

PK-YRITYSTEN

Liiketoiminnan muotoilun CookBook

LAU
REA



Uudenmaan liitto
Nylands förbund

Laurea-ammattikorkeakoulun erillisjulkaisu



Liiketoiminnan muotoilun CookBook

CookBook perustuu kokemuksiin, joita on kerätty Patu-hankkeeseen osallistuneiden yritysten työpajoista
Hankkeen rahoittaja: Uudenmaan liitto, Uudenmaan kriisirahoitus 2020
Copyright tekijät ja Laurea-ammattikorkeakoulu 2021

Hanna Jaakola

Minna Pietikäinen

Laura Rinta-Jouppi

Jenni Viljanen



TEE COOKBOOKIN
TEHTÄVIÄ YKSIN JA
YHDESSÄ!

Kehitä liiketoimintaasi kuin kokkaisit keittokirjan avulla!

Tämä opas tarjoaa sinulle prosessin ja tehtävät kehittää liiketoimintaasi muotoilun menetelmin. Et tarvitse aikaisempaa kokemusta, seuraa vain ohjeita.

Muotoilu tarjoaa ihmislähtöiset menetelmät liiketoiminnan kehittämiseen. Kehittämällä yhdessä asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa onnistumisprosentti kasvaa merkittävästi.

MIKSI & MITEN

TUTKI

MÄÄRITÄ

KEHITÄ

KOKEILE

Sivu Aihe

5 Johdatus CookBookin käyttöön

- 11 Miten liiketoiminnan muotoilija ajattelee ja toimii?
- 20 Selkeyttä kehitystyötä validointilistan avulla
- 21 Johda kehitystyötä kanban-taulun avulla

22 Kerää ymmärrystä tutki-vaiheessa

- 24 Miksi olet olemassa?
- 26 Asiakaskartta
- 27 Toimintaympäristökartta
- 28 Kolme menetelmää tutkimiseen
- 33 Ideoita, miten osallistaa muita kehitystyöhön

35 Kirkasta suunta määritä-vaiheessa

- 37 Asiakasprofiilit
- 39 Arvolupaus
- 42 Asiakaspolku
- 44 Havaintojen kirkastaminen kehityssuunniksi


45 Laajenna mahdollisuuksia kehitä-vaiheessa

- 47 Tulevaisuuden skenaariot
- 48 Mahdollisuuskartoitus
- 49 Negatiivinen aivoriihi
- 50 Tulevaisuuden asiakaspolku

51 Testaa ideasi kokeile-vaiheessa

- 53 Ideoiden arviointitaulukko
- 55 Fiktiivinen mainos
- 56 Laskeutumissivu
- 57 SWOT-analyysi
- 58 Liiketoimintakanvas
- 62 Lähteet



A person wearing a brown long-sleeved shirt and a grey and white striped apron is standing in a kitchen. Their hands are resting on a wooden countertop. In the background, there is a white brick wall and a window with a blue pitcher and some green items on the sill. A yellow text box is overlaid on the right side of the image.

Johdatus CookBookin käyttöön





Kenelle CookBook on suunniteltu?



YKSINYRITTÄJÄ

Yksin yrittäessä haasteena on usein sokeaksi tuleminen omille ajatuksilleen. Lisäksi arjen pyörittäminen vie huomion liiketoiminnan kehittämiseltä. CookBookin tehtävät tuovat sinulle rakennetta ja suuntaa liiketoimintasi kehittämiseen. Tehtäviä tekemällä jäsenät mielessäsi pyörineitä ideoita ja hiot niistä kokeiltavia ratkaisuja.

Suosittellemme, että kokoat inspiraatiota ruokkivan yrittäjäporukan, jonka kanssa voitte yhdessä käydä läpi CookBookin tehtäviä. Tehtäviä tulee todennäköisemmin tehtyä, kun on sopivassa suhteessa sosiaalista painetta ja kannustusta. Muiden kanssa jakamalla saa lisäksi perspektiiviä omaan toimintaan. Usein ongelmien solmukohdat avautuvat, kun niistä puhuu ääneen muille.



YRITYKSEN (TOIMITUS)JOHTAJA

CookBookista löydät prosessin ja tehtäviä kehittää yrityksen liiketoimintaa yhdessä työntekijöiden, asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa.

Johtavassa asemassa voi joskus tuntua, että on helpompi tehdä päätökset itse, koska "Mitä enemmän kokkeja, sitä pahempi soppa". Eri ihmisten näkökulmat kuitenkin tuovat kehitystyöhön arvoa, kun yhdessä tekemistä ohjaa selkeä prosessi ja ajatukset tehdään näkyviksi. Ihmiset myös sitoutuvat paremmin päätöksiin, kun saavat olla vaikuttamassa niihin.



YRITTÄJÄJÄRJESTÖ TAI -YHTEISÖ

CookBook tarjoaa järjestöille ja erilaisille yhteisöille käytettäväksi pk-yrittäjille suunnitellun liiketoiminnan muotoilun prosessin.

Voit kutsua yhteisösi yrittäjät yhteisiin sparraus sessioihin esimerkiksi Zoomin kautta. Monet yrittäjät jäävät ajatustensa kanssa yksin, eivätkä löydä aikaa kehitystyölle arjen pyörittämisestä.

Katso lisää viereisistä kohdista.

MITEN COOKBOOKIA KÄYTETÄÄN?

1. Kerää halutessasi porukka, jonka kanssa teet CookBookin tehtäviä. Esimerkiksi toisia yrittäjiä, työntekijöitä ja kumppaneita. Voitte esimerkiksi sopia viikoittaisen ajan, jolloin teette CookBookin tehtäviä yhdessä Zoomissa.
2. Tutustu neljään liiketoiminnan muotoilijalle tärkeään taitoon (s. 12). Pohdi, miten kehität ja ylläpidät näitä taitoja arjessasi. Muistuta niistä itseäsi prosessin aikana.
3. Hahmota kokonaiskuva liiketoiminnan muotoilun prosessista (s. 17) ja muista, että sinun ei tarvitse tietää päämäärää vielä. Riittää, että teet CookBookin tehtäviä niin suunta kirkastuu kyllä.
4. Ole itsellesi armollinen tunnistamalla, missä menet liiketoiminnan kehittämisen tunneallokossa (s. 18). Luota prosessiin ja siihen, että tunnetilat vaihtuvat aina. Käytä aallokkoa säännöllisesti reflektiona prosessin edetessä. Jos kehitystyös jumittaa tai välttelet tekemistä, katso apua jumitilojen avaamiseen (s. 19).
5. Varaa säännöllisesti kalenteristasi aikaa CookBookin tehtäviä varten. Mielellään useampi tunti kerrallaan.
6. Tee CookBookin tehtäviä yksin / yhdessä. Järjestys on suuntaa-antava ja voit soveltaa halutessasi. Kaikkia tehtäviä ei ole pakko tehdä, mutta jokainen tehtävä, jonka teet tarjoaa varmasti näkökulmia kehitystyön etenemiseen. Tulosta tehtävät ja niiden mukana tulevat tehtäväpohjat tai piirrä ne paperille.
7. Pidä tekemiäsi tehtäviä esillä. Täydennä ja muokkaa niitä aina uudestaan, kun kaipaavat selkeyttä kehitystyöhön. Kehitystyötä varten on inspiroivaa olla oma nurkkansa.



LAMPUSTA TUNNISTAT
LISÄMAUSTEET/IDEAT

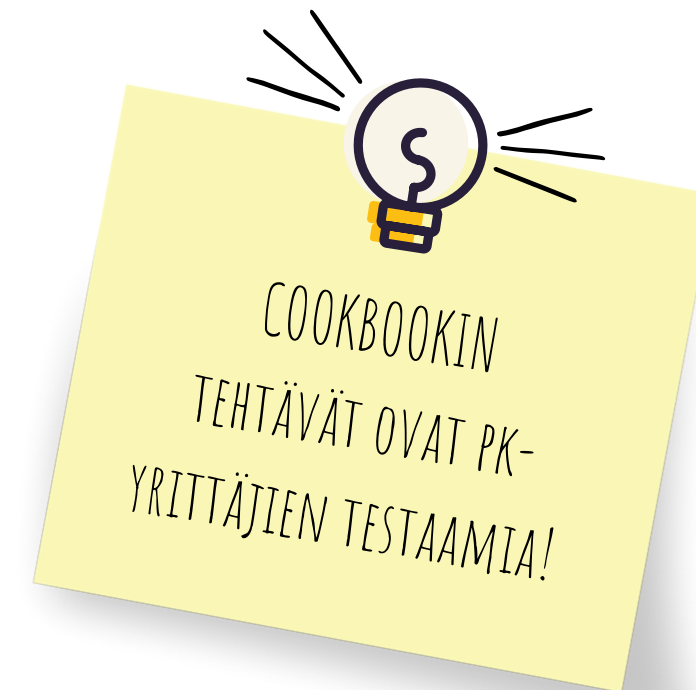


CookBookin tarina

CookBook syntyi koronavuonna 2020 toteutetun PATU-hankkeen tuotoksena. Hankkeessa Laurea-ammattikorkeakoulun palvelumuotoilijat valmensivat koronaepidemian ravistelemia uusmaalaisia pk-yrittäjiä uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytämisessä ja käytäntöön viemisessä.

Yrittäjät tapasivat säännöllisesti virtuaalisissa työpajoissa, joissa tehtiin yhdessä CookBookin palvelumuotoilun tehtäviä. Palvelumuotoiluprosessi käytiin läpi yrittäjien kanssa kahdesti, jotta pk-yrityksille sopivia toimintatapoja pystyttiin kehittämään eteenpäin. Työpajat toteutettiin osallistavien digityökalujen Zoomin ja Miron avulla. Työpajojen yhteisöalustana käytettiin suomalaista Howspacea.

Kuten mikään maailmassa, tämäkään CookBook ei ole koskaan valmis. Toivottavasti sinä kehität sitä eteenpäin.



Hanke on rahoitettu Uudenmaan liiton kriisirahoituksesta

CookBookin taustalla

7 kuukautta palvelumuotoilua yrittäjien kanssa

25

Uusmaalaista
pk-yritystä

21

Testattua menetelmää
liiketoiminnan
muotoiluun

2

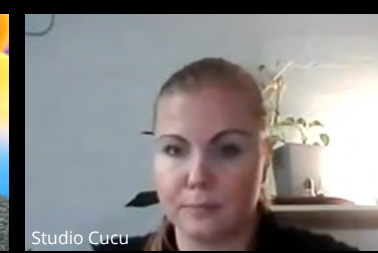
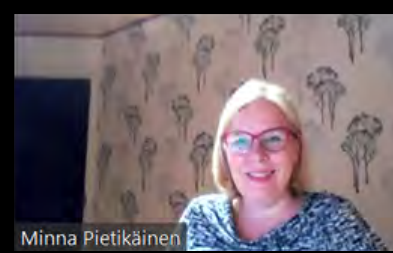
Kierrosta palvelu-
muotoilun
prosessia

30

Tuntia työpajoja
yrittäjien kanssa

20

Tuntia yksilö- ja
pienryhmä-
sparrausta



Kuvassa Patu-hankkeen projektitiimi ja yrittäjiä työpajassa

Guest Visionary



PK-yrittäjien kokemuksia liiketoiminnan muotoilusta

"Aion jatkossakin pyytää muilta mielipiteitä ja näkökulmia ja kuunnella neuvoja avoimesti".

Valtteri Väänänen

Lammaskallion Audio Oy

"Arvolupauksen ja liiketoimintakanvaksen avulla saimme koottua ajatukset arvosta, mitä luomme asiakkaalle ja mitä asiakas saa meiltä".

Janne Korhonen

Turvanvuoksi Oy

"Asiakasprofiilit auttoivat avaamaan mieltä asiakkaan näkökulmaan".

Hanna Inkinen

Tuusmet Oy



**Miten liiketoiminnan
muotoilija ajattelee
ja toimii?**



Neljä taitoa liiketoiminnan muotoiluun

Kehittämällä näitä taitoja liiketoimintasi kehittämistä tulee sujuvampaa.



EMPAATTINEN NÄKÖKULMAN VAIHTAMINEN

Ymmärrä

- itseäsi
- asiakkaitasi
- kumppaneitasi
- muita toimijoita
- yhteiskuntaa
- luontoa



NÄKYVÄKSI TEKEMINEN

- Kirjoita ajatuksesi ylös
- Hahmottele ideasi paperille
- Havainnollista ratkaisu prototyypiksi yhdessä kehittämistä varten



OSALLISTAMINEN KEHITYSTYÖHÖN

- Kysy muilta
- Havainnoi maailmaa
- Selvitä pulssia kyselyllä
- Näytä ideasi, ota vastaan palautetta ja ideoita
- Kerää yhteisö yrityksesi kehittämiseen



KETTERÄ KOKEILEMINEN

- Omaksu oppimisen mindset
- Luota luovaan prosessiin
- Pysy avoimena vaihtamaan suuntaa
- Fail fast & learn fast = minimoi riskit



EMPAATTINEN NÄKÖKULMAN VAIHTAMINEN

Ymmärrä

- itseäsi
- asiakkaitasi
- kumppaneitasi
- muita toimijoita
- yhteiskuntaa
- luontoa.

VAIHDA NÄKÖKULMAA JA VAALI EMPATIAA

Liiketoimintaa muotoillessa on tärkeää nähdä yritys osana laajempaa kokonaisuutta. Muotoiluprosessissa korostetaan asiakkaan näkökulmaa, mutta lisäksi on tärkeää huomioida, mikä sinua yrityksen kehittäjänä inspiroi. Myös toimintaympäristö ja sen muut toimijat on tärkeää ottaa huomioon. Pyri löytämään kumppanuuksia kilpailemisen sijaan.

Havainnoi, kysy, kuuntele, kysy lisää, kuuntele syvemmin ympäristöäsi. Ohjaamalla huomiota toimintaympäristön eri osiin ymmärrämme paremmin, miten vaikutamme toisiimme ja miten olemme riippuvaisia toisistamme. Näemme selkeämmin ongelmien juuret pintapuolisen oireiden hoitamisen sijaan.

Näkökulman vaihtaminen eri osapuolien tarpeiden välillä haastaa juurtuneita ajatusratojamme, mikä voi tuntua välillä raskaalta. Tähän auttavat toimintaympäristön näkyväksi tekeminen ja eri osapuolten osallistaminen kehitystyöhön.





NÄKYVÄKSI TEKEMINEN

- Kirjoita ajatuksesi ylös.
- Hahmottele ideasi paperille.
- Havainnollista ratkaisu prototyyppiä yhdessä kehittämistä varten.

TEE AJATUKSET NÄKYVIKSI

Luonnostelu on ajatusten näkyväksi tekemistä - silmillä ja käsillä ajattelemista. Sitä tehdäkseen ei tarvitse osata piirtää tai olla taiteellinen, vaan ajatusten havainnollistaminen on tärkeämpää kuin itse lopputulos. Näkyväksi tekeminen on hyödyllistä kahdesta syystä:

1. Oman mielenrauhan kannalta on hyvä tyhjentää mieli säännöllisesti niin ei herää aamuyöllä pohtimaan tekemättömiä asioita. Asioiden yliviivaaminen tehtävälialta tuntuu hyvältä ja boostaa tekemistä.
2. Yhteisen ymmärryksen muodostaminen ja palautteen saaminen on helpompaa, kun on jotakin, mitä näyttää puhuessa. Esimerkiksi nettisivuja kehittäessä kannattaa luonnostella sisältöjä ja rakennetta Post-it -lapuille ennen varsinaista koodaamista.

Muotoiluprosessissa käytetään usein erilaisia pohjia eli kanvaksia jäsentämään ja kiteyttämään havaintoja sekä avaamaan mahdollisuuksia uusille ratkaisuille. Osallista muut kehitystyöhön varhaisessa vaiheessa ja kokeile ketterästi luonnostelemiasi ideoita.





OSALLISTAMINEN

- Kysy muilta.
- Havainnoi maailmaa.
- Selvitä pulssia kyselyllä.
- Näytä ideasi, ota vastaan palautetta ja ideoita.
- Kerää yhteisö yrityksen kehittämiseen.

OSALLISTA MUUT MUKAAN KEHITYSTYÖHÖN

Tutustumalla asiakkaisiin, kumppaneihin ja muihin sidosryhmiin saat arvokasta ymmärrystä siitä, miten voisit sovittaa heidän tarpeensa ja yrityksen liiketoiminnan yhteen.

Ajattelu eri osapuolten näkökulmasta voi olla haastavaa ja jää usein puolitiehen. Näkökulman vaihtaminen on helpompaa, kun osallistat liiketoimintasi kannalta merkityksellisiä henkilöitä kehitystyöhösi.

Osallistamisen ei tarvitse tarkoittaa massiivisia asiakastutkimuksia tai lukuisia työpajoja. Riittää, kun olet avoin ja kiinnostunut ymmärtämään toisia ihmisiä pintaa syvemältä. Tapaa eri sidosryhmien edustajia kahvilla tai videopuhelussa. Kysy heidän tarpeistaan ja pyydä palautetta ideoistasi. Kuuntele ja havainnoi avoimin mielin. Kysy uudestaan ja uudestaan, miksi.

Kerää asiakkaista, kumppaneista ja muista avainhenkilöistä ympärillesi yhteisö tukemaan kehitystyötäsi. Usein ihmiset haluavat auttaa, kun heillä on siihen mahdollisuus. Yrittäjänä on myös nostattavaa, että elämässäsi on ihmisiä, jotka elävät ja hengittävät rohkeaa yrittäjyyttä. Jos et tiedä, miten lähestyä potentiaalisia asiakkaita, sivuita [33](#) ja [34](#) löydät inspiraatiota.





KETTERÄ KOKEILEMINEN

- Omaksu oppimisen mindset.
- Luota luovaan prosessiin.
- Pysy avoimena vaihtamaan suuntaa.
- Fail fast & learn fast = minimoi riskit.

KOKEILE JA KEHITÄ KETTERÄSTI

Ketterä kokeileminen on rohkeutta altistaa ideansa muiden palautteelle ja muuttaa ketterästi suuntaa havaintojen pohjalta. Ketteryys edellyttää mielen joustavuutta, resilienssiä ja sinnikkyyttä.

Idean altistaminen muiden palautteelle voi tuntua hyvin haavoittuvaiselta, mikä on luonnollista. Usein välttelemme idean näyttämistä muille ennen kuin se on valmis. Kun testaat ideaa jo varhaisessa vaiheessa, voit säästää aikaa ja rahaa. On riski, että idea ei olekaan sitä mitä asiakkaat tarvitsevat.

Omaksu mindset: epäonnistumiset ovat mahdollisuuksia oppia. Pyri hyväksymään keskeneräisyys itsessäsi ja liiketoiminnassa. Näin kevennät illuusiota täydellisyydestä, etkä väkisin yritä puristaa asiakasta mukautumaan yrityksen luomaan muottiin.

Kun olet epävarma, miten edetä, kysy itseltäsi: Mikä on pienin mahdollinen askel kohti idean kokeilemistä käytännössä? Esimerkiksi, kenen kanssa voisit jutella ideasta?



Liiketoiminnan muotoilun prosessi

LUOTA LUOVAAN PROSESSIIN

Liiketoiminnan muotoilu on luova prosessi, jossa vaihtelee ajattelun avaaminen ja sulkeminen eli priorisointi.

Muotoiluprosessi alkaa keräämällä ymmärrystä toimintaympäristöstä: asiakkaista, kumppaneista, yrityksen sisältä ja muista sidosryhmistä. Kerätty tieto tarpeista pureskellaan ja määritetään tärkeimmät kehitystyötä ohjaavat suuntaviivat.

Tämän jälkeen lähdetään ideoimaan ja kehittämään ratkaisuja havaittuihin tarpeisiin. Ratkaisut havainnollistetaan prototyypeiksi, joiden avulla kokeillaan ketterästi, millaisen vastaanoton ne saavat kohderyhmissä. Saadun tiedon perusteella tehdään päätöksiä, mitä lopulta julkaistaan.

Muotoiluprosessi ja sen menetelmät on avattu yksityiskohtaisemmin eri vaiheissa.

TUTKI

MÄÄRITÄ

KEHITÄ

KOKEILE

RATKAISE OIKEA ONGELMA

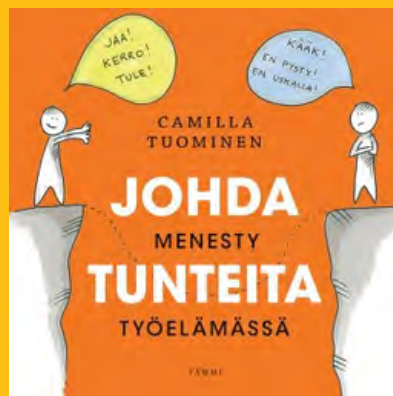
RATKAISE ONGELMA OIKEIN

Kehittämistyön tunneaalokko

Todellisuudessa kehittäminen on harvoin suoraviivaista, vaan ennemminkin tunneaalokkoa, jolla voit oppia surffaamaan.

Kun luodaan jotain uutta, tunteet muuttuvat laidasta laitaan. Muista luottaa luovaan prosessiin ja pyydä apua tarvittaessa. Jakaminen muiden kanssa on kuin pelastusrenkas, joka nostaa takaisin pinnalle ja ohjaa eteenpäin.

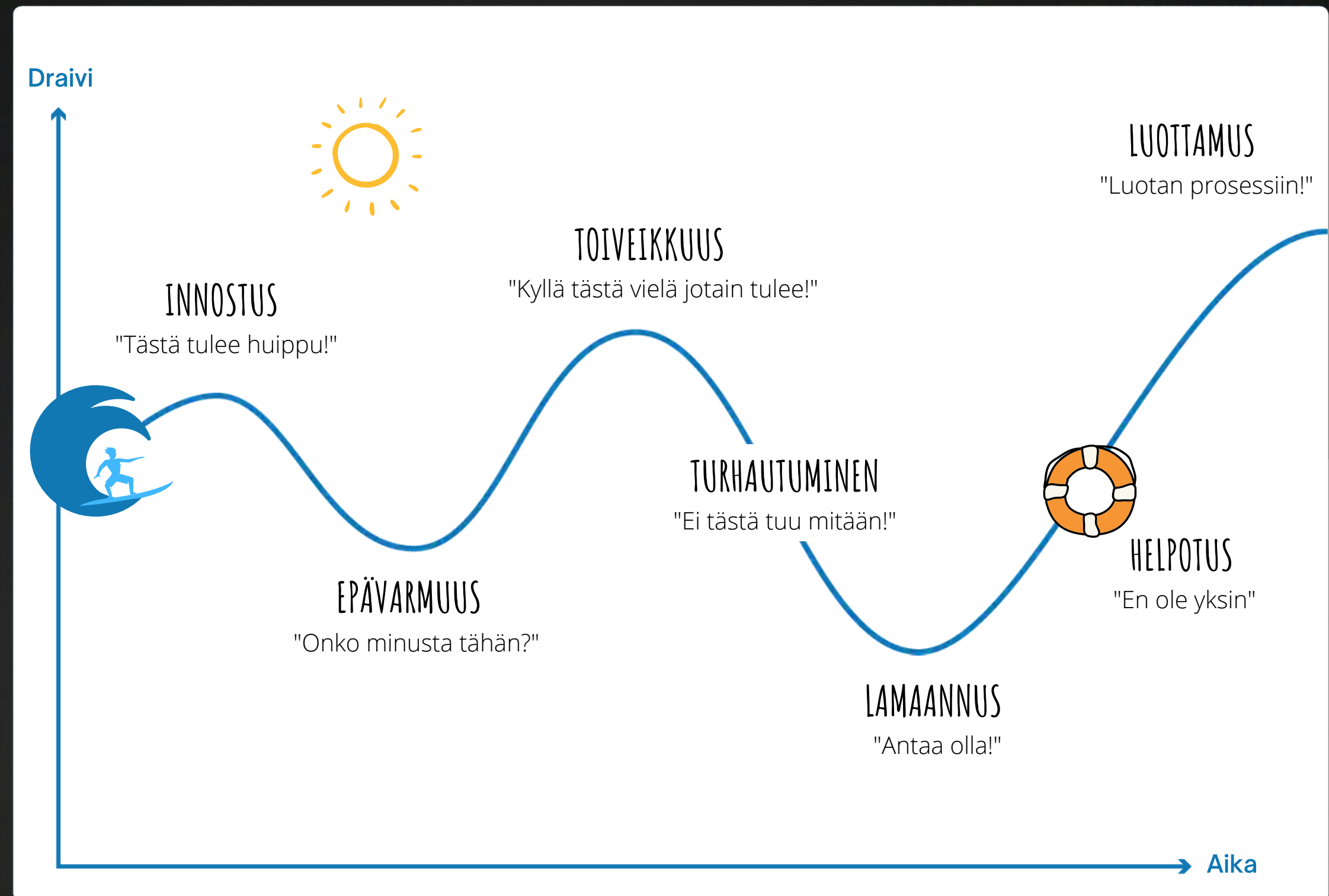
KIRJAVINKIT!



Tuominen 2018. [Johda tunteita. Menesty työelämässä](#)



Hassi, Paju & Maila 2015. [Kehitä kokeillen!: organisaation käsikirja](#)



Inspiraatio kuvaan: Hassi, Paju & Maila 2015.

Jumitilojen avaaminen



KUN OLET JUMISSA KEHITTÄMISTYÖSSÄ...

A) Tee jotain! Mikä on pienin mahdollinen askel eteenpäin?

- Kirjoita / piirrä jumittavat ajatuksesi paperille päästä pyörimästä.
- Päätä tehdä jotain liiketoiminnan kehittämisen eteen määrätyn ajan, vaikka tunnin verran. Keskity siis aikaan, älä valmiiksi saamiseen. Palkitse itsesi tauolla ja jatka.
- Puhu ääneen jumistasi (puolisolle, ystävälle, mentorille, toiselle yrittäjälle, peilille).
- Kysy asiakkaalta / muilta sidosryhmien edustajilta.
- Kartoita, miten muut ovat ratkaisseet jumin (benchmark).

B) Tee jotain ihan muuta! Valitse tietoisesti, että olet tietyn ajan tekemättä mitään liiketoiminnan kehittämiseen liittyvää.

- Luota prosessiin ja anna tilaa luovuudellesi.
- Ota torkut.
- Siivoa.
- Liiku.
- Mene luontoon.
- Käy (kylmässä) suihkussa.



Selkeyttä kehitystyötä validointilistan avulla



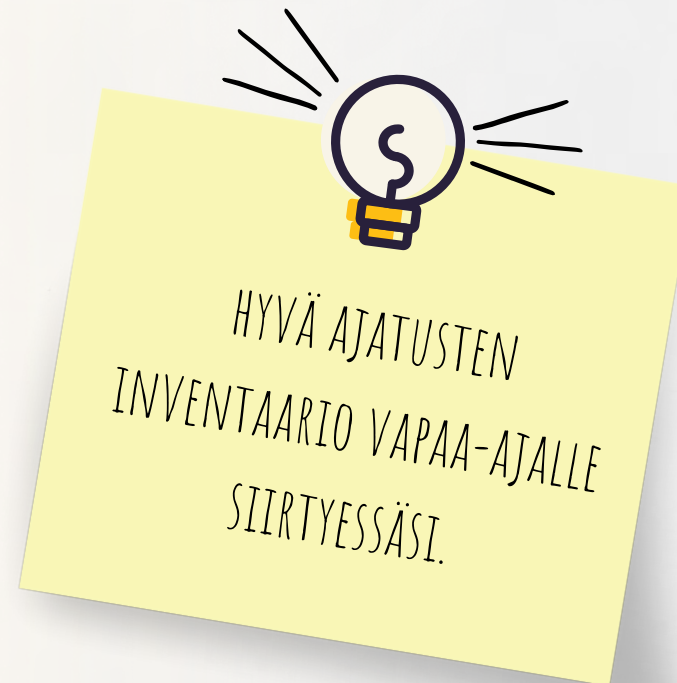
Kehitystyö tuntuu selkeämmältä ja hallittavammalta, kun listaat säännöllisesti vahvistusta eli validointia kaipaavat kysymykset ylös. Näin saat ne pois mielestä pyörimästä. Muodosta rutiini kirjoittamalla aina samaan paikkaan mietityksen ja huolen aiheet, kun sellaisia nousee. Voit kirjoittaa ylös myös ideat.

TARVITSET:

- muutaman minuutin
- paperia ja kynän

LISTAA YLÖS HAASTEET KYSYMYSMUODOSSA:

1. Tyhjennä mielesi paperille listaamalla kaikki kehitystyössäsi mietityttävät asiat kysymyksinä. Näin suuntaat ajatteluasi kohti ratkaisuja. Ympyröi ajankohtaisimmat kysymykset.
2. Piirrä ympyröityjä aiheita varten kolme saraketta uudelle paperille ja kirjoita listan ensimmäiseen sarakkeeseen mietityttävä asia.
3. Kirjoita toiseen sarakkeeseen, miten voisit selvittää mietityttävää asiaa? Kuka voisi auttaa sinua?
4. Kun olet selvittänyt asiaa, kirjaa kolmanteen sarakkeeseen mitä opit.
5. Kirjaa seuraavalla sivulla esiteltävään kanbaniin, mitä teet seuraavaksi.



VALIDOINTILISTA

1. MIKÄ MIETITYTTÄÄ? / IDEAT

2. MITEN VOISIN SELVITTÄÄ TÄTÄ?

3. MITÄ OPIN?



Kehitystyö on hyvä tehdä näkyväksi. Kanban on alunperin Toyotan tehtaalla kehitetty systeemi, joka tekee selkeäksi kehitystyöhön liittyvät tehtävät. Se luo hallinnan tunnetta ja mielenrauhaa, kun näet kokonaiskuvan kehitystyön etenemisestä. Alla oleva kanban on jaettu neljään vaiheeseen: 1) To-do, 2) Työn alla, 3) Odottaa, 4) Valmis. Odottaa-sarakkeessa tehtäviä ei pystytä sillä hetkellä edistämään, koska se odottaa vahvistusta tai toteutusta muilta.

TARVITSET:

- post-it -lappuja
- kynän
- seinän / ison paperin
- maalarinteippiä tai tussin, jolla rajata taulu.

VAIHEET

1. Jos Kanban on uusi menetelmä, katso sen esittely [YouTubesta](#).
2. Kirjoita Post-it -lapuille tehtävistä olevat asiat. Huom! yksi tehtävä / lappu (voit ryhmitellä laput erilaisten kategorioiden alle, esim. markkinointi, nettisivut...)
3. Siirrä laput eteenpäin kanban taululla sitä mukaa kun tehtävät etenevät.





Tutki



Kerää ymmärrystä

TUTKI-VAIHE

Muotoiluprosessi alkaa keräämällä ymmärrystä toimintaympäristöstä: asiakkaista, kumppaneista, yrityksen sisältä ja muista sidosryhmistä.

Keskity tässä vaiheessa uteliaana havainnoimaan ympäristöäsi. Seuraavassa, määritä-vaiheessa, keräämäsi havainnot ongelmista ja tarpeista sitten pureskellaan ja määritetään näiden perusteella tärkeimmät kehitystyötä ohjaavat suuntaviivat.

Työkaluina ymmärryksen keräämisessä voit käyttää haastatteluja, havainnointia ja toimintaympäristön kartoitusta, joihin löydät opastuksen seuraavilta sivuilta. Ihan ensimmäiseksi aloita kuitenkin itsestäsi Miksi olet olemassa tehtävän avulla.



RATKAISE OIKEA ONGELMA

RATKAISE ONGELMA OIKEIN



START WITH WHY!

Aloitetaan tutki-vaiheen tehtävät sinusta ja yrityksestäsi. On tärkeää ymmärtää, miksi yritys on olemassa ja jopa miksi sinä olet olemassa.

Syvämmän merkityksen löytäminen motivoi tekemiseen ja antaa inspiraatiota kehitystyöhön. Työn merkityksellisyys muodostuu Frank Martelan (2018) mukaan kahdesta asiasta:

1. mahdollisuudesta toteuttaa itseään, ja
2. mahdollisuudesta tehdä työn kautta jotain hyvää.

Myös asiakkaat sitoutuvat todennäköisimmin yrityksiin, jotka ovat linjassa heidän arvojensa kanssa. *"Ihmiset eivät osta mitä teet, vaan miksi teet."* - Simon Sinek (2011). Liiketoiminnan kehittäminen on omien tarpeiden ja asiakkaiden tarpeiden sovittamista yhteen.

How great leaders inspire action? Start with why! -video.



KATSO INSPIRAATIOKSI!



Pohdi [Simon Sinekin videon](#) inspiroimana yrityksesi missiota, eli syytä olla olemassa. Haasta itseäsi kysymällä useasti miksi.

TARVITSET:

- aikaa: 18 min inspiraatiovideoon + 20 min tehtävän tekemiseen
- paperia ja kynän.

OTA TYHJÄ A4 PAPERI JA KIRJOITA SEN KESKELLE: MIKSI?

1. Kirjoita ympärille tajunnanvirtana: Miksi teet yritystoimintaa? Miksi yrityksesi on olemassa?
2. Sukella syvemmälle kirjoittamiisi asioihin ja kysy jokaisen asian kohdalla itseltäsi muutaman kerran: Miksi? Mitä tämä antaa minulle? Entä muille?
3. Rakenna mindmappia havainnoistasi. Voit käyttää inspiraationa tällä sivulla olevia yleisiä ihmisten tarpeita.
4. Katso tekemääsi mindmappia. Miten kiteyttäisit sen tärkeimmät osat yhteen lauseeseen: mission statement.
5. Pidä mindmappia ja lausetta esillä muistuttamassa tarkoituksesi erityisesti sellaisissa hetkissä, kun epäilet motivaatiosi.





Siirretään huomio seuraavaksi asiakkaisiin. Tässä tehtävässä teet näkyväksi kaikki asiakkaasi mindmapin muodossa. Syntyneitä mindmappia voit hyödyntää tunnistaaksesi, mitä tietoa tarvitset ja kenestä, sekä saadaaksesi uusia ideoita. Asiakkaat on tarvittaessa hyvä erotella käyttäjiksi, maksajiksi ja päätöksentekijöiksi.

TARVITSET:

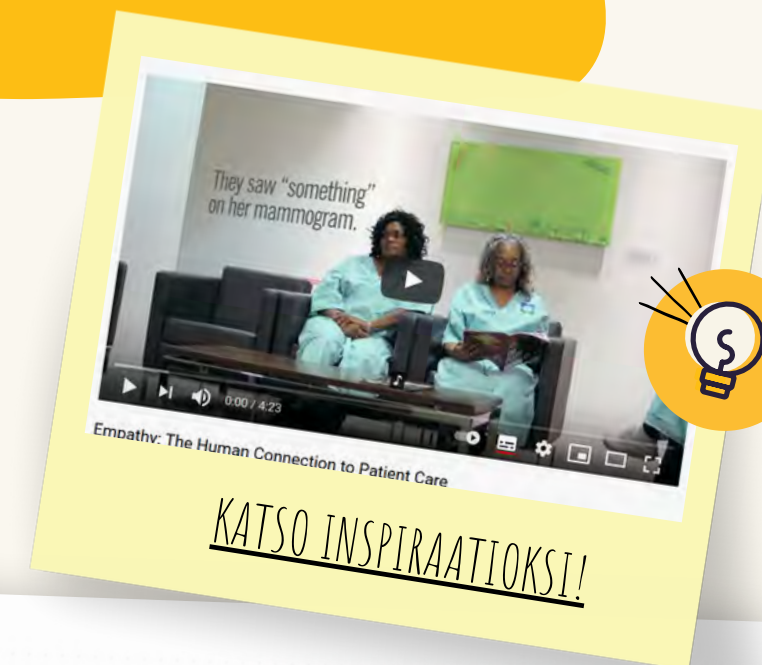
- 4 min inspiraatiovideon katsomiseen + 15 min tehtävän tekemiseen
- paperia ja kynän.

AVAA AJATTELUASI

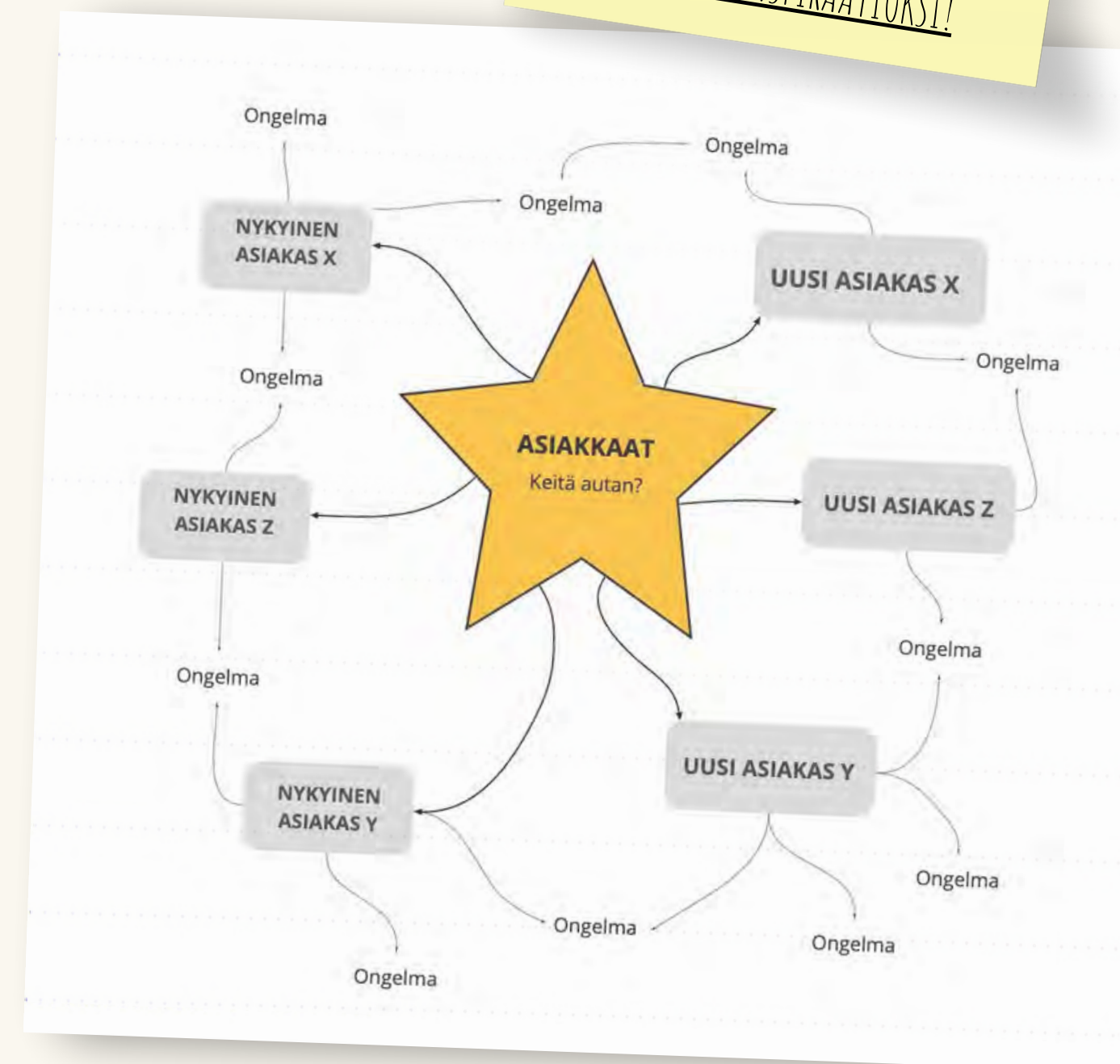
1. Virittäydy asiakkaan näkökulmaan katsomalla Cleveland Clinicin (2013) [video empatiasta](#).
2. Ota tyhjä paperi mindmappia varten.
3. Kirjoita vasemmalle puolelle asiakkaasi (asiakkaiden nimet): Ketä autat tällä hetkellä?
4. Lisää paperin oikealle puolelle: Ketä haluat auttaa tulevaisuudessa?
5. Kirjoita / piirrä asiakkaiden nimien viereen: mitä ongelmia / tarpeita asiakkailla on? (brainstormaa laajemminkin kuin tuotteen/palvelusi osalta)

PRIORISOI AJATTELUASI

1. Pohdi ja kirjoita ylös, miten asiakkaat ovat samanlaisia ja erilaisia ongelmiltaan.
2. Kirjoita ylös, millaisia asiakasryhmiä kartasta nousee.
3. Nämä asiakasryhmät toimivat hypoteeseina [asiakasprofiilien](#) muodostamiseen sekä haastatteluihin ja havainnointiin.



KATSO INSPIRAATIOKSI!





Toimintaympäristökartta tekee näkyväksi yrityksen toimintaympäristön eli kokonaiskuvan systeemistä, jonka osa yrityksesi on. Tavoitteena on tunnistaa keskeiset toimijat, jotka tulee ottaa huomioon kehitystyössä. Kirjaa tikkataulua muistuttavan kartan keskelle yrityksesi nimi ja sen jälkeen yhteistyökumppanit, kilpailijat sekä muut toimijat. Kartan tekeminen herättelee uusia ideoita yhteistyöhön muiden kanssa ja auttaa hahmottamaan yrityksen roolia toimialakentässä. Inspiraatiota voit googlata hakusanoilla: [service design stakeholder map](#). Täydennä karttaa kehitystyön edetessä. Määritä vaiheessa tehdään kartta asiakaskeskeisesti.






TARVITSET:

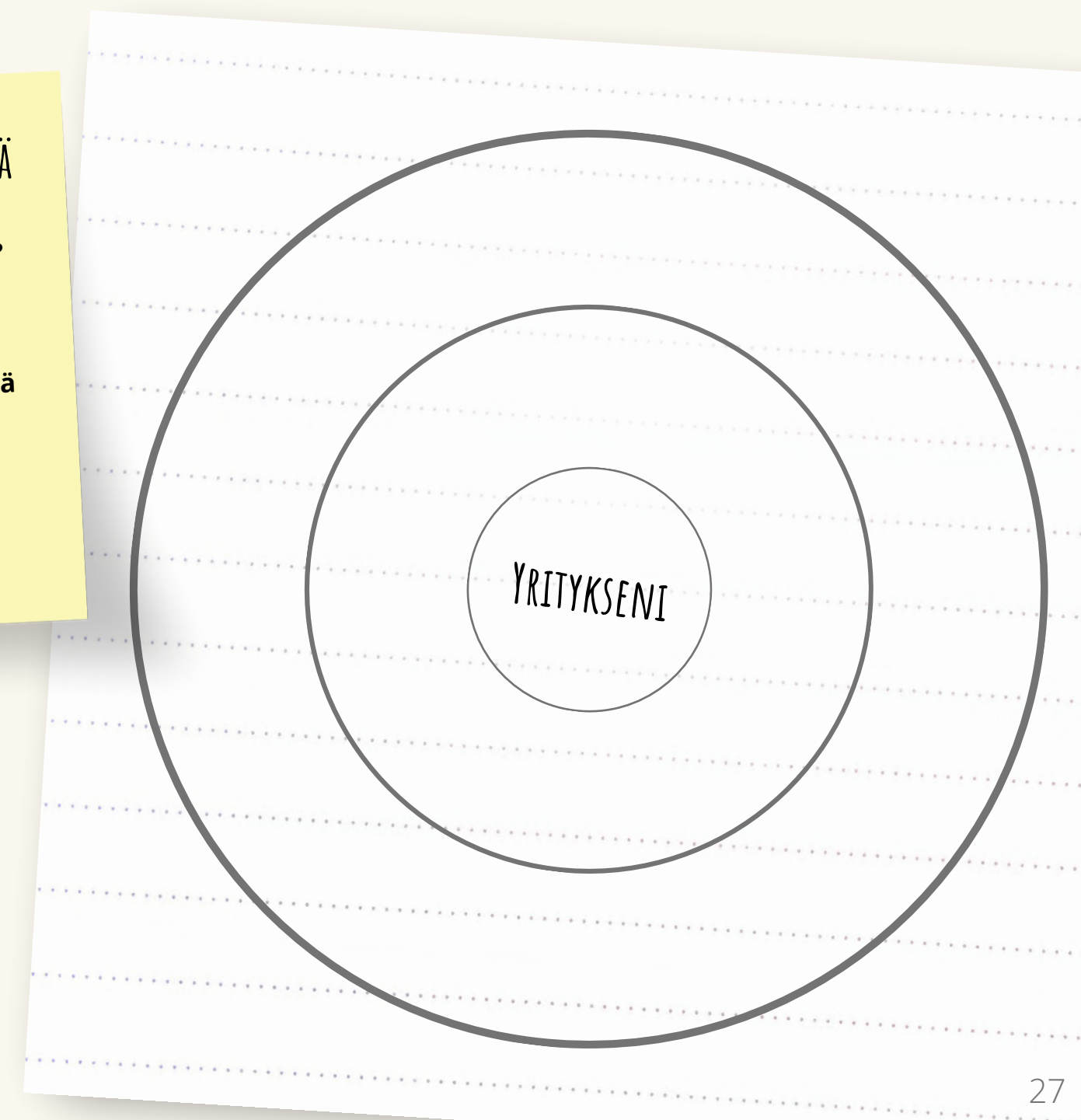
- aikaa 30 min
- paperia ja kynän.

VAIHEET:

1. Listaa paperille kaikki toimijat (henkilöt, yritykset, organisaatiot), joita tulee mieleesi, kun ajattelet liiketoimintaasi.
2. Ota uusi paperi, piirrä kuvan mukaiset kehät yrityksesi ympärille.
3. Lisää seuraavalle kehälle toimijat, joiden kanssa olet suorassa yhteydessä. Lisää ulommalle kehälle etäisempiä sidosryhmiä.
4. Merkitse yhteyksiä ja rikasta karttaa eri merkinnöillä.
5. Katso karttaa ja pohdi: Mitä opin? Löytyykö yhteistyömahdollisuuksia?
6. Ympyröi keskeiset toimijat, jotka kannattaisi osallistaa kehitystyöhön ja ota heihin yhteyttä.
7. Pysähdy vielä hetkeksi ja kirjoita validointilistaan:
a) Mikä mietityttää? b) Miten selvitän asiaa?

LISÄÄ KARTALLE YHTEYKSIÄ JA MERKINTÖJÄ

-  **Ketkä ovat yhteydessä toisiinsa?**
-  **Kuka maksaa ja kenelle?**
-  **Arvonluomisen kannalta tärkeää**
-  **Haasteita / huomioitavaa**
-  **Uusi mahdollisuus**



Kolme menetelmää tutkimiseen



HAASTATTELU

Haastattelu = tapaaminen, jossa olet avoimen utelias asiakkaasta, ja asiakas puhuu enemmän kuin sinä.

- Mitä voin oppia asiakkaan maailmaa ymmärtämällä?
- Miten voisin auttaa asiakasta?
- Mitä ongelmia, huolia, kipupisteitä?
- Mitä tarpeita, haluja?
- Mitä asiakas tavoittelee?
- Muista kaivaa syvemmälle: miksi, miksi, miksi...



BENCHMARK

Havainnoi netissä muita toimijoita tietty aika, vaikka 1h. Kerää havaintosi:

- Mitä muut lupaavat?
- Miten muut viestivät palveluistaan tekstein, kuvin, videoin?
- Mitä voin oppia muilta?
- Miten erottaudun muista? Missä on yritykseni rako markkinoilla?



HAVAINNOINTI

Pyydä asiakasta käyttämään palveluasi / vastaavaa palvelua ja kerää havaintosi:

- Mitä voin oppia havainnoimalla palvelun käyttöä?
- Miten asiakas käyttää palveluasi/ kilpailijan palvelua?
- Mikä toimi? Mikä ei toiminut? Yllättikö jokin?

Haastattelu



KERÄÄ YMMÄRRYSTÄ HAASTATTELEMALLA

Haastattelu on toimiva tapa kerätä asiakasymmärrystä, jonka avulla kehittäjätiimi saa paremman ymmärryksen käyttäjän / asiakkaan / yhteistyökumppanin arjen haasteista, toiveista ja tarpeista.

Haastattelua tehdessä on tärkeää muistaa muutama seikka:

- Pysy neutraalina, vaikka olisitkin superinnoissasi omasta palvelustasi/ tuotteestasi. Älä tee johdattelevia kysymyksiä.
- Kuuntele tarkkaan ja avoimesti vastaukset.
- Käytä avoimia kysymyksiä.
- Pyri pääsemään juurisyiden äärelle kysymällä useamman kerran miksi?
- Tee muistiinpanoja, tallenna ja/tai videokuva keskustelua.





Vinkkejä haastatteluun

1. Haastattele sekä asiantuntijoita että kohderyhmän edustajia. Asiantuntijat jäsentävät tulevaisuuden mahdollisuudet ja kohderyhmän kautta saat käsityksen heidän arjestaan.
2. Pyri tekemään haastattelu ja havainnointi henkilön luonnollisessa ympäristössä, oikeassa käyttötilanteessa.
3. Valmistaudu hyvin ja kerro haastateltavalle, miksi olet tutkimassa. Käytä kysymysrunkoa tukenasi, mutta sitä ei kuitenkaan tarvitse noudattaa orjallisesti.
4. Katso ja kuuntele tarkkaavaisesti - kuuntele enemmän kuin puhut.
5. Ole avoin, puolueeton, valpas, utelias, kiinnostunut ja innostava.
6. Tee muistiinpanoja: ota valokuvia, videoi, äänitä, luonnostelee.
7. Kiinnitä huomiota haastateltavan sanomisten lisäksi myös siihen, miten hän sen sanoo. Aisti tunnetiloja.
8. Ole empaattinen sekä kannusta haastateltavaa jakamaan ajatuksiaan ja kokemuksiaan. Muista kysyä tarkentavia kysymyksiä.
9. Aloita löydösten purkaminen välittömästi: Mitkä ovat tärkeimmät teemat, mahdollisuudet, haasteet, yllättävät vastaukset? Tee tämä muiden kanssa.

Tässä muutama esimerkkikysymys:

Tehtävät: Voitko näyttää minulle miten teet kirjan tilauksen?

Osallistaminen: Voitko näyttää minulle miten minun tulisi tehdä kirjan tilaus?

Roolit: Olen asiakas, sinä kirjakaupan myyjä: miten tervehtisit minua?

Aikajakso: Kerro tyypillisestä työpäivästäsi.

Esimerkki: Kerro tilanteesta, jossa epäonnistuit kirjan tilauksessa.

Vertaisryhmät: Tekevätkö muut myyjät kirjan tilauksen samalla lailla?

Tulevaisuus: Miten kirjan tilaus tullaan tekemään tulevaisuudessa?

Menneisyys: Miten kirjat tilattiin ennen?

Määrä: Kuinka monia eri tapoja on tehdä kirjan tilaus?

Listaus. Listaa viisi asiaa, joista asiakkaat valittavat eniten.

Vertailu: Miten sama asia tehdään kilpailevassa liikkeessä?

Benchmark



KARTOITA MITÄ MUUT TEKEVÄT

Kurkkaa määräajoin, esimerkiksi kahdesti vuodessa, mitä parhaat kilpailijasi tekevät. Miten he viestivät asiakkaille nettisivuillaan, minkälaisia palvelukokonaisuuksia heillä on, miten he erottuvat muista. Kerää havaintosi verkkolinkkeineen esimerkiksi [Pinterestiin](#) tai [Evernoteen](#).

Mieti kuinka voisit kehittää omaa liiketoimintaasi havaintojen pohjalta, ei kopioimalla vaan pohtien miten voisit erottua eduksesi omalla tyylilläsi.

Vertaile yrityksiä myös aivan eri toimialoilta, sillä kuten viime vuosina on huomattu, pikavauhtia ohitse kiihtävä kilpailija voi tulla täysin eri toimialalta ja toimia eri säännöillä ja toimintatavoilla kuin toimialan perinteiset edustajat.

- Mitä muut lupaavat asiakkailleen?
- Miten asiakaskeskeisyys näkyy kilpailijoiden palveluissa?
- Miten muut viestivät palveluistaan tekstein, kuvin, videoin?
- Miten helppoa/vaikeaa/miellyttävää asiakkaan on löytää tietoa yrityksen nettisivuilta tai toimia sen verkkokaupassa?
- Mitä voit oppia kilpailijoilta? Miten erottaudut muista? Missä on yrityksesi rako markkinoilla?



Havainnointi



HAVAINNOI UTELIAANA MAAILMAA

Havainnointi tarkoittaa käytännössä palvelun tai tuotteiden käyttötilanteiden tarkkailua kaikilla aisteilla vaikuttamatta itse havainnoinnin kohteeseen. Havainnoi ihmisten käyttäytymistä tai toimintaa heidän käyttäessään yrityksesi palveluja tai tuotteita. Voit saada ideoita myös muiden yritysten, jopa toisten toimialojen yritysten palveluja havainnoimalla.

Kevyimmällä tavalla havainnoinnin voi tehdä heittäytymällä itse asiakkaaksi. Muista kuitenkin rajata havainnointisi kohde ja määritellä, mitä asiakkaan ongelmaa olet havainnoimassa. Kirjaa keräämäsi tieto muistiin muistioon / lehtiölle, tai ota vaikka videokuvaa tai valokuvia puhelimellasi. Huomioi kuitenkin muiden yksityisyydensuoja.

Pidä mielessä seuraavat kysymykset havainnoidessa:

- Mitä tapahtuu?
- Miten ihmiset oikeasti toimivat - mitä ihmiset sanovat tekevänsä?
- Mikä on käyttäjille oikeasti arvokasta ja merkityksellistä?
- Mikä toimii ja mikä ei toimi?
- Mitä ovat käyttäjien hiljaiset tarpeet?
- Mitkä asiat toistuvat usein?
- Millaisia tapahtumaketjuja muodostuu?

Mitä nämä havaitsemasi asiat tarkoittavat oman yrityksesi palvelujen näkökulmasta katsottuna?
Mitä opit? Kirjaa validointilistaan ja siirrä kanbaniin tehtäviä kehitystyötä edistämään.



Ideoita, miten osallistaa muita kehitystyöhön



Yleensä ihmiset auttavat mielellään, kun vaan tohdit pyytää apua. Tässä kuusi ideaa kunka osallistaa muita kehitystyöhösi:

1. Ota yhteyttä asiakkaisiisi ja kysy tapaamisen lopuksi olisiko heillä 10 minuuttia aikaa auttaa sinua kehittämään ideaasi. Esittele ideaasi ja keskity sen jälkeen kuuntelemaan.
2. Valitse joku, joka tuntee yrityksesi toimialan palveluita ja kysy heidän saamistaan hyvistä palvelukokemuksista.
3. Kontaktoi LinkedInissa toimialaasi tuntevia henkilöitä ja pyydä heidän apuaan.
4. Kokoa kehittämisen sisäpiiri tärkeimmistä asiakkaista, kollegoista tai muista yrittäjistä. Jos kaipaat vahvistusta suuremmalta joukolta, tee kysely. Syvällisempään pohdintaan toimii tapaaminen pienemmälle ryhmälle, vaikka Teamsin kautta.
5. Voit myös tehdä linkin yrityksesi nettisivujen laskeutumissivulle, joka vie asiakkaasi tutustumaan kehittämideoihisi tai prototyyppeihin ja antamaan niihin palautetta.
6. Perusta Facebook -ryhmä ja kerää kokemuksia, mielipiteitä ja palautetta sen kautta. Voit vaikka järjestää kilpailuja, joiden kautta saat tietoa potentiaalisten asiakkaiden tarpeista. Voit tehdä myös äänestyksiä esim. arvolupauksen erilaisista versioista, logosta, nettisivun ulkoasusta jne.



KYSY ASIAKKAALTA, MITEN HÄN:

- löysi juuri sinun palvelusi?
- koki nettisivusi tai muun markkinointisi?
- koki liiketoimintasi ja suosittelisiko hän sitä muillekin?
- kenelle ja miten hän suosittelisi liiketoimintaasi?



Kutsupohja osallistamiseen

HEI!

Lähestyn sinua, koska olen kehittämässä palvelua_____, joka voisi auttaa sinua/yrittystäsi _____. Haluan oppia ymmärtämään, miten voisin kehittää palvelua vastaamaan paremmin potentiaalisten asiakkaiden tarpeita. Voisinko haastatella sinua Zoomin kautta?

Minulle sopisi noin tunnin tapaaminen esimerkiksi:

xx.xx. klo xx.xx

xx.xx. klo xx.xx

xx.xx. klo xx.xx

Miltä sinun kalenterisi näyttää? Ehdota toki muuta aikaa, jos nämä ajat eivät sovi.

Terveisin

etunimi + sukunimi

yritys [linkki nettisivuillesi, LinkedIniin tms.]



Määritä

Kirkasta suunta

MÄÄRITÄ-VAIHE

Tässä vaiheessa jo kerätty tieto asiakkaiden toiveista, tarpeista ja haluista jäsenellään ja pelkistetään paremmin hallittavaan muotoon. Tämän avulla määritetään tärkeimmät kehitystyötä ohjaavat suuntaviivat. Kaikkia asioita ei voi kehittää yhdellä kertaa. Mihin tai miten yrityksesi kehittämistyötä on tarpeen kohdentaa?

Työkaluina tässä vaiheessa hyödynnetään asiakasprofiileja, asiakaspolkuja, arvolupausta ja asiakkaan toimintaympäristökarttaa.





Asiakasprofiilit



Asiakasprofiilit ovat visualisoituja persoonia, arkkityyppejä, jotka tiivistävät eri keinoin hankittua ymmärrystä asiakkaista. Ne auttavat palauttamaan huomion aina takaisin asiakkaan näkökulmaan. Asiakasprofiileihin kuvataan, mikä asiakkaille on tärkeää palvelussa, heidän motiiveja, haasteita ja käyttäytymistä. Käytä asiakasprofiileja kehitystyössä pitkin matkaa reflektiotyökaluna erilaisten asiakasryhmien tarpeista. Profiilit ovat oletuksia, joita validoit kehitystyön edetessä. Niiden tarkoitus ei ole tarjota kaiken kuvaavaa tutkimustietoa, vaan herättää empaattista näkökulman vaihtamisen taitoasi. Älä siis ole huolissasi, saatko profiilit täysin oikeanlaisiksi. Tärkeintä on aloittaa jostakin ja tunnistaa omat oletukset ja täydentää profiileja sitten asiakasymmärryksen karttuessa. Profiileja on hyvä tehdä useampia, mutta kuitenkin vain niin monta, että ne pysyvät muistissasi.

TARVITSET:

- aiemmin tekemäsi mindmapin asiakkaista
- muistiinpanot asiakashaastatteluista ja havainnoinnista
- aikaa 30–60 min.

VAIHEET:

1. Käy läpi muistiinpanojasi ja mindmappia asiakkaista ja etsi eroavaisuuksia ja samanlaisuuksia. Hyvä tapa lähteä profiloimaan asiakasryhmiä on tarkkailla, miten eri asiakkaiden tarpeet ja ongelmat eroavat toisistaan. Demografiset tekijät, kuten ikä ja sukupuoli ovat profiilia rikastuttavia tekijöitä, eivät välttämättä käyttäytymistä erottelevia tekijöitä.
2. Täytä asiakasprofiilipohjia tämän hetkisen ymmärryksesi valossa. Muista, että tämäkin on luonnostelua ja voit aina muokata profiileja jälkeempään, kun ymmärryksesi lisääntyy.
3. Tunnista, mistä asioista profiileissa olet varma ja mistä epävarma. Ympyröi ja alleviivaa.
4. Kirjoita ylös mitä et vielä tästä profiilista tiedä ja suunnittele, miten selvität avoinna olevat asiat.
5. Kirjaa validointilistaan mietityttävät asiat ja tavat selvittää nämä asiat. Pidä profiileja esillä jatkossakin ja muokkaa niitä tarvittaessa.



PROFIILIN NIMI

Kuvaava nimi,
esim. Aloitteleva Apteekkari

PROFIILIN KUVAUS

Mistä tunnistat profiilin edustajan? Esim. ikä, titteli, perhe, asuinpaikka, harrastukset, työ, odotukset ja toiveet, tavoitteet, yritysmuoto, rooli, ym.

ONGELMAT / HUOLET

Millaisia huolia/ongelmia profiilin edustajalla on liittyen tarjoamaasi ratkaisuun? Mieti myös laajemmin profiilin elämän huolenaiheita.

TÄRKEÄÄ ASIAKASKOKEMUKSESSA

Mitä arvostaa asiakaskokemuksessa? Mitä kanavia hän käyttää? Suosiiko digitaalista vai perinteistä kanssakäymistä?

PROFIILIN PAINOTUKSET

Merkitse, mihin kohtaan janalle profiili sijoittuu



MITÄ EN VIELÄ TIEDÄ PROFIILISTA?

Mitä sinun tarvitsee selvittää tästä profiilista, esim. haastattelemalla tai havainnoimalla.



Arvolupauskanvas kiteyttää, miten palvelusi / tuotteesi ratkaisee asiakkaan ongelmia. Kanvaksen avulla pohdit, miksi asiakkaiden tulisi valita sinut muiden kilpailijoiden joukosta. Mitä hyötyä asiakas voi odottaa käyttäessään palveluasi/ tuotettasi? Lue Digimarkkinoinnin (2021) hyödyllinen ja käytännönläheinen [blogikirjoitus arvolupauksista](#).

TARVITSET:

- aikaa noin 30 minuuttia
- tulostetun tai piirretty arvolupauspohjan
- kynän.

VAIHEET:

1. Kirjaa vaihe vaiheelta asiakasymmärrykseen pohjautuvat havainnot asiakkaan tavoitteista, päämääristä, kipupisteistä, haluista ja tarpeista.
2. Seuraavaksi kiteytä kehitettävän tuotteen tai palvelun ominaisuudet, ja kuinka se vastaa asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin.
3. Arvolupauslause avaa mistä palvelussa tai tuotteessa on kyse yhdellä lauseella. Lisäksi voit tarvittaessa kirjoittaa 1–3 selittävää lausetta.
4. Kysy arvolupauksesta palautetta yrityksen sisältä ja ulkopuolelta.
5. Hio arvolupaus saadun palautteen perusteella. Kerro arvolupaus muille esimerkiksi nettisivuillasi.



Arvolupaus

ASIAKKAAN TAVOITTEET JA PÄÄMÄÄRÄT		TUOTTEEN TAI PALVELUN OMINAISUUDET	
KIPUPISTEET	TARPEET JA HALUT	KIVUNLIEVITÄJÄT	HYÖDYN TUOJAT
ARVOLUPAUSLAUSE + 1–3 SELITTÄVÄÄ LAUSETTA			



ASIAKKAAN TAVOITTEET JA PÄÄMÄÄRÄT



TUOTTEEN TAI PALVELUN OMINAISUUDET



KIPUPISTEET



TARPEET JA HALUT



KIVUNLIEVITTÄJÄT



HYÖDYN TUOJAT



ARVOLUPAUSLAUSE +
1-3 SELITTÄVÄÄ LAUSETTA



Asiakkaan toimintaympäristökartta



Tutki-vaiheessa tehtiin toimintaympäristökartta yrityksen näkökulmasta. Nyt on aika tehdä uusi kartta asettamalla asiakas kartan keskiöön. Kartta tekee näkyväksi toimintaympäristön asiakkaan näkökulmasta. Tavoitteena on tunnistaa keskeiset toimijat, jotka tulee ottaa huomioon kehitystyössä. Tikkataulua muistuttava kartta tehdään asiakkaan näkökulmasta asettaen jokin asiakasryhmä kartan keskiöön. Vertaile yrityksen toimintaympäristökarttaa ja asiakkaan toimintaympäristökarttaa keskenään. Kartan tekeminen herättelee uusia ideoita yhteistyöhön muiden kanssa ja auttaa rakentamaan asiakkaan polkua. Kartta on hyvä tehdä ainakin nykytilanteesta. Kartan voi tehdä myös tulevaisuudesta.


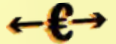



TARVITSET:

- aikaa 30 min
- sidosryhmäkarttapohjan tai paperille piirretyn tikkataulun
- kynän.

VAIHEET:

1. Listaa paperille kaikki toimijat (henkilöt, yritykset, organisaatiot), joita tulee mieleesi, kun ajattelet asiakasryhmääsi ja liiketoimintaasi.
2. Aseta kartan keskiöön asiakas. Ajattele asiakasryhmää, jonka tunnet parhaiten.
3. Lisää kartan seuraavalle kehälle toimijat, joiden kanssa asiakas on suoraan yhteydessä elämässään. Lisää uloimmalle kehälle etäisempiä sidosryhmiä.
4. Merkitse karttaan yhteyksiä eri toimijoiden välillä.
5. Katso asiakkaan ja yrityksen karttoja ja pohdi: Miten kartat eroavat toisistaan? Mitä opin?
6. Ympyröi keskeiset toimijat, jotka olisi mielestäsi hyödyllistä osallistaa kehitystyöhön.
7. Ota näihin toimijoihin yhteyttä.
8. Reflektoi vielä hetki ja kirjoita validointilistaan: a) Mikä mietityttää? b) Miten selvitan asiaa?

LISÄÄ KARTALLE YHTEYKSIÄ JA MERKINTÖJÄ

-  **Ketkä ovat yhteydessä toisiinsa?**
-  **Kuka maksaa ja kenelle?**
-  **Arvonluomisen kannalta tärkeää**
-  **Haasteita / huomioitavaa**
-  **Uusi mahdollisuus**



ASIAKAS



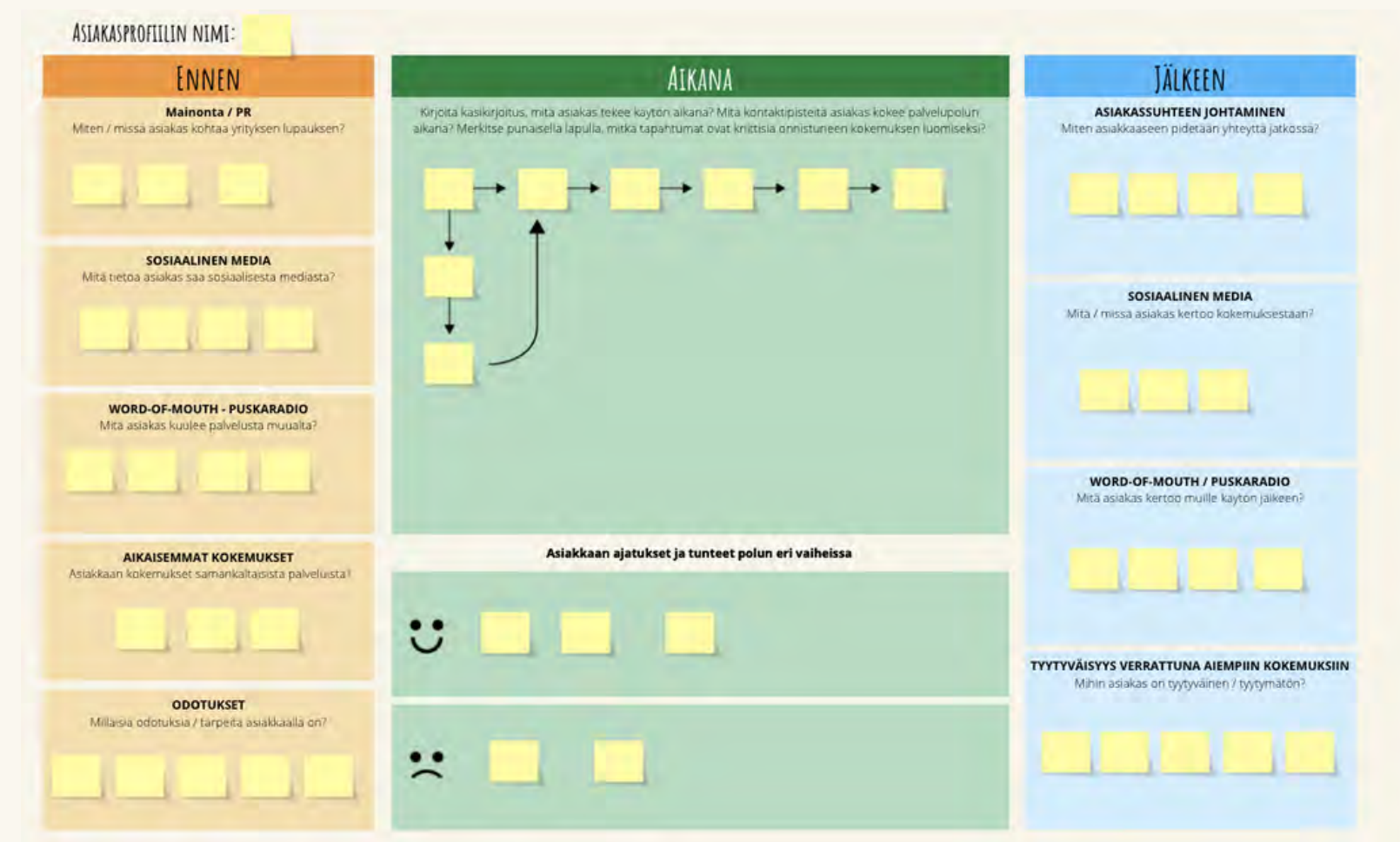
Asiakaspolun avulla hahmotetaan asiakkaan toiminta polun eri vaiheissa. Polkua on hyvä käydä läpi laajemmin kuin mitä oma palvelu kattaa. Laajemman tarkastelun avulla löytyy usein asiakaskokemuksen kannalta tärkeitä asioita, joita ei itse ole tullut ajatelleeksi tai pitänyt vähäpätöisinä. Nämä kohtaamiset voivat auttaa sinua erottautumaan kilpailijoista tai voit löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Asiakaspolun mallinnusta voi käyttää nykytilanteen kartoittamiseen haastatteleamalla nykyisiä asiakkaita tai mallintamalla ja testaamalla tavoitetilaa, johon kehitystyöllä pyritään.

TARVITSET:

- post-it -lappuja ja kynän
- tulostetun tai paperille piirretyn asiakaspolun pohjan.

VAIHEET:

1. Kirjoita, mitä asiakas tekee ennen palvelua, palvelun aikana ja palvelun jälkeen. Yksi vaihe / yksi lappu. Voit käyttää polun kysymyksiä apuna ottaessasi huomioon eri kontaktipisteitä, joiden kautta asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksesi kanssa. Merkitse, mikä kontaktipiste on.
2. Asettele laput aikajärjestykseen.
3. Tarkista, että vaiheissa on huomioitu asiakkaan näkökulma. Askelia tehdessä voi helposti tipahtaa organisaatiokeskeisyyteen.
4. Voit halutessasi jatkaa asiakaspolkua eteenpäin mallintaen myös, miten polku menee yrityksen sisällä.



ASIAKASPROFIILIN NIMI:

ENNEN

Mainonta / PR

Miten / missä asiakas kohtaa yrityksen lupauksen?

SOSIAALINEN MEDIA

Mitä tietoa asiakas saa sosiaalisesta mediasta?

WORD-OF-MOUTH - PUSKARADIO

Mitä asiakas kuulee palvelusta muualta?

AIKAISEMMAT KOKEMUKSET

Asiakkaan kokemukset samankaltaisista palveluista?

ODOTUKSET

Millaisia odotuksia / tarpeita asiakkaalla on?

AIKANA

Kirjoita käsikirjoitus, mitä asiakas tekee käytön aikana? Mitä kontaktipisteitä asiakas kokee palvelupolun aikana? Merkitse punaisella lapulla, mitkä tapahtumat ovat kriittisiä onnistuneen kokemuksen luomiseksi?

Asiakkaan ajatukset ja tunteet polun eri vaiheissa



JÄLKEEN

ASIAKASSUHTTEEN JOHTAMINEN

Miten asiakkaaseen pidetään yhteyttä jatkossa?

SOSIAALINEN MEDIA

Mitä / missä asiakas kertoo kokemuksestaan?

WORD-OF-MOUTH / PUSKARADIO

Mitä asiakas kertoo muille käytön jälkeen?

TYTYTYVÄISYYS VERRATTUNA AIEMPIIN KOKEMUKSIIN

Mihin asiakas on tyytyväinen / tyytymätön?



Havaintojen kirkastaminen kehityssuunniksi

Tässä tehtävässä keräät tähän mennessä tekemäsi havainnot yhteen ja nostat sieltä tärkeimmät huomiot suuntaamaan kehitystyötäsi. Voit käyttää hyväksi samankaltaisuus ja yhteenkuuluvuuskaaviota, jonka avulla teemoittelet ja ryhmittelet havaintosi.

SAMANKALTAISUUS JA YHTENKUULUVUUSKAAVIO – AFFINITY DIAGRAM

- TARVITSET:
- ison paperin tai valkotaulun
 - tarralappuja ja tusseja
 - rauhallisen tilan
 - osallistettavat henkilöt.

VAIHEET:

1. Kirjaa ylös yksittäiset havaintosi, yksi havainto / lappu.
2. Aseta laput seinälle. Selittäkää lappujen sisältö toisillenne jos osallistujia on useampia.
3. Hahmota kokonaisuus ja teemoittele havainnot omiin ryhmiinsä. Otsikoi kukin ryhmä. Tarvittaessa ryhmittele uudelleen.
4. Tarkastele kokonaisuutta: Löydätkö samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia? Herääkö uusia ideoita? Kirjaa nämä ylös.



Kehitä



Laajenna mahdollisuuksia

KEHITÄ-VAIHE

Kehittämisvaiheessa laajennetaan ajattelua ja muotoillaan mahdollisimman paljon vaihtoehtoisia ratkaisuja määrittelyvaiheessa tunnistettuihin asiakastarpeisiin ja toiveisiin.

Kehitystyössä ajattelu kaventuu helposti, joten kysy itseltäsi tässä vaiheessa: Miten voisin nähdä liiketoimintani täysin uusin silmin? Millaista elämää minä haluan elää? Entä asiakkaani? Mitä ihailemani yrittäjä tekisi tässä tilanteessa?

Työkaluina tässä vaiheessa käytetään tulevaisuuden skenaarioita ja asiakaspolkua, mahdollisuuskarttoitusta ja negatiivista aivoriihtä.



RATKAISE OIKEA ONGELMA

RATKAISE ONGELMA OIKEIN





Kehitä-vaiheen ensimmäinen tehtävä on ideoida kolme erilaista tulevaisuuden skenaariota, visiota, elämästäsi viiden vuoden päähän. Tehtävä auttaa näkemään laajemmin erilaisia mahdollisuuksia ja löytämään motivaatiota yrityksen kehittämiseen. Tehtävä on muokattu Stanfordin yliopiston [Designing your life](#) prosessista (Burnett & Evans 2017), jossa muotoiluajattelua hyödynnetään elämän muotoiluun. Voimme vaikuttaa tulevaisuuteemme, mutta emme voi koskaan täysin valita, mitä tapahtuu. Epävarmuuden vuoksi tuo turvaa luoda tietoisesti erilaisia skenaarioita tulevaisuudesta. Näin kaikki ei ole yhden kortin varassa. Tehtävä voi nostaa esiin epämiellyttäviä tunteita. Anna niille tilaa ja muistuta itseäsi: "On avaavaa tehdä edes jotain ajatuksistani näkyväksi, minun ei vielä tarvitse tietää kaikkea".

TARVITSET:

- aikaa 30–60 min
- kolme tyhjää paperia
- kynän.



VAIHEET:

Esivalmistelut: Luo rauhallinen ympäristö, laita lempimusiikkiasi soimaan taustalle ja hengitä muutaman kerran syvään. Anna itsellesi lupa ja tila unelmoida. Levitä kolme tyhjää paperia eteesi.

1. Ensimmäisessä skenaariossa ideoi nykyisen osaamisesi ja yrityksesi suunnan pohjalta visio ja alustava viisivuotissuunnitelma. Kysy itseltäsi: Millaiselta elämäni ja yritystoimintani näyttää? Millaisessa roolissa olen? Missä asun? Mitä saan tästä kokemuksesta?
2. Toisessa skenaariossa ideoi variaatio tästä ensimmäisestä skenaariosta. Kysy itseltäsi: Mitä jos ensimmäinen skenaario ei toteutu? Mitä teen sitten?
3. Kolmannessa skenaariossa etsitään ideoita näennäisyyksien takaa. Kysy itseltäsi: Mistä olen (salaa) haaveillut? Mitä tekisin jos raha ja aika ei rajoittaisi? Mitä tykkäsin tehdä lapsena?
4. Otsikoi eri skenaariosi. Arvioi jokainen skenaario, pisteyttämällä ne 0-10 neljästä näkökulmasta: 1. resurssit, 2. inspiroivuus, 3. merkityksellisyys, 4. luottamus.
5. Reflektoi: Mitä opin / oivalsin? Mitä voisin tehdä seuraavaksi? Mitä voisin kokeilla?

1. SKENAARIO: KUVAAVA OTSIKKO

0	1	2	3	4	5

RESURSSIT (AIKA, RAHA, VERKOSTOT): 0-10
 INSPIROIVUUS: 0-10
 MERKITYKSELLISYYS: 0-10
 LUOTTAMUS: 0-10

MITÄ OPIN?
 MITÄ TEEN SEURAAVAKSI?
 MITÄ VOIN KOKEILLA?



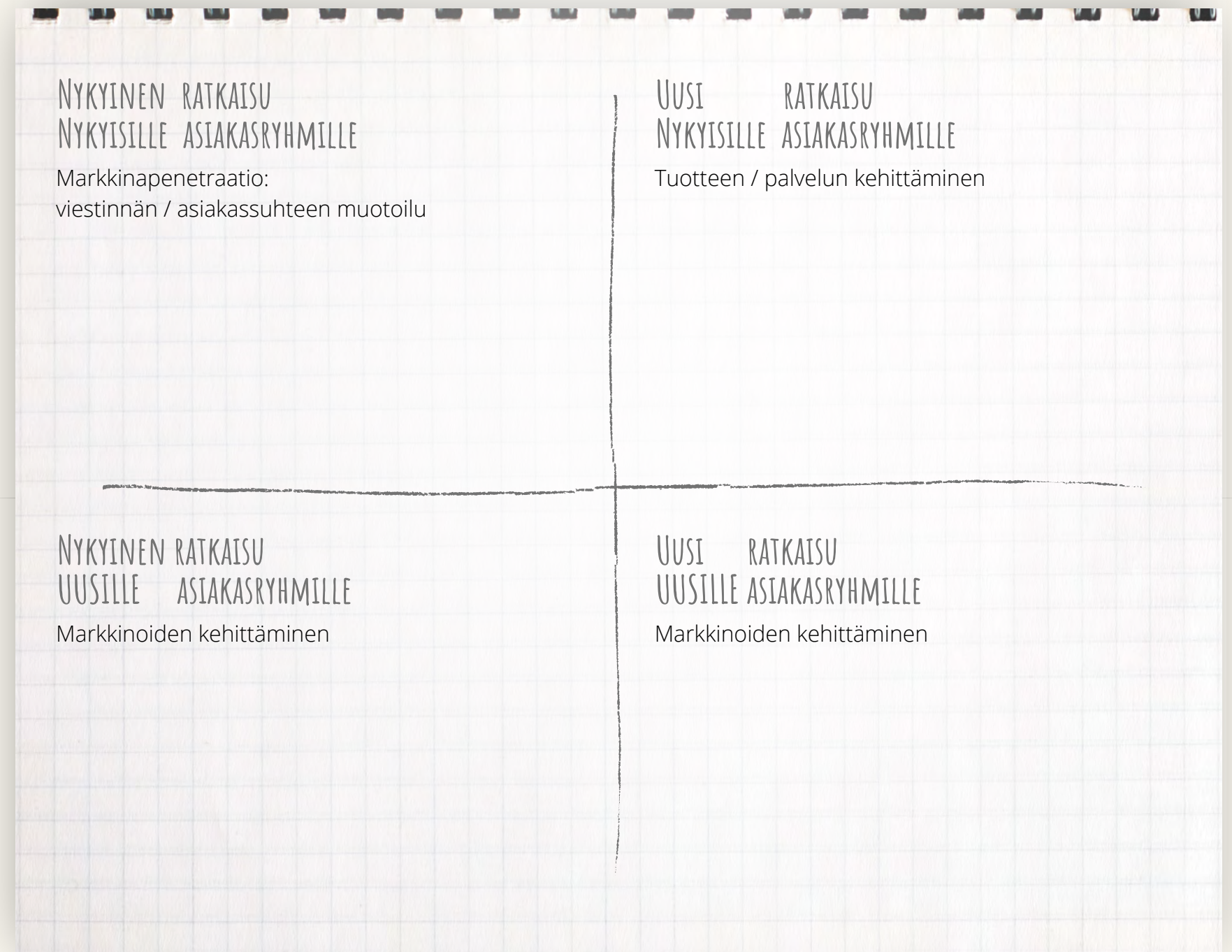
Tee näkyväksi erilaiset liiketoiminnan kehittämisen mahdollisuudet, joita tällä hetkellä on mielessäsi. Nelikenttä on sovellettu tunnetusta Ansoffin (1957) matriisista, joka on suunniteltu auttamaan liiketoiminnan kehittäjiä tunnistamaan strategioita kasvuun. **Huom!** Jos kehität täysin uutta liiketoimintaa voit tässä tehtävässä kirjata ylös markkinoilla olevia nykyisiä ratkaisuja.

TARVITSET:

- aikaa n. 20 min
- paperia & kynän
- Jos mahdollista muita yrittäjiä, asiakkaita, kumppaneita yms. ideoimaan kanssasi.

VAIHEET:

1. Jaa paperi neljään osaan.
2. Kirjoita osioihin otsikot kuten kuvassa. Kirjaa eri osioihin ylös päällimmäiset ajatuksesi.
3. Ympyröi ideat, joita haluat lähteä kokeilemaan (käytä tarvittaessa päätöksenteon näkökulmat tehtävää apunasi päätöksenteossa)
4. Ympyröi katkoviivalla ideat, joissa on jotakin kiehtovaa, mutta et lähde edistämään niitä nyt.
5. Kirjaa validointilistaan tästä tehtävästä heränneet asiat ja kanban tauluun konkreettiset toimenpiteet.
6. Säilytä nelikenttää näkyvillä, tee uusia nelikenttiä ja kirjaa ajatuksiasi ylös prosessin aikana sitä mukaa, kun niitä tulee.





Tulevaisuuden asiakaspolku

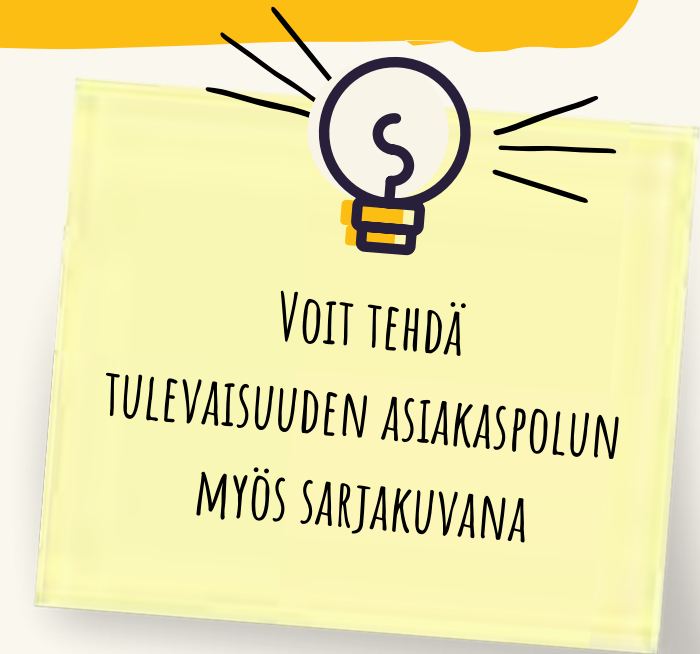


Määritä-vaiheessa tehtiin asiakaspolku sen hetkisestä tilanteesta. Tässä Kehitä-vaiheessa voit tehdä ideaalin tulevaisuuden palvelupolun kuvaamaan uutta liiketoimintaasi. Tällöin ei ole enää kyse nykyisen tuotteen tai palvelun kuvauksesta, jonka teit jo aiemmin. Tee tulevaisuuden palvelupolun kuvaus asiakkaan näkökulmasta: Mikä on asiakkaan palvelun kokemus tulevaisuudessa paremman ja yhtenäisemmän palvelusi myötä?

- TARVITSET:**
- aikaa 20 min
 - kynän
 - tulostetun tai piirretyn asiakaspolun sivulta 43.

VAIHEET:

1. Valitse jokin asiakasprofiili, jolle teet tulevaisuuden asiakaspolun. Rajaa myös palvelusi tarkastelukohtaa riittävästi. Kuvaa siis yksittäisiä tapauksia, älä palveluasi yleisesti. Näin huomaat paremmin kehitettäviä yksityiskohtia.
2. Hyödynnä myös muita tutki- ja määritävaiheessa asiakkaasi tarpeista, toiveista ja haluista keräämiäsi tietoja ja suunnittele paras mahdollinen asiakaspolku palvelullesi.
3. Muistathan, että yhteen asiakaspolkuun kuvaat vain yhden asiakasprofiilin polut. Voit kuitenkin tehdä useita tulevaisuuden asiakaspolkuja, jokaiselle asiakaspersoonalle omansa.
4. Käytä aikaa luomiesi asiakaspolkujen tarkasteluun. Mitä voit oppia niistä? Kirjaa mietittyjä asioita validointilistaan sekä tehtäviä kanban tauluun.

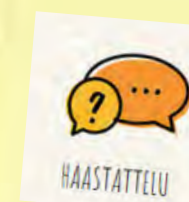


ASIAKASPROFIILIN NIMI:		
ENNEN Mainonta / PR Miten / missä asiakas kohtaa yrityksen lupauksen? [] [] []	AIKANA Kirjoita käsikirjoitus, mitä asiakas tekee käytön aikana? Mitä kontaktipisteitä asiakas kokee palvelupolun aikana? Merkitse punaisella lapulla, mitkä tapahtumat ovat kriittisiä onnistuneen kokemuksen luomiseksi. [] → [] → [] → [] → [] ↓ [] ↓ []	JÄLKEEN ASIAKASSUHTTEEN JOHTAMINEN Miten asiakkaaseen pidetään yhteyttä jatkossa? [] [] [] []
SOSIAALINEN MEDIA Mitä tietoa asiakas saa sosiaalisesta mediasta? [] [] [] []		SOSIAALINEN MEDIA Mitä / missä asiakas kertoo kokemuksistaan? [] [] []
WORD-OF-MOUTH - PUSKARADIO Mitä asiakas kuulee palvelusta muualta? [] [] [] []		WORD-OF-MOUTH / PUSKARADIO Mitä asiakas kertoo muille käytön jälkeen? [] [] [] []
AIKAISEMMAT KOKEMUKSET Asiakkaan kokemukset samankaltaisista palveluista? [] [] []		TYTYTYVÄISYYS VERRATTUNA AIEMPIIN KOKEMUKSIIN Mihin asiakas on tyytyväinen / tyytymätön? [] [] [] [] []
ODOTUKSET Millaisia odotuksia / tarpeita asiakkailla on? [] [] [] [] []		Asiakkaan ajatukset ja tunteet polun eri vaiheissa 😊 [] [] [] ☹️ [] []

Kokeile



Testaa ideasi



HAASTATTELU



BENCHMARK



HAVAINNOINTI

KERTAA KOLME TUTKIMUSMENETELMÄÄ
SIVULTA 28.

KOKEILE-VAIHE

Nyt on aika prototypoida eli tehdä ideat havainnollistettaviksi erilaisten palvelumuotoilun menetelmien avulla. Muista, että tärkeintä on luonnostella ideat sellaiseen muotoon, että niitä voi testata muilla. Ei ole tarkoitus saada valmiiksi. Muiden on helpompi antaa palautetta, kun näyttämäsi versio ei ole kiillotettu valmiiksi. Säästät myös aikaa, kun saat jo varhaisessa vaiheessa vahvistusta kehittämistyöllesi.

Kokeile-vaiheessa käytetään työkaluina ideoiden arviointitaulukkoa, fiktiivistä mainosta, laskeutumissivua ja liiketoimintakanvasta.



Kirjavinkki!

Testing Business Ideas:
A Field Guide for Rapid
Experimentation



RATKAISE OIKEA ONGELMA

RATKAISE ONGELMA OIKEIN



Ideoiden arviointitaulukko



Ideoiden testaamisessa on hyödyllistä olla arviointikriteerit, joiden kautta päätöksiä kehitystyön etenemisestä voi tarkastella. Tässä tehtävässä arvioidaan ideoita neljästä eri näkökulmasta ja tunnistetaan idean vahvimmat osat sekä mietityttävät asiat. Lisäksi asetetaan kanban-tilulle seuraavat askeleet.









- TARVITSET:**
- listan ideoistasi ja mahdolliset muistiinpanot palautteista
 - kynän ja paperia
 - osallistettavat henkilöt: kumppanit, työntekijät, asiakkaat.

VAIHEET:

1. Listaa ideat paperin vasempaan laitaan.
Arvioi jokaista ideaa neljästä näkökulmasta:
 - Kuinka inspiroiva idea on sinusta liiketoiminnan kehittäjänä?
 - Kuinka haluttavana asiakkaat ja muut toimijat pitävät ideaa?
 - Kuinka kannattavaa idean toteuttaminen on yritykselle?
 - Kuinka kestävä idea on pidemmällä tähtäimellä (yritykselle, työntekijöiden hyvinvoinnille, ympäristölle)?
- 2.
3. Kirjoita vahvistukseksi, mihin eri ideoissa uskot. Ole mahdollisimman konkreettinen!
4. Kirjaa ylös myös ideoissa mietityttävät asiat ja mieti kuinka ratkaista ne.
5. Seuraavaksi -kohtaan listaa seuraavat askeleen idean eteenpäinviemiseen. Kokeile rohkeasti lisää. Merkitse validointilistaan ja kanban-tiluun seuraavat askeleet.
6. Pysy avoimena ja ole valmis iteroimaan, eli kehittämään ketterästi palautteen pohjalta ideoitasi, testaamalla useita eri variaatioita.

IDEAN NIMI	Inspiroivuus 0-10	Kannattavuus 0-10	Haluttavuus 0-10	Kestävyys 0-10	USKON (Mihin ideassa uskon?)	MIETITYTTÄÄ (Mikä ideassa mietityttää)	SEURAAVAKSI (Mita teen seuraavaksi edistääkseni / kokeillakseni)
IDEA A	9	6	7	3	KULUTTAJIA INNOSTAVA TUOT...		
IDEA B							
IDEA C							
IDEA D							

Ideoiden arviointitaulukko

 IDEAN NIMI	 Inspiroivuus 0-10	 Kannattavuus 0-10	 Haluttavuus 0-10	 Kestävyys 0-10	 USKON Mihin ideassa uskon?	 MIETITYTTÄÄ Mikä ideassa mietityttää	 SEURAAVAKSI Mitä teen seuraavaksi edistääkseni / kokeillakseni



Kiteytä arvolupaus ja avaa lyhyesti, mistä konseptissa on kyse. Fiktiivisen mainoksen avulla konsepti-idea konkretisoituu ja ideaa voidaan helposti viestiä ja testata asiakkailta.

TARVITSET:

- aikaa 15 min
- kynän ja paperia.

VAIHEET:

1. Listaa asiakkaan top 3 ongelmaa, jotka palvelu/ tuote ratkaisee.
2. Kirjaa arvolupaus kiteytetysti.
3. Suunnittele minkälainen ensimmäinen postaus uudesta tuotteesta/palvelusta sosiaaliseen mediaan voisi olla?
4. Yritä asettua asiakkaan saappaisiin ja pohdi miltä hänestä tuntuu palvelua käyttäessä.
5. Minkälainen palvelun/ tuotteen visuaalinen ilme voisi olla? Kerää havainnekuvia tai piirrä. Inspiraatioksi voit syöttää googleen hakusanan "moodboard".

Asiakkaan Top 3 ongelmaa, jotka tuote / palvelu ratkaisee:

Arvolupaus myyntitekstinä:

Minkälainen on ensimmäinen sosiaalisen median postaus, jonka julkaiset uudesta tuotteesta / palvelusta?



Miltä käyttäjältä tuntuu, kun hän käyttää tuotetta/palvelua

Kuvia / moodboard



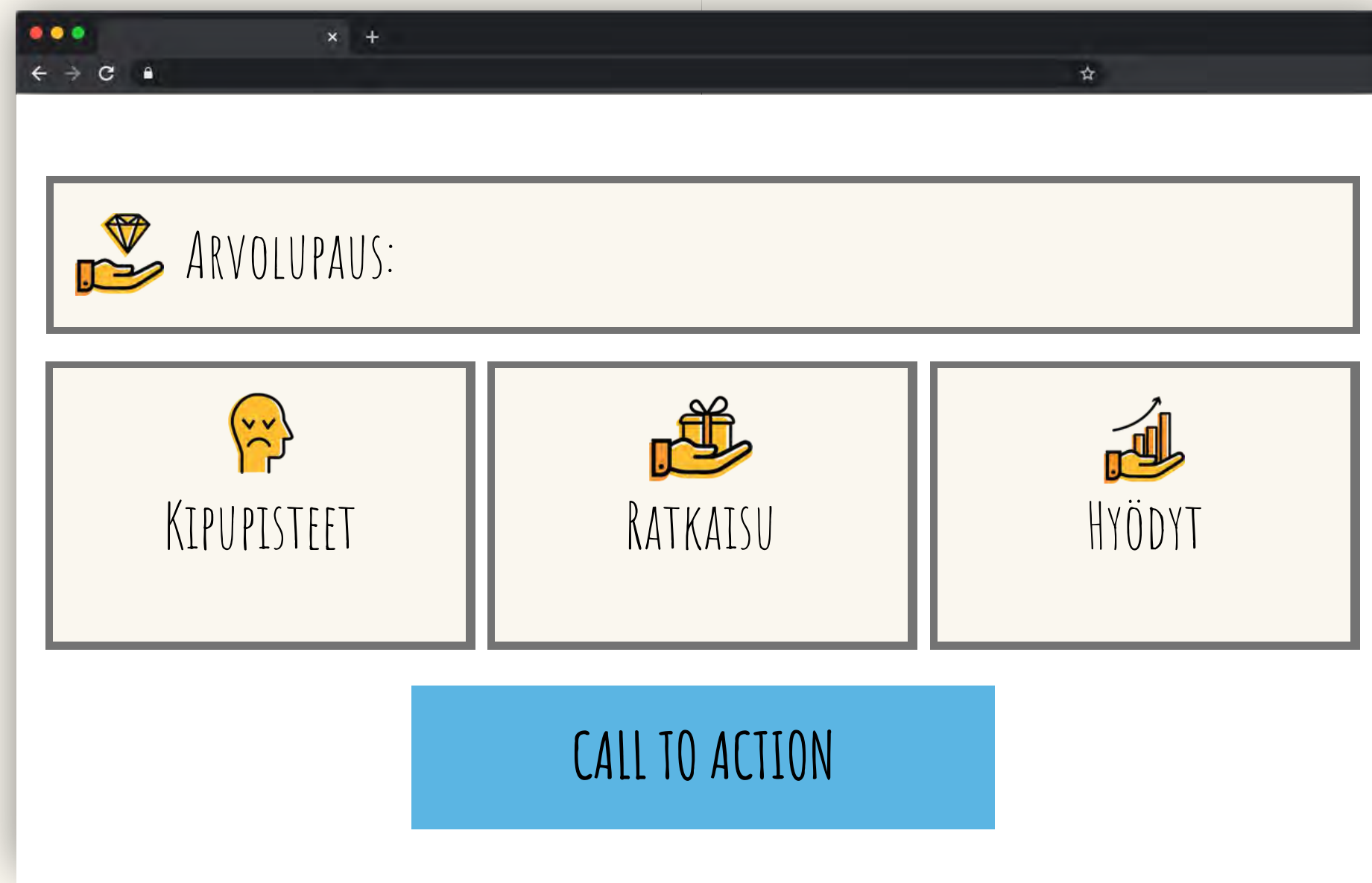
Laskeutumissivu on nettisivu, jonka tarkoitus on saada asiakkaan/ kävijän huomio ja saada hänet tekemään haluttu toiminto. Laskeutumissivulla voit esimerkiksi kerätä osallistujia webinaariin tai tapahtumaan, kasvattaa sähköpostilistaa tarjoamalla ilmaista sisältöä vastineeksi tai kertoa lisää palvelusta tai tuotteesta ja ohjata asiakasta kohti ostosta. Laskeutumissivujen toteuttamiseen on lukuisia eri alustoja ja työkaluilla kuten Wix, Unbounce, Site123, Weebly, Wordpress, Hubspot, jne. Ideoinnin voit tehdä paperilla ja kynällä.

TARVITSET:

- aikaa 15 min
- kynän
- paperia.

VAIHEET:

1. Mieti mikä laskeutumissivun tarkoitus on, mitä kävijän tai asiakkaan toivotaan tekevän sivulla.
2. Kuvaa kiteytetysti palvelusi ja minkä tarpeen se ratkaisee, jos se on halutun toiminnan kannalta tarpeen.
3. Mieti mikä voisi olla call to action eli toimintakehoite: esimerkiksi haluatko, että kävijä jättää sähköpostitietonsa ladattavaa e-kirjaa vastaan tai haluatko ohjata sivulta verkkokauppaan johonkin tiettyyn tuotteeseen tai blogitekstiin, josta löytyy vertailua eri palveluominaisuuksista.
4. Voit testata eri laskeutumissivuvaihtoehtoja ja katsoa mikä toimii parhaiten.





SWOT analyysi kokeiluista

Kun olet kerännyt palautetta ideoistasi, voit kiteyttää havaintosi SWOT-analyysillä. SWOT-analyysi on Albert Humphreyn kehittämä menetelmä, jota käytetään strategian laatimisessa. Se toimii myös ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa, kehittämisessä ja oppimisessa. SWOT tulee sanoista: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

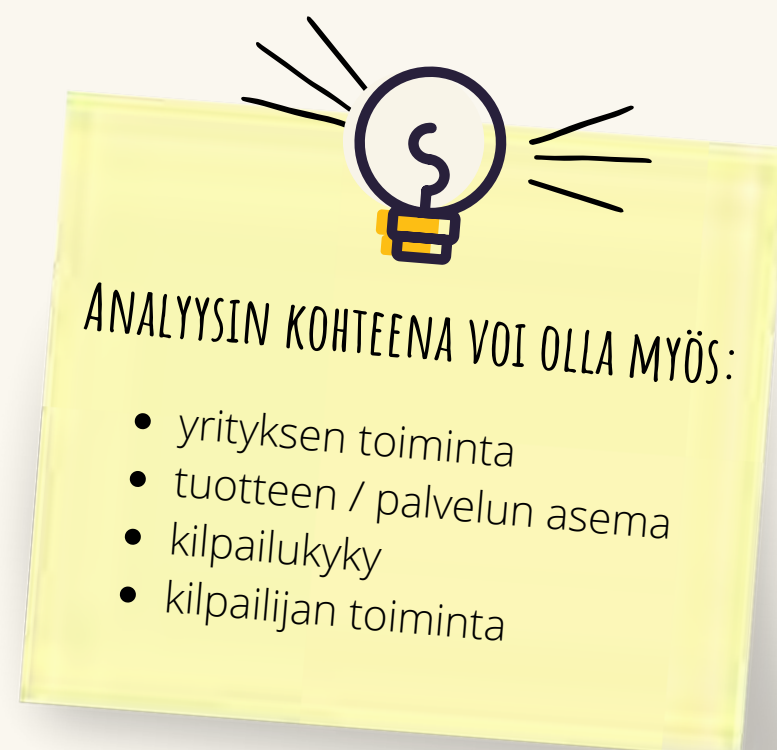
TARVITSET:

- aikaa 30-50 min.
- kynän ja paperia
- muistiinpanot havainnoistasi
- osallistettavat henkilöt.

VAIHEET:

1. Valitse analyysin kohde ja täytä sarakkeet.
2. Miten vahvuuksia voidaan hyödyntää?
3. Miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään?
4. Miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi?
5. Miten uhat vältetään?

Kirjaa oppisi ja mietityttävät asiat ylös. Nämä tiedot auttavat laatimaan yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa.



VAHVUUDET	HEIKKOUEDET	SISÄINEN YMPÄRISTÖ
MAHDOLLISUUDET	UHAT	



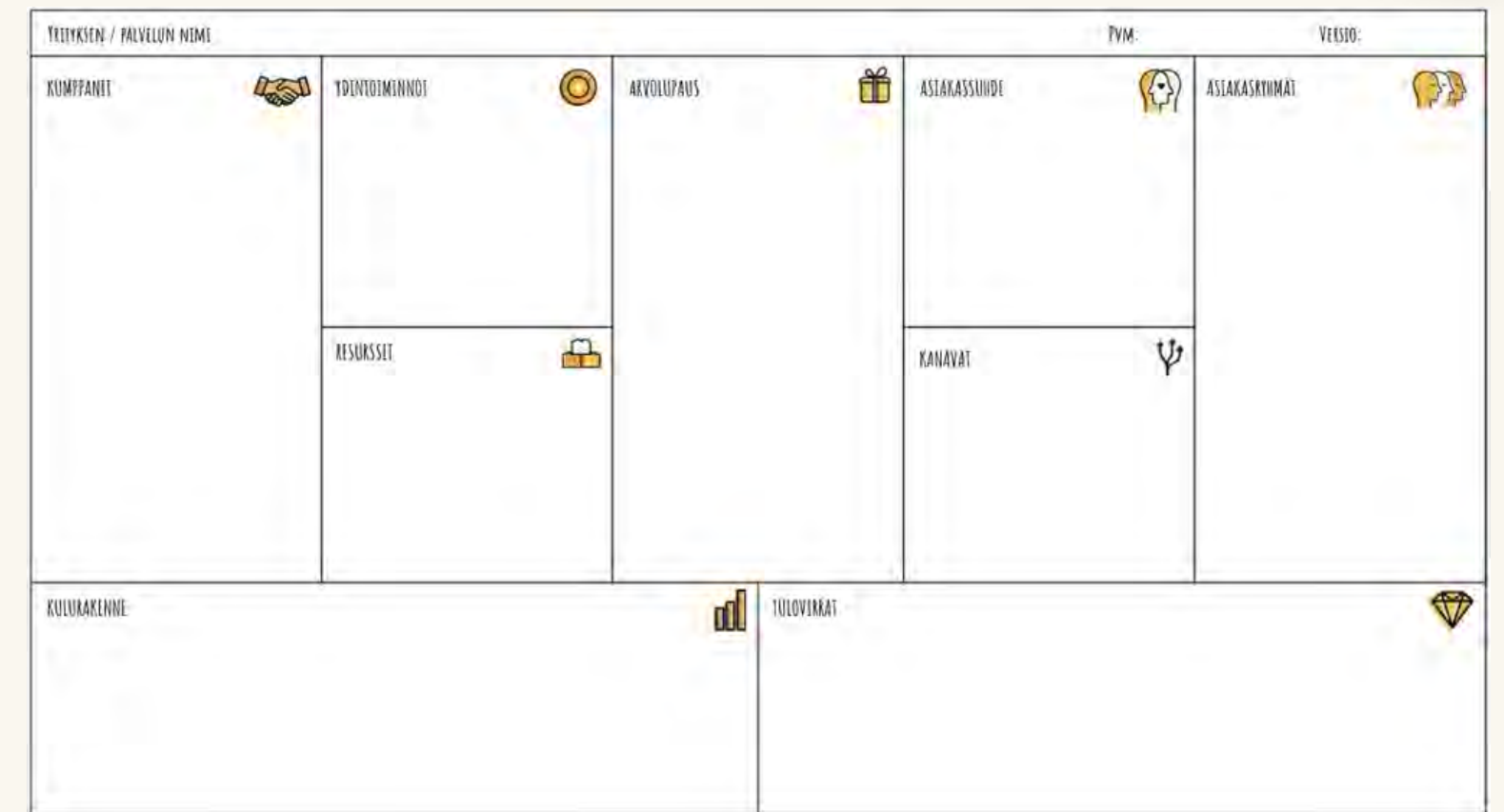
Liiketoimintakanvas kiteyttää yrityksen toiminnan logiikan yhdelle sivulle antaen kattavan kuvan kehitettävästä ideasta. Sen avulla idean kommunikointi muille on helpompaa. Liiketoimintamalli jaetaan kanvaasissa yhdeksään osa-alueeseen: asiakasryhmät, arvolupaus, jakelukanavat, asiakassuhteet, tulovirrat, avainresurssit, avaintoiminnot, avainkumppanit ja kulurakenne. Aloita nykyhetkestä ja tee toinen tavoiteltavasta tilanteesta. Voit tehdä useamman luonnoksen ja kattaen koko liiketoiminnan. Muista kirjata päivämäärä, jotta kanvasten vertailu onnistuu tulevaisuudessa.










TARVITSET:

- aikaa 30-60 min
- kynän
- tulostetun tai piirretyn liiketoimintakanvaksen.

VAIHEET:

1. Inspiroidu videosta liiketoimintakanvaksen käyttöön (Strategyzer 2011).
2. Aloita idean nimestä. Muista laittaa päivämäärä, jotta palvelun kehityskaarta on jälkikäteen helppo seurata.
3. Täytä kohta kohdalta kanvas. Kanvaksen varsinainen täyttäminen kannattaa aloittaa asiakasryhmistä ja arvolupauksesta.
4. Merkitse ympyröimällä validointia eli vahdistusta kaipaavat asiat. Kirjoita ne validointilistaan ja mieti, miten selvität ne.
5. Kerro liiketoimintakanvaksen avulla muille ideoistasi ja pyydä palautetta. Pidä kanvaksia esillä ja muokkaa niitä tarvittaessa.



YRITYKSEN / PALVELUN NIMI		PVM:		VERSIO:	
KUMPPANIT  <p>Kenen kanssa teemme? Mitä resursseja ja toimintoja saamme heiltä?</p>	YDINTOIMINNOT  <p>Miten tuotamme arvolupauksen? Mitä toimintoja teemme? (Esim. jakelu, markkinointi, asiakassuhde)</p>	ARVOLUPAUS  <p>Mitä arvoa luomme eri asiakasryhmille? Mitä ongelmia ratkaisemme / mitä tarpeita täytämme?</p>	ASIAKASSUHDE  <p>Millaista asiakassuhdetta eri segmentit odottavat? Miten luomme ja ylläpidämme?</p>	ASIAKASRYHMÄT  <p>Ketkä ovat asiakkaita? Mitä ongelmia / tarpeita?</p>	
	RESURSSIT  <p>Mitä konkreettisia resursseja tarvitaan?</p>	KANAVAT  <p>Miten olemme kontaktissa eri asiakasryhmien kanssa eri vaiheissa? (vrt. asiakaspolku)</p>			
KULURAKENNE  <p>Mitä kustannuksia ydintoiminnot ja resurssit tuovat? Mitkä ovat tärkeimpiä?</p>			TULOVIR RAT  <p>Kuinka paljon ja miten eri asiakasryhmät ovat valmiita maksamaan? Muu arvo?</p>		



Jatka ketterää kehittämistä jatkossakin

Muista, että kehittämistyö on jatkuva prosessi, joka ei koskaan ole "valmis".
Omaksi ajatusmalli jatkuvasta kehittämisestä niin pysyt askeleen edellä.



Mukana olleet yritykset:

Tuusmet Oy

Telva Oy

Turvanvuoksi Oy

Lammaskallion Audio Oy

Trademill Finland tmi

Raecom Oy

Studio Cucu tmi

Palkkataito Oy

Aktiv-Resor Oy

S&N Osakeyhtiö

Miivi Team Oy

JalkapalloAkademia Oy

Marica Ryökäs tmi

Osuuskunta Orrella

Marita Haapasalo tmi

Nikula Legal Oy

Kotipalvelu Männynhavu Oy

Me Pipe Oy

WOM Engineering Oy

Classic Pizza Restaurant ja Hangon Makaronitehdas Oy

Chiller Oy

Digi Masters Helsinki tmi

Ideanna Konsultointi Ky



Lähteet

Ansoff, I. 1957. Strategies for Diversification. Harvard Business Review, vol. 35 / 5, s. 113-124. Viitattu 22.12.2020.

https://www.casrilanka.com/casl/images/stories/2017/2017_pdfs/sab_portal/course_material/strategies_for_diversification.pdf

Burnett, B. & Evans, D. 2017. Designing Your Life. How to Build a Well-Lived, Joyful Life. New York: Alfred A Knopf.

Cleveland Clinic. 2013. Empathy: The Human Connection to Patient Care. Viitattu 31.12.2020. https://www.youtube.com/watch?v=cDDWvj_q-o8

Digimarkkinointi. 2020. Arvolupaus on verkkosivusi tärkein elementti. Viitattu 30.12.2020. <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/arvolupaus-verkkosivusi-tarkein-elementti>

Hassi, L., Paju, S. & Maila, R. 2015. Kehitä kokeillen - organisaation käsikirja. Suomi: Talentum Oyj.

Kantojärvi, P. 2017. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Alma Talent.

Martela, F. 2018. Merkityksellisen työn kolme elementtiä. Viitattu 30.12.2020. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/merkityksellisen-tyon-kolme-elementtia/>

Portigal, S. 2010. Deep Dive Interviewing Secrets. Making Sure You Don't Leave Key Information Behind. UIE Virtual Seminar. Viitattu 20.11.2020. <https://pt.slideshare.net/UIEpreviews/deep-dive-interviewing-secrets?nomobile=true>

Sinek, S. 2009. How great leaders inspire action. TED-talk. Viitattu 20.12.2020. https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action

Österwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. 2014. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want, John Wiley & Sons.

Österwalder, A., Clark, T. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Pigneur: Yves Wiley