Asiakasviestinnän kanavien osalta sekä tämän tutkimuksen haastateltavat että Libert ja Davenport (2022) korostavat tuotteen sisäistä viestintää tärkeimpänä kanavana. Molemmat mainitsevat, että tuotteen sisäisen viestinnän tulisi olla automatisoitua ja käyttäjän aktiivisuuden laukaisemaa. Tämän tutkimuksen haastatteluissa esiin nousi lisäksi sähköposti, chat sekä verkkotapaamiset hyvinä asiakasviestinnän kanavina.

Haastatteluissa nousi esiin myös maturiteetiltaan kypsemmat yritykset, joissa myyntiorganisaation perustaminen on jo perusteltavaa. Tällaisten yritysten on tärkeä miettiä lisäksi myyntifunktion roolia asiakashankinnassa ja ottaa huomioon käytettävien kanavien suunnittelussa myös potentiaaliset suuret asiakkuudet ja niiden tavoittaminen. Mauryan (2012) näkemyksen mukaan myös startup yritykset voivat käyttää alkuun myyntivetoista kasvustrategiaa, sillä se mahdollistaa suoran yhteydenpidon asiakkaaseen ja siten tehokkaamman tavan oppia asiakkaiden ongelmasta lisää.

Empiirinen tutkimus korostaa myös asiakkaiden käyttäytymisen seuraamista ja tietojen keräämistä asiakkailta, jotta käytettävät kanavat ovat mahdollisimman luontevia myös asiakkaalle. Tärkeimpänä sääntönä haastatteluissa korostuukin se, että yrityksen tulisi olla asiakaslähtöisesti läsnä kaikissa niissä kanavissa, joissa käyttäjät viettävät aikaansa.

8.1.6 Tulonlähteet

Tulonlähteiden osalta huomio kiinnittyy yleensä pääasiassa käytettäviin hinnoittelumalleihin, koska ne luovat pohjan yrityksen tulonlähteille. Teoreettinen näkemys ja tämän tutkimuksen empiirinen osio tarjoavat hieman eroavat näkemykset hinnoittelumallien suhteen. Loukisin ym. (2019) mukaan hinnoittelumallin tulisi perustua käyttäjien lukumäärään tai käytettäviin moduuleihin, kun taas tässä tutkimuksessa korostuu käyttöperusteinen hinnoittelu, joka on asiakasystävällisempi ja kookuttavampi, koska asiakas maksaa vain käytöstä. Empiirinen

näkemyksessä korostaa myös hinnoittelun yksinkertaisuutta, jonka myötä sen tulisi olla helposti ymmärrettävissä asiakkaalle. Tämä tukee myös Mauryan (2012) näkemystä, jonka mukaan aloittelevan yrityksen kannattaa aloittaa yhdellä hinnoittelumallilla, joka mahdollistaa myös jo tuotteen MVP version käytöstä veloittamisen.

Tämän tutkimuksen haastattelut osoittavat, että hinnoittelumallin valintaan liittyy kuitenkin useita tekijöitä, kuten tuotteen kypsyytaso ja luonne, kilpailevien yritysten vaikutusvallan määrä sekä asiakastutkimuksista saadut näkemykset. Useissa haastatteluissa korostettiin, että hinnoittelun tulisi pohjautua land-and-expand -malliin, jossa aloitushinnoittelu pidetään alhaisena ja asiakkaalle pyritään luomaan nopeasti arvoa. Laajentamisvaiheessa puolestaan pyritään nostamaan kuukausimaksuja erilaisilla monetisointimenetelmillä, kuten käyttö- tai käyttäjäperusteisella hinnoittelulla. Tässä yhteydessä käyttäjäperusteisen hinnoittelun esiin nouseminen luo yhteyden myös aiemman tutkimuksen tarjoamaan näkemykseen suositelluista hinnoittelumalleista.

Haastatteluissa nousi esiin myös maturiteetiltaan kypsemät yritykset, joiden osalta parhaaksi hinnoittelumalliksi ehdotettiin hybridimallia. Se pohjautuisi arvoperusteiseen hinnoitteluun, mutta yksittäisillä ominaisuuksilla voitaisiin saada vielä kerättyä ylimääräisiä tuloja. Lisäksi hinnoittelumallissa tulisi huomioida sekä Self-service että Enterprise-hinnoittelun yhteensopivuus, mikäli yritys hyödyntää myyntiorganisaatiota suurempien asiakkuuksien saamiseksi. Ehdotetun hybridimallin ominaisuuksiin perustuva lisähinnoittelu luo yhteyden aiemman tutkimuksen esittämään hinnoittelumalliin, joka perustuu käytettäviin moduuleihin.

Hinnoittelumallin osalta voidaan todeta, että aiempi tutkimus perustaa näkemyksensä todennäköisesti maturiteetiltaan hieman kypsempiin yrityksiin. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on kuitenkin tuottaa tietoa erityisesti aloitteleville yrityksille, joten voidaan todeta, että arvoperusteinen hinnoittelu on sopivampi tällaisille yrityksille ja vasta myöhemmässä vaiheessa hinnoittelumalliin kannattaa ottaa mukaan myös muita monetisointi menetelmiä.

8.1.7 Kustannusrakenne

Vertailtaessa aiempien tutkimusten sekä tämän tutkimuksen tarjoamia näkemyksiä kustannusrakenteesta, voidaan havaita joitain eroja ja yhtäläisyyksiä. Luoman ym. (2012) ja tämän tutkimuksen haastateltavien mukaan merkittävin kustannusrakenteeseen vaikuttava tekijä on henkilöstö ja siitä aiheutuvat kustannukset. Tämän tutkimuksen tulosten sekä Libertin ja Davenportin (2022) mukaan yrityksen alkuvaiheilla on tärkeä kiinnittää huomioita henkilöstörakenteeseen ja siihen, että henkilöstöresurssit olisi minimoitu ja suunnattu oikeisiin tehtäviin. Luoma ym. (2012) ja tämän tutkimuksen haastateltavat ovat yhtä mieltä myös siitä, että yritysten ei tulisi käyttää resursseja varsinkaan yrityksen alkuvaiheilla myyntihenkilöstön palkkaamiseen. Sen sijaan henkilöstöresurssit olisi tärkeä suunnata tuotekehitykseen, kasvuhakkerointiin ja välttämättömiin tukitoimiin (Luoma ym., 2012). Myös tämän tutkimuksen tulokset korostavat tuotekehityksen sekä markkinoinnin keskeistä asemaa nostaen esiin myös asiakastuen

merkityksen. Kaikkein tärkeimpänä molemmat näkökulmat pitävät tuotekehityksen roolia, jonka osalta tämän tutkimuksen tulokset tarjoavat entistä tarkempia ohjeistuksia. Haastatteluissa nousi nimittäin esiin myös tuotteen MVP-versioon käytettävien resurssien määrittely sekä sen hinnoittelun yksinkertaistaminen. Näiden myötä yrityksen on helpompi nähdä tulonlähteiden tuottavuus ja saada sen myötä myös kustannusrakenteen hallintaan mahdollisimman varhain. Myös Maurya (2012) ohjeistaa pilkkomaan kustannusrakenteen kahteen osaan, jotka ovat tuotteen MVP:n määrittelystä, kehittämisestä ja julkaisemisesta aiheutuvat kustannukset sekä liiketoiminnasta aiheutuvat kustannukset, kuten henkilöstökulut.

Merkittävin eroavaisuus näkemyksissä muodostui aiemman tutkimuksen esiin nostamassa kumppaniverkoston hyödyntämisessä (Osterwalder & Pigneur, 2010). Tämä näkemys liittyy osaltaan myös tuotevetoisen kasvustrategian yleiseen tavoitetilään saavuttaa viraalituote, joka ei tarvitse enää laajaa markkinointia kasvaakseen (Ros, 2021). Tämän tutkimuksen haastatteluista käy ilmi, että aloittelevan yrityksen on äärettömän vaikea saavuttaa tällaista tilannetta, mutta tokikin kumppaniverkostojen avulla tämä tavoitetilä voi olla nopeammin saavutettavissa.

8.1.8 Tärkeimmät mittarit

Tämän ja aiempien tutkimusten välillä on havaittavissa yhtäläisyyksiä, mutta melko paljon myös eroavia näkemyksiä tärkeimpien mittareiden osalta. Tämän tutkimuksen tuloksissa mittarit on jaoteltu asiakkaiden hankintaan ja asiakkaiden säilyttämiseen liittyviin mittareihin, jollaista jaottelua ei aiemmassa tutkimuksessa ole havaittavissa. Hieman vastaava jaottelu on kuitenkin havaittavissa Lean Canvas mallin määritelmässä, jonka osalta Borseman ym. (2016) korostavat juuri arvonluontipotentiaalin mittaamisen tärkeyttä alkuun ja vasta sen jälkeen kasvuun liittyvien ajureiden mittaamista.

Tässä tutkimuksessa esiin nousseet tärkeimmät mittarit pohjautuvat vahvasti sijoittajia kiinnostaviin mittareihin, koska tuotevetoista kasvustrategiaa hyödyntävien yritysten kasvua tukee usein ulkopuolinen rahoittaja. Aiemmissa tutkimuksissa sen sijaan on keskitytty lähtökohtaisesti vain tuotteen suoriutumiseen ja sitä kautta asiakkaiden säilyttämiseen liittyviin mittareihin.

Asiakashankintaan liittyvien mittareiden osalta tässä tutkimuksessa korostuvat tuotteen volyymin kehitys (sign-up), konversioprosentin muutokset erityisesti ilmaiskäyttäjistä maksullisiksi käyttäjiksi sekä aika, joka tämän konversion saavuttamiseen keskimäärin kuluu (time-to-value). Myös Maurya (2012) on nostanut esiin tärkeimpien mittareiden määritelmässä tuotteen volyymin kehitykseen liittyvät mittarit.

Asiakkaiden säilyttämiseen liittyvistä mittareista tämä tutkimus nostaa esiin asiakkaan sitouttamisen tuotteen käyttöön, asiakaspoistuman (churn), asiakaskunnan tuoman liikevaihdon muutoksen (NRR) ja uusien sekä poistuneiden asiakkaiden kappalemäärän. Näiden lisäksi MRR/ARR-mittarit ovat tämän tutkimuksen tulosten perusteella tärkeitä rahaan liittyviä mittareita, jotka huomioivat asiakaskannan lisäksi myös asiakaspoistuman. Asiakkaiden säilyttämiseen

liittyvistä mittareista aiempi tutkimus huomioi puolestaan tuotteen käytettävyyteen liittyvät mittarit sekä käyttäjien vuorovaikutuksen keskeisten toimintojen kanssa (Libert & Davenport, 2022). Esimerkkeinä näistä he mainitsevat tutkimuksessaan NPS:n (Net Promoter Score), joka on asiakastyytyväisyyden mittari sekä tuotteen viiveen ja klikkausten määrän mittaamisen ja seurannan. Myös Maurya (2012) on maininnut tärkeimpien mittareiden määrittelyssä asiakaspoistuman, uusien asiakkaiden määrän ja kuukausittain toistuvan liikevaihdon (MRR). Lisäksi hän on nostanut esiin myös asiakassuhteen elinkaaren arvon (Customer Lifetime Value, LTV), jota tämä tutkimus tai aiemmat tutkimukset eivät ole maininneet.

Koska aiempi tutkimus ei ota kantaa liiketoiminnan kehitykseen liittyviin mittareihin, on näiden osalta haettava tietoa myös hieman laajempaa kirjallisuudesta. Aiemmista tutkimuksista on löydetty tärkeimmät mitattavat osa-alueet yleisesti ohjelmisto-startupeille, johon kategoriaan tuotevetoista kasvustrategiaa noudattavat yritykset toki kuuluvat. Nämä osa-alueet ovat käyttäjien vaihtuvuutta (churn) ja pysyvyyttä (retention) mittaavat mittarit, käyttäjien sitoutumista (engagement) ja aktiivisuutta (activity) mittaavat mittarit, lyhyen aikavälin kehitykseen (MRR) ja rahankulutukseen (cash burn) keskittyvät taloudelliset mittarit sekä asiakaskeskeiset taloudelliset mittarit, kuten asiakashankinnankustannukset (CAC). (Kemell ym., 2019.)

Sekä aiempi tutkimus että tämän tutkimuksen haastateltavien näkemykset korostavat asiakkaiden hankintaa (churn) ja säilyttämistä (retention) tärkeinä mittareina. Kummassakin näkemyksessä korostetaan myös rahallisia mittareita, kuten MRR/ARR, jotka kuvaavat kuukausittain tai vuosittain uusiutuvia tuloja. Niin kuin aiemmin mainittiin, myös Maurya (2012) on nostanut esiin kyseiset mittarit niin arvonluontipotentiaalin mittaamisen kuin kasvuun liittyvien ajureiden yhteydessä.

8.1.9 Epäoikeudenmukainen hyöty

Vertaillaessa aiemman tutkimuksen ja tämän tutkimuksen tarjoamaa näkemystä epäoikeudenmukaisen hyödyn tavoittelusta huomataan, ettei aiemmissa tutkimuksissa aiheeseen ole otettu suoraan kantaa. Tämän tutkimuksen haastateluista nousee kuitenkin esiin konkreettisia esimerkkejä siitä, miten tällainen etu voidaan saavuttaa käytännössä.

Tämän tutkimuksen tuloksissa korostuu asiakkaan sitouttaminen ja brändin merkitys epäoikeudenmukaisen hyödyn tavoittelussa. Lisäksi tutkimustuloksissa nostetaan esiin myös muita tekijöitä, kuten markkinajohtajuus, ajatusjohtajuus ja kumppanuudet, jotka voivat johtaa epäoikeudenmukaisen edun saavuttamiseen. Myös kilpailijoista eroavat toteutustavat, parempi käyttökokemus tai merkittävästi alhaisempi hinnoittelu voivat olla tämän tutkimuksen tulosten perusteella epäoikeudenmukaista hyötyä tuovia tekijöitä. Ne luovatkin yhteyden Mauryan (2012) näkemykseen, jonka mukaan alustan vaikutukset voivat olla yksi epäoikeudenmukaista hyötyä tuovista tekijöistä. Muutoin näkemykset eroavat Mauryan (2012) esiin nostamista tekijöistä epäoikeudenmukaisen hyödyn määrittelyssä. Hän korostaa nimittäin erityisesti henkilöstönresurssien

merkitystä, minkä lisäksi hän nostaa esiin myös yhteisön, olemassa olevat asiakkaat ja SEO luokituksen mahdollisiksi epäoikeudenmukaisen hyödyn tekijöiksi. Tämän tutkimuksen perusteella johdetut havainnot edellytystekijöistä tuoteveitoiselle kasvulle on esitettyä kuviossa 10.



KUVIO 10 Lean Canvas: edellytystekijät tuoteveitoiselle kasvulle

symboli kuvastaa tämän tutkimuksen haastatteluissa esiinnousseita edellytystekijöitä

symboli kuvastaa aiemmissa tutkimuksissa esiinnousseita edellytystekijöitä

8.2 Haasteet tuoteveitoisessa kasvustrategiassa onnistumiselle Lean Canvas mallin näkökulmasta

Aiemmat tutkimukset eivät ole tunnistanee tai ottaneet suoraan kantaa tuoteveitoista kasvustrategiaa hyville yrityksille tyypillisiin haasteisiin. Niiden osalta tämän tutkimuksen haastatteluissa esiin nousseet ohjeistukset käytännön harjoittajilta ja aihepiiriin asiantuntijoilta tarjoavat täysin uudenlaisia näkemyksiä. Kappaleessa 7.1 on kiteytetty haastatteluissa esiin nousseet tunnistettavat haasteet Lean Canvas mallin eri osa-alueisiin liittyen. Siispä tässä luvussa ei muodosteta edellytystekijöiden tapaan vertailua aiempaan tutkimukseen, vaan havainnot on

esitetty tämän tutkimuksen tulosten perusteella. Havainnot ovat esitetty myös kuviossa 11.



KUVIO 11 Lean Canvas: haasteet tuotevetoiselle kasvulle

✗ symboli kuvastaa tämän tutkimuksen haastatteluissa esiinnousseita haasteita

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että suurimmat haasteet asiakassegmentin määrittelyssä voivat muodostua, jos tavoiteltava markkina on liian pieni tai asiakassegmentti ei ole taloudellisesti kannattava. Tästä syystä tavoiteltavaan markkinaan liittyen ei kannata tehdä merkittäviä rajoituksia ja tavoiteltavien asiakkaiden tulisi olla valmiita maksamaan tuotteesta sekä laajentamaan sen käyttöä. Markkinaa ja asiakassegmenttiä määriteltäessä tulisi myös huomioida, voivatko asiakasyritysten IT-hierarkia tai markkinan tottuneisuus korkeatasoiseen asiakaspalveluun ja Enterprise-ratkaisuihin aiheutua haasteeksi.

Ongelman määrittelyyn liittyen tutkimuksessa nousi esiin muutamia haasteita, joita PLG-yrityksen kannattaa pyrkiä välttämään. Merkittävimmät haasteet tulevat vastaan yleensä tilanteissa, joissa yritys muodostaa liian vahvoja oletuksia markkinassa olevista ongelmista. Tällaiseen tilanteeseen ajaudutaan yleensä sellaisissa tilanteissa, joissa yritys kuuluu itsekin kohderyhmään eli jakaa saman ongelman tavoiteltavien asiakkaiden kanssa. Näin ollen yritys unohtaa herkästi asiakkaiden kuuntelemisen ongelman määrittelyssä, mikä voi pahimmillaan johtaa tilanteeseen, jossa tuotekehityksen resurssit menevät hukkaan.

Tutkimuksessa käy ilmi, että myös ongelmasta viestiminen saattaa aiheuttaa yrityksen haasteeksi. Usein viestintää koskevat haasteet liittyvät siihen, ettei loppukäyttäjän ongelmia osata huomioida, vaan ongelmasta viestitään liian korkealla tasolla. PLG-tuotteet ratkovat yleensä alkuun hyvin pieniä asioita, vaikka laajemmassa käytössä niiden avulla voidaankin ratkoa jopa organisaation laajuisia ongelmia. Tästä syystä viestinnässä on tärkeä huomioida alkuun nuo pienet yksittäisen henkilön ongelmat, eikä viestiä suoraan kaikesta siitä, mitä ongelmia PLG-tuotteen avulla voidaan laajemmassa mittakaavassa ratkaista.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että ratkaisun määrittelyä koskevat haasteet liittyvät yleensä asiakasymmärryksen puutteeseen. Aivan kuten ongelmaa määriteltäessä, yritys saattaa pitäytyä liikaa omassa näkemyksessään parhaasta mahdollisesta ratkaisusta. Tämä voi johtaa jälleen tilanteeseen, jossa ratkaisu ei kohtaakaan asiakassegmentin toiveiden tai odotusten kanssa. Tämän lisäksi tutkimuksessa käy ilmi, että saman kaltaisten ratkaisujen puute markkinassa saattaa aiheuttaa haasteita kasvulle nimenomaan tuotevetoisen kasvustrategian avulla. Myös tuotteen huono käyttökokemus tai hitaasti saavutettavat tulokset tuotteen avulla koituvat usein haasteiksi.

Kanaviin liittyvät haasteet muodostuvat tutkimuksen mukaan pääasiassa epäyhdenmukaisesta viestinnästä, kanavien vaikutusten heikosta mittaamisesta sekä liiallisten oppaiden tarpeesta tuotteen käytön tukena. Myös kolmannen osapuolen alustoilla toimivat tuotteet aiheuttavat haasteita erityisesti kanavien hallittavuuden näkökulmasta. Tutkimuksessa kehoitetaan kiinnittämään huomiota siihen, että käyttäjäviestinä ja asiakashankinnan viestintä olisivat yhtenäisiä, koska myös niillä on vaikutusta tuotteen käyttökokemukseen ja asiakkaiden sitouttamiseen.

Tutkimuksessa nousi esiin myös tulonlähteisiin liittyviä haasteita. Tulonlähteiden osalta huomioi kiinnittyä yleensä hinnoittelumalleihin, joiden tulisi haastatteluiden mukaan olla mahdollisimman yksinkertaisia ja helposti ymmärrettäviä. Liian monitasoisen hinnoittelun lisäksi Freemium-hinnoittelumallin käyttäminen nähtiin suurimpina haasteina. Tutkimuksen mukaan Freemium-hinnoittelumalli on haasteellinen erityisesti siitä syystä, että asiakkaat konvertoituvat kyseisessä mallissa selvästi heikommin maksullisiksi käyttäjiksi. Haasteita hinnoittelumalleihin liittyen saattaa syntyä tutkimuksen mukaan myös, mikäli yritys hyödyntää itsepalvelu hinnoittelun rinnalla Enterprise-hinnoittelua. Tällöin yleisin haaste on liian suuri kuilu näiden hinnoittelumallien välillä, mikä voi johtaa siihen, etteivät asiakkaat koe Enterprise-hinnoittelua perusteltuna.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että merkittävin kustannusrakenteeseen liittyvä haaste koskevat henkilöstöä ja erityisesti myyntihenkilöstöön panostamista. Myyntihenkilöstön palkkaaminen yrityksen alkuvaiheilla on nimittäin tuotevetoisessa kasvustrategiassa hyvin riskialtista, koska kannattavuus on vaikea saavuttaa muun muassa PLG-tuotteelle tyypillisen alhaisen hinnoittelun takia.

Tärkeimpien mittareiden osalta tutkimuksessa ei noussut suoraan esiin haasteita aiheuttavia tekijöitä. Haastatteluista on kuitenkin pääteltävissä, että ulkopuolista rahoitusta tavoitellessa yrityksen ei kannata keskittyä sellaisten

asioiden mittaamiseen, jotka eivät ole sijoittajien mielestä kiinnostavia. Myöskään epäoikeudenmukaiseen hyötyyn liittyviä haasteita ei tutkimuksessa suoraan noussut esille, muuta kuin sen osalta, että yrityksen alkuvaiheessa epäoikeudenmukaisen hyödyn löytäminen voi olla ylipäänsä haastavaa.

8.3 Tutkimuksen tieteellinen merkitys ja rajoitukset

Tämä tutkimus pyrkii tarkastelemaan haasteita ja edellytystekijöitä tuotevetoisessa kasvustrategiassa onnistumiselle. Tutkimus täyttää tiedonpuutteen yleisistä ohjeistuksista tässä aihepiirissä, jota on aiemmin tutkittu vain vähän. Tulokset tarjoavat entistä konkreettisempia ohjeita aloitteleville PLG-yrityksille. Koska suuri osa aloittavista PLG-yrityksistä kaatuu ensimmäisen kahden vuoden aika, tarjoaa tämä tutkimus toivon mukaan jälleen lisää näkemyksiä ja suosituksia käytännön harjoittajilta, jotta tulevaisuudessa nähtäisiin entistä enemmän onnistumisia. Vaikka PLG onkin jo paljon käytetty kasvustrategia, tarvitaan siitä tulevaisuudessa entistä enemmän tutkimustietoa.

Tutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat soveltuivat hyvin tämän kaltaiseen tutkimukseen ja aihepiiriin. Haastattelujen määrä voisi tulevissa tutkimuksissa olla mahdollisesti isompi, vaikka neljästä haastattelustakin sai hyvän kokonaiskuvan. Pieni otos haastatteluiden määrässä voi kuitenkin vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen. Tulosten tulkinnassa ja yleistämisessä on hyvä huomioida myös kehittyvät menetelmät ja toimintatavat tuotevetoisessa kasvustrategiassa. Kehityksen seurauksena tutkimuksen tulokset voivat olla tulevaisuudessa erilaiset, vaikka tutkimus toteutettaisiin samalla tavalla. Vaikka tämän tutkimuksen rajoitukset on tunnistettu, se tarjoaa arvokasta tietoa tuotevetoisesta kasvustrategiasta ja edistää tieteellistä keskustelua.

8.4 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusten osalta olisi hyödyllistä saada vastaavanlaisia näkemyksiä myös maturiteetiltaan hieman kypsemille PLG-yrityksille eli ohjeistuksia siitä, mitä Product-Market Fit:in saavuttamisen jälkeen tulisi huomioida liiketoiminnan kasvun skaalaamiseksi. Esimerkiksi Lean Analytics viitekehys voisi tarjota entistä kokonaisvaltaisemman näkemyksen PLG-yritysten kasvuun liittyvistä tekijöistä.

Lisäksi myös Lean Canvas mallin yksittäisten osa-alueiden tarkempi tutkimus voisi antaa entistä käytännönläheisempiä vastauksia käytännönharjoittajille. Esimerkiksi tuotevetoiselle kasvustrategialle soveltuvien hinnoittelumallien tutkiminen entistä tarkemmin voisi tarjota merkittävää tutkimustietoa toimivista malleista.

9 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarjota yleistettäviä ohjeistuksia tuoteve-toista kasvustrategiaan hyödyntäville aloitteleville yrityksille menestystekijöistä sekä haasteista, joita olisi suotavaa välttää. Tutkimuksessa verrattiin aiempien tutkimusten tarjoamaa näkemystä aihepiirin asiantuntijoilta kerättyihin näke-myksiin. Aiempien tutkimusten osalta tämän tutkimuksen teoriaosiossa käsitel-tiin ensin liiketoimintamalleja, joista tärkeimpänä tämän tutkimuksen teoreetti-sena viitekehyksenäkin käytetty Lean Canvas malli. Tämän jälkeen tutkimuksen teoriaosiossa esiteltiin tämän tutkimuksen kannalta merkittävimmät käsitteet ja muodostettiin synteesi aihepiiriin liittyvistä tutkimusaiheista. Synteесille oli eri-tyistä tarvetta tässä tutkimuksessa, koska aiemmissä tutkimuksissa ei ole käy-tetty tuotevetoisen kasvustrategian (Product-Led Growth, PLG) termiä, vaikka-kin siihen viittaavista liiketoimintamalleista ja kasvustrategioista on puhuttu pal-jonkin. Lopulta tutkimuksen teoriaosiossa esiin tuodut havainnot vietiin Lean Canvas malliin, joka muodostaa tutkimuksen varsinaisen viitekehyksen.

Yhtä lailla tutkimuksen empiirinen osio ja haastattelututkimukset noudat-tivat Lean Canvas mallin mukaista etenemistä, jotta tulosten vertaaminen aiem-piin tutkimuksiin olisi mahdollisimman yksiselitteistä. Tutkimuksen empiiri-sessä osiossa haastateltiin neljää asiantuntijaa, jotka kaikki edustivat taustoiltaan eri osa-aluetta tuotevetoista kasvustrategiaa hyödyntävän yrityksen henkilös-tölle tyypillisistä rooleista. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että haastateltavien näkemykset edellytystekijöistä olivat pitkälti samassa linjassa aiempien tutki-musten kanssa. Suurimpana erona olivat näkemykset epäoikeudenmukaisesta hyödystä, joita aiemmassa tutkimuksissa ei ollut juuri huomioitu. Tämän lisäksi haastateltavien näkemykset tarjosivat huomattavasti tarkempia ja konkreetti-sempia näkemyksiä Lean Canvas mallin eri osa-alueisiin, mitä voidaankin pitää jo merkittävänä saavutuksena tutkimuksen tavoitteita silmällä pitäen. Tuoteve-toista kasvustrategiaa noudattaville yrityksille tyypillisten haasteiden tai ylei-sesti vältettävien tekijöiden osalta tämän tutkimuksen tulokset tarjosivat merkit-täviä löydöksiä. Koska aiempi tutkimus ei ollut ottanut juuri kantaa tähän osa-alueeseen, olivat haastatteluissa esiinnousseet konkreettiset ohjeet ja suositukset

merkittäviä niin tutkimuksen tavoitteiden kuin jatkotutkimusaiheidenkin kannalta.

LÄHTEET

- Al-Debei, M. M., & Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European journal of information systems*, 19(3), 359-376.
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long range planning*, 43(2-3), 156-171.
- Bellman, R., Clark, C. E., Malcolm, D. G., Craft, C. J., & Ricciardi, F. M. (1957). On the construction of a multi-stage, multi-person business game. *Operations Research*, 5(4), 469-503.
- Benlian, A., & Hess, T. (2011). Comparing the relative importance of evaluation criteria in proprietary and open - source enterprise application software selection - a conjoint study of ERP and Office systems. *Information Systems Journal*, 21(6), 503-525.
- Borseman, M., Tanev, S., Weiss, M., & Rasmussen, E. S. (2016, March). Lost in the canvases: Managing uncertainty in lean global startups. In *ISPIM Innovation Symposium* (p. 1). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).
- Bush, W. (2023, 26. toukokuuta). ProductLed, Blog post: Beginner's Guide to Product Qualified Leads (PQL) Haettu 8.6.2023 osoitteesta <https://productled.com/blog/product-qualified-leads>
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy Leadersh.* 35, 12-17
- Chesbrough, H. & Rosenbloom, R.S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox corporation's technology spin-off companies. *Ind. Corp. Change* 11(3), 529-555
- Chong, F., & Carraro, G. (2006). Architecture strategies for catching the long tail. *MSDN Library, Microsoft Corporation*, 910.
- Choudhary, V. (2007, January). Software as a service: Implications for investment in software development. In *2007 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'07)* (pp. 209a-209a). IEEE.
- Conway, T., & Hemphill, T. (2019). Growth hacking as an approach to producing growth amongst UK technology start-ups: an evaluation. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*.
- Crowne, M. (2002). Why software product startups fail and what to do about it. In: *Proceedings International Engineering Management Conference (IEMC)*, pp. 338- 343

- Currie, W. L., Desai, B., & Khan, N. (2004). Customer evaluation of application services provisioning in five vertical sectors. *Journal of Information Technology*, 19(1), 39-58.
- DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long range planning*, 47(6), 379-389.
- DeLisi, M. (2022, 31. lokakuuta). Gartner, Press release: Gartner Forecasts Worldwide Public Cloud End-User Spending to Reach Nearly \$600 Billion in 2023. Haettu 21.12.2022 osoitteesta <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2022-10-31-gartner-forecasts-worldwide-public-cloud-end-user-spending-to-reach-nearly-600-billion-in-2023>
- Dennehy, D., Kasraian, L., O'Raghallaigh, P., & Conboy, K. (2016). Product market fit frameworks for lean product development.
- Dubey, A., & Wagle, D. (2007). Delivering software as a service. *The McKinsey Quarterly*.
- Fensel, D. (2001). *Ontologies: Silver Bullet for Knowledge Management and Electronic Commerce*. Heidelberg, Springer-Verlag.
- Floercke, S. (2018). Success factors of SaaS providers' business models—an exploratory multiple-case study. In *Exploring Service Science: 9th International Conference, IESS 2018, Karlsruhe, Germany, September 19–21, 2018, Proceedings 9* (pp. 193-207). Springer International Publishing.
- Greschler, D., & Mangan, T. (2002). Networking lessons in delivering 'Software as a Service' – part I. *International Journal of Network Management*, 12(5), 317-321.
- Kemell, K. K., Wang, X., Nguyen-Duc, A., Grendus, J., Tuunanen, T., & Abrahamsson, P. (2019). 100+ Metrics for Software Startups-A Multi-Vocal Literature Review.
- Li, H. (2022). Converting free users to paid subscribers in the SaaS context: The impact of marketing touchpoints, message content, and usage. *Production and Operations Management*, 31(5), 2185-2203.
- Libert, B., & Davenport, T. H. (2022). Product-led growth companies find a new way to serve customers. *MIT Sloan Management Review*, 64(1), 1-5.
- Loukis, E., Janssen, M., & Mintchev, I. (2019). Determinants of software-as-a-service benefits and impact on firm performance. *Decision Support Systems*, 117, 38-47.
- Luoma, E. (2013, September). Examining business models of software-as-a-service firms. In *International conference on grid economics and business models* (pp. 1-15). Springer, Cham.
- Luoma, E., Rönkkö, M., & Tyrväinen, P. (2012, June). Current software-as-a-service business models: Evidence from Finland. In *International*

- Conference of Software Business (pp. 181-194). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Marmer, M., Herrmann, B.L., Dogrultan, E., Berman, R., Eesley, C., Blank, S. (2011). Startup Genome Report Extra: Premature Scaling. Technical report, Startup Genome.
- Maurya, A. (2012). Lean Running, Iterate from Plan A to a Plan That Works. In O'Reilly Media.
- Mell, P., & Grance, T. (2011). The NIST definition of cloud computing.
- Nobel, C. (2011). Teaching a 'Lean Startup' Strategy. HBS Working Knowledge, 1-2.
- Osterwalder, A. (2004). The business model ontology a proposition in a design science approach (Doctoral dissertation, Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Rajala, R., & Westerlund, M. (2007). Business models—a new perspective on firms' assets and capabilities: observations from the Finnish software industry. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 8(2), 115-125.
- Ros, R. (2021). Continuous Experimentation with Product-Led Business Models: A Comparative Case Study. In Klotins, E., & Wnuk, K. (Eds.). (2021). *Software Business: 11th International Conference, ICSOB 2020, Karlskrona, Sweden, November 16–18, 2020, Proceedings (Vol. 407)*. Springer Nature.
- Smagalla, D. (2004). The truth about software startups. *MIT Sloan Manage. Rev. (USA)* 45(2), 7.
- Thornton, J., & Marche, S. (2003). Sorting through the dot bomb rubble: how did the high-profile e-tailers fail?. *International Journal of Information Management*, 23(2), 121-138.
- Tyrväinen, P., & Selin, J. (2011). How to Sell SaaS: A Model for Main Factors of Marketing and Selling Software-as-a-Service. In B. Regnell, I. van de Weerd, & O. De Troye (Eds.), *Software Business, Second International Conference, ICSOB 2011, Brussels, Belgium, June 8-10, 2011, Proceedings (pp. 2-16)*. Springer-Verlag. *Lecture Notes in Business Information Processing, LNBIP, Vol 80, Part 2*.
- Widlund, M. (2021). *Product-Led Growth-The Future of User Acquisition, Expansion and Retention for SaaS Companies*
- Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research*. sage.

Zhang, Q., Cheng, L., & Boutaba, R. (2010). Cloud computing: state-of-the-art and research challenges. *Journal of internet services and applications*, 1(1), 7-18.

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

1. Tutkimuksen esittely
2. Kokemuksesi PLG-kasvustrategioista/ liiketoimintamalleista
3. Lean Canvas mallissa määriteltyjen osa-alueiden läpikäynti haastattelukysymysten avulla:

1. Asiakassegmentit
 - a. Mitä yhteistä näet PLG-yritysten asiakassegmenteissä? Eli millaisia asiakasryhmiä PLG-yritykset tavoittelevat?
 - b. Millainen on ideaali asiakas?
 - c. Millainen markkinan tulisi olla, jotta PLG-strategia on ylipäänsä järkevä?
 - d. Mitä haasteita puolestaan näet näiden osalta? Millaisille asiakassegmenteille tai markkinalle PLG-strategia ei mielestäsi toimi?
2. Ongelma
 - a. Tässä osa-alueessa yrityksen tulisi määritellä top 3 ongelmat (joita lähdetään ratkaisemaan) Tämä osa-alue on yleensä tapauskohtainen, mutta millaisia vinkkejä antaisit esimerkiksi startup yritykselle, joka on vasta määrittelemässä ongelma osa-alueetta? (voit miettiä myös teidän tapauksessanne)
 - b. Mitä haasteita näet ongelmien määrittämisessä?
3. Uniikki arvolupaus
 - a. määriteltävissä yhteen lauseeseen, joka kiinnittää potentiaalisten asiakkaiden huomion ja saa heidät kiinnostumaan tuotteesta. Usein verkkosivujen alussa sekä markkinoinnissa käytetty lausahdus.
 - b. Millaisia vinkkejä tai haasteita näet tämän määrittelyssä?
4. Ratkaisu
 - a. Tässä osa-alueessa esitetään siis ratkaisu aiemmin määriteltyyn ongelmaan. Kuvitellaan taas startup yritystä, joka tiedostaa markkinassa olevan ongelman ja on määrittelemässä nyt siihen liittyvää ratkaisua. Millaisia vinkkejä antaisit heille ja onko jotain asioita, joita kehottaisit varomaan?
5. Kanavat
 - a. Kanavat kertovat siis erilaiset tavat olla yhteydessä asiakkaaseen sekä kosketuspisteet. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät kanavat asiakasyhteydenpitoon PLG:n osalta?
 - b. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät kosketuspisteet eli missä tilanteissa asiakkaaseen tulisi voida olla yhteydessä?
6. Tulonlähteet
 - a. Kertoo siis, millaista ansaintamallia yritys käyttää. SaaS-yrityksille yleistä on tietysti jatkuvat tulot, mutta millaista hinnoittelustrategiaa suosittelisit PLG-yritykselle? Näetkö, että tässä on eroja yrityksen maturiteetin mukaan?

- b. Tuleeko mieleen muuta, mitä kannattaisi ottaa huomioon ansaintamallia määriteltäessä?
 - c. Hinnoittelustrategia on usein herkkä paikka, joten tuleeko sinulla mieleen, mitä tässä kannattaisi välttää yleisesti tai nimenomaan PLG-yritysten kohdalla?
7. Kustannusrakenne
- a. Kustannusrakenne kulkee yleensä käsikädessä tulonlähteiden kanssa ja ne määrittävät viimekädessä onko liiketoiminta kannattavaa. Millaisiin (kustannuksia synnyttäviin) asioihin panostaisit yrityksen alkuvaiheilla ja mitä puolestaan välttäisit tässä vaiheessa?
 - b. Nyt kun kustannusrakenteeseen liittyviä asioita on nostettu esiin, niin tuleeko vielä lisättävää tulonlähteiden osa-alueeseen?
8. Tärkeimmät mittarit
- a. Mitattavuus ja dataohjattu kehitystyö kuvataan yleensä yhtenä merkittävistä PLG:n ominaisuuksista ja myös vahvuuksista. Millaisia mittareita PLG-yritysten kannattaisi hyödyntää ja mitkä näistä nostaisit top 3?
9. Epäoikeudenmukainen hyöty
- a. Tämä kuvastaa yrityksen osalta sellaista kilpailukeinoa, jota on vaikea kopioida tai ostaa. Tämä on tietysti myös aina tapauskohtainen, mutta tuleeko mieleen yleistettävissä olevia ohjeistuksia siitä, miten tai millaista epäoikeudenmukaista hyötyä PLG-yritykset voivat tavoitella?