



# Kasvuhakkerointi ja päätöksenteon ilmiöt

Kirsti Kuusterä

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Kasvuhakkerointi ja päätöksenteon ilmiöt

Kirsti Kuusterä

Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa,  
kehittämisessä ja asiakastyössä

Opinnäytetyö

Toukokuu 2022

Kirsti Kuusterä

**Kasvuhakkerointi ja päätöksenteon ilmiöt**

Vuosi

2022

Sivumäärä

64

Opinnäytetyössä selvitetään mahdollisuuksia yhdistää päätöksenteon ilmiöiden tietoperustaa kasvuhakkeroinnin kautta tapahtuvaan kehittämistyöhön. Työ toteutettiin yhteistyössä 2010-luvulla perustetun kasvavan suomalaisen teknologia- ja asiantuntijayrityksen kanssa.

Pääkysymyksenä oli, onko kasvuhakkerointiin mahdollista tuoda lisäarvoa päätöksenteon ilmiöistä. Kysymystä tarkasteltiin sekä kohdeyrityksen prosessin näkökulmasta että yhdistämällä kohdeyrityksestä kerättyihin kokeiluideoihin tutkimustietoa päätöksenteon ilmiöistä.

Kasvuhakkeroinnilla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä yrityksen kasvun tavoittelemista nopeiden, mitattavaa tietoa tuottavien kokeilujen avulla. Päätöksenteon ilmiöillä viitataan kokoanisuuteen, jossa etenkin käyttäytymistieteellisellä tiedolla lisätään ymmärrystä valintojen tekemisestä. Kun ymmärrystä näistä tietoisista ja tiedostamattomista vaikuttajista käytetään käytännön ongelmien ratkaisemiseen, toimitaan valintamuotoilijoina. Päätöksenteon ilmiöiden yhdistäminen kasvuhakkerointiin mahdollistaa tutkimustiedon hyödyntämisen arjen kehittämistyössä.

Opinnäytetyö edustaa tutkimuksellista kehittämistoimintaa. Aineistona käytetään kehittämisprojektin aikana kertyneitä aineistoja, joita analysoidaan pääosin laadullisin menetelmin.

Kohdeyrityksessä toteutettiin kehittämisprojekti, jonka tuloksena kohdeyritys sai käyttöönsä kasvuhakkeroinnin välineitä sekä tietoa ja työvälineitä päätöksenteon ilmiöistä. Kehittämisprojektissa luotiin yksi malli tukea ja inspiroida kasvuhakkeroinnin kokeilujen ideointia valintamuotoilun työkaluilla. Lisäksi kolmen kohdeyrityksestä kerätyn kokeiluidean avulla testattiin tarkemmin, voiko kasvuhakkeroinnin kokeiluja rikastaa päätöksenteon ilmiöihin liittyvällä tutkimustiedolla.

Kasvuhakkeroinnin ja päätöksenteon ilmiöiden yhdistäminen osoittautui kohdeyrityksessä toimivaksi. Päätöksenteon ilmiöiden avulla voidaan tuoda kokeilujen ideointiin uusia näkökulmia, kehittää ideoita pidemmälle, tehdä tutkimukseen perustuvia hypoteeseja ja arvioida kokeilujen onnistumisen tai epäonnistumisen syitä.

Kasvuhakkeroinnin rikastamisesta päätöksenteon ilmiöiden avulla tarvitaan vielä tarkempaa ja yleistettävämpää tutkimusta. Myös kehittämistyön jatkamiselle on tarvetta, esimerkiksi tapoja tuoda päätöksenteon ilmiöitä kasvuhakkerointitiimin arkeen voisi kehittää edelleen.

Kirsti Kuusterä

**Growth Hacking and Behavioral Insights**

Year

2022

Pages

64

---

The purpose of this thesis is to find out if behavioral insights could be combined with growth hacking. The project was conducted in a Finnish software and solution business. The target company was founded in the 2010s and has grown steadily.

The thesis looks at the proposition that behavioral insights could bring added value to growth hacking. The topic is discussed firstly from the perspective of the processes in the target company and secondly by combining behavioral insights literature to the company's growth ideas.

Growth hacking is defined as a method to build growth by fast, measurable experiments. Behavioral insights are seen as a way of applying mainly behavioral research results into understanding of the choice making. The choice architecture is seen as the approach of solving practical problems with the knowledge of the typical conscious and unconscious behaviours. Behavioral insights are thus used to modify choice architectures. By combining growth hacking and behavioral insights, it is possible to utilize research findings to development work at a company level.

The thesis uses research-based development. Source material was collected from the target company during the development project and analysed mainly via qualitative methods.

As a result of the development project the target company got growth hacking tools and information about choice architecture methods. A model of supporting and igniting growth hacking with behavioral insights was created. In addition, three growth hacking experiment ideas were enriched with behavioral insights.

The thesis proves, that growth hacking and behavioral insights could be combined in the target company. Behavioral insights bring new viewpoints, develop experiment ideas further, set research-based hypotheses and help to evaluate experiments.

More research is needed to see, if growth hacking could be enriched with behavioral insights more generally. The practical solutions could also be developed further, for example by developing new ways to bring behavioral insights to the daily work of growth teams.

Keywords: growth hacking, behavioral insights, choice architecture, growth

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta testaa teorioita arjen kontekstissa .....	7
1.2	Kasvua kaivataan .....	8
1.3	Päätöksenteon ilmiöistä uusi väline kasvuhakkeroinnin työkalupakkiin? .....	9
2	Tietoperusta .....	9
2.1	Kasvuhakkerointi .....	10
2.2	Päätöksenteon ilmiöt .....	14
2.3	Tietoperustan synteesi .....	17
3	Kehittämisasetelma .....	18
3.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet .....	19
3.2	Tutkimuskysymykset .....	19
3.3	Kehittämisprojektin vaiheet ja kehittämismenetelmän kuvaus .....	20
3.4	Opinnäytetyön aineiston keruu ja aineiston hallintasuunnitelma .....	22
3.5	Aineiston analyysi .....	23
4	Kehittämisprosessin eteneminen ja tulokset .....	24
4.1	Kasvuhakkeroinnin kehittämisprojekti .....	25
4.1.1	Pohja kasvuhakkeroinnin esiselvitykselle .....	25
4.1.2	Lomakkeisto ideoiden keräämiseen ja arvioimiseen.....	26
4.1.3	Kasvuhakkeroinnin työpaja.....	29
4.1.4	Päätöksenteon ilmiöt ja kasvuhakkerointi käytännön työssä.....	31
4.2	Kasvuhakkerointityöpajan ideat .....	32
4.3	Kokeiluideoiden rikastaminen käyttäytymisen oivalluksilla .....	36
4.3.1	Näkyvyys sosiaalisessa mediassa ja saatavuusheuristiikka .....	39
4.3.2	Hintalaskuri ja hinta laadun indikaattorina .....	40
4.3.3	Tuotekehityksen käyttäjäklubi ja Ikea-vaikutus .....	41
5	Johtopäätökset ja pohdinta.....	43
5.1	Kehittämis- ja tutkimusasetelman arviointi .....	45
5.2	Jatkokehittämisaiheet.....	46
	Lähteet.....	48
	Kuvat .....	52
	Taulukot .....	52
	Liitteet .....	53

## 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan mahdollisuuksia yhdistää päätöksenteon ilmiöiden tietoperustaa kasvuhakkeroinnin (Growth hacking) kautta tapahtuvaan yrityksen kehittämistyöhön. Kasvuhakkeroinnilla tarkoitetaan erilaisia markkinoinnin, data-analytiikan ja tuotteen kehittämisen keinoja, joilla pyritään yrityksen kasvuun. Kasvuhakkeroinnille ominaista ovat nopeasti kehitettävät kokeilut, joiden tuloksia voidaan seurata ja mitata. (Bohnsack ja Liesner 2019, 800). Kasvuhakkerointi perustuu osaavaan tiimiin, joka pystyy vahvan asiakkaiden käyttäytymisen ja mieltymysten perusteella näkemään potentiaalisia kasvun paikkoja yrityksen tuotteissa ja markkinoinnissa (Bohnsack ja Liesner 2019, 801). Tässä opinnäytetyössä lähtökohtana on tutkimuksellisin keinoin kehittää tapaa, jolla päätöksenteon ilmiöihin liittyvää laajaa taloustieteellistä, psykologista, kognitioteeteellistä ja yhteiskuntatieteellistä tutkimustietoa soveltamalla olisi mahdollista tuoda tutkittua tietoa osaksi kasvuhakkerointikokeilujen ideointia ja suunnittelua.

Opinnäytetyön kehittämisen kohteena on 2010-luvulla perustettu kasvava kyselyaineistojen ja asukasosallisuuden teknologia- ja asiantuntijayritys, joka esiintyy tässä työssä anonymyminä. Yritys on syntynyt korkeakoulussa tehdyn tutkimuksen ja tuotekehittelyn pohjalta. Yrityksen tavoitteena on kasvattaa yrityksen kehittämästä palvelusta maailman paras ja tunnetuin digitaalinen julkisen osallistumisen väline. Kasvavassa yrityksessä on työskennellyt kehittämisprojektin aikana noin 15 henkilöä ja yrityksellä on ollut toimintaa lähes 40 maassa.

Kehittämistyön alussa yrityksen kanssa määriteltiin tarve ja tavoite kehittämistyölle. Yrityksessä oltiin kiinnostuneita kasvuhakkeroinnista ja haluttiin testata, miten toimintatapaa voisi soveltaa yrityksessä. Kasvuun liittyviksi erityisiksi kiinnostuksenkohteiksi tunnistettiin ennen projektin alkua esimerkiksi palveluiden myyminen ylemmäs organisaatioissa (esimerkiksi konsulttitoimistoissa yhden suunnittelijan sijasta johtoryhmän tasolle) ja tähän liittyen markkinointi, myynti ja vaikuttamistyö. Toisena tarpeena yritys nosti esiin asiakkaiden omasta kiinnostuksesta kumpuavan inbound-myyntiin kasvattamisen ja tehostamisen, esimerkiksi kertasopimuksien kasvattamisen ja asiakkuuksien keston pidentämisen.

Kehittämistyön lähtökohdaksi otettiin erityisesti asiakkaiden tuotetta ja yritystä kohtaan tunteman kiinnostuksen ja siitä kumpuavan myynnin kasvattaminen, mutta etukäteen pidettiin auki mahdollisuus siirtyä kehittämään kokeiluja myös ylipäänsä yrityksen toimintaan liittyen. Kasvuhakkerointiin ja päätöksenteon ilmiöihin liittyvän kehittämistyön keskeinen tavoite yrityksen kannalta oli luoda toimintatapoja näiden työkalujen soveltamisesta yrityksen

työhön. Tavoittelimme sitä, että projektin lopuksi yrityksellä olisi aiempaa parempi käsitys siitä millaisia kokeiluja yrityksessä on mahdollista tehdä ja miten kokeilut kannattaa suunnitella niin, että ne ovat mitattavissa ja tarjoavat dataa päätöksenteon ja jatkotestaamisen suunnittelemiseksi.

Tämän käytännön kehittämistyön rinnalla projektin punaisena lankana on kulkenut tavoite yhdistää päätöksenteon ilmiöiden ymmärrystä kasvuhakkerointiin. Kohdeyritys sai osana kehittämisprojektia käyttöönsä kasvuhakkerointikokeilujen ideointiin liittyen päätöksenteon ilmiöihin liittyvää materiaalia, ja yritykseltä kerättyjä kasvuideoita on rikastettu päätöksenteon ilmiöihin liittyvien tutkimustulosten pohjalta.

### 1.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta testaa teorioita arjen kontekstissa

Hanna Vilkan (2017) mukaan työelämän tutkimustarpeet lähtevät käytännönläheisyydestä, työelämlähtöisyydestä ja ajankohtaisuudesta. Keskeistä on esimerkiksi kokeilla tutkimustiedon soveltamista käytäntöön tai yhdistää olemassa olevia tietoja uudella tavalla. Tämä opinnäytetyö asemoituukin osaksi soveltavan tutkimuksen ja kehittämistyön perinteitä, tarkemmin tutkimuksellista kehittämistoimintaa (Toikko ja Rantanen 2009).

Tämä opinnäytetyö perustuu kohdeyrityksen kanssa toteutettuun kehittämistyöhön. Kari Salonen (2013, 5-6) on hahmotellut kehittämistoiminnan ja tutkimustyön eroja opinnäytetöissä. Salosen mukaan kolme keskeistä eroa liittyvät:

- 1) tuotokseen, joka toiminnallisessa opinnäytetyössä voi olla esimerkiksi prosessikuvaus, kun se tutkimuksellisessa työssä on yleensä tutkimusraportin muodossa julkaistua uutta tietoa.
- 2) yhteistyöhön, sillä toiminnallisessa opinnäytetyössä kehittämistä tehdään hankkeen eri vaiheissa yhteistyönä, kun taas tutkimuksellisessa opinnäytetyössä muita toimijoita on mukana tyypillisesti vain tiedonhankinnan yhteydessä.
- 3) vuorovaikutukseen, sillä toiminnallisessa kehittämistyössä edetään dialogisessa tai trialogisessa vuorovaikutuksessa työn toimintaympäristössä, kun taas tutkimuksellista opinnäytetyötä voi pitää enemmän opiskelijan monologina.

Tässä opinnäytetyön kirjallisessa raportissa kehittämistyön teoreettista pohjaa, metodeita ja tuloksia käsitellään tutkimuksellisella otteella. Toikko ja Rantanen (2009, 11) toteavat, kehittämistoiminnalle on mahdollista luoda lisäarvoa ja edistää tulosten käyttökelpoisuutta ja siirrettävyyttä tutkivalla työotteella ja tutkimuksellisilla asetelmilla. Tutkimuksellisella kehittämisotteella tavoitellaan tuloksia, jotka on mahdollista asettaa osaksi yleisempää keskustelua ja joita on mahdollista koetella myös toisissa ympäristöissä (Toikko ja Rantanen 2009, 156-157)

Kehittämisprosessissa on edetty Moilasen, Ojasalon ja Ritakosken (2004) kuvailemien kuuden vaiheen mukaan. Työn alusta asti on käyty vuoropuhelua kohdeyrityksen kanssa ja varauduttu uutta luovien ja innovatiivisten prosessien ennakoimattomuuteen (ks. Toikko ja Rantanen 2009, 10). Kehittämistyötä kuvaavat hyvin yhteistyö ja vuorovaikutus, jotka Salonen (2013, 5-6) määrittää kehittämistyön keskeisiksi elementeiksi. Keskeiset kehittämistyön tulokset jäävät myös kohdeorganisaatioon elämään kokemuksina, työtapoina ja yhdessä kehitettyinä kasvuhakkeroinnin malleina.

## 1.2 Kasvua kaivataan

Suomalaisten yritysten kasvua ja kansainvälistymistä kirittävän Business Finlandin mukaan talouskasvun taustalla on aiempaa enemmän uudet innovaatiot sekä niiden kautta uudistuvat rakenteet, toimintatavat ja liiketoiminnot. Suomen erityisiksi vahvuuksiksi on tunnistettu modernit arvot ja alttius oppia uusista ideoista sekä ottaa käyttöön innovaatioita. Rohkeus kokeilla uutta vaikuttaa tuottavuuteen pitkällä aikavälillä. Koko kansantalouden tasolla vientivetoisen kasvun lisäämisessä olisi Business Finlandin mukaan tärkeää panostaa myös pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. (Business Finland 2020)

Yritysten kasvu on siis tärkeää koko kansantalouden näkökulmasta. Nopeaa kasvua ei ole kuitenkaan helppo saavuttaa. Esimerkiksi vuosien 2006-2009 välillä Suomen 280 000 yrityksestä vain 665 kappaletta eli 0,2 % täytti OECD:n kasvuyrityksen kriteerit, eli kasvatti työntekijämääräänsä vähintään 10 hengestä kolmen vuoden aikana vähintään 20 % vuosittain. Mutta vaikka näiden yritysten määrä ei ollut suuri, oli niillä merkittävä vaikutus työllisyyden kasvuun Suomessa. (Saukkonen 2018, 6). Henkilöstön määrän kasvu on kuitenkin vain yksi kasvun mittari, ja yrityksiä voi jaotella monella tavalla kasvun näkökulmasta. Saukkonen (2018, 8) jaottelee yritykset viiteen kasvukategoriaan: kutistujiin, pyörijöihin, yrittäjiin, liittäjiin ja hyperkasvajiin. Erityisen nopea kasvu vaatii myös oikeaa ajoitusta ja on yrityksen omien valintojen lisäksi kiinni myös toimintaympäristön muutoksista.

Nopeasti muuttavassa maailmassa kasvu voi olla myös yritysten elinehto. Esimerkiksi Calvo havaitsi espanjalaisia yrityksiä vuosien 1990-2000 välillä seuranneessa tutkimuksessaan, että innovaatiotoiminnalla oli selvä positiivinen yhteys yritysten selviytymiseen ja henkilöstömäärän kasvuun. (Calvo 2006, 117). Bohnsack ja Liesner (2019, 805-806) tuovat esiin, että nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä kasvu saattaa olla edellytys sille, että yritys pysyy ylipäättään kilpailukykyisenä. Kasvua siis kaivataan - sekä kansantalouden että yksittäisten yritysten kannalta.



### 1.3 Päätöksenteon ilmiöistä uusi väline kasvuhakkeroinnin työkalupakkiin?

Yritysten kasvua haetaan monin eri tavoin, ja näistä keinoista yksi käytännön esimerkki on kasvuhakkerointi. Kasvuhakkerointi on luotu käytännön kehittämistoiminnan tuloksena, ja se on herättänyt paljon kiinnostusta ja innostusta yritysmaailmassa. Suomessakin toimii useita kasvuhakkerointiin erikoistuneita tai siihen liittyviä palveluja tarjoavia konsulttitoimistoja, ja toimintatapaa hyödynnetään eri kokoisissa yrityksissä. Kasvuhakkerointi on kuitenkin vielä tuore toimintamalli, josta on vähän tutkimusta. Aiheen käsittely eri näkökulmista lisää ymmärrystä kasvuhakkeroinnin mahdollisuuksista ja haasteista.

Hytönen, Matvejeff ja Suomala (2018, 8) kertovat päätöksenteon ilmiöitä johtajan arjessa kuvaavan kokoomateoksen johdannossa, kuinka päätöksiä tehdään useimmiten monimutkaisessa ympäristössä sekä tilanteissa, joissa käytössä ei ole kaikkea mahdollista tietoa. Ihmisten valintakäyttäytymistä seurattaessa on havaittu, että valintoja tehdään epärationaalisesti ja valintoihin liittyvät erilaiset päätöksenteon ilmiöt. Hytönen, Matvejeff ja Suomala (2018, 8) tunnistavat, että päätöksenteon ilmiöiden taustalta löytyvät esimerkiksi päätöksentekoa helpottavat peukalosäännöt, heuristiikat, tai valintoihin liittyvät kognitiiviset harhat. Tässä työssä viitataan päätöksenteon ilmiöillä sellaiseen lähestymistapaan, jossa ihmisten käyttäytymistä tarkastellaan laajasti ja empiirisen tutkimuksen valossa, ja tietoa ihmisten tosiasiallisista päätöksenteon tavoista on mahdollista soveltaa käytännön ongelmien ratkaisuun (Hallsworth ja Kirkman 2020, 29).

Päätöksenteon ilmiöiden näkökulmasta kasvuhakkerointi on kiinnostava konteksti. Kasvuhakkeroinnin nopeat ja mitattavat kokeilut antavat kiinnostavan tilan hyödyntää tutkimustuloksia arjen työssä. Kasvuhakkerointi perustuu asiakkaiden käyttäytymisen ja mieltymysten ymmärtämiseen (Ellis ja Brown 2017, 13). Päätöksenteon ilmiöiden tieteellinen tutkimus tuottaa siis tietoa sellaisista näkökulmista, joista on konkreettista hyötyä myös kasvuhakkeroinnin kannalta. Päätöksenteon ilmiöt siten potentiaalisesti tehostavat kasvuhakkerointia, kun kokeiluja voi luoda ja hypoteeseja asettaa tutkitun tiedon pohjalta.

## 2 Tietoperusta

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltavan ilmiön keskeiset käsitteet ovat kasvuhakkerointi ja päätöksenteon ilmiöt. Kasvuhakkeroinnilla viitataan yrityksen kasvun tavoittelemiseen nopeiden, mitattavaa tietoa tuottavien kokeilujen avulla (Ellis ja Brown 2017). Päätöksenteon ilmiöt taas viittaavat empiirisesti todistettuihin tuloksiin, joiden kautta selvitetään ihmisten toimintaa tosiasiallisissa valintatilanteissa. Teemaan liittyy tutkimusta tehdään niin psykologian, kognitiotieteen kuin yhteiskuntatieteidenkin aloilla (OECD, 2021).

## 2.1 Kasvuhakkerointi

Tämän opinnäytetyön kehittämistoiminta pohjautuu kasvuhakkerointiajatteluun.

Kasvuhakkerointi on etenkin nopeaa kasvua havittelevien yritysten käyttämä toimintatapa, jonka keskeisiä piirteitä Sean Ellisin ja Morgan Brownin (2017, 13) mukaan ovat 1) yrityksen eri toimintoja yhdistävän tiimin kokoaminen, 2) laadullisen tutkimuksen ja määrällisen datan käyttäminen asiakkaiden käyttäytymisen ja mieltymysten ymmärtämiseen sekä 3) nopea ideoiden kehittäminen ja testaaminen, johdonmukainen tulosten mittaaminen ja tulosten perusteella toimiminen.

Kasvuhakkerointi on vielä tuore ilmiö. Yrittäjä ja konsultti Sean Ellis käytti termiä ensimmäistä kertaa vuonna 2010 (Ellis 2010), ja julkaisi toimintatapaa kuvaavan kirjan yhdessä Morgan Brownin kanssa vuonna 2017. Sean Ellis kuvaa itse kehittäneensä ajatuksen kasvuhakkeroinnista työskennellessään kasvun parissa eri startup:eissa. Onnistumisten taustalla oli teknologian käyttäminen uudella tavalla: luomaan uusia keinoja löytää, tavoittaa ja oppia asiakkailta ja samalla tehostaa markkinointia ja kasvattaa asiakaskuntaa (Ellis ja Brown 2017, 2). Kasvuhakkerointi herätti paljon innostusta yrityksissä ja yrityselämässä, mutta aiheesta ei ole vielä tehty laajasti akateemista tutkimusta (Bohnsack ja Liesner 2019, 800).

Bohnsack ja Liesner (2019, 802) liittävät kasvuhakkeroinnin Lean-mallin mukaiseen startup-yritysten filosofiaan. Lean-mallissa korostetaan joustavuutta, usein toistuvia kokeiluja ja testaamista, joita toistetaan iteratiivisesti. Kasvuhakkeroinnissa nojataan tietoon asiakkaiden käyttäytymisestä ja tarpeesta, jolloin uusia toimintoja ja yrityksiä voidaan lanseerata nopeasti ja epäonnistumisen riskiä pienentäen. Kasvuhakkerointi voidaan nittoa myös osaksi tietoperustaista päätöksentekoa (Data-Driven Decision-Making, DDDM), sillä kasvuhakkeroinnissa parannetaan yritystoiminnan prosesseja data-analytiikkaan nojaten (ks. Troisi ym. 2020).

Bohnsack ja Liesner (2019, 800) määrittelevät kasvuhakkeroinnin yhdistelmäksi luovia markkinoinnin, data-analytiikan ja koodaamisen keinoja, joilla keskitytään kasvattamaan yrityksiä. Kasvuhakkerointi perustuu nopeisiin kokeiluihin ja uusia toimintatapoja mahdollistaa nopea digitaalinen muutos. Ellis ja Brown (2017, 22-24) rajaavat kasvuhakkerointi-termiä monesta suunnasta. Yksittäisen isojen voittojen sijaan kasvuhakkeroinnissa on kyse pienten edistysaskelten löytämisestä, jotka kasaantuessaan saavat aikaan merkittävää kasvua. Kasvuhakkerointi ei keskity vain markkinointiin, vaan on tiimityötä, johon tarvitaan laajaa osaamista niin teknologiasta, data-analytiikasta kuin markkinoinnistakin. Ellis ja Brown myös korostavat, että kasvuhakkeroinnissa ei ole kyse vain uusien asiakkaiden löytämisestä, vaan kasvua haetaan asiakkuuksien kaikista vaiheista.

Markkinoinnissa on oleellista huomioida asiakkaan kaikki kosketuspinnat tuotteeseen ja yritykseen. Neil Borden argumentoi jo 1980-luvulla, että onnistunut markkinoija osaa ennakoida markkinointitoimenpiteidensä aiheuttamat reaktiot. Keskeistä on huomioida erilaiset markkinointiin vaikuttavat ihmisten tai ryhmien käyttäytymisestä nousevat voimat. Borden hahmottaa näitä voimia neljästä näkökulmasta: asiakkaiden ostoskäyttäytyminen, jälleenmyyjien käyttäytyminen, kilpailijoiden asema ja käyttäytyminen sekä julkisten toimijoiden markkinoinnille asettamat rajoitukset. Hän erittelee eri toimijoiden käyttäytymisen taustalta niin motivaatioon, tapoihin, ympäristötekijöihin kuin toiminnan rakenteisiin liittyviä huomioita. (Borden 1984, 9-10)

Bohnsack ja Liesner (2019, 801-802) erittelevät kolme kasvuhakkeroinnin keskeistä aineisosaa: markkinoinnin, data-analyysin ja testaamisen sekä koodauksen ja automaation. Data-analyysi ja testaus ovat keskeisiä sen vuoksi, että niiden avulla päästään kiinni asiakkaiden käyttäytymiseen ja mieltymyksiin. Bohnsack ja Liesner lainaavat Steve Jobsia, jonka mukaan asiakkailta ei voi vain kysyä toiveita, sillä siinä vaiheessa, kun tuote tai palvelu on kehitetty, ovat asiakkaiden mieltymykset siirtyneet jo johonkin uuteen. Yritykselle voi siis olla arvokkaampaa saada asiakkaiden mielipiteiden sijaan tietoa asiakkaiden tosiasiallisesta toiminnasta. Bohnsack ja Liesner korostavat etenkin suuria data-aineistoja, jotka kertyvät esimerkiksi sosiaalisen median kautta. Koodaus ja automaatio mahdollistavat osaltaan kertyneiden suurten datamassojen tehokkaan analysoinnin. Bohnsack ja Liesner ennakoivat, että tekoälyn avulla asiakkaiden tuottamasta aineisosta voidaan tehdä nopeita päätelmiä ja muokata tarjolla olevaa tuotetta tai palvelua tehokkaasti.

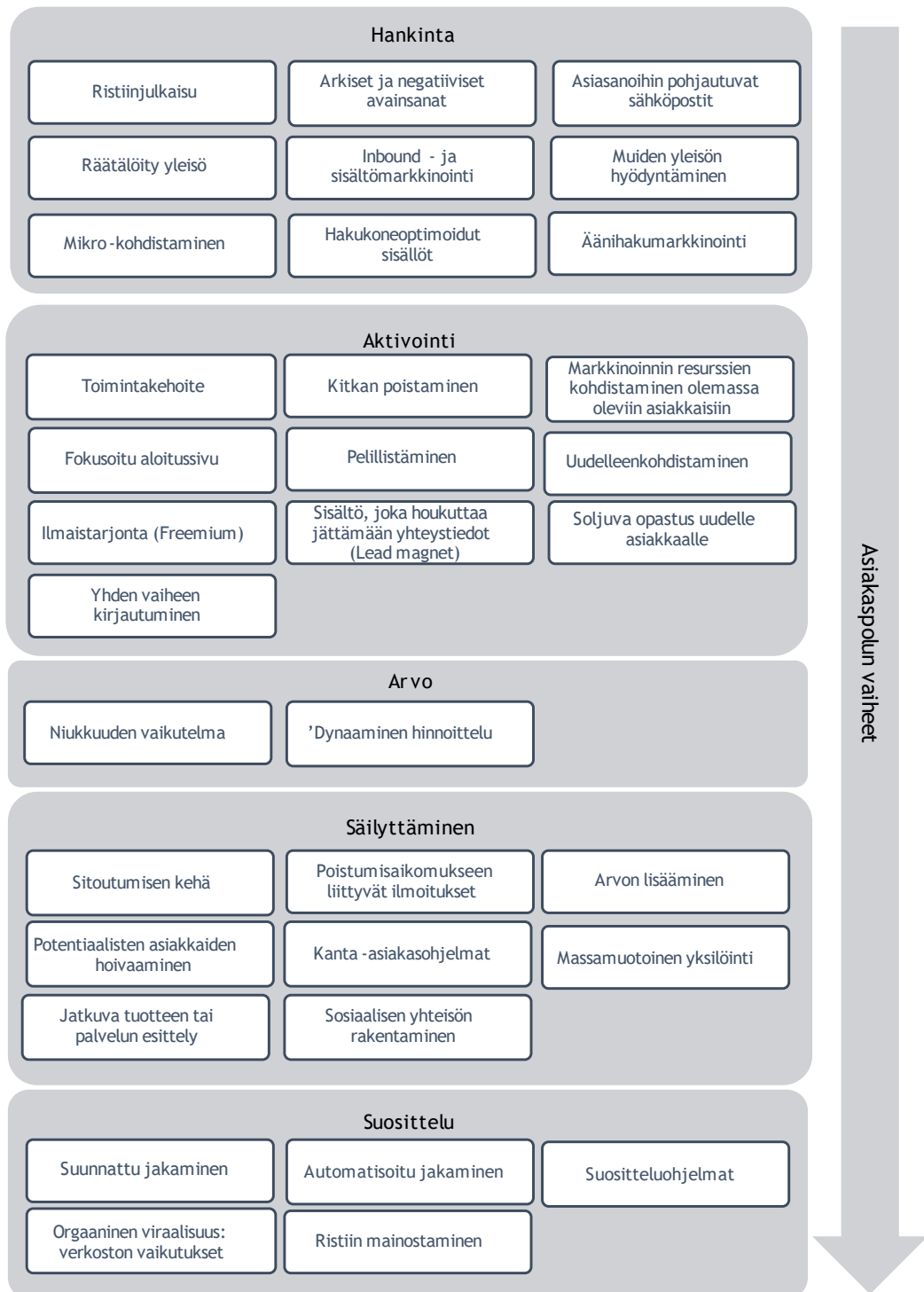
Bohnsackin ja Liesnerin (2019, 801-802) erittelemät kasvuhakkeroinnin ainesosat sopivat erityisesti suurimuotoisiin, hyvin resursoituihin kasvuhakkerointiprojekteihin. Toisaalta Ellis ja Brown (2017, 76) korostavat nopeasti toteutettavia, mitattavia testejä. Esimerkiksi dataa siis tarvitaan, mutta se voi koostua isojen tietoaaineistojen sijaan myös pienemmistä puroista. Yhdistämällä päätöksenteon ilmiöiden tietoperustaa kasvuhakkerointiin on myös mahdollista nojata kokeiluissa tutkimuksin testattuun tietoon ihmisten käyttäytymisestä ilman, että aineistoa on kerättävä juuri kyseessä olevan yrityksen asiakkaista.

Kasvuhakkerointiin liittyy myös tietynlaista vainua tai kykyä hahmottaa uusia mahdollisuuksia. Conway ja Hemphill (2019, 175) huomauttavat brittiläisiä teknologian alan start up -yrityksiä käsittelevässä artikkelissaan, että kasvuhakkeroilta tarvitaan data-analyysitaitojen lisäksi myös kykyä huomata syntymässä olevia mahdollisuuksia ensimmäisenä. Osaajien löytäminen kasvuhakkeroilijiksi ei siis ole helppoa, ja Ellis ja Brown (2017, 29-57) neuvovatkin, että kasvukokeilujen kehittämiseen kerätään osaava tiimi yrityksen eri toiminnoista.

Kasvuhakkeroinnin mahdollisuuksien monipuolisuus tulee hyvin esiin Bohnsackin ja Liesnerin (2019, 803) kokoamasta kasvuhakkeroinnin taksonomiasta (Kuva 1). Siihen on koottu 34

erilaista toimintoa, jotka asettuvat asiakaspolun eri vaiheisiin. Kasvuhakkerointikokeilut voivat siis olla todella monenlaisia. Sopivien kokeilujen valinnassa ja ideoinnissa tulee Bohnsackin ja Liesnerin (2019, 802) huomioida kyseessä oleva tuote tai palvelu, kohderyhmä, kokeilun toteuttamisen ja ylläpidon vaatimat resurssit sekä aika, joka kuluu kokeilun aloittamisesta ensimmäisten mitattavien tulosten saavuttamiseen.

### Kasvuhakkeroinnin taksonomia



Kuva 1. Kasvuhakkeroinnin taksonomia (mukaillen Bohnsack ja Liesner 2019, 803)

Kasvuhakkerointiin liittyy tunnistettuja mahdollisuuksia ja haasteita. Bohnsack ja Liesner (2019, 804-805) nostavat mahdollisuuksina esiin 1) parantuneen viestinnän yrityksen sisällä, sillä kasvukokeilut vaativat laajaa yhteistyötä, 2) kehittyneet tuotteet, joissa asiakas on keskiössä, 3) kehityskustannusten laskemisen tietoon perustuvien, nopeiden kokeilujen ansiosta ja 4) onnellisemmat asiakkaat, jotka huomioidaan personoidulla markkinoinnilla, paremmalla hinnoittelulla ja palvelulla. Toisaalta he nostavat esiin kasvuhakkeroinnin haasteina 1) aineiston laadun, joka pitää varmistaa, 2) henkilöstön riittävyyden ja osaamisen sekä 3) tunnettujen kokeilujen pilaantuvuuden, samat kikat eivät toimi loputtomasti. Onnistuakseen kasvuhakkerointi siis vaatii yritykseltä sitoutumista ja paneutumista.

Ellis ja Brown (2017, 15) tuovat esille, kuinka nopeasti muuttuvassa ympäristössä yrityksillä on suuri tarve sekä laajentaa asiakaspohjaa että sitouttaa ja aktivoida olemassa olevia asiakkaita. Kasvuhakkeroinnin avulla yritykset voivat sopeutua joustavasti asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja toiveisiin ja siten parantaa tulostaan. Asiakaskeskeisyyden kautta on myös mahdollista saada asiakkaista yrityksen edustajia tai lähettäiläitä.

## 2.2 Päätöksenteon ilmiöt

Ihmiset tekevät päivittäin lukemattomia valintoja, joista vain pienen osan keskittyen tai harkiten. Päätöksentekoon vaikuttaa moni seikka, joita ihmisten on vaikea tunnistaa tai havaita. Max H. Bazerman ja Don A. Moore ovat keränneet teokseensa *Judgement in Managerial Decision Making* (2017) monipuolisesti sellaisen psykologisen ja käyttäytymistaloustieteellisen tutkimuksen tuloksia, jonka avulla on saatu paljon tietoa päätöksentekoa helpottamaan käytetyistä ajattelun oikopoluista ja vinoumista.

Perinteinen taloustiede on nojannut rationaaliseen ihmiskuvaan. Tyypillisesti tutkimuksessa on käytetty taustaoletuksia, jonka mukaan ihmisten mieltymykset ovat pysyviä, ihmiset maksimoivat oletetun hyödyn, ihmiset olettavat tulevan hyödyn alenevan eksponentiaalisesti, ovat puhtaasti itsekkäitä ja loogisia päättelyssään (Rabin 2002, 660). Ihmisten päätöksenteko on kuitenkin vain rajatusti rationaalista. Bazermanin ja Mooren (2017, 5-6) mukaan ihmisten huomiokykyä ja rationaalisuutta rajoittaa esimerkiksi tyytyminen täysin optimaalisen päätöksen sijaan tarpeeksi hyvään ratkaisuun, heuristiikkojen eli ajattelun oikopolkujen käyttäminen, nykyhetken painottaminen tulevaisuuden kustannuksella, oman edun lisäksi muiden huomioon ottaminen sekä huomiokyvyn ja eettisen ajattelun rajallisuus.

Päätöksentekoa tarkasteltaessa on siis kiinnostavaa kiinnittää huomiota niihin tapoihin ja tilanteisiin, joissa päätöksiä tehdään rationaalisesta mallista poiketen. Tästä empiirisiin havaintoihin perustuvasta kokonaisuudesta käytetään nimitystä päätöksenteon ilmiöt (behavioral insights).

Hallsworth ja Kirkman (2020, 1-6) korostavat, kuinka päätöksenteon ilmiöt tarjoavat realistista tietoa siitä, miten ja miksi ihmiset käyttäytyvät tietyllä tavalla. Päätöksenteon ilmiöiden keskeinen havainto on se, että ihmisten käyttäytymistä ohjaavat monet tiedostamattomat tekijät sekä tapoihin ja ympäristön vihjeisiin liittyvät asiat. Vaikka päätöksiä tehdään myös rationaalisesti ja harkiten, on kuitenkin hyvin yleistä nojata ajattelun oikopolkuihin. Päätöksenteon ilmiöiden tutkimus on osoittanut, että ihmisten päätöskäyttäytymiseen on mahdollista vaikuttaa monin tavoin. Hallsworth ja Kirkman (2020, 21) määrittelevätkin päätöksenteon ilmiöt lähestymistavaksi, jossa käytetään tietoa ihmisten käyttäytymisen tiedostetuista ja tiedostamattomista vaikuttajista käytännön ongelmien ratkaisemiseen. Päätöksenteon ilmiöiden kautta on siis mahdollista tuottaa uusia näkökulmia palveluiden käyttäjien toimintaan ja valintoihin, ja tavoitella muutosta asiakkaiden valintakäyttäytymisessä.

Koska nimenomaan kasvuhakkerointia on tutkittu vielä melko vähän, löytyy aihetta sivuavaa tutkimustietoa etenkin markkinoinnin tutkimuksen piiristä. Merlo, Lukas ja Whitwhell (2008) ovat koonneet yhteen heuristiikkoja käsittelevää markkinoinnin tutkimusta. He toteavat, että ajattelun oikopolkuja, heuristiikkoja, on tutkittu johtamisen näkökulmasta jo 1970-luvulta alkaen, ja myös markkinoinnin näkökulmasta heuristiikkojen tutkimusta on tehty vuosikymmeniä. Markkinointiin liittyen tutkimuksessa huomiota on kiinnitetty erityisesti kuluttajien käyttäytymiseen, mainosten budjetointiin, tuotekehitykseen ja yleisemmin markkinoinnin tutkimuksen filosofiaan. Merlon, Lukasin ja Whitwhellin identifioimissa tutkimuksissa heuristiikkoja käyttävät niin yritysten edustajat tehdessään markkinointiin liittyviä päätöksiä, tuotteiden kehittäjät kuin kuluttajat markkinoinnin kohteina. Voikin ajatella, että käyttäytymisen oivallukset antavat tulkintakehikon, jonka läpi voi tutkailla ja mahdollisesti vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen kaikessa inhimillisessä toiminnassa, ja joka seuraa meitä erilaisissa rooleissa.

Mekanismeja, joilla pyritään vaikuttamaan ihmisten tekemiin päätöksiin, on tutkittu valintamuotoilun (choice architecture) piirissä. Thaler ja Sunstein (2008, 3) nimittävät valintamuotoilijoiksi (choice architect) kaikkia, jotka organisoivat ihmisten päätöksenteon kontekstia eri tilanteissa. Valintamuotoilijoita ovat niin hoitovaihtoehtoja tarjoavat lääkärit, lapsilleen koulutusmahdollisuuksista kertovat vanhemmat kuin myynnin ammattilaiset. Heillä kaikilla on valtaa vaikuttaa siihen, millaisena he tarjoavat valintatilanteen. Kanerva ja Hytönen (2021, 8) kuvaavat valintamuotoilua lähestymistavaksi, jossa valintoihin voidaan vaikuttaa muuttamalla sitä päätöksenteon kontekstia, joissa valintoja tehdään. Tämä tapahtuu esimerkiksi tunnistamalla ympäristötekijöiden vaikutuksia ihmisten tekemiin päätöksiin ja ymmärtämällä ihmisten psykologiaa.

Tunnettu esimerkki ihmisten päätöksentekoon vaikuttamisesta ovat tuuppaukset (nudge), joilla viitataan kaikkiin sellaisiin tapoihin, joilla muutetaan valinnan kontekstia ja siten

vaikutetaan ihmisten käyttäytymiseen ilman kieltoja tai merkittäviä muutoksia taloudellisissa kannustimissa (Thaler ja Sunstein 2008, 6). Tuuppausta on esimerkiksi se, että salaatit asetetaan ensimmäiseksi lounaslinjastolla, jolloin asiakkaat täyttävät ison osan lautasesta terveellisellä salaatilla ja päätyvät syömään kevyemmän lounaan. Ihmisten vapauteen valita ei kajota, mutta terveellisen valinnan tekemistä helpotetaan valintaympäristöä muokkaamalla.

Käyttäytymistaloustieteellisestä tutkimustyöstään Nobel-palkittu Richard Thaler käyttää arkkitehtuurin ja yhdyskuntasuunnittelun analogiaa kuvatessaan valintamuotoilua. Tuuppausten ja valintamuotoilun tulevaisuutta pohdiskelevassa pääkirjoituksessaan hän toteaa, että kun tähän asti tutkijoiden on ollut mahdollista hyödyntää ja testata päätöksenteon ilmiöitä rajatuissa tilanteissa ja osana muuten muuttumatonta ympäristöä, voisi valintamuotoilu tulevaisuudessa tarkoittaa paljon laajempaa valintatilanteiden uudelleensuuntaamista. Arkkitehtuuri-analogian mukaan tähän asti tuuppaukset ovat olleet eräänlaista sisustussuunnittelua, kun tulevaisuudessa valintamuotoilu voisi koskea niin rakennusten rakenteita, materiaaleja ja jopa sijoittumista osaksi kaupunkirakennetta. Valintamuotoilu voi siis viitata hyvin kokonaisvaltaiseen uudelleenjärjestelyyn tilanteissa, rakenteissa ja tavoissa, joissa ihmiset tekevät valintoja. (Thaler 2021, 4-5)

Valintamuotoilun laajemmalle näkökulmalle tai valintamuotoilun yhdistämiselle laajemmin päätöksenteon kontekstin muokkaamiseen on tunnistettu tarvetta myös muussa tutkimuskirjallisuudessa. Kriittisessä analyysissään Meder, Fleischhut ja Osman (2018, 37) tuovat esiin, kuinka pelkästään välittömien valintatilanteiden muotoilu (immediate choice architecture) ei usein riitä monimutkaisempien, esimerkiksi sosiaalisten ongelmien ratkaisuun. Tässä yhteydessä he käsittelevät valintamuotoiluna nimenomaan niiden tekijöiden muokkaamista, jotka ihminen kohtaa valinnan hetkellä. Valintamuotoilu voi siis koskea esimerkiksi vaihtoehtojen esittämistapaa, mutta laajemmat rakenteelliset syyt tai ne sosio-ekologiset puitteet, joissa valintoja tehdään jäävät ennalleen.

Kasvuhakkeroinnin yhteydessä valintamuotoilun näkeminen kapeammin tai laajemmin on mielenkiintoista. Ellis ja Brown (2017, 15) kuvaavat, kuinka kasvuhakkerointitiimin keskeinen tehtävä on löytää kaikki mahdollinen kasvupotentiaali niin tuotteesta, sen ominaisuuksista, asiakkaille viestimisestä sekä asiakkaiden löytämisestä, pitämisestä ja tuloksen tuottamisesta. Kasvuhakkerointikokeilut voivat olla pieniä muutoksia, joissa muotoillaan asiakkaan välitöntä päätöksentekotilannetta. Toisaalta kasvuhakkeroinnin kontekstissa valintamuotoilijoilla on vapaus katsoa koko yrityksen tuotteiden ja toiminnan kokonaisuutta ja tehdä muutoksia, joiden avulla asiakkaat tekisivät entistä enemmän yrityksen kannalta myönteisiä valintoja. Tällöin kasvuhakkerointiin liittyvä valintamuotoilu voidaan nähdä hyvin kokonaisvaltaisena.



Dowling, Guhl, Klapper, Spann, Stich ja Yegoryan (2019, 449) toteavat, että markkinoinnilla ja käyttäytymistaloustieteellä voisi olla paljon annettavaa toisilleen. Markkinointiin on aina liittynyt tarve selittää ostajien ja myyjien motivaatioita ja uskomusjärjestelmiä.

Markkinoinnin tekijät voisivat kuitenkin ottaa aiempaa enemmän hyötykäyttöön käyttäytymistaloustieteen piirissä tuotetut teoreettiset selitykset ja valintamuotoilun työkalut ja toisaalta käyttäytymistaloustiede voisi rikastua markkinoinnin käytännöistä syntyvistä aineistoista.

Päätöksenteon ilmiöiden vieminen käytäntöön voi olla hyvin arkistakin kehittämistä. Isossa-Britanniassa Behavioral Insights Team (BIT) on työskennellyt erilaisten julkisen sektorin toimijoiden kanssa, ja tiivistänyt muutamat keskeiset päätöksenteon ilmiöt neljään helposti muistettavaan ja käytäntöön vietävään näkökulmaan. BIT-ryhmän kehittämän EAST-mallin elementit ovat helppous, houkuttelevuus, sosiaalisuus ja oikea-aikaisuus. Kuhunkin elementtiin voi sukeltaa syvemmälle, esimerkiksi helppoutta voidaan saavuttaa valmiilla perusvaihtoehdoilla, vähentämällä palveluiden käyttöönottoon liittyvää kitkaa ja yksinkertaistamalla viestintää. Sosiaalisuutta taas edistävät esimerkiksi sen näyttäminen, että suurin osa muista asiakkaista toimii toivotulla tavalla, vetoamalla verkostoihin ja kannustamalla asiakkaita luomaan velvollisuudentunnetta muiden kanssa jaetuilla sitoumuksilla. (Service ym. 2014, 2-8)

Tässä alaluvussa olen keskittynyt kuvaamaan päätöksenteon ilmiöitä yläkäsitteen tasolla. Tässä opinnäytetyössä päätöksenteon ilmiöiden piiristä tarkempaan tarkasteluun nousee muutama päätöksenteon ilmiöiden käsite: saatavuusheuristiikka, hinta laadun indikaattorina ja Ikea-vaikutus. Näitä käsitteitä avaan tarkemmin alaluvussa 4.3.

### 2.3 Tietoperustan synteesi

Tässä opinnäytetyössä päätöksenteon ilmiöitä käytetään kasvuhakkeroinnin ideoimisen työkaluna. Päätöksenteon ilmiöihin liittyvän teorian ja empiirisen tutkimuksen kautta on myös mahdollista selkeyttää kasvuhakkeroinnin kohteeksi valittavien toimintatapojen logiikkaa. Päätöksenteon ilmiöihin pohjautuvan valintamuotoilu tarjoaa työkaluja kokeilujen kehittämiseen. Kasvuhakkeroinnilla ja päätöksenteon ilmiöillä on siis käytännössä selkeitä yhtymäkohtia, mutta en ole löytänyt sellaista teoreettista tutkimusta, jossa näitä aloja tuotaisiin nimenomaisesti yhteen.

Taulukossa 1 on verrattu kasvuhakkeroinnin ja päätöksenteon ilmiöiden tämän opinnäytetyön kannalta keskeisiä piirteitä. Kasvuhakkeroinnin tausta on markkinoinnissa ja käytännön yritystoiminnassa ja se tarkastelee yritysten nopeita, mitattavissa olevia kehitystoimia tai kokeiluja. Päätöksenteon ilmiöt tarkastelevat asiakkaiden tai käyttäjien toimintaa ja valintoja, eli juuri niitä ilmiöitä, joiden tuntemisen kautta kasvuhakkeroinnin käytännön keinoin voidaan luoda potentiaalisesti toimivia kokeiluja. Näiden kahden käsitteen väliin jää

valintamuotoilu, päätöksenteon ilmiöiden soveltamisala, joka tunnistaa mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksiin päätöksenteon kontekstia muokkaamalla. Tämän opinnäytetyön kehittämisprojektissa kokeilujen ideoiminen perustuu siis kasvuhakkeroinnin periaatteisiin, kun taas päätöksenteon ilmiöt tarjoavat taustatukea ja teoriaa, johon suunniteltavat kokeilut voivat perustua.

Käsite	Kasvuhakkerointi	Valintamuotoilu	Päätöksenteon ilmiöt
<b>Käsitteen tausta</b>	Markkinoinnissa ja käytännön yritystoiminnassa	Käyttäytymis-taloustieteessä ja päätöksenteon ilmiöissä	Taloustieteissä, psykologiassa, kognitiotieteissä ja yhteiskuntatieteissä
<b>Tarkasteltava ilmiö</b>	Tarkastelee yrityksen nopeita kehittämistoimia, joiden toimivuutta mitataan asiakkaiden/käyttäjien vaikutta reaktioiden kautta	Tarkastelee kontekstia, joissa päätöksiä tehdään. Tunnistaa mahdollisuuksia kontekstia muokkaamalla.	Tarkastelee asiakkaiden/käyttäjien toimintaa ja valintoja
<b>Rooli opinnäytetyön kehittämisprojektissa</b>	Toimii ja mittaa	Tunnistaa vaikuttamisen paikkoja	Taustoittaa ja teoretisoi

Taulukko 1: Opinnäytetyön keskeisten käsitteiden tulokulmien eroja

### 3 Kehittämisasetelma

Tämä opinnäytetyö liittyy soveltavan tutkimustyön ja kehittämistyön perinteeseen ja edustaa tutkimuksellista kehittämistoimintaa. Opinnäytetyössä kokeillaan tutkimustiedon soveltamista käytäntöön ja yhdistetään olemassa olevia tutkimuksen ja käytännön kehittämistyön tietoja uudella tavalla. Tässä luvussa käyn läpi opinnäytetyön tarkoituksen, tavoitteet sekä tutkimuskysymyksen apukysymyksineen. Kuvaan kehittämisprojektin vaiheet ja valitun kehittämismenetelmän. Käyn läpi aineiston keräämisen, hallinnan ja käytetyt aineiston analyysimenetelmät.

### 3.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten päätöksenteon ilmiöiden tietoperustaa on mahdollista yhdistää kasvuhakkeroinnin keinoin tapahtuvaan yrityksen kehittämistyöhön, etenkin sen suunnittelu- ja ideointivaiheessa. Kasvuhakkerointi on käytännön yritystoiminnan kautta syntynyt ja käytännössä toimivaksi todettu työskentelymalli, kun taas päätöksenteon ilmiöiden sateenvarjon alle mahtuu laaja ala eri alojen tutkimusta ja valintamuotoilun työkaluja. Tässä työssä haetaan tapoja tuoda tutkimustietoa rikastamaan arkista yrityksen kehittämistyötä.

Kohdeyrityksen kanssa määriteltiin kehittämistyön alussa tarve ja tavoite projektille. Kasvuhakkerointi kiinnosti yritystä, ja yrityksessä oli noussut tarve testata miten kasvuhakkerointia voisi soveltaa yrityksessä. Kohdeyrityksen kanssa käydyissä keskusteluissa nähtiin, että kasvuhakkerointi voi liittyä moniin yrityksessä työn alla oleviin kasvukohteisiin. Ajankohtaisia kasvukohteita suunnitteluvaiheessa olivat esimerkiksi se, miten yrityksen palveluita voisi saada myytyä asiakasorganisaatioille tehokkaammin. Tällöin esimerkiksi konsulttitoimistossa yksittäisen työntekijän sijaan yhteistyökumppanina toimisi johtoryhmä. Lisäksi erityisen kiinnostuksen kohteena yrityksessä on ollut asiakaslähtöisen myynnin kasvattaminen. Projektin tavoitteeksi otettiin kuitenkin yleisemmin toimintatapojen luominen kasvuhakkeroinnin ja Päätöksenteon ilmiöiden soveltamiseen yrityksen työhön. Yrityksen kannalta keskeistä oli rakentaa toimintaympäristöä ja toimintakulttuuria, jossa kasvuhakkerointia voitaisiin jatkossa toteuttaa. Yrityksen tavoitteena oli saada aiempaa parempi käsitys siitä, millaisia kokeiluja yrityksessä on mahdollista tehdä ja miten kokeilut kannattaa suunnitella niin, että ne ovat mitattavissa ja tarjoavat aineistoa päätöksentekoa varten.

Opinnäytetyön tavoite on kasvuhakkeroinnin ja päätöksenteon ilmiöiden yhdistäminen. Tämä tapahtuu sekä osana kohdeyrityksen kehittämistoimintaa että tarkastelemalla käsitteitä tässä opinnäytetyön raportissa. Kehittämisprojektissa kohdeyrityksen kasvutiimille tarjotaan tietoa päätöksenteon ilmiöistä. Lisäksi ideointivaiheen jälkeen kokeiluaihioita rikastetaan päätöksenteon ilmiöihin liittyvillä tutkimuslöydöillä, eli tarkastelua tehdään teoreettisemmin.

### 3.2 Tutkimuskysymykset

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan kasvuhakkeroinnin rikastamista päätöksenteon ilmiöillä toisaalta kohdeyrityksen prosessina ja toisaalta nitomalla tutkimushavaintoja osaksi kohdeyrityksen kasvuideoita. Opinnäytetyön kehittämisprojektissa siis testataan, sopivatko kasvuhakkerointi ja päätöksenteon ilmiöt toisiinsa toisaalta käytännön ja toisaalta teorian tasoilla.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä (Taulukko 2) on, onko kasvuhakkerointiin mahdollista tuoda lisäarvoa päätöksenteon ilmiöistä? Tätä pääkysymystä tarkastellaan kahden apukysymyksen avulla. Ensinnäkin kehittämisprojektilla selvitetään, miten päätöksenteon ilmiöitä voi liittää kasvuhakkerointiin kohdeyrityksen käytännöissä ja toiseksi teoreettisemmin pohditaan voiko kasvuhakkerointi-ideoita rikastaa päätöksenteon ilmiöillä?

Tutkimuksellista kehittämistoimintaa edustavan opinnäytetyön tulokset ovat sovellettavissa ensisijaisesti kohdeyritykseen, mutta toimivat toivottavasti keskustelunavauksena siitä, voisiko tarkastelun alla olevia ilmiöitä yhdistää toisiinsa myös muissa ympäristöissä. Toikko ja Rantanen (2019, 22-23) toteavat, että tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa kysymyksenasettelut nousevat käytännön toiminnasta ja rakenteista. He näkevät, että kyse ei olisi tutkimustiedon soveltamisesta, vaan uudenlaisesta tiedonmuodostuksen tavasta. Tällöin tutkimus on avustavassa roolissa, ja päätarkoituksena on konkreettinen muutos, jonka rinnalla syntyy perusteltua tietoa.

<b>Pääkysymys</b>	Onko kasvuhakkerointiin mahdollista tuoda lisäarvoa päätöksenteon ilmiöistä?
<b>Apukysymys 1 / prosessi</b>	Miten päätöksenteon ilmiöitä voi liittää kasvuhakkerointiin kohdeyrityksen käytännöissä?
<b>Apukysymys 2 / teoria</b>	Voiko kasvuhakkerointi-ideoita rikastaa päätöksenteon ilmiöillä?

Taulukko 2: Opinnäytetyön tutkimuskysymykset

### 3.3 Kehittämisprojektin vaiheet ja kehittämismenetelmän kuvaus

Kehittämisprojekti jakautui kuuteen vaiheeseen, joista kolme toteutettiin tiiviissä yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa. Vaiheet on tiivistetty taulukkoon 3.

Opinnäytetyön aihe valikoitui yhdessä kohdeyrityksen kanssa. Kohdeyritystä kiinnosti kasvuhakkerointi, ja keskustelujen myötä tarkemmaksi näkökulmaksi valikoitui päätöksenteon ilmiöiden yhdistäminen kasvuhakkerointiin. Prosessin aluksi tutustuin sekä kasvuhakkerointiin että päätöksenteon ilmiöihin liittyvään kirjallisuuteen ja opinnäytetyön kannalta keskeisiin käsitteisiin. Vuoropuhelu kirjallisuuden kanssa jatkui kuitenkin koko prosessin ajan.

Kohdeyrityksen kanssa keskeinen vaihe oli kehittämisprojektin tavoitteista ja työnjaosta sopiminen. Samalla opinnäytetyön tutkimuskysymykset selkeytyivät. Selkeyttämisen

työvälineenä käytettiin tutkimussuunnitelmaa, johon kuvattiin ajatuksia prosessin etenemisestä ja työnjaosta.

Keskeinen vaihe kasvuhakkerointiprojektin aloittamisessa oli yrityksen lähtötilanteen tunnistaminen. Tähän työvälineeksi loin esiselvityspohjan, joka jäi yrityksen käyttöön. Esiselvityksen tuloksia esiteltiin osana kasvuhakkerointityöpajaa, mutta tulokset rajattiin tämän opinnäytetyön raportin ulkopuolelle.

Kasvuhakkerointi ja käyttäytymisen oivallukset -työpajassa käytiin läpi kasvuhakkeroinnin perusteet ja esittelin lyhyesti ajattelun vinoumia ja tuuppauksia. Työpajassa ideoitiin kasvukokeiluja pareittain ja kaikki osallistuivat ideoiden toteuttamiskelpoisuuden arviointiin. Ideoiden jalostamista kasvukokeiluksi jatkettiin kohdeyrityksen omana työnä.

Kohdeyrityksen tavoitteiden selkiyttämisen, esiselvityksen ja työpajan sekä siihen liittyvän valmistelutyön avulla kokosin aineiston, jonka perusteella vastaan tutkimuskysymykseen ”Miten päätöksenteon ilmiöitä voi liittää kasvuhakkerointiin kohdeyrityksen käytännöissä?”

Työpajan ideoista muodostui tämän opinnäytetyön keskeinen aineisto. Vastatakseni tutkimuskysymykseen ”Voiko kasvuhakkerointi-ideoita rikastaa käyttäytymisen oivalluksilla?” nostin tarkempaan tarkasteluun kolme työpajan ideaa, joita tarkastelin päätöksenteon ilmiöiden valossa. Viimeisenä vaiheena kokosin käytännön kehittämisprojektin ja tutkimuskirjallisuuteen perustuvan pohdinnan yhteen tähän opinnäytetyön raporttiin.

Toimenpide	Tarkennuksia sisällöstä	Kohdeyritys mukana
1. Kirjallisuuskatsaus	Tutustuminen kasvuhakkeroinnin ja päätöksenteon ilmiöiden keskeisiin käsitteisiin	
2. Kohdeyrityksen tavoitteiden selkeyttäminen	Sovitaan kehittämisprojektin tavoitteista ja työnjaosta	X
3. Esiselvitys kohdeyrityksessä	Esiselvityksen mallipohjan luominen kohdeyrityksen käyttöön.  Käytössä olevien ja tarpeellisten datan keräämisen ja analysoimisen työkalujen inventaario.	X

Toimenpide	Tarkennuksia sisällöstä	Kohdeyritys mukana
4. Työpaja: kasvuhakkerointi ja käyttäytymisen oivallukset	Pohjaksi luotu yritykselle kasvuhakkeroinnin ideakortit ja ideoiden arvioinnin taulukko.  Kasvuhakkeroinnin perusteet. Lyhyt johdatus ajattelun vinoumiin ja tuuppauksiin.  Kasvukokeilujen ideointi pareittain, välineinä ideakortit ja EAST-kortit.  Ideoiden arvioiminen yhdessä.	X
5. Työpajan ideoiden rikastaminen käyttäytymisen oivalluksilla	Ideoiden kategorisoiminen ja valittujen ideoiden täydentäminen käyttäytymisen oivalluksilla.	
6. Raportointi	Kehittämisen prosessin kuvaaminen.  Prosessin onnistumisen arviointi sekä sen pohdinta, miten päätöksenteon ilmiöiden yhdistäminen kasvuhakkerointiin onnistui.	

Taulukko 3: Kehittämisen projektin vaiheet ja tehtävät

Tässä opinnäytetyössä käytettyä kehittämismenetelmää voi kuvata tutkimukselliseksi kehittämistyöksi (Toikko ja Rantanen 2009), joka pohjautuu käytännönläheisyyteen, työelämälähtöisyyteen ja ajankohtaisuuteen (Vilkkä 2017). Kehittämisen prosessi tapahtuu vuorovaikutuksessa kohdeyrityksen kanssa, ja tutkimusraportin lisäksi olennaista on myös kehittämisen aikana yrityksessä tapahtuvat muutokset. Kehittämismenetelmää on kuvattu tarkemmin Johdannon alaluvussa 1.1.

### 3.4 Opinnäytetyön aineiston keruu ja aineiston hallintasuunnitelma

Toikko ja Rantanen (2009, 80) ovat todenneet, että kehittämistoiminnan seuranta perustuu systematisoituun dokumenttiaineistoon. Tämän kehittämisen projektin aineistoa on kerätty systemaattisesti kehittämistoiminnan edetessä. Aineistoa on kertynyt sekä kohdeyrityksessä että osana opinnäytetyön tekemistä.

Kehittämiprojektista on kertynyt monenlaista aineistoa, joka jakautuu seuraaviin pääluokkiin:

- 1) kohdeyrityksen kanssa käydyt dokumentoidut keskustelut ja kirjeenvaihto, yhteensä arviolta 8 tuntia yhteistä työskentelyä ja 15 sivua dokumentteja
- 2) kehittämisprosessin aikana kehitetyt kasvuhakkeroinnin välineet (esiselvityspohja, ideapohjat, ideoiden arviointipohja) ja työpajassa esitellyt aineistot.
- 3) kokeiluideat ja niiden analysoinnista syntyneet aineistot, yhteensä 12 ideakuvausta, arviointimatriisi, ideoiden lajittelu priorisoinnin ja käyttäytymisten oivallusten mukaan.

Kaikkea kertynyttä aineistoa säilytettiin tutkimuksen toteuttamisen ajan Laurean pilvipalvelussa, ja aineisto hävitetään poistamalla tiedostot opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Aineisto on vain opinnäytetyön tekijän käytössä. Kohdeyritys esitetään tässä opinnäytetyön raportissa anonymina. Kohdeyritys on rajannut käytössä olevat aineistot ja ne eivät sisällä henkilöiden tai yrityksen kannalta herkkiä tietoja. Käytännössä aineistosta on poistettu yksityiskohtia, joista kohdeyrityksen voisi tunnistaa. Lisäksi kohdeyrityksen keräämän esiselvityksen tuloksia ei eritellä, mutta esiselvityksen pohjaa käytetään aineistona.

Opinnäytetyön toteuttamisesta sovittiin kohdeorganisaation kanssa, ja samalla käytiin läpi mm. opinnäytetyön tekijän ja kohdeorganisaation edustajien vastuita ja työnjakoa (ks. taulukko 3). Kohdeyrityksen työntekijät olivat tietoisia tutkimukseen osallistumisesta kehittämisprojektin aikana. Opinnäytetyöhön ei sisällynyt sellaisia riskejä tutkittaville, joiden vuoksi erillinen eettinen ennakkoarviointi olisi ollut tarpeellista (Arene 2019, 20).

### 3.5 Aineiston analyysi

Aineisto koostui pääosin tekstimuotoisista dokumenteista ja ideoista. Näitä aineistoja on analysoitu tutkimusavusteisen kehittämisen keinoin, joiden voi ajatella asettuvan osaksi laadullisten tutkimusmenetelmien perinnettä.

Alasuutari (2001) toteaa, että kaikkea tieteellistä tutkimusta yhdistää pyrkimys loogiseen todisteluun ja objektiivisuuteen, mutta laadullisessa tutkimuksessa lähtökohdaksi otetaan selkeän koeasetelman sijaan arvoituksen ratkaiseminen. Alasuutarin mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena, jonka ajatellaan valottavan jonkin sisäisesti loogisen kokonaisuuden rakennetta. Tässä opinnäytetyössä erilaiset aineistot ja kehittämisprojektin läpi vieminen muodostavat kokonaisuuden, jota tarkastelemalla on mahdollista havainnoida päätöksenteon ilmiöiden ja kasvuhakkeroinnin yhteyksiä. Aineiston

analyysissä on siis lähdetty hakemaan vastausta tutkimuskysymyksen osoittamaan arvoitukseen.

Toikko ja Rantanen (2009, 33) esittelevät Tuomo Alasoinin kuvaamat tutkimusavusteisen kehittämisen kolme piirrettä. Tässä opinnäytetyössä aineistoa on analysoitu näiden piirteiden mukaisesti. Ensinnäkin on hyödynnetty aiempaan tutkimustietoon perustuvia käsitteellisiä malleja, eli päätöksenteon ilmiöiden piiristä nousevia tutkimushavaintoja. Toiseksi tutkimuskysymys on asetettu luotujen mallien pohjalta, eli tutkimuskirjallisuuteen nojaten. Kolmanneksi prosessin perusteella tehtyjä johtopäätöksiä tarkastellaan kriittisesti, ja havaintojen pohjalta voidaan edelleen kehittää lähtökohdaksi otettuja käsitteellisiä malleja ja niiden perusteluja.

Kasvuideoiden toteuttamispotentiaalia arvioitiin myös numeraalisesti, ja tätä pientä aineistoa on analysoitu määrällisesti yksinkertaisin tilastollisin menetelmin. Ideoille annetuista arvosanoista laskettiin keskiarvoja ja keskihajontoja.

#### 4 Kehittämisprosessin eteneminen ja tulokset

Tämän opinnäytetyön pääkysymyksenä on, onko kasvuhakkerointiin mahdollista tuoda lisäarvoa päätöksenteon ilmiöistä. Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka yksi tärkeä osa on se käytännön kehittämistyö, jolla asiakasyrityksessä on sovellettu kasvuhakkeroinnin menetelmiä ja otettu käyttöön päätöksenteon ilmiöiden hyödyntämistä tukevia materiaaleja. Siksi alaluvussa 4.1 esittelen kohdeyrityksen kanssa toteutetun kasvuhakkerointiin valmistautumisen projektin. Tältä osin tulokset ovat siis hyvin käytännönläheisiä, esittelen esimerkiksi käytettyjä työvälineitä ja pohjia. Alaluvussa 4.2 esittelen yrityksessä ideoidut kasvuhakkerointikokeilut. Samalla kuvaus toimii vastauksena opinnäytetyön käytännön kehittämiskysymykseen siitä, miten päätöksenteon ilmiöitä voi liittää kasvuhakkerointiin kohdeyrityksen käytännöissä.

Alaluvussa 4.3 esittelen kolme kasvuhakkerointikokeilua, joihin yhdistän päätöksenteon ilmiöiden tutkimustietoa. Näin vastaan toiseen opinnäytetyön apukysymykseen, voiko kasvuhakkerointi-ideoita rikastaa päätöksenteon ilmiöillä? Pyrin siis siirtämään tarkastelun päätöksenteon ilmiöiden ja kasvuhakkeroinnin yhteyksistä arjen tasolta yleisemmäksi ja löytämään yhteyksiä käytännön kokeiluideoiden ja päätöksenteon ilmiöiden tutkimuskirjallisuuden välille.



#### 4.1 Kasvuhakkeroinnin kehittämisprojekti

Kasvuhakkerointi nousi tämän kehittämisprojektin teemaksi kohdeyrityksen aloitteesta. Kohdeyritys on 2010-luvulla perustettu suomalainen kyselyaineistojen ja asukasosallisuuden teknologia- ja asiantuntijayritys. Yritys tarjoaa asiakkaidensa käyttöön kehittämänsä erityisen kyselytyökalun. Toisaalta yritys tarjoaa konsultointipalveluja kyselyihin ja asukasosallisuuteen liittyen. Yrityksen tuote on syntynyt alun perin korkeakoulun kehittämistyönä, ja yrityksessä on alalle korkean tason osaamista. Yrityksen asiakkaat ovat julkisia toimijoita, konsulttiyrityksiä ja tutkimusorganisaatioita. Yritys toimii kansainvälisesti, toimintaa on ollut lähes 40 maassa.

Kasvu on ollut yrityksen toiminnan keskiössä aina, ja yrityksessä haetaan aktiivisesti erilaisia tapoja kehittää kasvua. Kasvuhakkerointi kiinnosti yritystä, ja tarpeena oli testata miten toimintatapaa voisi soveltaa yrityksessä ja millaiset toimintatavat ja työkalut olisi mahdollista ottaa käyttöön. Keskeistä oli siis kasvattaa yleisesti yrityksen kapasiteettia kasvuhakkerointikokeilujen toteuttamisessa.

Kasvuhakkerointiin liittyen kohdeyritykselle luotiin osana opinnäytetyötä kolme kokonaisuutta: 1) kasvuhakkeroinnin esiselvityspohja, 2) lomakkeisto ideoiden keräämiseen, seurantaan ja arviointiin ja 3) työpaja, jossa yhdistyi kasvuhakkerointi, käyttäytymisen oivallukset ja kokeilujen ideointi.

##### 4.1.1 Pohja kasvuhakkeroinnin esiselvitykselle

Kasvuhakkeroinnin esiselvitystä varten luotiin pohja, joka jäi yrityksen käyttöön, ja tuloksia ei liitetä tähän opinnäytetyöhön. Esiselvitys on kuitenkin olennainen osa kasvuhakkeroinnin käynnistämistä, ja siksi esittelen tässä esiselvityksen rungon. Se koostuu neljästä osasta: kasvuhakkeroinnin tavoitteiden määrittelemisestä, datan keräämisen ja analysoinnin työkaluista, nykytilan analyysistä sekä keskeisten asiakkaiden haastattelusta. Esiselvityksen pohja perustui Ellisin ja Brownin (2017) Hacking Growth -teoksessa esittelemiini periaatteisiin.

Haasteiden tunnistamisessa on olennaista rajata kasvuhakkeroinnin näkökulma toteutettavissa olevaan ja tarpeeksi rajattuun ongelmaan tai ilmiöön, jotta kasvukokeiluista on mahdollista muotoilla mitattavissa olevia ja toistettavia testejä.

Datan keräämiseen liittyen esiselvityksessä kartoitettiin millä järjestelmillä kohdeyrityksessä seurataan asiakkaiden toimintaa ja yrityksen kasvua. Lisäksi käytiin läpi muiden työkalujen tarve - saadaanko nykyisellä data-analytiikalla kerättyä tarpeeksi ja oikeanlaista aineistoa, jotta kasvukokeilujen tuloksia on mahdollista seurata tilastollisesti merkittävällä tasolla.

Nykytilan analyysi käsitteli kolmea kysymystä. Ensimmäkin tarkasteluun nostettiin arvokkaimpien asiakkaiden käyttäytyminen sekä yrityksen tuotetta käytettäessä että silloin,

kun asiakkaisiin ollaan yhteydessä. Apukysymyksiä olivat esimerkiksi se, millaisia tuotteen ominaisuuksia käytetään, miten pitkään arvokkaimmat asiakkaat pysyvät keskimäärin asiakkaina, millaisia kysymyksiä he esittävät yritykselle ja miten nopeasti he tekevät hankintapäätöksiä. Arvokkaimpien asiakkaiden kohdalla on keskeistä tarkastella myös heidän piirteitään - esimerkiksi miten he ovat löytäneet yrityksen ja mitä muita palveluita he käyttävät työssään. Toinen kiinnostava tarkasteltava ryhmä ovat asiakkaat, jotka eivät tee ostopäätöstä. Heidän kohdaltaan kaivettavia tietoja ovat esimerkiksi se, miten yrityksen palvelu on hinnoiteltu kilpailijoihin verrattuna tai onko löydettävissä asioita, joita palvelun ostavat asiakkaat tekevät, mutta ennen ostopäätöstä kaikkoavat asiakkaat eivät.

Viimeisenä osana esiselvitystä on nopeiden sähköpostihaastatteluiden runko, jotka on tarkoitus toteuttaa yrityksen itse löytäneille asiakkaille. Heille kohdistettuja kysymyksiä ovat

- Mistä löysit yrityksen?
- Mikä oli ensikosketuksesi yritykseen? Mikä mielikuva siitä jäi?
- Mitä tietoa hait seuraavaksi? Mistä etsit tiedon?
- Millä perusteella päädyit tilaamaan tuotteen? Miten nopeasti teit päätöksen?
- Mikä tekee tästä tuotteesta tai palvelusta sinulle korvaamattoman?

Kasvuhakkeroinnin esiselvitys auttoi kohdeyritystä orientoitumaan kasvuhakkerointikokeilujen ideointiin, ja antoi samalla kuvaa siitä, minkälaisena yritys näyttäytyy asiakkaille ja millaiset mahdollisuudet asiakkaiden käyttäytymisen seuraamiseen ja analysoimiseen yrityksellä on.

#### 4.1.2 Lomakkeisto ideoiden keräämiseen ja arvioimiseen

Kasvuhakkerointiin liittyy oleellisesti ideoiden dokumentointi ja seuranta. Yhdessä kohdeyrityksen kanssa loimme heidän käytäntöihinsä sopivan mallin, jossa kokeiluideoita kerättiin Trello-työkalulle, ja aineistojen kertymistä varten luotiin jaettu tiedostokansio.

Kokeiluja koskevat ideat haluttiin kerätä järjestelmällisesti, jotta ne olisivat vertailtavissa ja jotta jo ideointivaiheessa kokeilua mietittäisiin kasvuhakkeroinnin näkökulmasta. Ellis ja Brown (2019, 120-122) ovat identifioineet kymmenen kysymystä tai otsikkoa, joista luotiin ideapohjat. Kuvassa 2 on esimerkki Trello-työkaluun luodusta ideapohjasta.

Tämä on mallikortti.

Luo kortti mallista

Name of the idea

luettelossa [Backlog](#)

Kuvaus

Muokkaa

Description

Who is being targeted?  
What is going to be created?  
Where (in the product or marketing materials) it will be implemented?  
When will it appear during the customer's use?  
Why - the rationale behind the idea  
How - a recommendation of the type of the test/new feature/new marketing act

Hypothesis

If successful, this [variable] will increase by [amount] because [assumptions].

Metrics to be measured

What are the key metrics that show the effect of this experiment?  
- Choose at least two  
- Quantity and quality of customers

Categories

1) Acquisition/Activation/Revenue/Retention/Referral  
2) Behavioral insight

Ehdotettu

Liity

Lisää malliin

Jäsenet

Nimilaput

Tarkistuslista

Liitetiedosto

Kansi

Mukautetut kentät

Power-Upit

Lisää Power-Upeja

Automaatio

Lisää painike

Toiminta

Näytä tiedot

KK

Kirjoita kommentti...

Siirrä

Kopioi

Malli

Seuraa

Piilota luettelosta

Poista

Jaa

Kuva 2. Kokeiluidean mallipohja

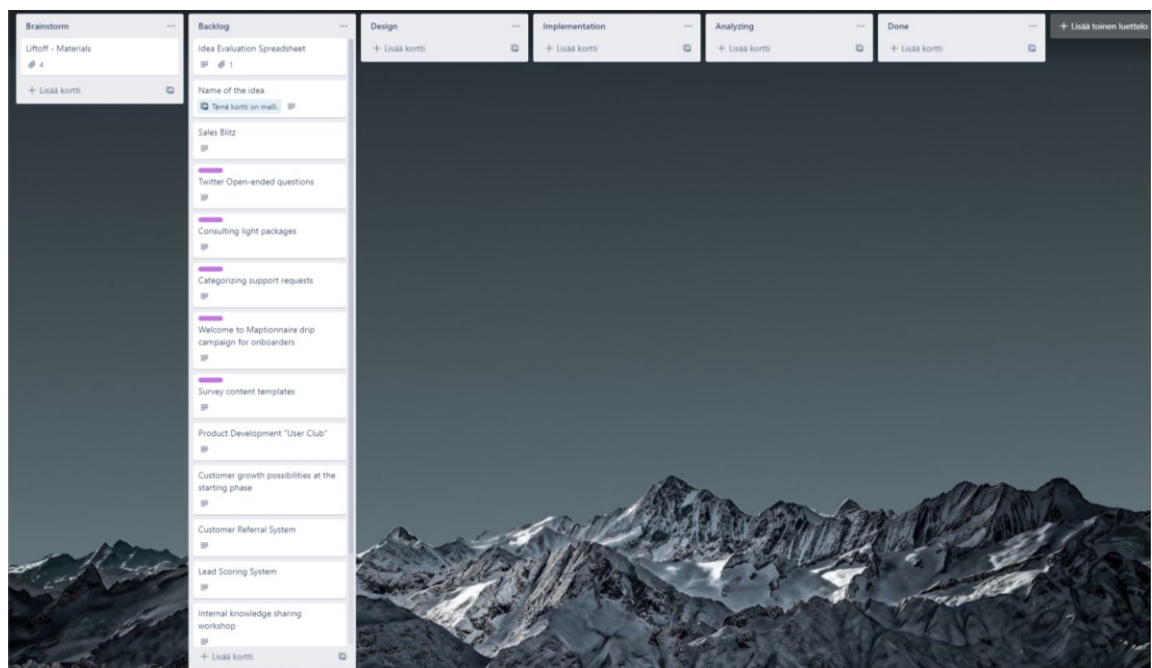
Idean nimen tarkoituksena oli tehdä ideoista helposti erottuvia ja mieleenpainuvia. Idean kuvausta ohjattiin kuudella apukysymyksellä, joiden avulla vastataan siihen kenelle, mitä, missä, milloin, miksi ja miten idea toimii. Apukysymykset olivat:

- kenelle ideaa toteutetaan
- mitä luodaan
- missä (tuotteessa tai palvelussa) idea implementoidaan
- milloin asiakkaat huomaavat idean käyttäessään tuotetta tai palvelua

- idean perustelu (miksi?)
- ehdotus siitä millainen testi, uusi ominaisuus tai markkinoinnin toimenpide suoritetaan (miten?)

Lisäksi kokeilun tulokselle asetettiin hypoteesi, mitä tapahtuu, jos idea toteutuu. Tärkeää oli myös kirjata, millä keskeisillä mittareilla idean vaikutusta mitataan. Ideat oli myös mahdollista kategorisoida asiakaspolun vaiheiden ja käyttäytymisen oivallusten mukaan.

Kokeiluideat kerättiin Trello-pohjalle, jossa niiden toteutumisen etenemistä on mahdollista jatkossa seurata. Pohjalla ideat siirretään sen mukaan, missä vaiheessa niitä työstetään. Vaiheet ovat ideapankki, suunnitteluvaihe, toteutusvaihe, analyysivaihe sekä kokonaan toteutetut ideat. Näin yhdellä silmäyksellä on mahdollista nähdä, millaisia kokeiluja on ideoituna, onko työn alla monia ideoita ja millaisia kokeiluja on saatu suoritettua. Trello-pohja työpajan jälkeen näkyy kuvassa 3.



Kuva 3. Kokeiluideoiden seurantapohja

Kokeilujen ideoimisessa on tärkeää saada esille monia ja monipuolisia ideoita. Kaikki ideat eivät kuitenkaan ole yhtä toteuttamiskelpoisia, ja resurssit kannattaa ohjata potentiaalisesti panos-tuotos-suhteeltaan parhaiden ideoiden toteuttamiseen. Ideoiden arviointia varten loin Sean Ellisin kehittämän ICE-systeemin (Ellis ja Brown 2017, 124) pohjalta laskentataulukon. Taulukkoa täyttäessä jokainen kasvutiimin jäsen arvioi kutakin ideaa kolmesta näkökulmasta. Näkökulmina ovat idean potentiaalinen vaikutus yrityksen kasvuun, luottamus idean toimivuuteen sekä idean toteuttamisen helppous. Arvioinnissa on käytössä numeroasteikko

yhdestä kymmeneen, ja jokainen idea saa lopulliseksi arvosanakseen kaikkien vastausten keskiarvon. Kasvuhakkerointityöpajassa täytetty ideoiden arviointipohja näkyy kuvassa 4.

Ellis ja Brown (2017, 124) painottavat, että kun jokainen tiimin jäsen saa mahdollisuuden itsenäisesti arvioida kasvuhakkerointi-ideoita useammasta eri näkökulmasta, saadaan tulokseksi hyvin punnittu lista siitä, mihin kokeiluihin kannattaa tarttua ensimmäisenä. Arviot toimivat kuitenkin vain lähtökohtana sen päättämiseksi, mihin ideaan tartutaan, sillä valinnassa voivat painaa muutkin tekijät.

|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

työporukasta. Työpajaan osallistui erityisesti markkinointia ja asiakaspalvelua hoitavia ihmisiä. Valitettavasti teknologiasta vastaavat henkilöt eivät päässeet tähän työpajaan mukaan, mutta yrityksessä nähtiin teknologiatiimin merkitys kasvukokeiluissa keskeisenä, joskin haasteellisena kiireisten aikataulujen vuoksi. Voi kuitenkin todeta, että ainakin tämän työpajan kohdalla kohdeyritys onnistui kokoamaan laajan ja monipuolisesti osaavan joukon ideoimaan kasvukokeiluja.

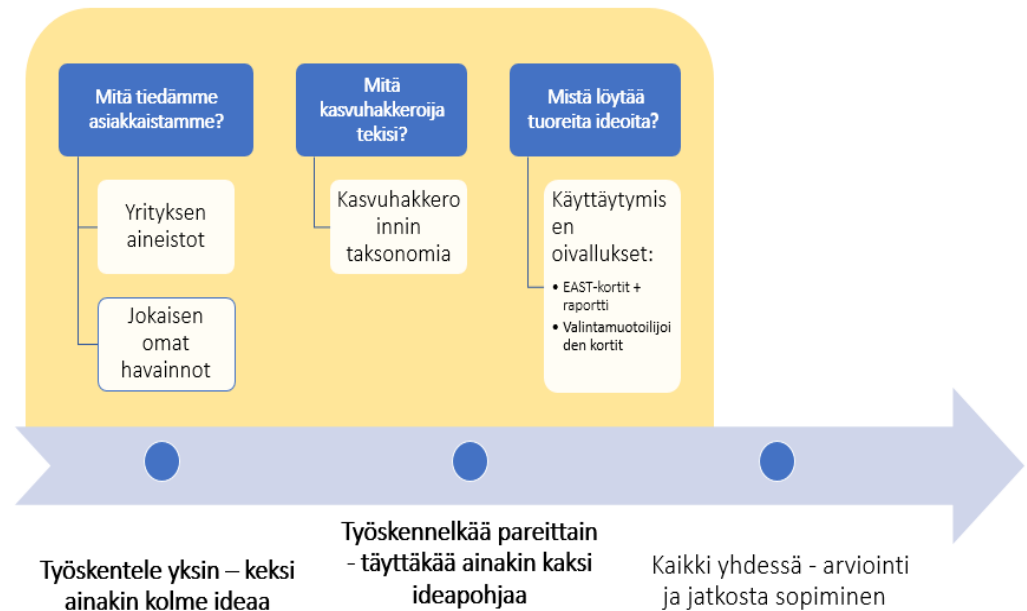
Työpajan alkuosassa kävin läpi kasvuhakkeroinnin perusteita, osalle osallistujista tuttuja asioita. Erityisesti nostin esille kasvuhakkerointiin liittyviä asenteita, ajatusta jatkuvasta kehittämisestä ja kokeiluista ja toisaalta mitattavuuden merkitystä. Kasvuhakkeroinnille keskeistä on se, että kokeiluista kertyy mitattavaa tietoa ja päätöksiä on mahdollista tehdä aineistojen pohjalta. Ideointivaiheessa työpajaan osallistuneilla oli käytössään tukiaineistona kasvuhakkeroinnin taksonomia (Bohnsack ja Liesner 2019, 803), joka löytyy suomennettuna tämän opinnäytetyön luvusta 2.1.

Kasvuhakkeroinnin lisäksi työpajassa perehdyttiin päätöksenteon ilmiöiden perusteisiin. Käsittelimme päätöksenteon ilmiöiden käsitettä (ks. OECD, 2021), nopeaa ja hidasta ajattelua (ks. Kahneman 2012) ja joitakin yleisiä ajattelun oikopolkuja eli heuristiikkoja. Esittelin myös tuuppausten käsitteen, ja muutaman esimerkin tavoista tuupata ihmisiä kohti positiivisia valintoja (ks. Thaler & Sunstein 2008). Päätöksenteon ilmiöt tuotiin osaksi työpajaa, jotta osallistujilla oli ideoinnin tukena lisämateriaalia siitä, millaisin tekijöin ihmisten käyttäytymiseen on tutkimuksen perusteella mahdollista vaikuttaa. Tällöin osallistujat saattoivat saada uusia näkökulmia ja tapoja hahmottaa ratkaisuja tunnistamiinsa ongelmiin tai kehityskohteisiin.

Tiiviin teoreettisen taustatiedon lisäksi työpajan osallistujat saivat käyttöönsä Behavioral Insight Team:in EAST-materiaalit (Service ym. 2014). EAST on lyhenne englanninkielisistä sanoista helppo, houkutteleva, sosiaalinen ja oikea-aikainen. EAST-kortteihin on koottu 32 käyttäytymisen oivalluksia, joiden soveltamiseen annetaan tiivis neuvo ja esimerkki. Kuvaava esimerkiksi EAST-kortista on houkuttelevuuden kategoriaan kuuluva personalisointi-kortti, jossa kerrotaan, että vastaamme todennäköisemmin meille henkilökohtaisesti osoitettuihin viesteihin. Oivalluksia voi hyödyntää lisäämällä viesteihin vastaanottajan nimen ja yksilöllistämällä palveluita. Esimerkiksi sakkujen maksusuutta on saatu kasvatettua lisäämällä muistutustekstiviesteihin vastaanottajan etunimi. EAST-korttien vaihtoehtona työpajassa oli käytössä myös Valintamuotoilijoiden Käyttäytymisen muuttamisen pelikortit, joissa on kuvattu 38 käyttäytymisen oivalluksia ja niiden sovelluksia.

Työpajassa kasvukokeiluja ideoitiin ensin yksin ja sitten pareittain, ja ideat kirjattiin reaaliaikaisesti kaikkien osallistujien kesken jaettuun Trello-tauluun. Lopuksi ideoiden toteuttamiskelpoisuutta arvioitiin yhdessä. Työpajassa käytetyt lomakkeet ja pohjat on

esitelty tarkemmin edellä, ja seuraavassa luvussa eritellään ideoituja kasvukokeiluja. Kuvassa 5 kuvataan työpajan etenemistä ja sitä, mitä aineistoja osallistujilla oli käytössään työpajan eri vaiheissa.



Kuva 5. Työpajan eteneminen ja tausta-aineistot

#### 4.1.4 Päätöksenteon ilmiöt ja kasvuhakerointi käytännön työssä

Ensimmäisenä apukysymyksenä tässä opinnäytetyössä oli, miten päätöksenteon ilmiöitä voi liittää kasvuhakerointiin kohdeyrityksen käytännöissä. Kasvuhakerointi on käytännön kokemuksesta kummunnut nopeiden, mitattavien kokeilujen toimintatapa, ja ideat itse kokeiluihin voivat nousta mistä vain. Tässä kehittämisprojektissa päätöksenteon ilmiöiden oivallukset valjastettiin käyttöön kasvukokeilujen ideoinnissa.

Käytännössä päätöksenteon ilmiöitä esiteltiin kasvuhakerointitiimille työpajassa ja osallistujat saivat käyttöönsä nopeaan ideointiin soveltuvaan muotoon muokattuja päätöksenteon ilmiöitä kuvaavia materiaaleja. Näin toteutettuna päätöksenteon ilmiöt rikastivat ideointia, mutta aikaa niihin perehtymiseen ja soveltamiseen oli rajatusti. Tämän vuoksi jatkoin kasvuhakerointityöpajan ideoiden rikastamista päätöksenteon ilmiöillä vielä teoreettisemmin osana tätä opinnäytetyön raporttia.

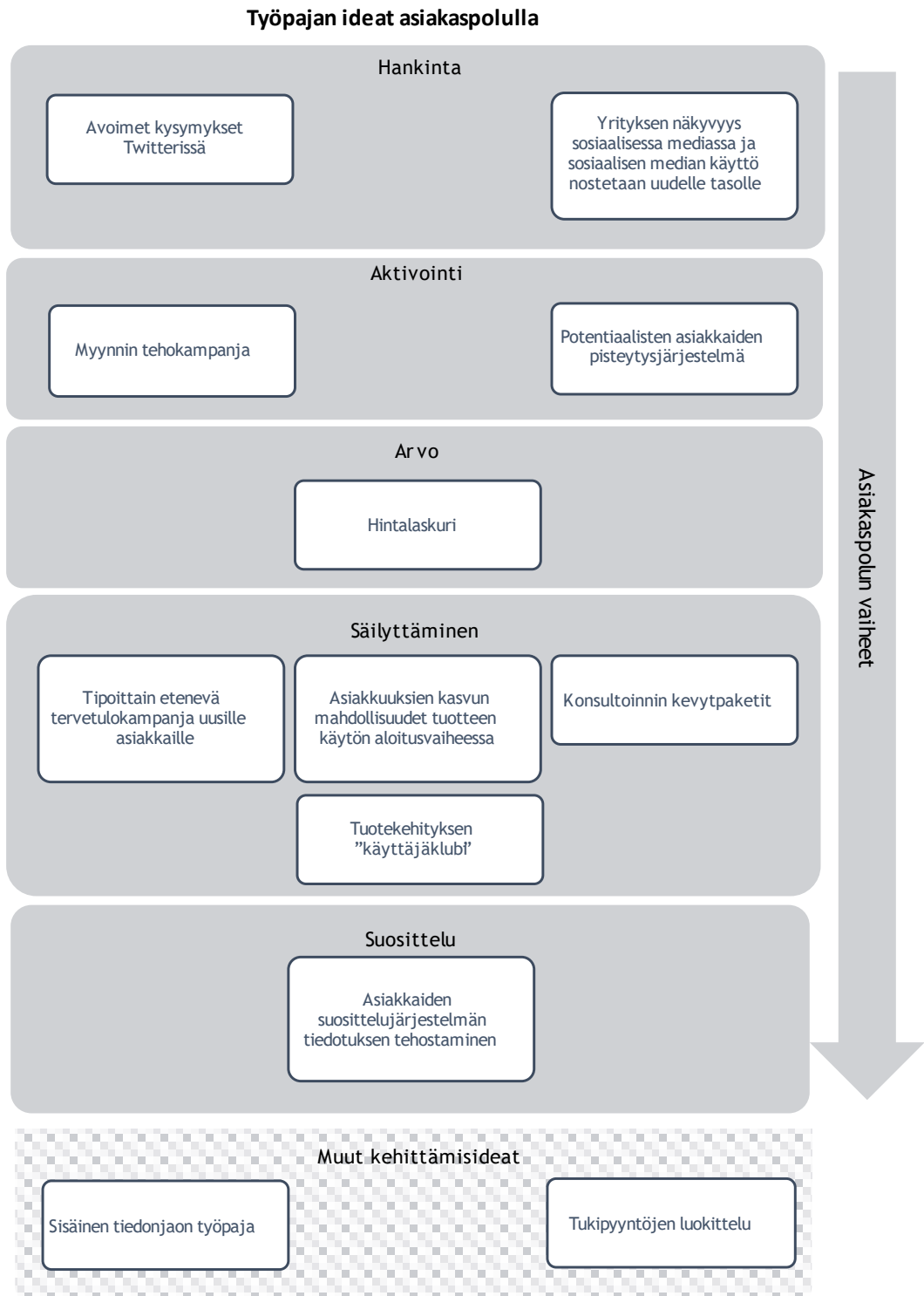
#### 4.2 Kasvuhakkerointityöpajan ideat

Kasvuhakkerointityöpajan tuloksena syntyi 12 kuvausta kasvukokeiluista. Kokeilut kerättiin Ellisin ja Brownin (2019, 120-122) mallin mukaan rakennetulla pohjalla, jossa oli kymmenen kysymystä. Lomake on esitelty tarkemmin alaluvussa 4.1.2

Osallistujat ehtivät täyttää mallipohjan melko hyvin osan ideoista kohdalla, kun taas toiset ideoista jäivät enemmän luonnoksen tasolle. Työpajassa tuotettiin kasvukokeilujen ideoita, jotka kattavat laajasti asiakkuuksien eri vaiheita. Toisaalta osa kokeiluista painottuu myös yrityksen sisäisen osaamisen tai työtapojen kehittämiseen. Kuvassa 6 ideat on jaoteltu luvussa 2.1 esitellyn kasvuhakkeroinnin taksonomian (Bohnsackin ja Liesnerin 2019, 803) mukaan hankintaan, aktivointiin, arvoon, säilyttämiseen ja suositteluun liittyviin kategorioihin sekä yleisiin kehittämisideoihin. Hankinta-ideat liittyvät siihen, miten asiakkaat löytävät yrityksen ja tuotteen. Aktivoinnilla pyritään siihen, että asiakkaat tekisivät ostopäätöksen. Arvo-ideat lähtevät asiakkaan palvelusta tai tuotteesta kokemasta arvosta. Säilyttämisen ideat pyrkivät pitämään kiinni tai palauttamaan nykyisiä ja vanhoja asiakkaita. Suosittelu-ideat perustuvat siihen, että asiakkaat saadaan viemään viestiä tuotteesta tai palvelusta eteenpäin.

Työpajassa ideointia tehtiin ensin yksin. Tämän vaiheen ideoita ei dokumentoitu yhteisesti, vaan työpajan toisessa vaiheessa työskenneltiin pareittain ja tuotettiin varsinaisia kokeiluideoita. Kerätyt ideat olivat keskenään hyvin erilaisia, ja parit eivät päätyneet esittelemään päällekkäisiä ideoita. Ideoissa näkyi se, että eri puolilla organisaatiota toimivat ihmiset tunnistivat kokeilun paikkoja omista työtehtävistään ja näkökulmistaan käsin. Seuraavaksi esittelen lyhyesti kaikki työpajassa kuvatut ideat kokeiluiksi.





Kuva 6. Työpajan kasvuideat asiakaspolun vaiheen mukaan järjestettynä

Yrityksen ja tuotteen tunnettuuden kasvattamiseen liittyviä ideoita:

**Avoimet kysymykset Twitterissä**, jossa luodaan sitouttavaa dialogia potentiaalisten asiakkaiden ja yrityksen välille. Jos kokeilu onnistuu, Twitter-yleisö kasvaa potentiaalisesti 300 % sillä Twitter-algoritmi mahdollistaa yleisöjen välisen sisältöjen näkymisen.

**Yrityksen näkyvyys sosiaalisessa mediassa ja sosiaalisen median käyttö nostetaan uudelle tasolle** käyttämällä sosiaalisessa mediassa aiheutunnisteita, joita seuraa todella suuri määrä toimialasta kiinnostuneita sekä seuraamalla aktiivisesti kiinnostavia käyttäjätilejä ja olemalla niihin säännöllisesti yhteydessä. Kokeilu keskittyy Instagramiin, ja onnistuessaan lisää vierailuja Instagram-tilillä sekä sitä kautta tulleiden vierailujen määrää nettisivuilla.

Asiakkaiden aktivointiin liittyviä ideoita:

**Myyntin tehokampanja**, jossa koko myyntitiimi ottaa yhden päivän aikana yhteyttä webinaarien kautta tavoitettuihin potentiaalisiin asiakkaisiin. Onnistuessaan tehokampanja lisää uusia asiakkuuksia sillä yhteydet potentiaalisiin asiakkaisiin lisäävät mahdollisuuksia myydä tuotteita ja palveluita. Myyntin tehokampanjasta voidaan luoda uusi kanava asiakkaisiin.

**Potentiaalisten asiakkaiden pisteytysjärjestelmä**, joka liitetään osaksi asiakkuudenhallintajärjestelmää. Nykyinen tai potentiaalinen asiakas saa pisteitä jokaisesta toiminnosta, jossa on mukana kehitetyn pisteytysjärjestelmän mukaisesti. Pisteitä saa esimerkiksi sähköposteista tai yhteydenotoista myyjiin. Onnistuessaan asiakkaiden sitoutuneisuus lisääntyy 100 % sillä otamme yhteyttä potentiaalisiin asiakkaisiin, jotka osoittavat selkeää tarvetta palvelulle ja tuotteellemme.

Asiakkaiden kokemana arvoon liittyvä idea:

**Hintalaskuri**, jossa nettisivuille lisätään hintalaskuri ja selkeämpää tietoa hinnoittelusta. Jos kokeilu onnistuu, niin myynti lisääntyy ja myymisestä tulee helpompaa, sillä asiakkaat saavat paremman ymmärryksen hinnoittelusta.

Asiakkaiden säilyttämiseen liittyviä ideoita:

**Tipoittain etenevä tervetulokampanja uusille asiakkaille**, joka toteutetaan sähköpostien sarjana. Suuntaa asiakkaita hakemaan tietoa tuotteen oppaasta, varmistaa että asiakkaat tietävät miten aloittaa tuotteen käyttö ja saavat sen arvon, joka heille on luvattu. Jos kokeilu onnistuu, asiakkaat pystyvät tuottamaan palvelulla ensimmäisen tuotoksensa aiempaa nopeammin, koska he pääsevät hyvin alkuun tuotteen käytön kanssa.

**Asiakkuuksien kasvun mahdollisuudet tuotteen käytön aloitusvaiheessa**, jossa asiakas saa enemmän arvoa tuotteesta harjoittelumateriaalien, tuotteen käyttöönoton tuen ja käyttöohjeiden avulla. Onnistuessaan kokeilu lisää maksullisten harjoitus- ja konsultointipalvelupakettien myyntiä ainakin jonkin verran. Jos kokeilun toteuttaminen onnistuu, asiakkaat pyytävät ainakin jonkin verran aiempaa enemmän kattavampiin sopimuksiin liittyvien tuotteen osien esittelyitä.

**Konsultoinnin kevytpaketit**, jossa edulliset ja kevyesti toteutettavat konsultointipaketit koukuttavat asiakkaat ja näyttävät konsultoinnin hyödyt. Monet asiakkaat tarvitsevat apua, mutta eivät halua ostaa konsultointia. Kevytkonsultointi varmistaa, että asiakkaat saavat tuotteesta arvoa, ja vähentää asiakaspalvelun tarvetta tuoden samalla tuloa.

**Tuotekehityksen ”käyttäjäklubi”** valikoiduille nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille. Jo nyt tuote sitouttaa ihmisiä, joten on hyvät mahdollisuudet sitouttaa käyttäjiä myös tuotekehitykseen ja siten vahvistaa sidettä tuotteeseen. Jos kokeilu onnistuu, tuote tuodaan markkinoille valmiimpana ja nopeammin, sillä palautetta nykyisiltä ja potentiaalisilta asiakkailta on kerätty keränneet systemaattisella tavalla.

Ideoita, joilla asiakkaat saadaan suosittelemaan tuotetta ja palveluita:

**Asiakkaiden suosittelujärjestelmän tiedotuksen tehostaminen**, jossa luodaan systeemi, jolla konsultointiyritykset saavat tiedon suosittelujärjestelmästä. Tiedotukseen käytetään sähköpostia, uutiskirjettä ja mahdollisesti tätä varten luotavaa nettisivua.

Suosittelujärjestelmää esitellään konsulttiyrityksille, kun heidän kanssaan käydään keskusteluja, ja tieto siitä lisätään heille suunnattuihin esittelymateriaaleihin.

Suosittelujärjestelmä lisää myyntiä konsulttiyrityksiin ja tekee prosessista houkuttelevamman loppuasiakkaille. Onnistuessaan sopimusten määrä voi kasvaa potentiaalisesti viisinkertaiseksi, sillä suosittelumarkkinointi on vahvin etu yrityksen myynnissä.

Työpajassa syntyi myös muutama idea, jotka liittyivät yrityksen sisäisen työn kehittämiseen ja osaamisen vahvistamiseen. Nämä eivät ole sellaisenaan asiakkaisiin suuntautuvia ideoita, vaan vahvistavat toteutuessaan yrityksen valmiutta ymmärtää ja tehdä havaintoja asiakkaistaan.

**Tukipyyntöjen luokittelu** yrityksen sisäiseen käyttöön. Onnistuessaan kokeilu parantaa asiakastukea ja nopeuttaa asiakaslähtöistä tuotekehittelyä.

**Sisäinen tiedonjaon työpaja**, jolloin osataan antaa enemmän konkreettisia esimerkkejä kaikessa yhteydenpidossa asiakkaiden kanssa ja asiakkaat saavat yrityksen osaamisesta entistä ammattimaisemman kuvan.

Ideoinnin lopuksi parit esittelivät ideat lyhyesti ja kaikki osallistujat antoivat omat arvionsa ideoiden toteuttamiskelpoisuudesta. Arviointitapa noudatti Sean Ellisin kehittämää ICE -

systeemiä (Ellis ja Brown 2017, 124), jonka mukaisesti kutakin ideaa arvioitiin kolmesta näkökulmasta. Tarkastelun aiheina olivat ensinnäkin, millainen potentiaalinen vaikutus yrityksen kasvuun idealla on, toiseksi kuinka luottavaisesti tai varmasti suhtaudutaan idean toimivuuteen sekä kolmanneksi kuinka helppo idea on toteuttaa. Arvioinnissa käytettiin asteikkoa yhdestä kymmeneen, ja jokainen osallistuja antoi siis kullekin idealle kolme eri numeroarvosanaa. Idean lopullinen arvosana laskettiin näiden kaikkien keskiarvona. Ideoiden arvioinnista on kerrottu tarkemmin alaluvussa 4.1.2.

Ideoiden arvioiden keskiarvo nousi yli seitsemään, ja joukossa oli neljä ideaa, joiden arvosanojen keskiarvo nousi yli kahdeksan, kaksi ideaa sai arvosanaksi jopa 8,9. Parhaiksi arvioidut ideat olivat Asiakkaiden suosittelujärjestelmän tiedotuksen tehostaminen ja Sisäinen tiedonjaon työpaja. Toisaalta annettujen arvosanojen keskihajonta vaihteli eri ideoiden välillä siten, että suurin keskihajonta oli 2,2 ja pienin 0,9. Tiimi oli yksituumaisin Konsultoinnin kevytpaketeista, jonka arvosanojen keskiarvo oli 7,1 keskihajonnalla 0,9. Sama keskihajonta oli myös idealla koskien Asiakkaiden suosittelujärjestelmän tiedotuksen tehostamista, jota pidettiin siis yleisesti toimivana. Vaihtelevimmat arviot sai Hintalaskuri keskihajonnan ollessa 2,2 ja arvioiden keskiarvon 7,4.

Ideoiden priorisointi perustui kolmeen näkökulmaan: potentiaaliseen vaikutukseen, toimivuuden varmuuteen sekä toteuttamisen helppouteen. Keskimäärin ideat saivat parhaat arviot potentiaalisesta vaikutuksesta yrityksen kasvuun (kaikkien ideoiden keskiarvo 8,4, keskihajonta 0,6). Ideoista oltiin myös melko varmoja (kaikkien ideoiden keskiarvo 8,0, keskihajonta 0,7). Keskimäärin huonoimmaksi arvioitiin ideoiden toteuttamisen helppous (keskiarvo 7,1, keskihajonta 0,9). Arvioissa siis suhtauduttiin luottavaisesti siihen, että ideat toteutuessaan toisivat kasvua, mutta toteuttamista ei arvioitu kovin helpoksi.

Työpaajassa ideoiminen tapahtui luontevasti ja ideoita kertyi nopeasti paljon. Toisaalta käytössä ollut pohja ideoiden kuvaamiseen ei toiminut parhaalla mahdollisella tavalla, ja etenkin ideoiden liittäminen päätöksenteon ilmiöihin tai tiettyyn asiakasprosessin vaiheeseen oli nopealla aikataululla haastavaa. Toimiakseen parhaalla mahdollisella tavalla pohjan tulee olla kasvuhakkerioijille tuttu, ja ideointi on varmasti vielä tehokkaampaa, kun sitä päästään harjoittelemaan pidemmän aikaa ja ideoiden toteuttamisesta kertyy kokemusta.

#### 4.3 Kokeiluideoiden rikastaminen käyttäytymisen oivalluksilla

Työpaajassa kerätyt ideat olivat karkeita malleja siitä, millaisin kokeiluoin kohdeyrityksessä voi lähteä kasvattamaan asiakkuuksien määrää ja arvoa. Käytännössä jokainen kokeilu on mahdollista toteuttaa monella tavalla tai kokeiluja voi lähteä kehittämään eteenpäin useiden kokeilukierrosten avulla.

Taulukossa 4 yhdistän jokaisen idean päätöksenteon ilmiöön, jonka avulla ideaa voisi lähteä rikastamaan. Esittelen myös, millaisia valintamuotoilun työkaluja kokeiluidean yhteydessä voisi käytännössä soveltaa. Tuon esille vain yksittäiset ilmiöt ja työkalut jokaisen kokeiluidean kohdalla - ideoita voisi lähteä rikastamaan monesta muustakin päätöksenteon ilmiöiden näkökulmasta. Ideoiden analysointi tällä tavoin kuitenkin osoitti, että tässä kehitysohjelmassa kerätyssä aineistossa päätöksenteon ilmiöt ja kasvuhakkerointi ovat yhdistettävissä toisiinsa.

Kokeiluidea	Päätöksenteon ilmiö	Valintamuotoilun työkalu
Avoimet kysymykset Twitterissä	Sosiaalinen vaikuttaminen (social proof) - toimintaa mukautetaan muiden toiminnan perusteella.	Tuupataan verkoston vaikutusvallan avulla (network nudge).
Yrityksen näkyvyys sosiaalisessa mediassa ja sosiaalisen median käyttö nostetaan uudelle tasolle	Saatavuusheuristiikka (availability heuristics) - yhdistetään asian yleisyys sen mieleen palauttamisen helppouteen.	Uudelleensuunnataan ja lisätään yrityksen näkyvyyttä.
Myynnin tehokampanja	Kohteliaisuusuharha (courtesy bias) - vastataan todellista positiivisemmin, jotta vältettäisiin toisten loukkaamista.	Personalisoidaan yhteydenottoja.
Potentiaalisten asiakkaiden pisteytysjärjestelmä	Nykyhetkiharha (present bias) - nykyhetken hyöty saa ylen määrin painoarvoa.	Huolehditaan, että asiakkaat saavat tarvittavan tiedon oikea-aikaisesti.
Hintalaskuri	Hinta laadun indikaattorina	Vaikutetaan hintamielikuvaan.
Tipoittain etenevä tervetulokampanja uusille asiakkaille	Hajauttamisvaikutus (spacing effect) - tietoa on helpompi muistaa, kun se hajautetaan pidemmälle aikavälille.	Yksinkertaistetaan prosessia.

Kokeiluidea	Päätöksenteon ilmiö	Valintamuotoilun työkalu
Asiakkuuksien kasvun mahdollisuudet tuotteen käytön aloitusvaiheessa	Saatavuusheuristiikka - hinnoittelulla voi vaikuttaa tuotteen laatumielikuvaan.	Tehdään lisäpalveluista näkyviä ja helposti saavutettavia uusille asiakkaille.
Konsultoinnin kevytpaketit	Stereotypiat - mielikuvat ja ennakkoluulot, joiden perusteella teemme päätelmiä ennalta tuntemattomista asioista.	Kyseenalaistetaan tyypilliset stereotypiat konsultointia koskevassa viestinnässä.
Tuotekehityksen ”käyttäjälubi”	Ikea-vaikutus (Ikea effect) - asiakkaiden halukkuus maksaa enemmän tuotteista, joita he ovat olleet itse tekemässä.	Sitoutetaan käyttäjät tuotteeseen yhteisen tekemisen ja kehittämisen kautta.
Asiakkaiden suosittelujärjestelmän tiedotuksen kehittäminen	Viestinviejän vaikutus (messenger effect) - viestin vastaanotto muuttuu sen mukaan, keneltä se on kuultu.	Hyödynnetään suosittelun voimaa.

Taulukko 4: Kokeiluideoihin liittyvät päätöksenteon ilmiöt ja valintamuotoilun työkalut

Seuraavaksi käyn läpi kolme kerättyä ideaa ja peilaan niitä käyttäytymisen oivalluksiin, joiden avulla kokeiluista voisi saada enemmän irti. Esittelen jokaisen kokeilun hieman tarkemmin ja tuon esille ihmisten käyttäytymiseen tai ajatteluun liittyvän ilmiön, jota kyseisessä kasvukokeilussa on mahdollista valjastaa käyttöön.

Esiteltävät ideat valikoituivat sen perusteella, että ne sijoittuvat asiakaspolun eri vaiheisiin ja nostavat esiin erityyppisiä päätöksenteon ilmiöitä ja valintamuotoilun työkaluja. Näkyvyys sosiaalisessa mediassa liittyy asiakkaiden hankintaan, hintalaskuria tarkastelen arvonluonnin näkökulmasta ja käyttäjälubi liittyy erityisesti asiakkaiden säilyttämiseen.

Kasvuhakkeroinnille on oleellista hakea kasvua kaikista asiakaspolun vaiheista (Ellis ja Brown 2017, 22-24), joten valitut ideat sopivat hyvin tähän ajatteluun. Esiteltävät päätöksenteon ilmiöt tuovat esiin ajattelun ilmiöiden monipuolisuutta. Niihin liittyy niin ihmisten sosiaalinen luonne, mielikuvien syntymisen logiikka kuin itse tekemisen ja osallisuuden arvostus.

Tutkimustaustan lisäksi esittelen myös joitakin käytännön näkökohtia, joita kokeilun toteuttamisessa voidaan huomioida. Kokeiluideoiden tarkasteleminen päätöksenteon

ilmiöiden näkökulmasta tuokin kokeilujen suunnitteluun uusia näkökulmia. Siten päätöksenteon ilmiöiden tunteminen auttaa täsmentämään sitä, miten kokeiluilla voisi tehokkaimmin vaikuttaa asiakkaiden päätöskäyttäytymiseen.

#### 4.3.1 Näkyvyys sosiaalisessa mediassa ja saatavuusheuristiikka

**Idea: Yrityksen näkyvyys sosiaalisessa mediassa ja sosiaalisen median käyttö nostetaan uudelle tasolle.**

Tarkoituksena on käyttää Instagramissa aihetunnisteita, joilla tavoittaa hyvin suuren määrän toimialasta kiinnostuneita henkilöitä. Lisäksi tarkoitus on olla kiinnostaviin käyttäjätileihin säännöllisesti yhteydessä. Idean onnistumista mitataan sillä, että vierailut Instagram-tilillä kasvavat ja Instagramin kautta yrityksen nettisivuille tulee aiempaa enemmän liikennettä.

Tässä kokeilussa yhtenä taustailmiönä on saatavuusheuristiikaksi (availability heuristics) kutsuttu päätöksenteon ilmiö. Saatavuusheuristiikalla viitataan ilmiöön, jossa ihminen yhdistää mielessään tietyn tapahtuman todennäköisyyden siihen, kuinka helppoa on palauttaa mieleen siihen liittyvä tapahtuma (Pashier 2012, 103-104). Pashier käyttää esimerkkinä keuhkokuumeeseen kuolemista: arvioimme riskiä kuolla keuhkokuumeeseen sen perusteella, kuinka monta tällaista esimerkkiä tulee mieleemme. Voimmekin siis ajatella, että esimerkiksi auto-onnettomuuteen kuoleminen on paljon keuhkokuumeeseen kuolemista todennäköisempää, sillä törmäämme mediassa säännöllisesti onnettomuusutisiin.

Saatavuusheuristiikan on todettu tutkimuksen perusteella vaikuttavan myös asiakkaiden kokemaan riskiin siitä, että tuote ei toimi. Punnitessaan tuotteen toimimattomuuden riskiä asiakkaat nojaavat siihen, Kuinka helposti he voivat palauttaa mieleensä esimerkkejä vioista tuotteesta. (Folkes 1988, 13).

Saatavuusheuristiikalla on siis merkitystä asiakkaiden näkökulmasta. Samalla kun lisäämällä yrityksen sometilien näkymistä alalla keskeisten aihetunnisteiden kautta on kuitenkin olennaista myös ottaa huomioon, millaisin sisällöin yritys on esillä, ja millaisia mielikuvia yleisölle yrityksestä jää päällimmäisenä mieleen. Kun silmäparit on suosituksen aihetunnisteen avulla tavoitettu, on sisällön myös oltava sellaista, joka jättää muistijäljen ja puhuttelee haluttua yleisöä.

Saatavuusheuristiikkaa voi siis hyödyntää yrityksen näkyvyyden ja tunnettuuden näkökulmasta. Toisaalta olennainen tarkastelukulma on myös yrityksen asiakkaiden tarpeiden tuominen näkyväksi ja ihmisten mieliin. An (2008) tutki kuinka masennuslääkkeiden kuluttajille suunnattu mainostaminen vaikutti yleisiin käsityksiin masennuksen yleisyydestä, ja totesi, että monia masennuslääkemainoksia muistavat kuluttajat arvioivat masennuksen yleisemmäksi kuin sellaiset kuluttajat, jotka muistivat vähemmän mainoksia. Yrityksen

Instagram-viestinnässä voisikin siis olla järkevää tuoda esiin sekä yritystä itseään että sen toimialan keskeisiä haasteita ja ongelmia, joihin tarjolla on ratkaisuja. Esimerkiksi case-kuvaukset onnistuneista asiakasprojekteista voivat liittää yrityksen sosiaalisen median yleisön mielissä sekä alan keskeisiin haasteisiin että luoda kuvaa toimijasta, jonka kanssa haasteita pystytään ratkaisemaan.

#### 4.3.2 Hintalaskuri ja hinta laadun indikaattorina

**Idea: Hintalaskuri, jossa nettisivuille lisätään hintalaskuri ja selkeämpää tietoa hinnoittelusta.**

Tällä hetkellä nettisivuilla on esitelty eri hintakategorioihin liittyviä palveluja, mutta itse hintoja ei ole julkisesti näkyvillä. Tuotteet on jaettu kolmen eri tason alle, ja lisäksi esillä on lisämoduuleja, joita voi liittää minkä tahansa tasoiseen tilaukseen. Onnistuessaan hintalaskuri tekisi myymisestä helpompaa ja lisäisi myyntiä, kun asiakkaat saisivat paremman ymmärryksen hinnoittelusta.

Hinnoittelua on tutkittu paljon markkinoinnin piirissä, vuosien 1995-2016 välillä suosittuja teemoja ovat olleet esimerkiksi kilpaileva hinnoittelu, alennukset, eriytetty hinnoittelu ja tuoteperhehinnoittelu. Useimpien hinnoittelututkimusten teoreettinen tausta on liittynyt taloustieteeseen, mutta myös psykologiaan ja sosiologiaan pohjaavaa tutkimusta on tehty merkittävässä määrin. (Kienzler ja Kowalkowski 2017, 26)

Hinnoittelua on käsitelty tutkimuksessa päätöksenteon ilmiöiden näkökulmasta (behavioral price research). Monroe, Rikala ja Somervuo (2015, 18) käsittelevät katsausartikkelissaan viittä keskeiseksi hahmottamaansa käyttäytymisen käsitettä, joihin nojaten hinnoittelua on tutkittu. Näitä ovat viitehinnat, hinta laadun indikaattorina, hintakynnykset, hyväksyttävä hintahaarukka sekä hinta-arvioidun arvon malli. Päätöksenteon ilmiöiden näkökulmasta tehdyille B2B kaupan hinnoittelun tutkimukselle on olennaista ”rationaalisen” asiakkaan oletuksesta luopuminen. Kuten kuluttaja-asiakkaidenkin kohdalla, myös työnsä puolesta hankintoja tekevät ihmiset ja ryhmät nojaavat päätöksenteossaan ihmisille tyypillisiin käyttäytymisen malleihin. (Monroe, Rikala ja Somervuo 2015, 17)

Hintalaskuri-idean kohdalla kiinnostava päätöksenteon ilmiö on hinta laadun indikaattorina, eli kuinka avaamalla aiempaa enemmän hinnoittelua olisi mahdollista myös vaikuttaa asiakkaiden mielikuvaan tuotteen laadusta. Tutkimuksen mukaan hinta vaikuttaa sekä asiakkaan arvioon tuotteesta että siihen, onko hän valmis ostamaan tuotteen tiettyyn hintaan. Koska ostopäätöstä tehdessä ostajalla ei voi olla täydellistä tietoa tuotteen ominaisuuksista tai hyödyistä, käytetään ostotapahtumissa hintaa yhtenä signaalina tuotteen laadusta. (Monroe, Rikala ja Somervuo 2015, 21). Hinnan vaikutus mielikuvaan tuotteen laadusta on voitu osoittaa jopa aivokuvantamisen menetelmin. Plassmann, O’Doherty, Shiv ja



Rangel (2008, 1053) toteavat viineillä toteutetussa tutkimuksessaan, että muutokset viinin hinnassa vaikuttavat koettuun mielihyvään liittyviin neuroniverkkoihin. Hintaa laadun indikaattorina on tutkittu lähinnä kuluttaja-asiakkaiden kohdalla, ja B2B ympäristössä ei ole vielä voitu osoittaa samaa ilmiötä.

Toisaalta hinnoittelun merkitys laatumielikuvissa ei ole niin suuri, jos ostaja pystyy arvioimaan tuotetta muilla tavoin eli kun tavoitellaan alaa hyvin tuntevia ostajia. Tästä esimerkkinä Monroe, Rikala ja Somervuo (2015, 21) esittelevät viinin laatua arvioineen tutkimuksen, jossa kuluttaja-asiakkaiden arvioissa hinnalla oli merkittävä vaikutus, kun taas ammattilaiset nojasivat arvioissaan viinin makuun. Mastrobuoni, Peracchi ja Tetenov (2014) toteavat viinin hintaan liittyviä laatumielikuvia koskevassa tutkimuksessaan, että nuoret kuluttajat nojaavat vanhempia enemmän hintaan laatuarvioissaan, ja kalliimpien viinien kohdalla hinta vaikuttaa laatumielikuvaan vähemmän. Kohdeyrityksen kohdalla olisikin syytä miettiä kuinka tarkasti potentiaaliset ostajat tuntevat alaa, ja onko hinta-avoimuudella mahdollista parantaa tuotteen laatumielikuvaa, vai voiko nykyinen käytäntö, jossa hinnoittelusta päästään keskustelemaan yksilöllisemmin palvella haluttua kohderyhmää paremmin.

Hintalaskuri voisi kuitenkin olla kasvuhakkeroinnin perustoimintaideaan hyvin sopiva kokeilu. Laskurin voisi toteuttaa niin, että se antaisi mahdollisuuden testata erilaisia hinnoittelumalleja tai tapoja kertoa hinnoittelusta, ja samalla kerätä systemaattisesti dataa asiakkaiden reagoimisesta eri vaihtoehtoihin. Täten hinnoittelua osana markkinointia olisi mahdollista kehittää systemaattisesti.

#### 4.3.3 Tuotekehityksen käyttäjäklubi ja Ikea-vaikutus

**Idea: Tuotekehityksen ”käyttäjäklubi” valikoiduille nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille.**

Idea syntyi tiedosta, että jo nyt yrityksen tuote sitouttaa ihmisiä. Voidaan siis olettaa, että käyttäjiä voisi sitouttaa myös tuotekehitykseen ja siten vahvistaa heidän sidettään tuotteeseen. Onnistuessaan kokeilulla nopeuttaa tuotekehitystä ja varmistaa sen, että tuote tuodaan markkinoille valmiimpana. Olennaista on kerätä palautetta nykyisiltä ja potentiaalisilta asiakkailta systemaattisesti.

Palvelututkimuksessa on viime vuosikymmeninä korostettu aiempaa enemmän asiakkaan roolia arvon tuottamisessa. Uraauurtavissa tutkimuksissaan Vargo ja Lusch (2004, 2008) ovat esittäneet, että yritys voi tarjota vain puitteita tai arvoehdotuksia, ja asiakas on aina mukana arvon todellisessa toteutumisessa. Taustalla on siis käsitys käyttöarvosta (value-on-use), jolloin yritykset eivät voi tarjota asiakkaalle arvoa itsessään, vaan arvoehdotelmia (value-propositions), joihin asiakkaat voivat tarttua (Saha, Mani & Goyal 2020, 983).

Arvon yhteistuottamisen logiikka sopii hyvin kuvaamaan myös kohdeyrityksen tarjoamia osallisuuden toteuttamisen tuotteita ja palveluita, ja sen voi ajatella toteutuvan yrityksen arjessa. Tuotekehityksen käyttäjäklubin ideassa palataan kuitenkin hiukan erilaiseen ajatukseen asiakkaiden osallisuudesta, ja on kyse siitä, että asiakkaat otetaan aktiivisesti mukaan kehittämään yrityksen ohjelmistotuotteita. Kohtamäki ja Rajala (2016, 9) kutsuvat näitä eri ilmiöitä yhteiseksi arvonmuodostukseksi (co-creation) ja yhteiseksi arvon tuottamiseksi (co-production), joista käyttäjäklubi liittyy jälkimmäiseen.

Ikea-vaikutus voidaan määritellä asiakkaiden halukkuudeksi maksaa enemmän itse toteutetuista tuotteista verrattuna identtisiin muiden luomiin tuotteisiin (Mochon, Norton ja Ariely 2012, 363). Norton, Mochon ja Ariely (2012) ovat tutkineet empiirisesti asiakkaan tuotteen rakentamiseen osallistumisen merkitystä asiakkaan tuotteesta kokemalle arvolle Legojen rakentamisen, origamien taittelun ja Ikean huonekalujen kokoamisen avulla. Tutkimuksessa todettiin itse tekemiseen liittyvän Ikea-vaikutuksen lisäävän asiakkaiden kokemaa arvoa. itse kootusta, valmiiksi saadusta tuotteesta oltiin valmiita maksamaan enemmän. Nortonin, Mochonin ja Arielyn mukaan Ikea-vaikutus ei liittynyt vain mahdollisuuksiin räätälöidä tuotetta omanlaisekseen, vaan se saattoi liittyä esimerkiksi tuotteen kokoamiseen käytettyyn panostukseen ja onnistumisen kokemuksiin.

Ikea-vaikutusta on tutkittu etenkin fyysisten tavaroiden osalta, joiden rakentamiseen ja kokoamiseen liittyy vahva itse tekemisen eetos. Ohjelmistoalaankin liittyvää tutkimusta aiheesta on kuitenkin tehty. Shmueli, Pliskin ja Fink (2015) ovat huomioineet Ikea-vaikutuksen tutkiessaan ohjelmistokehitykseen liittyvää ylenmääräisten vaatimusten (over-requirement) vaaraa. Ylenmääräisillä vaatimuksilla he viittaavat tilanteisiin, joissa ohjelmistotuotteen tai -palvelun räätälöimisessä ylitetään asiakkaan tai markkinan tosiasialliset tarpeet. Yhtenä selityksenä ilmiölle Shmueli et. al esittävät Ikea-vaikutuksen ja sille läheiset omistusvaikutuksen sekä ”suunnittelin sen itse”-vaikutuksen, jotka kaikki lisäävät asiakkaiden tunteellista sitoutumista tuotteeseen. He osoittavat, että asiakkaiden osallisuus tuotteen suunnittelussa ja sitä kautta syntyvä henkilökohtainen side tuotteeseen päätee myös ohjelmistokehityksessä, eikä siten liity vain fyysisiin tuotteisiin.

Ikea-vaikutus kannattaa siis ottaa huomioon tätä kokeilua suunniteltaessa. Käyttäjäklubi voi onnistuessaan luoda käyttäjille kokemuksen omistajuudesta ja sitouttaa käyttäjiä myös emotionaalisella tasolla. Toisaalta käyttäjäklubin kohdalla kannattaa huomioida Shmuelin, Pliskin ja Finkin (2015) esittämä ylenmääräisten vaatimusten vaara, ja pitää huoli siitä, että tuotekehitys keskittyy markkinan tosiasiallisiin tarpeisiin. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi testaamalla käyttäjäklubilaisten ideoiden tarpeellisuutta laajemmalla käyttäjien joukolla tai peilaamalla kehitystarpeita asiakaspalautteen kautta kertyneeseen tietoon.

## 5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä opinnäytetyössä lähdettiin selvittämään mahdollisuuksia yhdistää päätöksenteon ilmiöiden tietopohjaa kasvuhakkeroinnin kautta tapahtuvaan yrityksen kehittämistyöhön. Työ toteutettiin yhteistyössä yli kymmenen vuotta toimineen suomalaisen teknologia- ja asiantuntijayrityksen kanssa, jonka päätuotteena on digitaalinen julkisen osallisuuden väline. Kohdeyritys on kasvanut jatkuvasti, ja toimii kansainvälisesti. Kasvupotentiaalia on kuitenkin vielä paljon, ja yrityksessä tehdään johdonmukaisesti töitä kasvun eteen. Tämän opinnäytetyön kehittämisprojektin yhtenä lähtökohtana oli yrityksen toive kokeilla kasvuhakkerointia yhtenä kasvua eteenpäin vievänä työvälineenä.

Kasvuhakkeroinnilla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä yrityksen kasvun tavoittelemista nopeiden, mitattavaa tietoa tuottavien kokeilujen avulla (Ellis ja Brown 2017). Toisena keskeisenä käsitteenä opinnäytetyössä on käsitelty päätöksenteon ilmiötä, joilla viitataan sellaiseen induktiiviseen päätöksenteon lähestymistapaan, jossa psykologian, kognitiotieteen ja yhteiskuntatieteen empiirisesti todistettujen tulosten avulla selvitetään miten ihmiset tosiasiallisesti tekevät valintoja. Kasvuhakkeroinnin tausta on markkinoinnissa ja käytännön yritystoiminnassa, ja se tarkastelee yrityksen nopeita kehittämistoimia, joiden toimivuutta mitataan asiakkaiden reaktioiden kautta. Päätöksenteon ilmiöt keskittyvät tarkastelemaan asiakkaiden toimintaa ja valintoja, ja kasvuhakkerointiin yhdistettynä tuo keskusteluun tutkimuksin päteväksi osoitettua tietoa.

Tämän opinnäytetyön aineisto koostui pääosin tekstimuotoisista dokumenteista ja kohdeyrityksessä kehitetyistä kokeiluideoista. Aineistoa analysoitiin laadullisin menetelmin, tutkimusavusteisen kehittämisen keinoin. Opinnäytetyön pääkysymyksenä oli, onko kasvuhakkerointiin mahdollista tuoda lisäarvoa päätöksenteon ilmiöistä? Pääkysymystä lähestyttiin kahdesta suunnasta.

Ensinnäkin kohdeyrityksen käytännön työn ja kasvuhakkeroinnin prosessin näkökulmasta pohdittiin, miten päätöksenteon ilmiötä voi liittää kasvuhakkerointiin kohdeyrityksen käytännöissä. Kohdeyrityksessä toteutettiin kehittämisprojekti, jonka tuloksena kohdeyritys sai käyttöönsä kasvuhakkeroinnin esiselvityspohjan ja lomakkeiston kokeiluideoiden keräämiseen, seurantaan ja arviointiin. Yrityksessä järjestettiin kasvuhakkeroinnin työpaja, jonka tuloksena syntyi kaksitoista kokeiluideaa, joiden potentiaalista toimivuutta arvioitiin yhdessä. Kehittämisprojektissa kohdeyrityksen kasvuhakkerointitiimi sai käyttöönsä kasvuhakkerointiin liittyvien aineistojen lisäksi tietoa ja työvälineitä päätöksenteon ilmiöistä työpajakäyttöön kehitettyjen ideakorttien muodossa. Voidaan siis todeta, että kasvuhakkeroinnin kokeilujen ideointia on mahdollista tukea ja inspiroida päätöksenteon ilmiöiden työkaluilla, ja tätä varten on käytettävissä jo valmiiksi kehitettyjä toimivia työkaluja.

Toiseksi opinnäytetyössä pohdittiin, voiko kasvuhakkerointi-ideoita rikastaa päätöksenteon ilmiöillä. Kohdeyrityksen työpajassa ideointiin kaksitoista kokeilua, jotka voidaan luokitella asiakaspolun vaiheiden mukaan asiakkaiden hankintaan, aktivointiin, arvon luontiin, säilyttämiseen ja suositteluun liittyviin ideoihin sekä muiksi kohdeyrityksen kehittämideoiksi. Kaikkiin ideoihin olisi ollut mahdollista nivoa sopivaan käyttäytymisen ilmiöön, mutta tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin tarkemmin kolmea ideoista.

Yrityksen näkyvyyden kasvattaminen sosiaalisessa mediassa ja sosiaalisen median käytön nostaminen uudelle tasolle voisi hyötyä saatavuusheuristiikkaan liittyvistä tutkimustuloksista, ja kohdeyritys voisi viestinnässään painottaa sekä yrityksen tunnettuuden kasvattamista että lisätä tietoisuutta yrityksestä toimijana ratkaisemassa alan haasteita. Nettisivuille lisättävän hintalaskurin kehityksessä saattaisi olla hedelmällistä huomioida hinta laadun indikaattorina, ja pyrkiä vahvistamaan avoimemmalla hinnoittelulla yrityksestä kiinnostuneiden asiakkaiden laatumielikuvia. Tuotekehityksen ”käyttäjäklubi” valikoiduille nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille saattaisi toimia erityisen tehokkaasti, jos käyttöön valjastettaisiin Ikea-vaikutus.

Kasvuhakkerointi-ideoita on siis mahdollista ja luontevaakin rikastaa päätöksenteon ilmiöillä. Niistä kumpuavat oivallukset voivat tuoda lisäarvoa useassa kasvuhakkeroinnin vaiheessa. Ideointivaiheessa päätöksenteon ilmiöitä tiivistävät materiaalit, kuten ideointikortit, voivat auttaa katsomaan yrityksen toimintatapoja tuoreesta kulmasta. Kun ideoiden pohjalta suunnitellaan toteutettavia kokeiluja, voi päätöksenteon ilmiöiden kirjallisuuden avulla olla mahdollista kehittää suunnitelmia pidemmälle. Kun kokeilut perustuvat tutkittuun tietoon ihmisen toiminnasta, voi todennäköisyyttä niiden toimimiseen pitää suurempana ja toimivien hypoteesien asettaminen saattaa helpottua. Päätöksenteon ilmiöiden tunteminen voi olla hedelmällistä myös siinä vaiheessa, kun toteutettujen kokeilujen onnistumista arvioidaan, ehkäpä esimerkiksi epäonnistumisten takaa löytyy myös niitä selittäviä päätöksenteon ilmiöitä.

Päätöksenteon ilmiöitä ja kasvuhakkerointia yhdistää myös asiakaskeksisyys.

Kasvuhakkeroinnissa on olennaista tuntea asiakkaiden käyttäytyminen ja tarpeet (ks. esim. Bohnsack ja Liesner 2019, 802). Päätöksenteon ilmiöiden sateenvarjon alle taas kerääntyy paljon tutkittua tietoa ihmisten käyttäytymisestä, joten tähän kertyneeseen tietoon kannattaa nojata etenkin silloin, kun yrityksen oman toiminnan kautta ei ole kertynyt vielä tarpeeksi aineistoa asiakkaista tai aineisto on vaikeasti tulkittavissa.

## 5.1 Kehittämis- ja tutkimusasetelman arviointi

Tämä opinnäytetyö edustaa tutkimuksellista kehittämistoimintaa, ja sen tulosten arviointi tieteellisen tutkimuksen mittarein on haastavaa. Kuten Toikko ja Rantanen (2009, 128) toteavat, kehittämistoiminnan asetelmat eivät aina täytä kaikkia luotettavan tutkimuksen kriteereitä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella esimerkiksi siirrettävyyden, totuudellisuuden, vahvistettavuuden ja uskottavuuden näkökulmista. Toimeksiantajan näkökulma työhön taas avaa sen hyödynnettävyyttä työelämän kannalta.

Tämän kehittämisprojektin tuloksien voidaan arvella olevan sovellettavissa myös muihin tutkimuskohteisiin. Sellaisenaan tuloksien ei kuitenkaan voi päätellä kuvaavan laajempaa ilmiötä, ja opinnäytetyötä voidaankin pitää lähinnä keskustelunavauksena ja kannusteena yhdistää päätöksenteon ilmiötä kasvuhakkerointiin. Toisaalta esimerkiksi Dowling ym. (2019, 449) ovat todenneet, että markkinoinnilla ja käyttäytymistaloustieteellä voisi olla paljon annettavaa toisilleen, ja esimerkiksi käyttäytymistaloustieteen piirissä tuotetut teoreettiset selitykset voisivat olla paljon aiempaa enemmän hyötykäytössä markkinoinnin piirissä. Päätöksenteon ilmiöiden yhdistäminen kasvuhakkerointiin on käytännön sovellus juuri tästä.

Totuudellisuuden näkökulmasta voidaan yrittää arvioida, miten hyvin tässä opinnäytetyössä on onnistuttu kuvaamaan tutkimuskohteena olevan ilmiön todellista tilaa. Käytettävissä olevien resurssien ja aineiston osalta tähän on pyritty parhaalla mahdollisella tavalla, mutta laajempi näkökulma ja aineiston täydentäminen esimerkiksi laajemman yhteisen työskentelyn, haastattelujen tai kyselyjen avulla olisi varmasti tuonut mukaan uusia ja täydentäviä näkökulmia.

Vahvistettavuudella viitataan siihen, että tuloksia on käsitelty useammasta näkökulmasta, esimerkiksi useamman tutkimuksen tai tutkimusmenetelmän avulla. Kuten aiemmin totesin, ei tämä kehittämisprojekti ole sellaisenaan toistettavissa. Toisaalta tutkimuskysymystä päätöksenteon ilmiöiden yhdistämisestä kasvuhakkerointiin tarkasteltiin sekä kohdeyrityksen prosessin näkökulmasta että teoreettisemmin yhdistämällä kokeiluideoihin päätöksenteon ilmiötä.

Uskottavuus laadullisessa tutkimuksessa liittyy esimerkiksi siihen, miten uskottavana tutkimuksen tekijää voi pitää ja miten tutkijan omat ennako-oletukset on otettu huomioon. Tässä opinnäytetyön raportissa olen pyrkinyt tuomaan esiin kehittämisprojektia eri näkökulmista, ja havainnoimaan myös sellaisia ilmiöitä, jotka eivät vahvista kehittämisasetelmaan luonnollisesti liittyvää oletusta siitä, että päätöksenteon ilmiötä voi yhdistää kasvuhakkerointiin.

Eettisestä näkökulmasta katsoen tai tietosuojaan liittyen tähän opinnäytetyöhön ei liittynyt merkittäviä kysymyksiä, ja esimerkiksi erillistä tutkimuslupaa ei tarvinnut

kehittämiprojektiin liittyen hakea. Opinnäytetyössä havainnoidaan ilmiötä ja kehittämistyötä kohdeyrityksessä, eikä esimerkiksi kerätä yksittäiseen ihmiseen liittyviä tietoja.

Kehittämiprojektin esittelyssä on täytynyt ottaa huomioon yrityksen anonyymiyys ja se, että yrityksen kasvuun liittyvät ideat ja taustatiedot eivät kaikin osin ole julkisesti jaettavaa tietoa.

Toimeksiantajan näkökulmasta opinnäytetyöhön liittyvä kehitysprosessi oli hyvä.

Toimeksiantajan palautteen perusteella kehittämistyöhön valittu kasvuhakkeroinnin ja päätöksenteon ilmiöiden yhdistäminen oli toimiva valinta, ja esimerkiksi työpajatyöskentelyn vetäminen sujui opinnäytetyön tekijältä. Toimeksiantajan tunnistamat haasteet prosessissa liittyivät kehittämistyön toteuttamisen ajankohtaan. Koronapandemiaan liittyvä etätyöskentely ja työmäärän kasvu kohdeyrityksessä johtivat siihen, että yrityksen kyky tuoda uusia toimintatapoja käytäntöön oli heikentynyt. Tästä johtuen kehittämistyötä ei jatkettu puhtaasti kasvuhakkeroinnin keinoin. Sen sijaan yrityksessä on kuitenkin päädytty työstämään huomattavan monia ideoituja toimintatapoja, vaikka niistä ei olekaan kerrytetty mitattavaa dataa. Toimeksiantajan näkökulmasta kehittämiprojekti siis tuotti konkreettisia ideoita ja ituja uudenlaiseen toimintatapaan, mutta niiden järjestelmällisempi käyttöönotto odottaa vielä parempaa ajankohtaa.

## 5.2 Jatkokehittämisaiheet

Tämä opinnäytetyö ja siihen liittyvä kehittämiprojekti on tarjonnut vain pintaraapaisun kiinnostavaan, ajankohtaiseen ja innostavaan aiheeseen. Päätöksenteon ilmiöiden ja kasvuhakkeroinnin yhdistämiseen liittyen olisi vielä paljon selvitettävää ja kehitettävää.

Käsitteellisesti olisi kiinnostavaa tehdä tarkempaa tutkimusta kasvuhakkerointiin ja päätöksenteon ilmiöihin liittyvien käsitteiden yhteyksistä. Olisi kiinnostavaa tarkastella tarkemmin näiden käsitteiden taustaoletuksia ihmisistä toimijoina ja päätöksentekijöinä, ja siitä miten ne ovat linjassa tai ristiriidassa keskenään. Kirjallisuuteen tutustuminen osoitti myös, että kasvuhakkeroinnista on tehty vielä vähän akateemista tutkimusta. Voisikin olla syytä laajentaa katsantokantaa kasvuhakkeroinnista yleisemmin yritysten kasvun tekijöihin, ja peilata niitä päätöksenteon ilmiöihin.

Teoreettisen pohdinnan rinnalla kehittämiprojekti herätti monia kysymyksiä siitä, miten käytännön työssä päätöksenteon ilmiöitä voisi tuoda kasvuhakkerointitiimin arkeen mahdollisimman tehokkaasti. Voisiko kasvuhakkerointityöpajan muotoilla toisin, esimerkiksi pidentää sen aikaa tai jakaa sen useampaan osaan, jolloin päätöksenteon ilmiöihin liittyvien työvälineiden omaksumiseen jäisi enemmän aikaa. Tässä opinnäytetyössä työpaja järjestettiin etäyhteyksin, voisivatko fyysiset päätöksenteon ilmiöitä kuvaavat kortit olla sähköisiä houkuttelevampia ja helpommin lähestyttävempiä? Olisiko päätöksenteon ilmiöitä mahdollista esitellä kohdeyrityksen arjessa tiipoitellen, esimerkiksi niin että viikoittain tutustutaan

yhdessä yhteen oivallukseen ja mietitään, miten sitä voisi hyödyntää yrityksen kasvun kontekstissa?

Opinnäytetyön kehittämisprojekti jätti minut myös pohtimaan, olisiko kasvuhakkerointitiimin keskeiseksi osaamiseksi lisättävä myös päätöksenteon ilmiöiden ymmärtäminen.

Päätöksenteon ilmiöihin liittyvät työvälineet eivät ehkä olisikaan koko tiimin käytössä, vaan alan osaaminen tulisi tiimiin yksittäisen osaajan kautta. Tällöin päätöksenteon ilmiöiden erikoisosaajalla olisi aikaa ja mahdollisuuksia perehtyä aiheeseen syvällisemmin, ja esimerkiksi relevanttien tutkimustulosten etsiminen ja muiden ideoiden rikastaminen päätöksenteon ilmiöillä voisi onnistua arjessa.

Tässä opinnäytetyössä päätöksenteon ilmiöiden ja kasvuhakkeroinnin yhdistämistä testattiin yhdessä yrityksessä ja rajatussa kokonaisuudessa. Jatkossa olisi kiinnostavaa saada kokemuksia vastaavista, tai kohdeyrityksen tarpeisiin räätälöidyistä, kokeiluista erilaisissa organisaatioissa. Kehittämistyön perusteella päätöksenteon ilmiöillä on annettavaa kasvuhakkeroinnille, mutta tarkempaa tutkimusta ja kehittämistyötä tarvitaan.

Lähteet

Painetut

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino, Helsinki.

An, S. 2008. Antidepressant direct-to-consumer advertising and social perception of the prevalence of depression: application of the availability heuristic. *Health Communication*, 23 (6), 499-505.

Bazerman, M.H. & Moore, D.A. 2017. *Judgement in managerial decision making*. 8. ed. Hoboken: Wiley.

Bohnsack, R. & Liesner, M.M. 2019. What the hack? A growth hacking taxonomy and practical applications for firms. *Business Horizons*, 62 (6), 799-818.

Borden, N. 1984. The Concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research*, 4, 2-7.

Calvo, J.L. 2006. Testing Gibrat's Law for Small, Young and Innovating Firms. *Small Business Economics*, 26 (2), 117-123.

Conway, Tony & Hemphill, Tanya 2019. Growth hacking as an approach to producing growth amongst UK technology start-ups: an evaluation. *Journal of research in marketing and entrepreneurship* Vol.21 (2), 163-179

Dowling, K., Guhl, D., Klapper, D., Spann, M., Stich, L. & Yegoryan, N. 2019. Behavioral biases in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48 (3), 449-477.

Ellis, S. & Brown, M. 2017. *Hacking growth: how today's fastest-growing companies drive breakout success*. Virgin Books, Lontoo.

Folkes, V. 1988. The Availability Heuristic and Perceived Risk. *Journal of Consumer Research* 15,13-23.

Hallsworth, M. & Kirkman, E. 2020. *Behavioral Insights*. The MIT Press, Cambridge & Lontoo.



Hytönen, K., Matvejeff, P & Suomala, J. 2018. Johdanto. Teoksessa Hytönen, K., Matvejeff, P & Suomala (toim.) Päätöksenteon ilmiöt johtajan arjessa. Laurea Julkaisut 93. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Kahneman, D. 2012. Thinking, fast and slow. Penguin Books.

Kanerva, M. & Hytönen, K. 2021. Johdanto. Teoksessa Hytönen, K. & Kanerva, M. (toim.) Valintamuotoilu I: Päätöksenteon ilmiöiden näkökulmaa kansalaisten terveysturvallisuuden edistämiseen. Laurea Julkaisut 174. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Kohtamäki, M. & Rajala, R. 2016. Theory and practice of value co-creation in B2B systems. *Industrial marketing management* 56, 4-13.

Mastrobuoni, G., Peracchi, F. & Tetenov, A. 2014. Price as a Signal of Product Quality: Some Experimental Evidence. *Journal of wine economics* 9 (2), 135-152.

Meder, B., Fleischhut, N. & Osman, M. 2018. Beyond the confines of choice architecture: A critical analysis. *Journal of Economic Psychology* 68, 36-44.

Merlo, O., Lukas, B.A. & Whitwell, G.J. 2008. Heuristics revisited: implications for marketing research and practice. *Marketing theory*, 8 (2), 189-204.

Mochon, D., Norton, M. & Ariely, D. 2012. Bolstering and restoring feelings of competence via the IKEA effect. *International journal of research in marketing* 29 (4), 363-369.

Monroe, K.B, Rikala, V-M, Somervuori, O. 2015. Examining the application of behavioral price research in business-to-business markets. *Industrial Marketing Management*, 47, 17-25.

Norton, M., Mochon, D. & Ariely, D. 2012. The IKEA effect: When labor leads to love. *Journal of consumer psychology* 22 (3), 453-460.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritakoski, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. 4th. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Pashier, H 2012. Availability Heuristics teoksessa *Encyclopedia of the Mind*. Sage Publications.

Plassmann, H, O'Doherty, J, Shiv, B & Rangel, A. 2008. Marketing actions can modulate neural representations of experienced pleasantness. *Proceedings of the National Academy of Sciences - PNAS*. 105 (3), 1050-1054.

Rabin, M. 2002. A perspective on psychology and economics. *European Economic Review* 46, 657-685.

Saha, V., Mani, V. & Goyal, P. 2020. Emerging trends in the literature of value co-creation: a bibliometric analysis. *Benchmarking: an international journal*, 27 (3), 981-1002.

Salonen & Kari 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Saukkonen, J. 2018. *Entrepreneurs and Growth: An Option, Obligation or Obsession*. Teoksessa Mura, L. (toim.) *Entrepreneurship - Development Tendencies and Empirical Approach*. IntechOpen.

Service, O., Hallsworth, M., Halpern, D., Algate, F., Gallagher, R., Nguyen, S., Ruda, S. & Sanders, M. 2014. EAST Four simple ways to apply behavioural insights.

Shmueli, O., Pliskin, N. & Fink, L. 2015. Explaining over-requirement in software development projects: An experimental investigation of behavioral effects. *International journal of project management* 33 (2), 380-394.

Thaler, R. 2021. What's next for nudging and choice architecture? *Organizational behavior and human decision processes* 163, 4-5.

Thaler, R. & Sunstein, C. 2008. *Nudge: improving decisions about health, wealth and happiness*. Yale University Press.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon*. Tampere University Press, Tampere.

Troisi, O., Maione, G., Grimaldi, M. & Loia, F. 2020. Growth hacking: Insights on data-driven decision-making from three firms. *Industrial marketing management*, 90, 538-557.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. 2008. From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 254-259.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus, Jyväskylä.

#### Sähköiset

Arene ry 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Viitattu 12.3.2022.

<https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>

Business Finland 2020. Innovaatioista kilpailukykyä ja kestävä kasvua. Business Finlandin tulokset ja vaikutukset. Raportti 6/2020. Viitattu 12.3.2022.

[https://www.businessfinland.fi/49c075/globalassets/julkaisut/business-finland/vaikuttavuus/business\\_finland\\_vaikuttavuusraportti2020-1.pdf](https://www.businessfinland.fi/49c075/globalassets/julkaisut/business-finland/vaikuttavuus/business_finland_vaikuttavuusraportti2020-1.pdf)

Ellis, S. 2010. Find a Growth Hacker for Your Startup. Viitattu 3.7.2021.

<https://www.startup-marketing.com/where-are-all-the-growth-hackers/>.

Kienzler, M. & Kowalkowski, C. 2017. Pricing strategy: A review of 22 years of marketing research. Journal of Business Research, 78, 1-32. Viitattu 1.10.2021. <http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1095413/FULLTEXT01.pdf>

OECD 2021. Behavioural insights. Viitattu 2.10.2021. <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/behavioural-insights.htm>

## Kuvat

Kuva 1. Kasvuhakkeroinnin taksonomia (mukaillen Bohnsack ja Liesner 2019, 803) .....	13
Kuva 2. Kokeiluidean mallipohja .....	27
Kuva 3. Kokeiluideoiden seurantapohja .....	28
Kuva 4. Ideoiden arviointitaulukko .....	29
Kuva 5. Työpajan eteneminen ja tausta-aineistot .....	31
Kuva 6. Työpajan kasvuideat asiakaspolun vaiheen mukaan järjestettynä .....	33

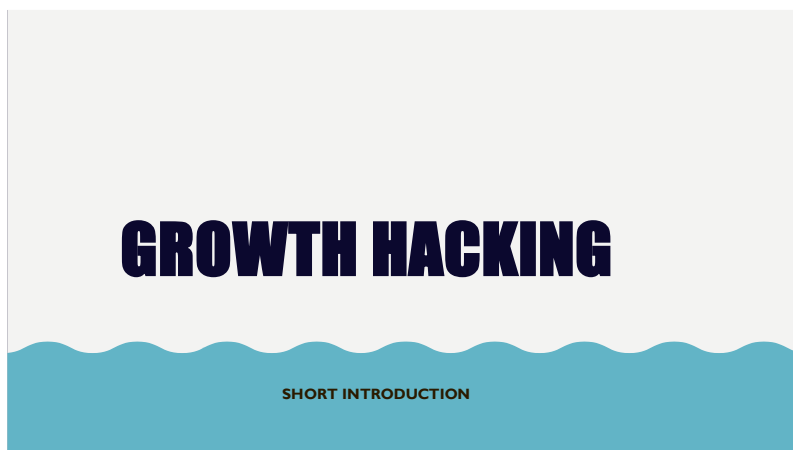
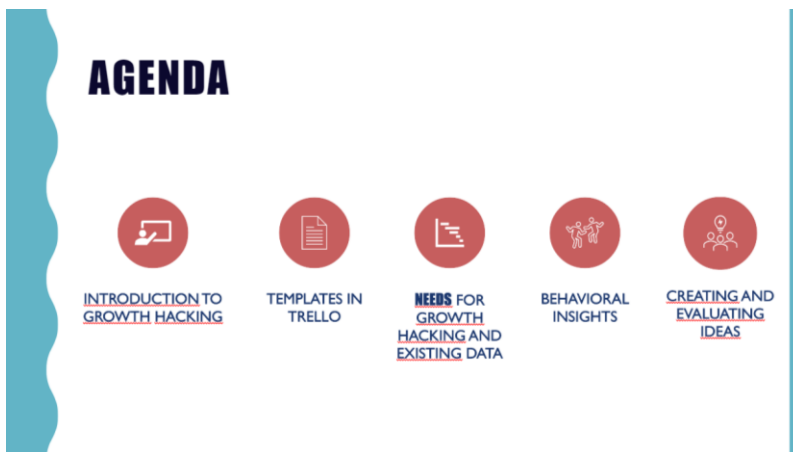
## Taulukot

Taulukko 1: Opinnäytetyön keskeisten käsitteiden tulokulmien eroja .....	18
Taulukko 2: Opinnäytetyön tutkimuskysymykset .....	20
Taulukko 3: Kehittämisprojektin vaiheet ja tehtävät .....	22
Taulukko 4: Kokeiluideoihin liittyvät päätöksenteon ilmiöt ja valintamuotoilun työkalut .....	38

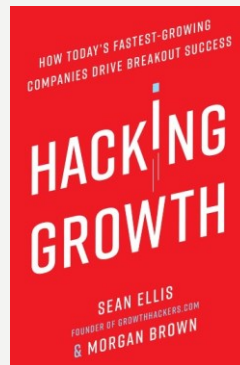
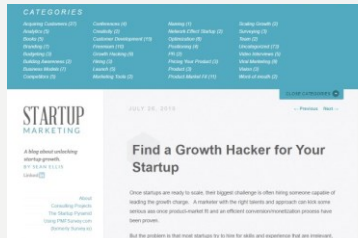
## Liitteet

Liite 1: Työpajan aineistot .....	54
-----------------------------------	----

## Liite 1: Työpajan aineistot



## SEAN ELLIS



## GROWTH HACKING

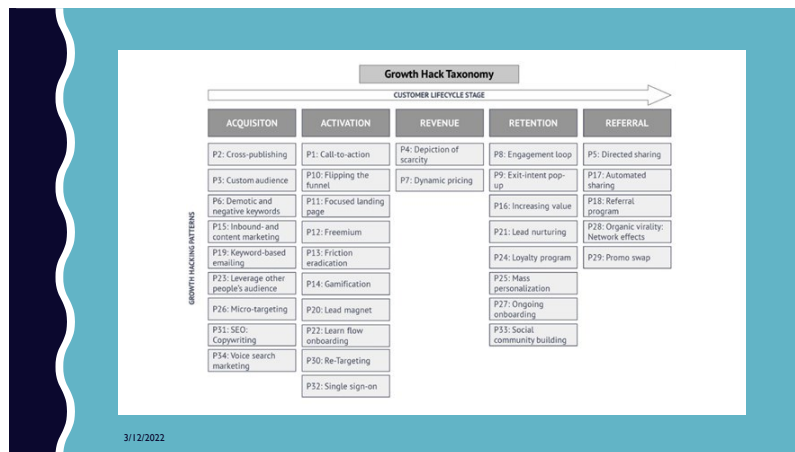
A rigorous approach to fueling rapid market growth through high-speed, cross-functional experimentation.

Continuous experiments rather than big wins.

Based on a tempting product and precise analysis of customer behavior.

## WELL-KNOWN EXAMPLES

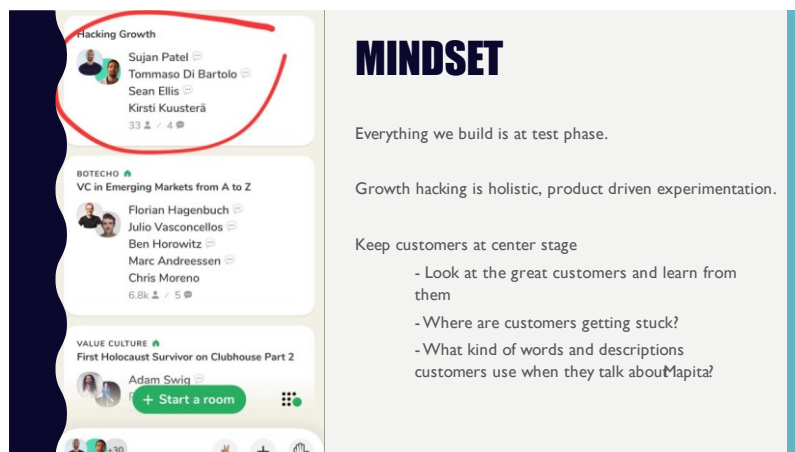
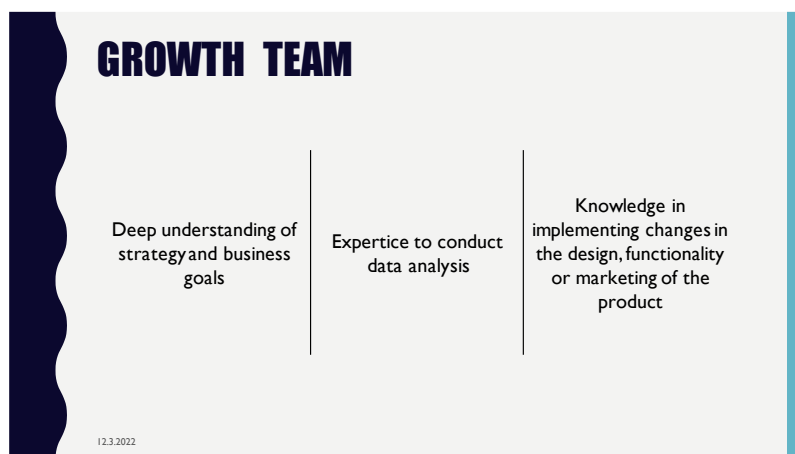
- Airbnb
  - Listings were automatically added to the Craigslist in an inviting format
  - Professional photography service
- Hotmail
  - Every email contained a link for creating a free Hotmail account (in a time when Hotmail was one of the first free email services)
- Twitter
  - Recognized, that the most probable future users started early on to follow 30 accounts → the onboarding experience was modified in order to support this goal.



## FOUR STAGES OF GROWTH HACKING



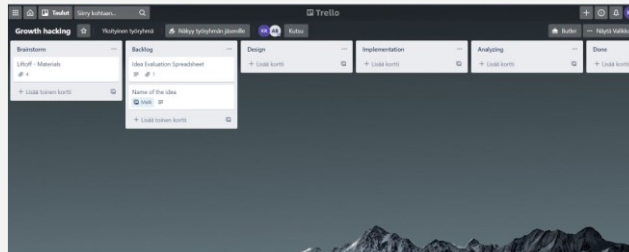




# TEMPLATES

FOR COLLECTING IDEAS AND SCORING THEM

## TRELLO BOARD



<https://trello.com/b/a9gunS8N/growth-hacking>

## IDEA TEMPLATE

Tämä on mallin kortti.

Luo kortti mallista

Name of the idea

korttitessa [backlog]

Kuvas

Muokkaa

Description

Who is being targeted?

What is going to be created?

Where (in the product or marketing materials) it will be implemented?

When will it appear during the customer's use?

Why - the rationale behind the idea

How - a recommendation of the type of the test/new feature/new marketing act

Hypothesis

If successful, this [variable] will increase by [amount] because [assumptions].

Metrics to be measured

What are the key metrics that show the effect of this experiment?

- Choose at least two

- Quantity and quality of customers

Categories

1) Acquisition/Activation/Revenue/Retention/Referral

2) Behavioral insight

ENDOTETTU

Lily

LISÄÄ MALLIIN

Jäsenet

Nimilaput

Tarkistussuora

Litelliedosto

Kansi

POWER-UPIT

Lisää Power-Upeja

RUTLER

Lisää Kortti-panike

TOIMINTA

## SCORING CARD

[illegible]

# HACKING FOR GROWTH AT COMPANY X

COO'S THOUGHTS

# BEHAVIORAL INSIGHTS

**A RESOURCE FOR NEW IDEAS**

## BEHAVIOURAL INSIGHTS

”

Behavioural Insights (noun): An inductive approach to policy making that combines insights from psychology, cognitive science, and social science with empirically tested results to discover how humans actually make choices. - OECD

12.3.2022

## SYSTEMS 1 AND 2 – D. KAHNEMAN



### SYSTEM 1

Fast  
Unconscious, automatic, effortless  
Without self-awareness or control  
Assesses the situation, delivers updates  
Makes 98% of all our thinking

HEURISTICS -  
SHORT CUTS  
IN OUR  
THINKING

### SYSTEM 2

Slow  
Deliberate and conscious, effortful, controlled mental process, rational thinking  
With self-awareness or control, logical and skeptical  
Seeks new/missing information, makes decisions  
Makes 2% of all our thinking



## HEURISTICS AND BIASES

Anchoring		People are over-reliant on the first piece of information they hear.
Bandwagon effect		The probability of one person adopting a belief increases based on the number of people who hold that belief.
Availability heuristics		People overestimate the importance of information that is available to them.
Overconfidence		Some of us (especially experts) are too confident of our abilities.
Recency		The tendency to weight the latest information more heavily than older data.
Salience		Our tendency to focus on the most easily recognizable features of a person or concept.
Stereotyping		Expecting a group or a person to have certain qualities without having real information about the person.
Confirmation bias		We tend to listen only to information that confirms our preconceptions

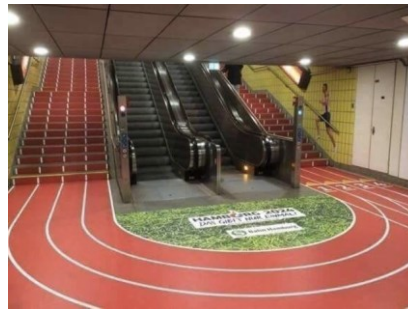
## NUDGES

”

A nudge, as we will use the term, is any aspect of the choice architecture that alters people's behavior in a predictable way without forbidding any options or significantly changing their economic incentives. To count as a mere nudge, the intervention must be easy and cheap to avoid. Nudges are not mandates. Putting fruit at eye level counts as a nudge. Banning junk food does not.

- Richard H. Thaler & Cass R. Sunstein: Nudge (2009)

**WHICH WAY  
WOULD YOU  
CHOOSE?**



**80 % LESS  
SPILLAGE**



## EAST-MODEL

- A way to utilize behavioral insight, created by Behavioral Insight Team in UK
- Aiming for solutions that are
  - Easy
  - Attractive
  - Social
  - Timely
- [Valintamuotoilijat](#) have created a Finnish version
- Read more: <https://www.bi.team/publications/eastfour-simple-ways-to-apply-behavioural-insights/>

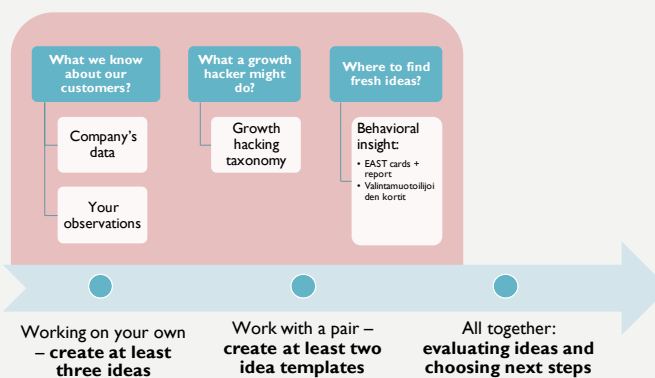
### Käyttäytymisen muuttamisen pelikortit



38 keinoa ohjata ihmisiä ennakoitavasti mutta hellävaraisesti.

Valintamuotoilijat

## CREATING AND EVALUATING IDEAS



## WORKSHOP – PART I

Working **on your own** – create **at least three ideas** (name + description).

Use pen and paper, or your favorite notes tool.

### Where to start:

- Existing data
- Growth Hacks Taxonomy
- EAST-materials or Valintamuotoilijoiden kortit

## WORKSHOP – PART II

Working **with a pair** – create **at least two idea templates** (name + description + hypothesis + metrics).

Meet via Slack, keep this Hangout open.

Store the ideas in Trello use the idea template.

### Pairs:

x & x	x & x
x & x	x & x
x & x	

## WORKSHOP - PART III

**Present your ideas** – main points only. Write the name of the idea in the Idea Evaluation Spreadsheet

**Evaluate all ideas** according to

- 1) Potential impact
- 2) Your confidence of its effectiveness
- 3) How easy it is to implement

Use scale from 1 to 10

# NEXT STEPS?

## NEXT STEPS

- You can find all the idea templates from Trello
- Feel free to add new ideas at any time!
- First experiment is going to be:
  - Who is going to do and what:
- More work is needed to:
  - Who is going to do it:
- Follow-up meeting
  - Who is going to be there:

**KIRSTI  
KUUSTERÄ**

[kirsti.kuustera@gmail.com](mailto:kirsti.kuustera@gmail.com)

# THANK YOU!