



Parempia päätöksiä nopeammin

Liiketoiminnan kehittämisen työkirja

Sisältö

1. Johdanto työkirjaan
2. Lähtötilakartoitus
3. Arvolupaus
4. Kestävä liiketoiminta
5. Liiketoimintakanvaasi
6. Strategiakartta (teoria)
7. Oletukset, kausaalisuus ja hypoteesit
8. Sijoitetun pääoman tuotto (ROI)
9. Testien suunnittelu ja toteutus
10. Tulosten tulkinta ja päätös jatkosta

Tämä työkirja pohjautuu Target Circular –hankkeen tuloksiin. Tuloksia on Centria-ammattikorkeakoulun ja Kokkolanseudun Kehitys Oy:n projektihenkilöstön toimesta muokattu sopimaan suomalaiseen yritysympäristöön sekä kestävän liiketoiminnan suunnitteluun.

Tavoitteena on tarjota yrityksille ja muille toimijoille tutkimuksellisesti varmistettuja lähestymistapoja liiketoiminnan kehittämiseksi.



1. Johdanto

Miksi liiketoimintaa kehitetään työkaluilla?

Liiketoiminnan kehittäminen ei ole yksittäinen päätös tai toimenpide, vaan oppimisprosessi, joka perustuu oletusten tunnistamiseen, kriittiseen ajatteluun ja kokeiluihin. Tämä työkirja esittelee yhdeksän systemaattista työkalua, joiden avulla yrittäjä tai tiimi voi kehittää liiketoimintaansa vaiheittain, testaten ja tarkentaen ymmärrystään markkinoista, asiakkaista ja kannattavuudesta.



Työkalut perustuvat tutkimustietoon ja on muokattu käytännönläheisiksi **Target Circular** -hankkeessa. Niitä yhdistää kolme perusajatusta:

1. Oletuksia ei voi välttää, mutta ne voi tehdä näkyväksi.

Jokainen liikeidea sisältää oletuksia – siitä, mitä asiakkaat haluavat, miten he toimivat, mitä jokin maksaa tai miten kilpailijat reagoivat. Näitä oletuksia ei usein edes tunnisteta, ja siksi niihin liittyvät riskit jäävät huomaamatta.

2. Kehittäminen on epävarmuuden hallintaa.

Oletukset tulee testata mahdollisimman aikaisin ja mahdollisimman kevyesti. On parempi huomata virheellinen oletus paperilla tai simppelissä kokeilussa kuin vasta ison investoinnin jälkeen.

3. Työkaluilla tehdään ajattelu näkyväksi.

Kehittämistyökalu pakottaa hahmottamaan, mitä uskotaan todeksi, mihin päätökset perustuvat, ja mitä olisi hyvä tietää lisää. Tämä selkeyttää keskustelua tiimin ja sidosryhmien kanssa ja auttaa tekemään parempia päätöksiä.

Oppimiseen perustuva lähestymistapa

Koko työkirjan perusidea on luoda oppimiseen perustuva sykli:

- Teet oletuksia
- Muunnat ne testattaviksi hypoteeseiksi
- Suunnittelet ja toteutat kokeiluja
- Analysoit tulokset
- Päätät, jatkatko, muutatko vai hylkäätkö idean

Tämä ei ole peräkkäinen ketju, vaan iteratiivinen prosessi, jossa palataan aiempiin työkaluihin aina tarvittaessa.

Kenelle työkirja sopii?

- Työkirja on suunnattu erityisesti pienille ja keskisuurille yrityksille sekä yrittäjyyttä suunnitteleville. Sen avulla voidaan:
- Rakentaa liiketoiminta-aihio ideasta käytännön toteutukseen
- Parantaa olemassa olevaa liiketoimintaa systemaattisesti
- Vähentää kehittämiseen liittyviä riskejä



2. Lähtötilakartoitus: mistä liikkeelle?

Lähtötilakartoitus on työkalu, jonka avulla yrittäjä voi muodostaa kokonaiskuvan lähtökohdistaan ennen liiketoiminnan suunnittelun tai kehittämisen varsinaista käynnistämistä. Sen tarkoituksena on auttaa tunnistamaan omia valmiuksia, arvioimaan liikeideaa ja asettamaan suuntaa jatkokehittämiselle.

Työkalu tarjoaa rakenteen, jonka avulla tarkastellaan:

- Yrittäjän osaamista ja kokemusta
- Liikeidean ydintä
- Asiakas- ja markkinaymmärrystä
- Resursseja ja rahoitusta
- Näkyvissä olevia riskejä
- Tavoitteita, joita yrittäjä asettaa

Lähtötilakartoitus toimii erityisesti tilanteessa, jossa liikeidea on vasta hahmottumassa. Se auttaa arvioimaan idean realistisuutta ja toimii perustana myöhemmille työkaluille, kuten liiketoimintamallin (BMC) tai arvolupauksen jäsentämiselle.

Miksi lähtötilakartoitus on tärkeä?

- **Kiintopiste ja vertailukohta:** Kartoitus antaa kiintopisteen, josta liikkeelle lähdetään. Se auttaa havainnoimaan muutoksia ajatuksissa ja niiden kehittymistä matkan varrella.
- **Ensimmäinen järkevyystarkastelu:** Kirjoittamalla tilanne auki voi testata sen mielekkyyttä – sekä itse että muiden kanssa. Palautteen kautta syntyy uusia oivalluksia.
- **Itsereflektio:** Työkalu auttaa tunnistamaan omia vahvuuksia ja kehityskohteita suhteessa liikeideaan. Se voi ohjata esimerkiksi osaamisen vahvistamiseen tai verkostojen hakemiseen.
- **Riskien tunnistaminen:** Kartoitus nostaa esiin epävarmuuksia ja riskejä, joihin voi varautua ajoissa.
- **Tuki päätöksenteolle:** Antaa selkeämmän pohjan arvioida, kannattaako ideaa jatkaa, muokata vai hylätä.

Menetelmä ja rakenne

Lähtötilakartoitus toteutetaan usein yksinkertaisella taulukolla, jossa vastataan tarkentaviin kysymyksiin. Esimerkiksi liikeidean kohdalla voi kysyä:

- **Mikä on liikeideasi ytimekkäästi ilmaistuna?**
- **Mitä ongelmaa tai tarvetta se ratkaisee?**
- **Mikä tekee siitä kilpailukykyisen?**

Kysymyksiä voi täydentää vapaasti sen mukaan, mikä tuntuu olennaiselta juuri omaan tilanteeseen. Kartoitusta kannattaa päivittää myös myöhemmin, kun toiminta muuttuu tai ymmärrys kasvaa

Hyödyt ja rajoitukset

Hyödyt:

- Antaa nopean kokonaiskuvan liikeideasta
- Auttaa jäsentämään ajattelua ja priorisoimaan asioita
- Toimii keskustelun pohjana neuvojen ja mentorien kanssa

Rajoitukset:

- Pintapuolinen: ei vielä tuo esiin yksityiskohtaisia tietoja
- Subjektiivinen: perustuu yrittäjän omaan arvioon, joten täydentävä palaute on tärkeää

Lähtötilanne

Yritys / idea	
Liikevaihto	
Liikevoitto	
Tavoite liiketoiminnalle	
Mitä resursseja käytössä	
Johtopäätelmät	

3. Arvolupauskanvaasi

- asiakkaan näkökulmasta liikkeelle

Arvolupauskanvaasi on työkalu, jonka avulla yrittäjä voi jäsentää liikeideaansa asiakkaan näkökulmasta. Sen tavoitteena on auttaa tunnistamaan, mitä arvoa tuote tai palvelu tarjoaa, kenelle, ja miksi asiakas valitsisi juuri sen. Se ohjaa keskittymään siihen, mikä asiakkaalle on merkityksellistä – ei siihen, mitä yritys haluaa tuottaa.

Mihin arvolupauskanvaasia käytetään?

- Arvolupauskanvaasi selkeyttää tuotteen tai palvelun roolia asiakkaan elämässä tai liiketoiminnassa.
- Se tukee päätöksentekoa siitä, mitä ominaisuuksia kehittää, mitä viestiä korostaa ja mille asiakasryhmälle suunnata.
- Se auttaa välttämään tuotelähtöisyyttä ja siirtää huomion asiakkaan tarpeisiin ja ongelmiin.



Kaksi puolta: asiakasprofiili ja arvolupaus

Asiakasprofiili

Kuvataan kohdeasiakasta tarkasti:

1. **Mitä asiakas haluaa saavuttaa (tavoitteet)?**
2. **Mitä ongelmia tai kipupisteitä hän kohtaa (haitat)?**
3. **Mitä hyötyjä hän odottaa saavansa (hyödyt)?**

Hyvä asiakasprofiili on konkreettinen ja tarkkaan rajattu. Liian laaja kuvaus hämärtää ymmärrystä ja vaikeuttaa kohdentamista.

Arvolupaus

Kuvataan tuote tai palvelu asiakkaan näkökulmasta:

1. **Mitä se konkreettisesti tarjoaa?**
2. **Miten se vähentää asiakkaan kokemia haittoja?**
3. **Miten se auttaa saavuttamaan asiakkaan tavoitteet?**

Arvolupaus ei ole iskulause, vaan jäsennelty kuvaus siitä, miksi asiakas hyötyy tarjotusta ratkaisusta.

Yhteyksien luominen

- Tärkeä vaihe on yhdistää asiakasprofiilin ja arvolupauksen elementit:
- Missä kohtaa arvolupauksesi vastaa asiakkaan tarpeisiin?
- Mihin kipupisteisiin se tuo helpotusta?
- Missä tilanteissa syntyy asiakkaalle todellista arvoa?
- Nämä yhteydet osoittavat, onko liiketoiminta-aihiossa todellista potentiaalia
 - vai tarvitseeko ideaa vielä hioa.

Yhteenveto: asiakas ensin, ratkaisu sen jälkeen

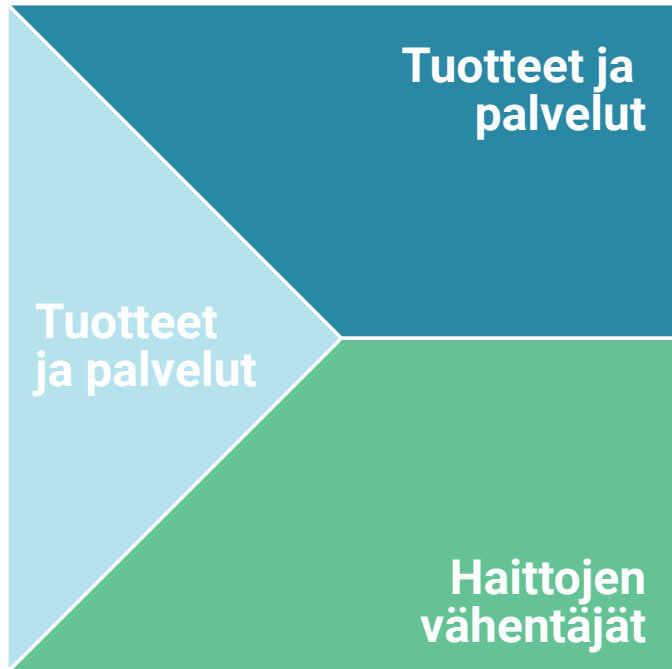
- Arvolupauskanvaasi auttaa yrittäjää muotoilemaan liiketoimintansa ytimen asiakaslähtöisesti. Se ei ainoastaan ohjaa tuotteen kehittämistä, vaan toimii myös pohjana markkinoinnille, myynnille ja liiketoimintamallin muille osille. Selkeä arvolupaus on toimivan liiketoiminnan perusta – ja asiakkaan luottamuksen ehto.

Ruokakaupassa käyminen

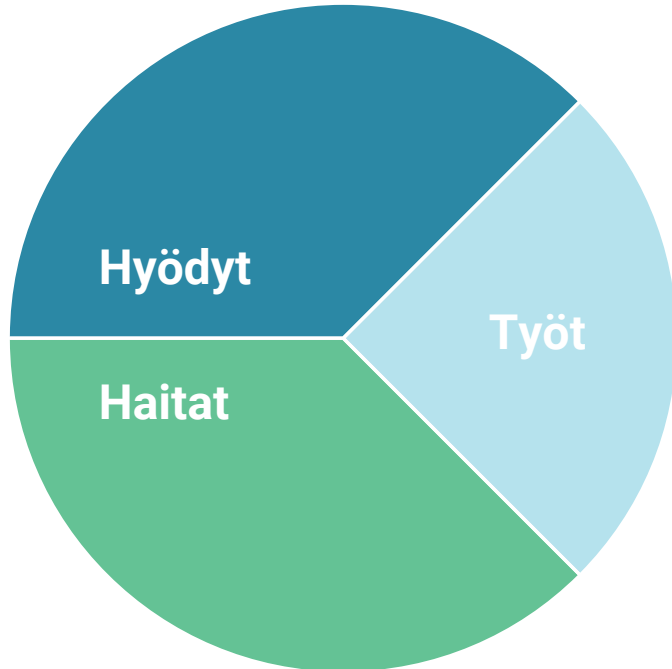
- mobiilisovellus
- toimitus
- ostosten noutaminen

- ruokatavarat
- asiakasedut
- alennukset
- toimitus

- hyvä palvelu
- itsepalvelukassat
- hinnat helposti saatavilla



Yhteensopivuus



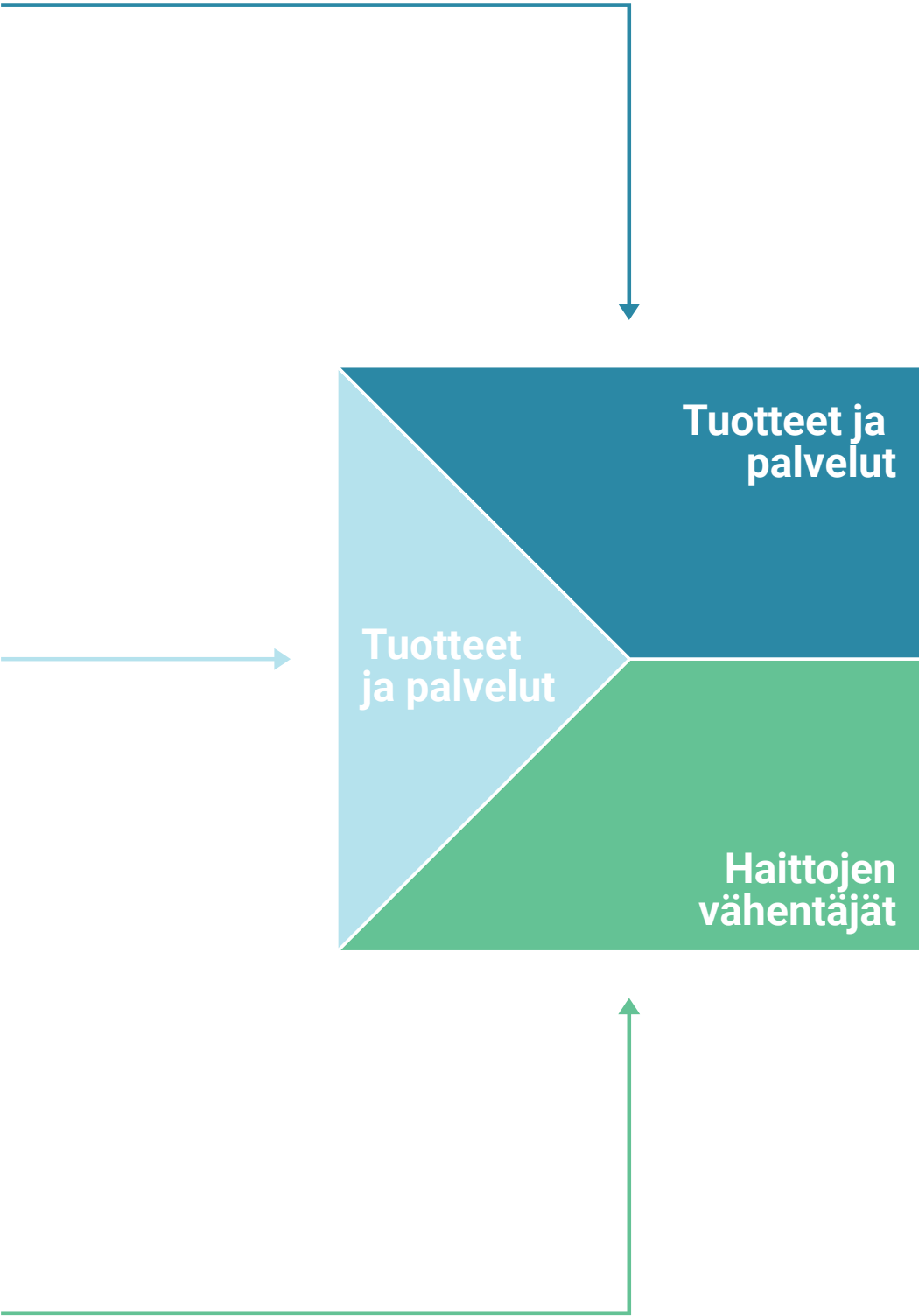
Asiakasprofiili

- vaivattomuus
- valikoima
- laatu
- asiakasohjelma

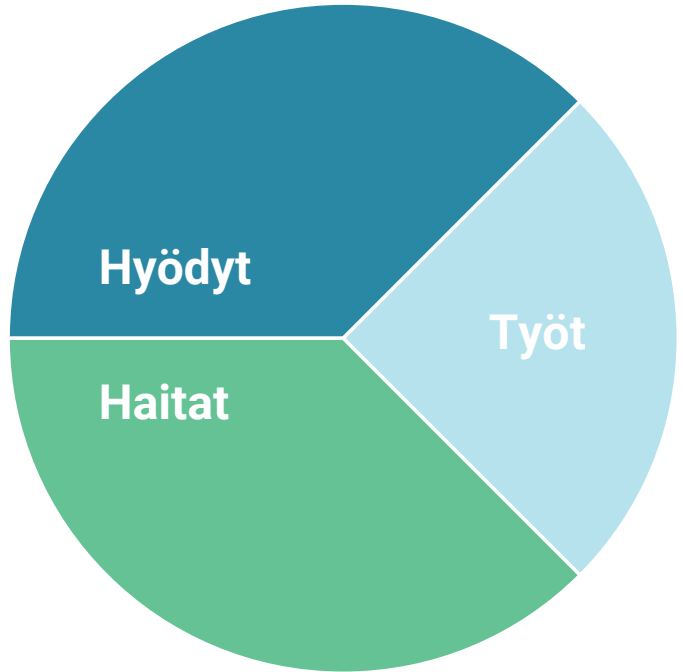
- ruoan ostaminen
- ruokalistan suunnittelu
- rahan meno

- jonotus
- ei löydä etsimäänsä
- tarvitsee apua
- ei tiedä alennusta

Ruokakaupassa käyminen



Yhteensopivuus



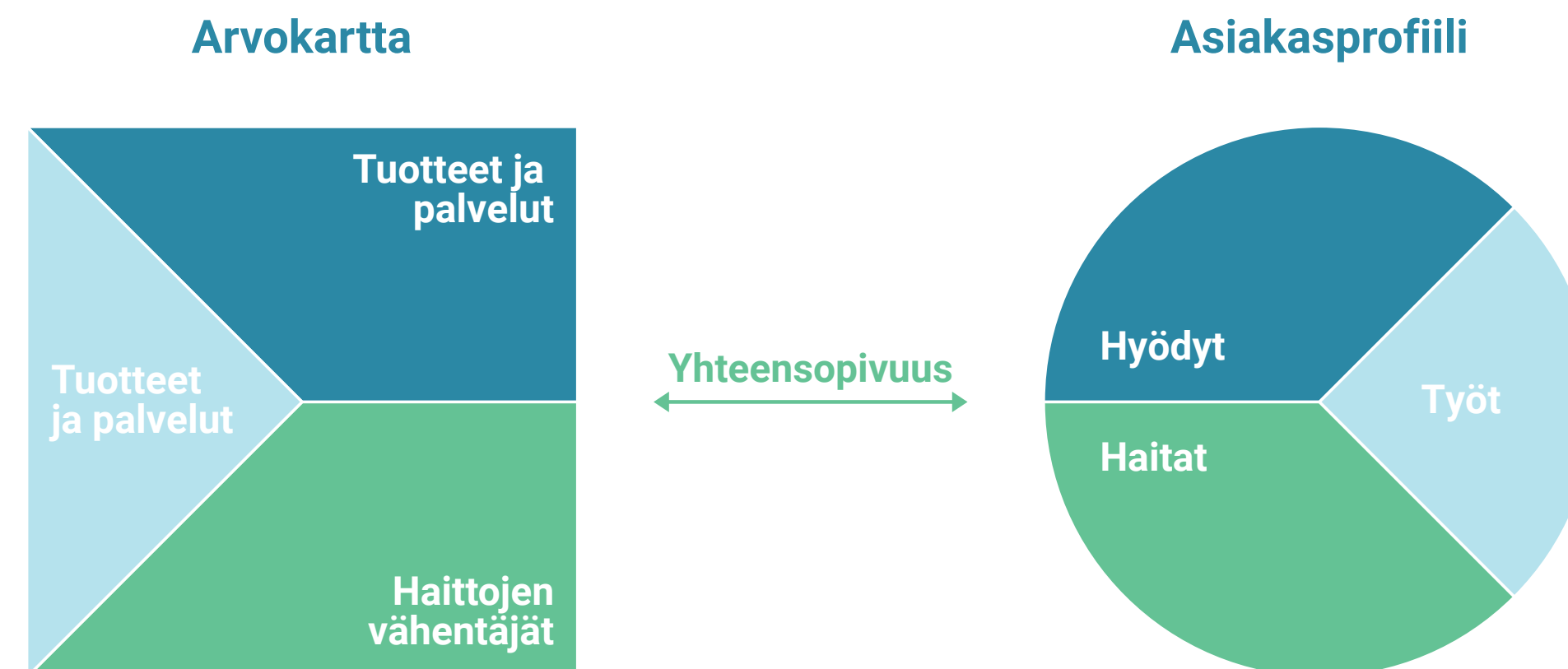
Asiakasprofiili



Arvolupauskanvaasi

- 1. Arvolupauskanvaasi** auttaa yrityksiä hahmottamaan, suunnittelemaan ja arvioimaan arvolupautaan. Se koostuu kahdesta pääkomponentista: asiakasprofiilista ja arvotarjonnasta. Tässä kuvataan tarkemmin, kuinka arvolupauskanvaasi voidaan tehdä:
- 2. Asiakasprofiili** - kuvaa kohdeasiakkaittesi (mitä pienempi ja tarkempi segmentti, sen parempi) tarpeet, tehtävät, haasteet ja tavoitteet. Voit luoda tämän osan tutkimalla ja haastatteleamalla asiakkaitasi. Tämä osio auttaa sinua tunnistamaan asiakkaidesi todelliset tarpeet ja prioriteetit.
- 3 Arvolupaus** - kuvaa, kuinka aiot ratkaista asiakkaidesi tarpeet ja parantaa heidän elämäänsä tai liiketoimintaansa. Tämä osa voi perustua innovatiivisiin tuotteisiin, palveluihin tai ainutlaatuisiin ominaisuuksiin. Siihen voi liittyä, miten tarjoamasi tuottaa asiakkaillesi taloudellista arvoa, sosiaalista arvoa tai muita hyötyjä.
- 4. Kuvaaminen** - Voit kuvata arvolupauksen jakamalla asiakasprofiilin ja arvolupauksen. Yhdelle puolelle piirrät asiakasprofiilin, jossa kuvataan asiakkaittesi tarpeet, toiveet ja haasteet. Toiselle puolelle piirrät arvotarjonnan, jossa kuvataan, kuinka aiot vastata näihin tarpeisiin.

- 5. Yhteyksien luominen** - Tärkeä osa arvolupauskanvaasin kuvaamista on yhdistää asiakasprofiilin ja arvotarjonnan osiot keskenään. Missä kohdissa arvotarjontasi vastaa suoraan asiakkaittesi tarpeisiin? Tämä auttaa sinua tunnistamaan selkeät yhteydet ja mahdollisuudet arvontuotannossasi.
- 6. Jatkuvat iteroinnit** - Arvolupauskanvaasi ei ole staattinen, vaan se muuttuu ja kehittyy ajan myötä.



4. Kestävä liiketoiminta

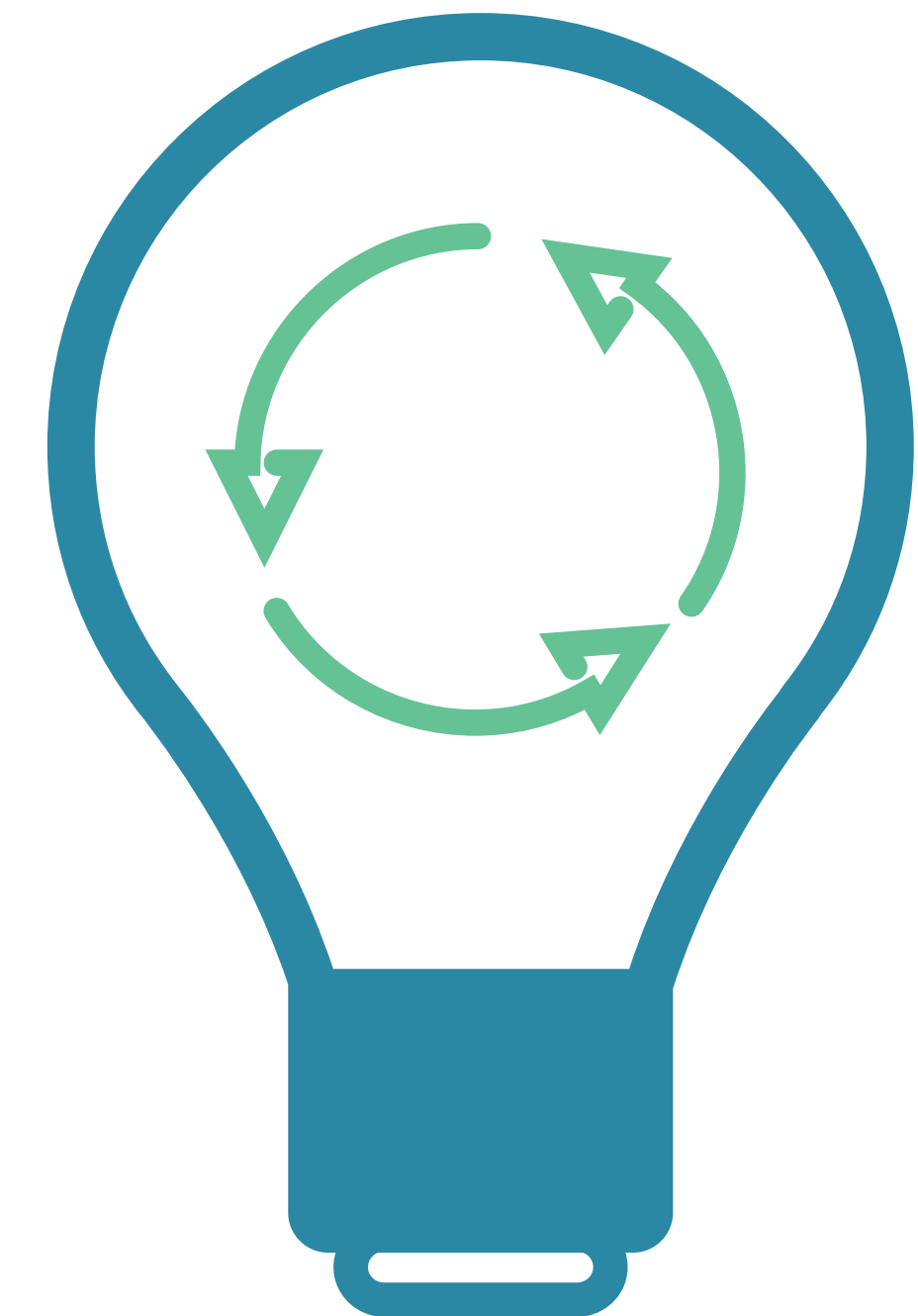
– vastuullinen suunnittelu kannattaa

Kestävä liiketoiminta on yhä useammin liiketoiminnan menestymisen edellytys. Asiakkaat, rahoittajat ja lainsäätäjät odottavat yrityksiltä todennettavia toimia ympäristön ja yhteiskunnan hyväksi. Tässä yhteydessä puhutaan usein **kiertotaloudesta**, joka tarkoittaa elvyttävää järjestelmää, jossa materiaalien ja energian käyttö optimoidaan, hukka minimoidaan ja tuotteen elinkaari pidennetään.

Kestävän liiketoiminnan tavoitteena on:

- minimoida ympäristöön ja yhteiskuntaan kohdistuvat haitalliset vaikutukset
- maksimoida resurssitehokkuus ja arvon säilyminen
- lisätä pitkäjänteistä kannattavuutta vastuullisin keinoin

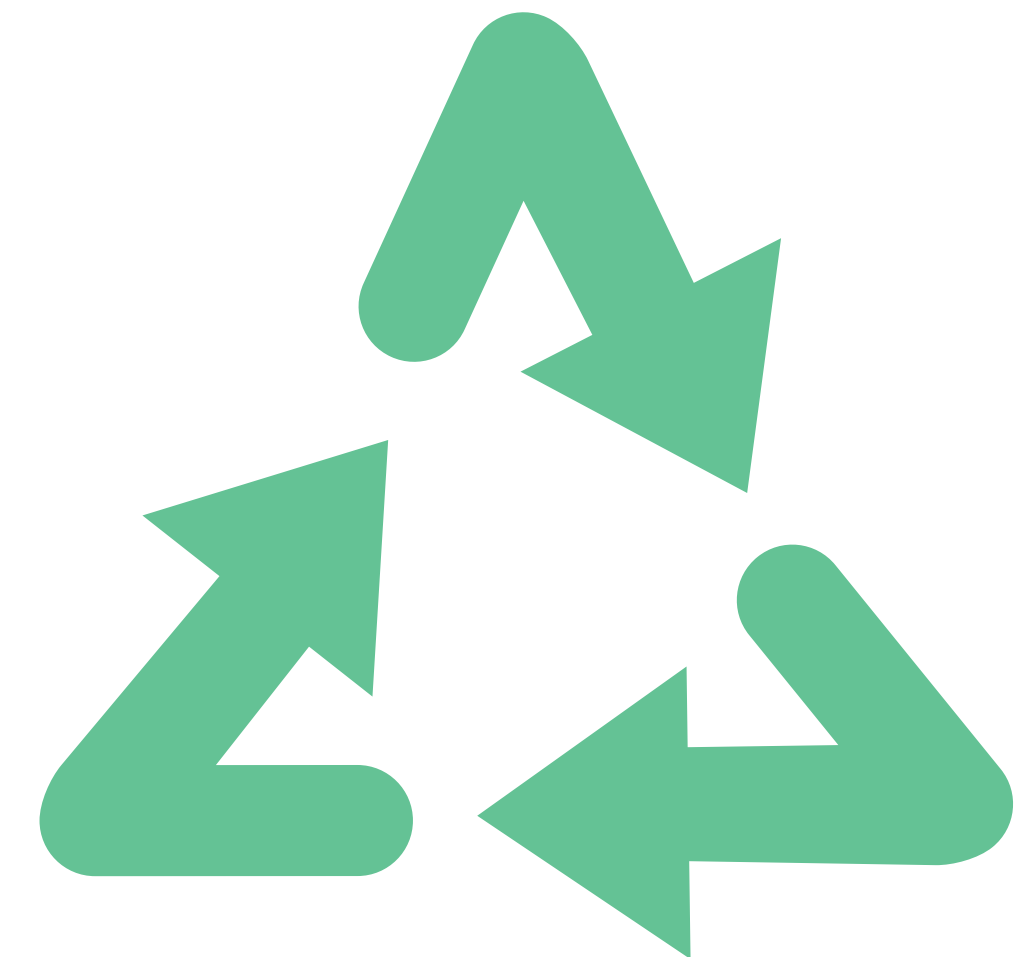
Kestävä liiketoiminta ei ole irrallinen osa liiketoimintasuunnittelua – se on tapa ajatella koko arvoketjua uudelleen. Pienetkin toimet voivat tehdä suuren eron, kun ne tehdään johdonmukaisesti ja asiakasta unohtamatta.



Yksitoista näkökulmaa kestävään liiketoimintaan – työkalu ajattelun tueksi

Työkalun avulla voidaan tarkastella kestävää liiketoimintaa konkreettisten kysymysten kautta. Nämä auttavat tunnistamaan, millaisia toimia yritys voi tehdä eri osa-alueilla, esimerkiksi:

- **Elävöittäminen:** Voiko liiketoiminta edistää paikallista luontoa tai yhteisöä?
- **Korjaaminen:** Onko tuote tai palvelu muotoiltu siten, että sitä voi korjata eikä aina tarvitse korvata uudella?
- **Uudelleenkäyttö:** Voiko tuotetta tai palvelua käyttää uudelleen toisessa käyttötarkoituksessa?
- **Vähentäminen:** Miten tuotannon tai palvelun materiaalivirtoja tai päästöjä voi pienentää?
- **Kieltäytyminen:** Onko toimintoja tai materiaaleja, joista tulisi luopua kokonaan?
- **Palauttaminen:** Miten tuotteet tai palvelut saadaan takaisin kiertoon käytön jälkeen?
- **Kierrättäminen ja uudelleen valmistaminen:** Voiko tuotetta tai sen osia kierrättää, kunnostaa tai valmistaa uudelleen?



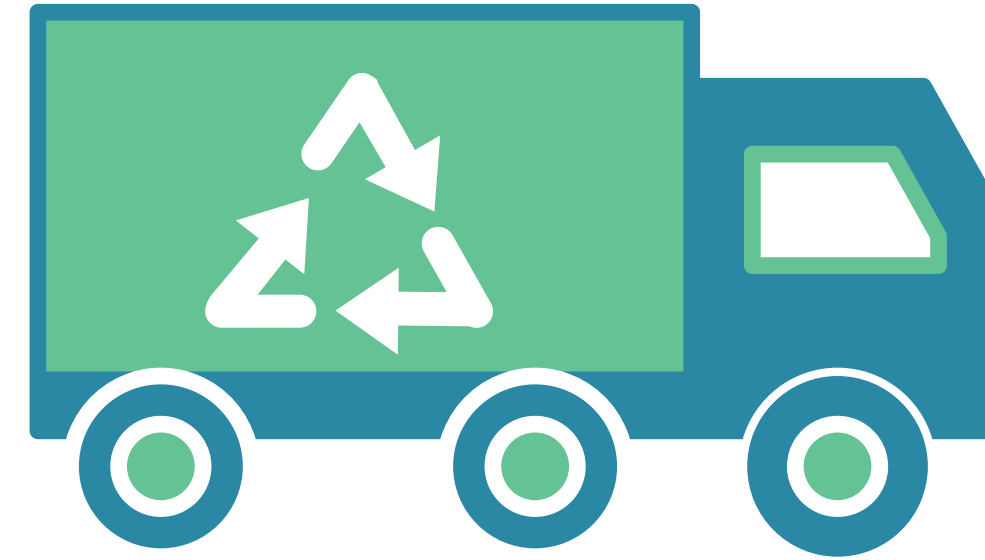
Kestävä liiketoiminta

Suurin mahdollisuus vaikuttaa tuotteen tai palvelun ilmastojalanjälkeen on suunnitteluvaiheessa. Kuinka päästä alkuun:

Kartoita - Kartoita olemassa olevat prosessit, tuotteet ja palvelut – kuinka ne toimivat tänään ja kuinka ne vaikuttavat ympäristöön? Tähän sisältyy mm. tuotannon, materiaalivirtojen ja jätteiden hallinnan analysointia.

Luo visio - Kehittele kiertotalouden mukaisesta liiketoimintamallista sellainen, että se vastaa liiketoimintasi tarpeisiin ja tekemääsi kartoitukseen. Vision pitäisi sisältää lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet ja suunnitelman, kuinka saavuttaa asetetut tavoitteet.

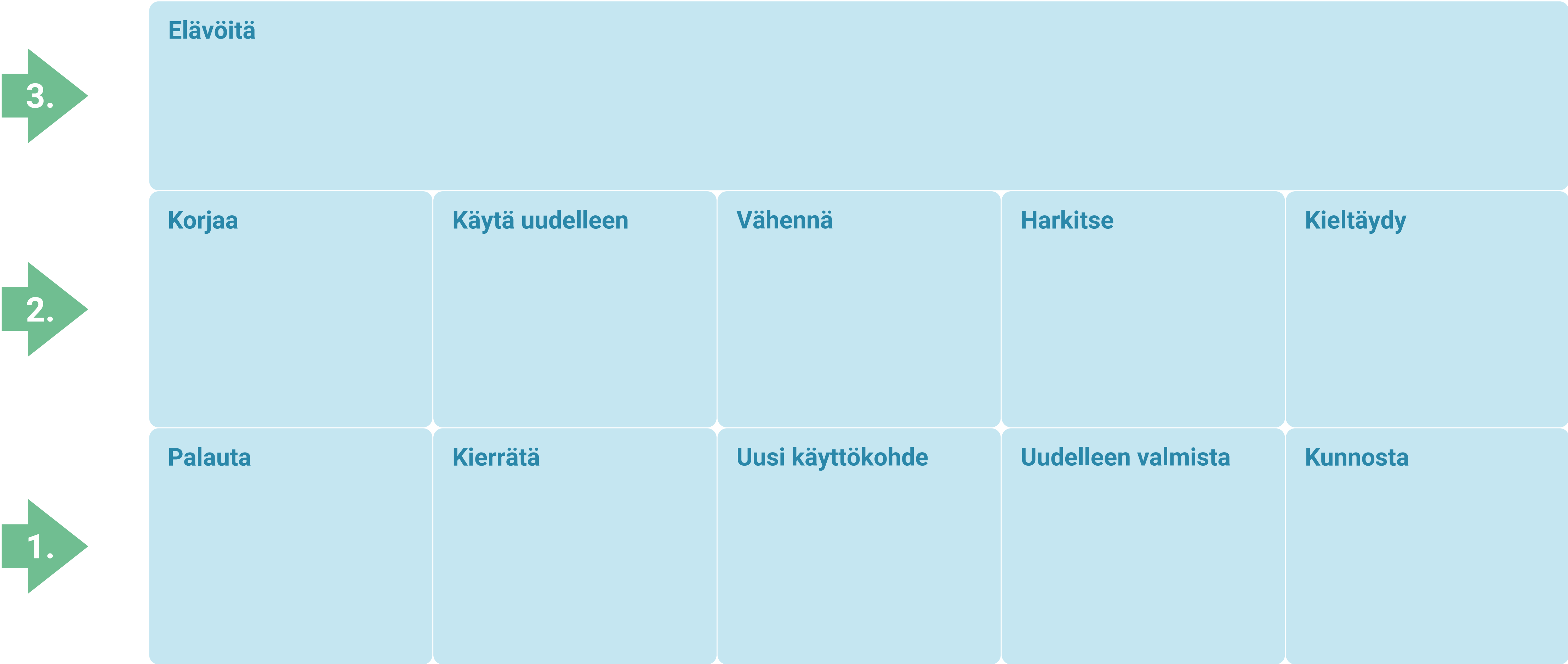
Määritä mahdollisuudet - Määrittele mahdollisuudet kasvattaa kiertotaloutta arvioimalla tuotteiden koko elinkaarta. Tämä voi vähentää materiaalien käyttöä, lisätä kierrätettävyyttä, edistää korjaamista ja uudelleen käyttöä.



Arvioi - Arvioi erilaiset liiketoimintamallit nähdäksesi, mikä niistä on paras liiketoiminnallesi. Liiketoimintamallit, joiden tavoitteena ovat palvelut ja resurssien jakaminen kuten vuokraus, takaisinosto ja uudelleen käyttö, edistävät kiertotaloutta ja säilyttävät tuotteiden arvon.

Implementoi ja seuraa - Ota käyttöön valittu liiketoimintamalli ja seuraa tuloksia. Tämä voi merkitä uudenlaisten prosessien esittelyä, henkilökunnan kouluttamista ja yhteistyötä arvoketjun uusien toimijoiden kanssa.





5. Liiketoimintamallikanvaasi (BMC) – kokonaiskuva liiketoiminnasta

Liiketoimintamallikanvaasi (Business Model Canvas, BMC) on visuaalinen työkalu, jonka avulla liiketoiminnan keskeiset osa-alueet voidaan hahmottaa yhdellä silmäyksellä. Se auttaa tunnistamaan, miten yritys tuottaa, toimittaa ja kaupallistaa arvoa valituille asiakkaille. Työkalu on vakiintunut laajasti käyttöön yritysideoiden jäsentämisessä, strategiatyössä ja liiketoimintojen uudistamisessa.



Miksi BMC on hyödyllinen?

- **Selkeyttää kokonaisuutta:** Näyttää yhdellä sivulla, miten eri osat liittyvät toisiinsa.
- **Tukee ideointia ja arviointia:** Sopii varhaiseen hahmotteluun, tiimityöskentelyyn ja päätöksenteon pohjaksi.
- **Soveltuu eri tilanteisiin:** Hyödyllinen niin uusien liiketoimintojen suunnittelussa kuin olemassa olevien kehittämisessä.

BMC ei korvaa perinteistä liiketoimintasuunnitelmaa, mutta toimii sen rinnalla erityisesti varhaisessa vaiheessa ja jatkuvassa kehittämisessä.

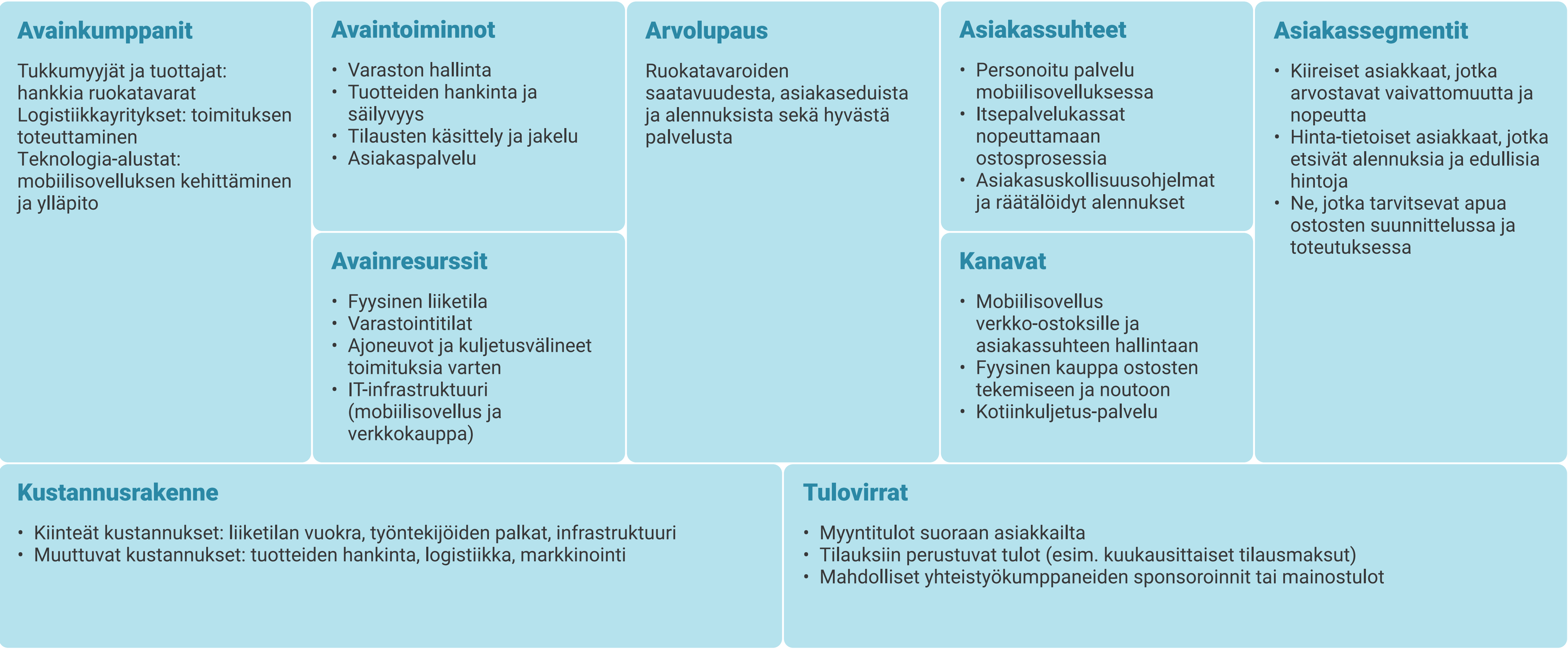
BMC käytännössä – mistä aloittaa?

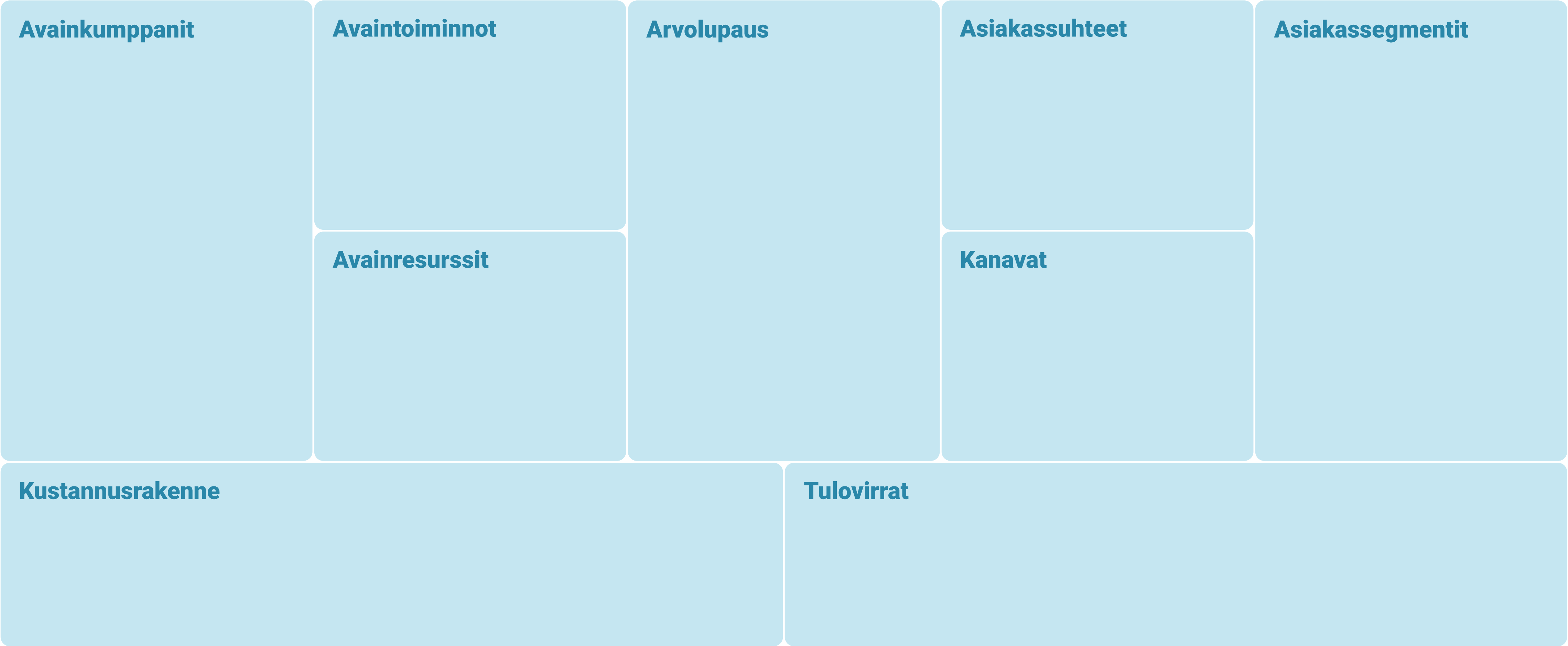
- Usein työskentely alkaa asiakaslähtöisesti. Tunnistetaan ensin asiakassegmentit ja arvolutaus. Tämän jälkeen tarkennetaan, mitä resursseja ja toimintoja tarvitaan, miten asiakkaita palvellaan ja miten liiketoiminta pysyy taloudellisesti kannattavana.
- Työkalua voi täydentää edellisten vaiheiden pohjalta (esim. arvolutauskanvaasi) ja tarkentaa sitä myöhemmissä vaiheissa (esim. ROI-laskelmat, strategiakartta).

Liiketoimintakanvaasi (BMC)

Liiketoimintakanvaasi (Business Model Canvas) auttaa yrityksiä hahmottamaan ja suunnittelemaan liiketoimintamallinsa keskeiset osatekijät selkeällä ja visuaalisella tavalla. Sen osa-alueesta auttavat yrityksiä ymmärtämään, kuinka ne luovat, toimittavat arvoa asiakkailleen.

1. **Liiketoimintakanvaasi** (Business Model Canvas) auttaa yrityksiä hahmottamaan ja suunnittelemaan liiketoimintamallinsa keskeiset osatekijät selkeällä ja visuaalisella tavalla. Sen osa-alueesta auttavat yrityksiä ymmärtämään, kuinka ne luovat, toimittavat arvoa asiakkailleen.
2. **Arvolupaus** (Value Proposition) - Kuvaile, mitä arvoa tarjoat asiakkaillesi ja miten se ratkaisee heidän ongelmansa tai täyttää tarpeensa. Arvolupaus erottaa yrityksesi kilpailijoista.
3. **Asiakassegmentit** (Customer Segments) - Tunnista erilaiset asiakassegmentit, joille tarjoat tuotteitasi tai palveluitasi. Määrittele, ketkä ovat tärkeimmät asiakkaasi ja mitä he tarvitsevat.
4. **Kanavat** (Channels) - Miten tavoitat asiakkaasi ja toimitat arvontuotantosi heille. Kanavat voivat olla fyysisiä, digitaalisia tai sekoitus näitä, kuten verkkokauppa, myymälät, markkinointi ja jakelukanavat.
5. **Asiakassuhteet** (Customer Relationships) - Kuvaa, millaisia suhteita ylläpidät asiakkaisiisi. Voivatko ne olla henkilökohtaisia, automatisoituja, itsepalveluperusteisia tai jollain muulla tavalla toteutettuja?
6. **Avaintoiminnot** (Key Activities) - Kuvaile keskeiset toiminnot ja prosessit, jotka ovat välttämättömiä liiketoimintamallisi toteuttamiseksi kuten tuotekehitys, markkinointi, jakelu ja asiakastuki.
7. **Avainresurssit** (Key Resources) - Listaa tärkeimmät resurssit, joita tarvitset liiketoimintamallisi toteuttamiseen kuten henkilöstö, teknologia, rahoitus ja fyysiset tilat.
8. **Avainkumppanit** (Key Partners) - Kerro, kenen kanssa teet yhteistyötä ja kuka tarjoaa resursseja tai osaamista, joka tukee liiketoimintaasi.
9. **Tulojen lähteet** (Revenue Streams) - Tarkastele, mistä rahavirrat tulevat. Määrittele, kuinka ansaitset rahaa tuotteillasi tai palveluillasi, esimerkiksi myyntihinnat, tilausmaksut tai mainostulot.
10. **Kustannusrakenne** (Cost Structure) - Analysoi liiketoiminnan kulut ja kustannukset, mukaan lukien kiinteät ja muuttuvat kustannukset.





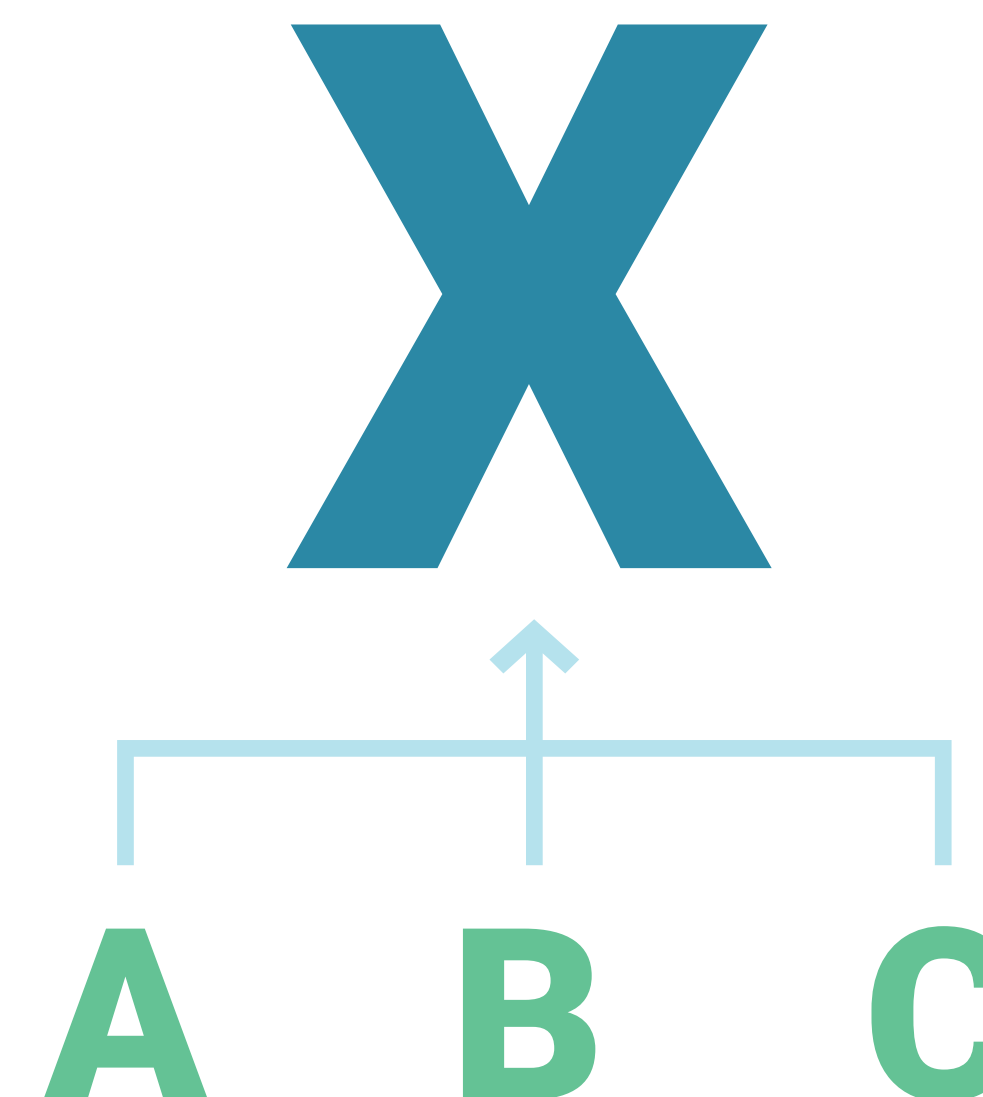
6. Strategiakartta

– kohti tavoitteita vaiheittain

Strategiakartta on visuaalinen työkalu, jonka avulla voidaan hahmottaa, miten yrityksen keskeiset tavoitteet saavutetaan. Se auttaa tunnistamaan, mitkä asiat täytyy onnistua, missä järjestyksessä, ja millaisia toimenpiteitä se vaatii. Työkalu rakentuu syy–seuraussuhteille: jos haluamme X:n, meidän on ensin tehtävä A, B ja C.

Strategiakartta ei keskity liiketoimintamallin sisältöön, vaan sen toteutuksen logiikkaan: mitkä kriittiset asiat johtavat lopulliseen päämäärään.

- **Miksi strategiakartta on hyödyllinen?**
- **Selkeyttää tavoitepolun** – auttaa jäsentämään, mikä johtaa mihinkin
- **Pakottaa priorisoimaan** – kaikkea ei voi tehdä yhtä aikaa
- **Tukee resurssien kohdentamista** – auttaa kohdistamaan aika, raha ja työ sinne, missä vaikutus on suurin
- **Toimii suunnan tarkasteluun** – strategiaan voi palata, tarkistaa ja muokata sitä tilanteen muuttuessa



Strategiakartan rakentaminen vaiheittain

1. Aseta päätavoite

Määrittele, mikä on yrityksen tai kehityshankkeen keskeinen tavoite.

Esimerkiksi: "Kassavirran vakaus 12 kk sisällä" tai "Asiakasmäärän tuplaaminen kahdessa vuodessa".

2. Tunnista kriittiset osa-alueet ("must win")

Nämä ovat asioita, joiden täytyy onnistua, jotta päätavoite voi toteutua.

Esimerkiksi:

1. Rahoituksen varmistaminen
2. Asiakashankinta ja sitouttaminen
3. Tuotteen/palvelun kehitys
4. Talouden hallinta

3. Muodosta syy–seurauspolku

Pohdi, mikä johtaa mihinkin. Esimerkiksi: -> markkinoinnin kohdentaminen
-> asiakashankinta -> liikevaihdon kasvu

4. Rakenna etenemishierarkia

Aseta asiat loogiseen järjestykseen. Mitä on tehtävä ensin, jotta seuraava vaihe on mahdollinen?

5. Aseta konkreettiset toimenpiteet ja välitavoitteet

Pilko kriittiset osa-alueet tehtäviksi. Esimerkiksi rahoituksen varmistaminen voi tarkoittaa:

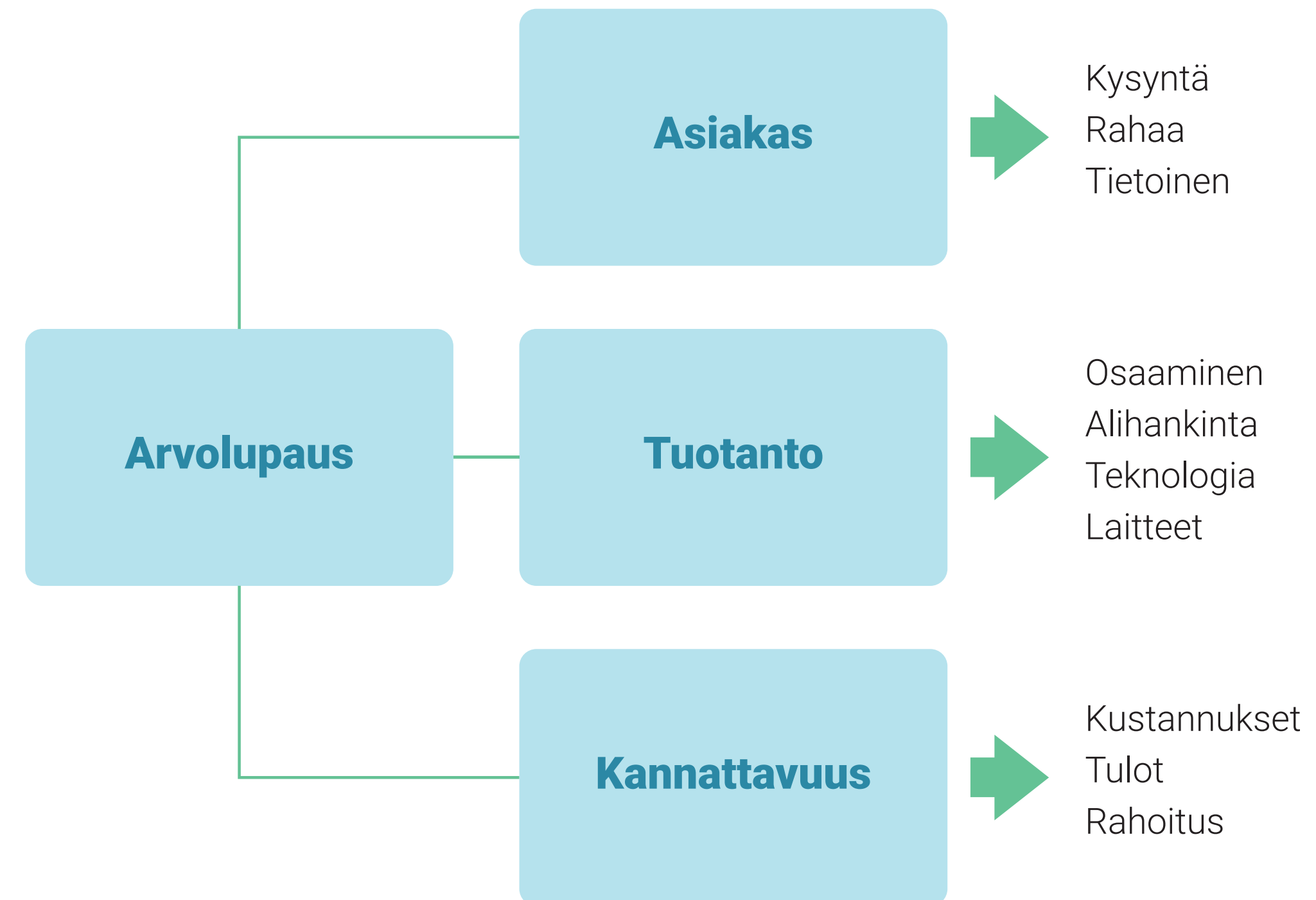
1. Rahoituslähteiden kartoitus
2. Hakemusten valmistelu
3. Neuvottelut sijoittajien kanssa

Strategiakartta ei ole kiveen hakattu

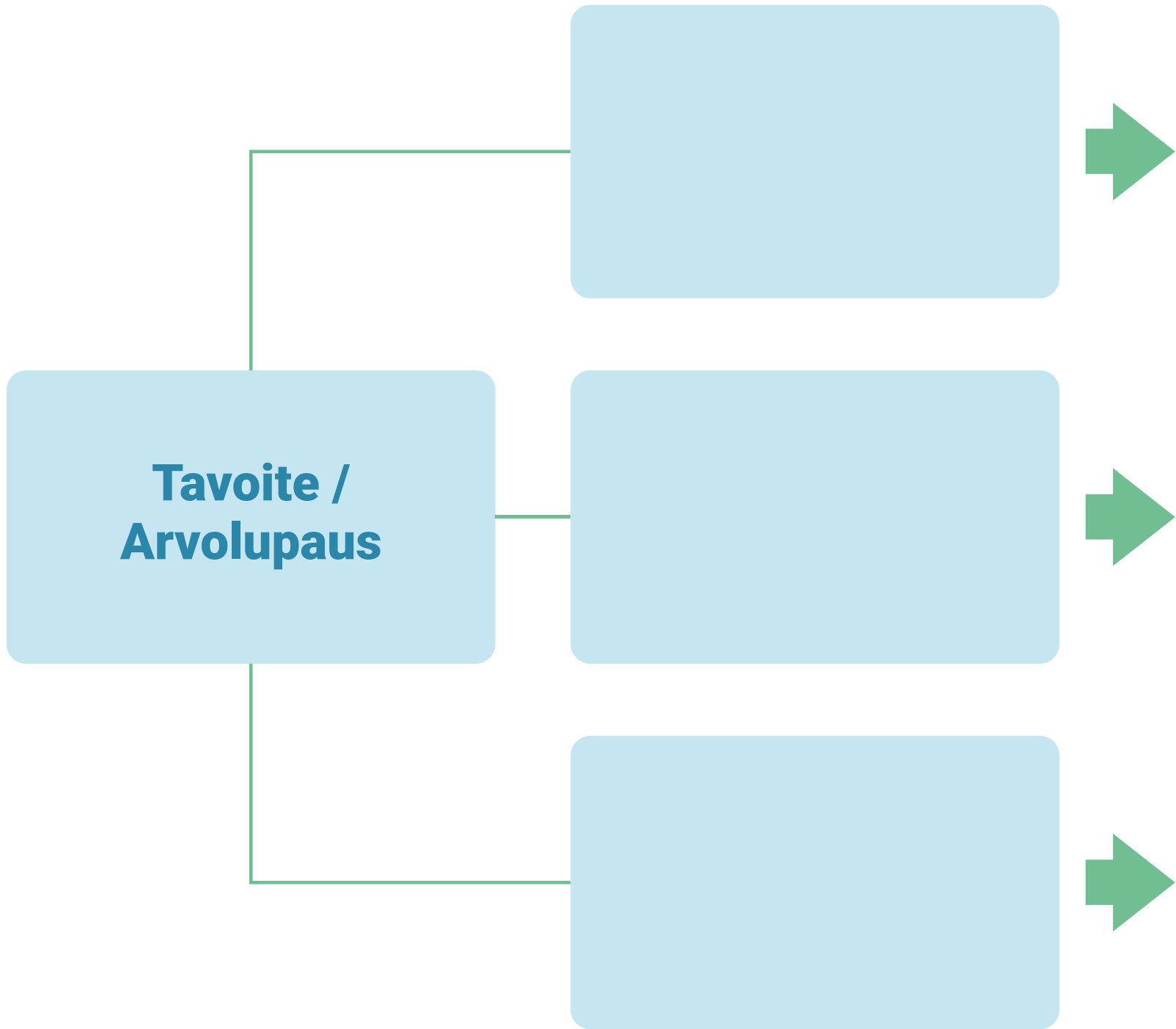
On tärkeää ymmärtää, että strategiakartta ei ole staattinen suunnitelma. Tilanteet muuttuvat, markkina elää, ja joskus hyväkin oletus osoittautuu virheelliseksi. Strategiakarttaan kannattaa palata ja tarkistaa, ovatko valitut tavoitteet ja toimenpiteet edelleen ajankohtaisia.

Strategiakartta

- Arvolupaus ja liiketoimintakanvaasi ovat keskeisiä osia liiketoiminnan kehittämisessä ja voivat toimia perustana liiketoiminnan teorian rakentamiselle.
- Niistä löytyy keskeiset elementit liikeideasta.
- Olet vastannut jo suureen joukkoon kysymyksiä ja nyt tehdään kysymyksistä ja vastauksista riippuvuussuhteita.
- Liiketoimintakanvaasi sisältää suuren joukon oletuksia ja arvauksia, joita täytyy tutkia. Lisäksi mukana voi olla riippuvuuksia, jotka täytyy saada esiin.
- Strategiakartan tarkoituksena on nostaa esiin keskeisten elementtien väliset yhteydet ja riippuvuudet.



Strategiakartta



7. Liiketoiminnan oletukset – näkymätön perusta näkyväksi

Kaikki uusi liiketoiminta perustuu oletuksiin – väitteisiin, joita pidämme tosina, mutta joita ei ole vielä osoitettu todeksi. Oletukset voivat koskea asiakkaita, markkinoita, kustannuksia, teknologiaa tai kumppaneita. Ne ohjaavat päätöksentekoa, vaikka usein jäävät tiedostamatta. Tämän vuoksi niiden näkyväksi tekeminen on kriittistä.

Oletusten tunnistaminen on riskienhallintaa. Jos rakennat yrityksen mallin väärin oletusten varaan, koko liiketoimintasi voi kaatua. Tämän työkalun avulla tehdään oletukset näkyviksi, arvioidaan niiden vaikutus ja valitaan, mitä kannattaa testata.

Mikä on oletus – ja mikä ei?

- Oletus on uskomus, jota ei ole vielä todennettu. Esimerkiksi: "Asiakkaat ovat valmiita maksamaan 20 euroa tuotteesta."
- Monimutkainen asia taas on jokin ilmiö tai mekanismi, jonka ymmärtäminen vaatii syvempää analyysiä, mutta ei ole oletus (esim. toimitusketjun optimointi).

Työkalun tarkoitus on keskittyä oletuksiin, siis epävarmuuksiin, jotka voivat osoittautua joko oikeiksi tai vääriksi ja joilla on merkitystä onnistumiselle.



Miksi oletusten tunnistaminen on tärkeää?

1. **Riskien hallinta:** Voit puuttua epävarmoihin kohtiin ennen kuin ne aiheuttavat ongelmia
2. **Tiedonhankinnan ohjaus:** Tiedät, mitä tietoa tarvitset ennen päätöksentekoa
3. **Kriittinen ajattelu:** Pakottaa pohtimaan, mihin väitteet perustuvat
4. **Testauksen pohja:** Oletukset toimivat myöhemmin testattavien hypoteesien lähtökohtina

Miten tunnistaa oletukset?

1. **Käy liiketoimintamallisi lohko lohkolta läpi** (asiakkaat, resurssit, tulovirrat, kanavat jne.)
2. **Kirjaa jokainen väittämä, jota ei ole vielä osoitettu todeksi tai perusteltu tiedolla** Esim. *"Asiakkaamme ovat valmiita ostamaan tuotteen X verkkokaupasta."*
3. **Tee oletuksista kysymyksiä:**
 1. Mistä tiedän, että tämä on totta?
 2. Perustuuko tämä tietoon vai tunteeseen?
 3. Mitä tapahtuu, jos tämä osoittautuu vääräksi?

Kaikki oletukset eivät ole yhtä tärkeitä

Osa oletuksista on ratkaisevia – jos ne eivät pidä paikkaansa, koko idea voi kaatua. Toiset taas ovat vähämerkityksisiä. Siksi työkalun ideana on:

- **Tunnistaa kriittiset oletukset**
- **Valita niistä tärkeimmät testattavaksi myöhemmässä vaiheessa**



Oletukset, kausaalisuudet ja hypoteesit

Liiketoiminnan suunnittelussa kohtaamat oletukset, epävarmuudet ja kompleksisuudet ovat yleisesti ottaen keskeisiä haasteita, joita yritykset kohtaavat. Tässä yleiskuvaus näistä tekijöistä ja muutamia esimerkkejä:

Oletukset liiketoiminnan suunnittelussa:

- Oletukset ovat perusteltuja uskomuksia ja ennakkoasenteita, joiden varaan liiketoimintastrategiaa rakennetaan.
- Esimerkki: Oletus siitä, että kohdeasiakkaat arvostavat tiettyä tuotetta tai palvelua enemmän kuin kilpailijoiden tarjoamia vaihtoehtoja.

Epävarmuudet liiketoiminnan suunnittelussa:

- Epävarmuudet liittyvät tulevaisuuden tuntemattomiin tekijöihin ja riskeihin, jotka voivat vaikuttaa liiketoiminnan suoritukseen.
- Esimerkki: Epävarmuus siitä, kuinka talouden suhdanteet kehittyvät ja kuinka ne vaikuttavat myyntiin ja kannattavuuteen.

Kompleksisuudet liiketoiminnan suunnittelussa:

- Kompleksisuudet viittaavat monimutkaisiin vuorovaikutuksiin ja tekijöihin, jotka vaikuttavat liiketoiminnan toimintaan.
- Esimerkki: Toimitusketjun monimutkaisuus, joka sisältää useita toimittajia, kuljetusreittejä ja logistiikkaprosesseja.

Kausaalisuuden oletukset:

- Kausaalisuuden oletukset liittyvät siihen, miten tietyt tapahtumat tai päätökset aiheuttavat tiettyjä seurauksia liiketoiminnassa.
- Esimerkki: Oletus siitä, että lisäämällä markkinointipanostuksia tuotteen myynti kasvaa suhteessa mainostamisen voimakkuuteen.

Oletukset, kausaalisuudet ja hypoteesit

Esimerkiksi oletamme asiakkaiden vastaavaan mainoskirjeeseen. Taustalla toimiva kausaalinen ketju voidaan avata seuraavasti

- **Asiakkaalla tarve tuotteelle, koska ... (Oletus)**
- **Asiakas lukee mainoskirjeen, koska ... (Oletus)**
- **Asiakas toimii mainoskirjeen pohjalta, koska ... (Oletus)**

Yksi tapa hahmottaa taustalla olevaa kausaalista ketjua on mallintaa sitä seuraavasti:

Asiakkaalla on ongelma/tarve, johon hän tarvitsee ratkaisun -> Törmätessään ratkaisuun asiakas toimii aktiivisesti

Tästä voidaan johtaa seuraavat hypoteesit (joita voidaan testata)

- **Asiakas on tunnistanut tarpeen ja ongelman**
- **Asiakas etsii tähän ongelmaan ratkaisua**

Tällaisen lähestymistavan kautta pystymme kysymään hyviä kysymyksiä avaamaan oletuksiamme ja pohtimaan, mitkä niistä vaativat testaamista ja millaisia testejä voimme tehdä.

Kirjoita oletus -> minkä varaan liiketoiminta perustuu, mutta et vielä tiedä varmaksi.

Merkitse perusta -> mistä oletus on tullut (tieto, kokemus, arvaus).

Arvioi vaikutus -> mitä tapahtuu, jos oletus on väärä (pieni, keskisuuri, kriittinen). Arvioi vaikutus liiketoiminnan kokonaisuuteen, ei vain yhteen osa-alueeseen.

Suunnittele testi -> millä tavalla voisit selvittää asian (haastattelu, kokeilu, kysely, data).

Anna varmuusarvio -> kuinka varma olet nyt asteikolla 1–5.

Pohditaan keskeisiä oletuksia

Oletus (falsifioitava väite)	Perusta (data / kokemus / oletus)	Vaikutus, jos väärä	Miten voidaan testata	Varmuus nyt -> (1–5)
Kohdesegmentti A konvertoituu laskeutumisvulla >= 3 % ensimmäisen 30 päivän aikana	Haastattelut N=10 + kilpailija-analyysi	Hankintakanava ei toimi -> malli ei skaalaudu	A/B-testi 4 viikkoa	2

8. Sijoitetun pääoman tuotto (ROI)

– onko idea taloudellisesti kannattava?

ROI (Return on Investment) on yksinkertainen ja laajasti käytetty taloudellinen mittari, jonka avulla arvioidaan investoinnin kannattavuutta. Se kertoo, kuinka paljon tuottoa syntyy suhteessa siihen pääomaan, joka on sijoitettu liiketoimintaan tai sen osa-alueeseen. Luku ilmaistaan prosentteina ja sen kaava on:

$$\text{ROI} = (\text{Nettotuotto} / \text{Sijoitettu pääoma}) \times 100 \%$$

- Esimerkiksi: jos sijoitetaan 10 000 € ja saadaan 15 000 € takaisin, nettotuotto on 5 000 € ja ROI on 50 %.

Miksi ROI on hyödyllinen?

- **Ymmärrettävyys:** Laskenta on suoraviivaista, eikä vaadi monimutkaisia taustatietoja.
- **Vertailtavuus:** ROI:n avulla voidaan vertailla eri liiketoimintaideoita tai investointeja samassa mittakaavassa.
- **Päätöksenteon tuki:** ROI antaa alustavan signaalin siitä, kannattaako ideaa kehittää eteenpäin.

Mutta yksinkertaisuus on myös rajoite

ROI ei ota huomioon:

- Aikaa (sama tuotto vuodessa tai viidessä vuodessa ei ole sama asia)
- Riskiä (korkean tuoton sijoitus voi olla erittäin riskialtis)
- Epävarmuutta tai tulevia kustannuksia
- Siksi ROI ei riitä yksin, vaan se tulee yhdistää realistisiin oletuksiin ja täydentäviin laskelmiin.

Sijoitetun pääoman tuotto (ROI)

Mistä ROI muodostuu?

ROI-laskelman osat ovat:

- **Sijoitettu pääoma:** kaikki panokset, joita liiketoiminnan toteuttaminen vaatii (raaka-aineet, laitteet, henkilöstö, markkinointi, jne.)
- **Nettotuotto:** odotettu tulo vähennettynä kustannuksilla (myyntihinta × määrä – kustannukset)

Kuinka ROI-lukua voi tarkentaa?

Koska ROI perustuu oletuksiin, se ei ole ”totuus” vaan arvio. Siksi siihen liittyy epävarmuuksia, joita voi pienentää:

- **Nettotuoton tarkennus:** -> Asiakastutkimukset, A/B-testit, pilotit, kilpailija-analyysit
- **Sijoitetun pääoman tarkennus:** -> Budjetointi, kustannusanalyysi, elinkaarilaskenta, toimitusketjun optimointi
- **Skenaariot ja herkkyyshanalyysi:** -> Miten ROI muuttuu, jos hinta laskee tai volyymi ei toteudu?

Vinkit käyttöön

- Käytä ROI:ta alustavana suuntaviivana
- Muista vertailla samoin perustein
- Käytä ROI-lukua perusteluna, ei ainoana päätöksen perusteena
- Täydennä arvio laadullisilla tekijöillä ja liiketoimintalogiikan tarkastelulla

$$\text{ROI} = \frac{\text{Nettotuotto} - \text{Alkuperäinen sijoitus}}{\text{Alkuperäinen sijoitus}} * 100\%$$

Esimerkki 1000 euron sijoitus, myöhemmin saa takaisin 1150 euroa = 15 %.
Aikatekijät täytyy huomioida ja myös, mikäli tuottoa odotetaan usealta vuodelta.



ROI =
$$\frac{\text{Nettotuotto} - \text{Alkuperäinen sijoitus}}{\text{Alkuperäinen sijoitus}} * 100\%$$

9. Testien suunnittelu ja toteutus – Oletuksista tiedoksi

Testien suunnittelu ja toteutus on työkalu, jonka avulla liiketoiminnan kannalta kriittiset oletukset muunnetaan testattaviksi hypoteeseiksi ja niihin haetaan vastaus kokeellisesti. Tavoitteena ei ole täydellinen varmuus, vaan epävarmuuden vähentäminen ennen suurempia investointeja tai sitoutumisia.

Testaus tuo liiketoiminnan kehittämiseen tutkijamaisen otteen: oletuksia ei vain pohdita, vaan ne todennetaan systemaattisesti kokeilemalla.

Testauksen vaiheet

1. **Hypoteesin asettaminen** Oletuksesta muotoillaan testattava väite. Esim. "Asiakkaat valitsevat biohajoavat kassit ekologisten arvojen vuoksi."
2. **Odotusarvojen määrittely** Ennen testausta asetetaan mitattavat odotusarvot: Kuinka moni asiakas valitsee ekologisen vaihtoehdon? Tämä estää tulosten jälkikäteistä tulkintaa omien toiveiden mukaan.
3. **Testin suunnittelu ja toteutus** Valitaan testimenetelmä (haastattelu, A/B-testaus, prototyyppi, asiakaskokeilu) ja laaditaan testisuunnitelma. Määritellään mm. kohderyhmä, aikataulu, resurssit ja kustannukset.
4. **Tulosten keruu ja analyysi** Data voi olla määrällistä (konversio, ostopäätökset) tai laadullista (asiakaspalautteet, havainnot). Tuloksia verrataan odotusarvoihin.
5. **Johtopäätökset ja päätös jatkosta** Vahvistaako data hypoteesin? Vai antaako se viitteitä siitä, että oletus ei pidä paikkaansa? Tämän pohjalta päätetään, jatketaanko, muutetaanko vai hylätäänkö kehityspolku.

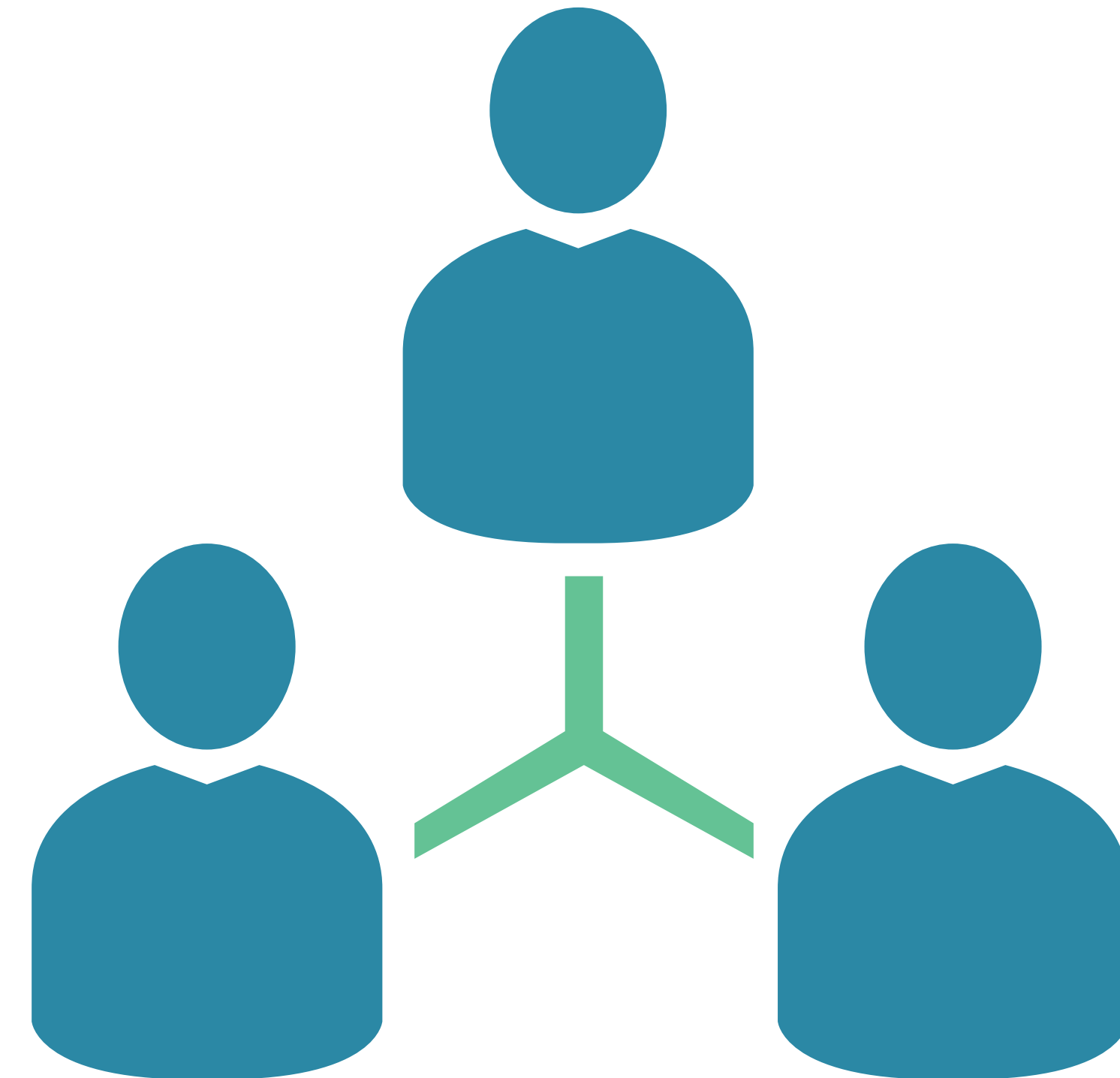
Millaisia testejä käytetään?

- **Haastattelut:** asiakkaiden motiivit, tarpeet ja päätöksentekoprosessit
- **A/B-testit:** eri vaihtoehtojen vertailu esim. verkkosivulla tai kampanjassa
- **Pilotit / MVP:** yksinkertainen kokeilu, jossa asiakas kohtaa tuotteen
- **Pöytätyö:** perustuu olemassa olevaan dataan tai tilastoihin (rajallinen mutta nopea)

Testien valinta riippuu siitä, mitä halutaan selvittää, ja kuinka paljon aikaa tai rahaa on käytettävissä.

Testaaminen ei ole täydellistä, mutta välttämätöntä

- Yksikään testi ei tarjoa lopullista totuutta, mutta jokainen hyvin suunniteltu koe pienentää epävarmuutta. Testaaminen tuo näkyväksi, mitä ei vielä tiedetä – ja ohjaa investoimaan vain siihen, mikä perustuu tietoon.



Testien suunnittelu ja toteutus

Liiketoiminnan kehittämisessä on ensiarvoisen tärkeää testata ajatuksia ja oletuksia. Testien suorittaminen liiketoiminnan kehittämisessä on systemaattinen prosessi, joka voidaan jakaa seuraaviin pääkohtiin:

1. **Hypoteesin asettaminen:** Aluksi määritellään selkeästi testattava hypoteesi. Tämä voi olla oletus markkinakysynnästä, asiakaskäyttäytymisestä, tuotteen suorituskyvystä tai jostakin muusta kriittisestä tekijästä. Hypoteesin tulisi perustua olemassa olevaan tietoon kuten aikaisempiin havaintoihin, markkinatutkimukseen tai teoreettisiin olettamuksiin.
2. **Testien odotusarvojen määrittäminen:** Tässä vaiheessa asetetaan selkeät, mitattavat odotusarvot tai tavoitteet, joihin testin tulokset voidaan verrata. Näitä voivat olla esimerkiksi tietty konversioprosentti, myynnin kasvu tai asiakaspalaute. Odotusarvojen asettaminen auttaa mittaamaan testin onnistumista ja antaa suunnan siitä, mitä tuloksia pidetään menestyksenä.
3. **Testien suunnittelu ja toteutus:** Testausprosessi vaatii huolellisen suunnittelun, jossa määritellään testin kattavuus, käytettävät menetelmät ja aikataulu. Toteutuksessa on otettava huomioon resurssit kuten tarvittava teknologia, henkilöstö ja rahoitus. Tärkeää on varmistaa, että testi on eettisesti toteutettu ja että se noudattaa kaikkia alan standardeja ja säädöksiä.
4. **Tulosten kerääminen ja analyysi:** Testin aikana kerätään dataa, joka voi olla kvantitatiivista (numeerista) tai kvalitatiivista (laadullista). Analyysivaiheessa tätä dataa käsitellään ja analysoidaan, jotta voidaan tunnistaa merkitykselliset mallit, trendit ja poikkeamat.

5. **Johtopäätösten tekeminen:** Testin tulosten perusteella tehdään johtopäätökset siitä, tukevatko tulokset alkuperäistä hypoteesia.
6. **Hypoteesin asettaminen:** Aluksi määritellään selkeästi testattava hypoteesi. Tämä voi olla oletus markkinakysynnästä, asiakaskäyttäytymisestä, tuotteen suorituskyvystä tai jostakin muusta kriittisestä tekijästä (ks. sivu 28). Hypoteesin tulisi perustua olemassa olevaan tietoon kuten aikaisempiin havaintoihin, markkinatutkimukseen tai teoreettisiin olettamuksiin.

Jokaisella testillä on hinta ja ne vähentävät epävarmuutta eri tavoin. Luonnollisesti lopullisella tuotteella tehtävä pilotti usean asiakkaan kanssa antaa hyvän ymmärryksen riskeistä ja epävarmuuksista, mutta sen hinta saattaa olla todella korkea. Jotkin testit voivat huomattavasti pienemmällä sijoituksella vähentää runsaasti epävarmuuksia ja ne auttavat sitoutumaan suurempiin investointeihin.

Priorisointisääntö testijonolle (tulokset s. 29)

Testaa ensin rivit, joissa **Vaikutus = Kriittinen** ja **Varmuus ≤ 2** .

Seuraavaksi **Kriittinen + Varmuus = 3**.

Sen jälkeen **Keskisuuri** vaikutus matalalla varmuudella.

Testien suunnittelu ja toteutus

Yleisimpiä testejä liiketoiminnan kehittämisessä

1. **A/B-Testaus:** Yleisesti käytetty verkkosivuilla ja sovelluksissa, A/B-testaus vertaa kahta versiota esimerkiksi verkkosivun elementistä (kuten otsikko, painike, tai asettelut) nähdäkseen, kumpi toimii paremmin tietyn tavoitteen, kuten klikkausten tai konversioiden, näkökulmasta.
2. **Pilotointi tai Pilotti-Testaus:** Tämä on pienimuotoinen kokeilu, jossa uusi tuote, palvelu tai liiketoimintaprosessi otetaan käyttöön rajoitetussa mittakaavassa. Tavoitteena on kerätä tietoa ja palautetta ennen laajempaa käyttöönottoa.
3. **Markkinatutkimukset:** Sisältävät kyselytutkimukset, fokusryhmät ja haastattelut, joilla pyritään ymmärtämään asiakkaiden tarpeita, mieltymyksiä ja käyttäytymistä. Ne auttavat määrittelemään kohdemarkkinat ja arvioimaan markkinapotentiaalia.
4. **Rahoitusmallinnus:** Käytetään ennustamaan yrityksen taloudellista suorituskykyä ja arvioimaan investointien tuottoa. Tähän sisältyvät kassavirta-analyysit, kannattavuusanalyysit ja budjetoinnit.
5. **Käyttäjätestaus:** Erityisen tärkeä tuotekehityksessä, käyttäjätestaus tuo esiin käyttäjäkokemuksen ja tuotteen käytettävyyden näkökohtia. Se voi paljastaa käyttäjien todelliset tarpeet ja ongelmat, joita tuote ratkaisee (tai ei ratkaise).
6. **Konseptitestaus:** Ennen tuotteen kehittämistä tai markkinoille tuomista, konseptitestauksella arvioidaan idean tai konseptin vetovoimaisuutta kohderyhmässä.
7. **Pöytätestaus, englanniksi "desk research" tai "secondary research",** viittaa tiedon keräämiseen jo olemassa olevista lähteistä liiketoiminnan suunnittelun ja päätöksenteon tueksi. Se on menetelmä, jossa hyödynnetään toissijaisia tietoja – sellaisia, jotka on jo kerätty ja julkaistu muissa yhteyksissä.

Pohditaan keskeisiä oletuksia

Testi	Odotusarvot	Tulokset	Hinta ja resurssit (aika+raha)	Epävarmuuden vähentäminen	Johtopäätökset/ huomiot	Aikataulu, millon testi tehtynä?
Markkinointiviestin A/B -testi	A-viesti saa paremman vastaanoton; 70% arvostaa enemmän	75 % arvioi A-viestin paremmaksi	2000 €	Kertoo selkeästi kumpi viesti kohderyhmälle parempi	Jatketaan A-viestin kehittämistä	

10. Päätösten tekeminen

– mitä testitulokset kertovat jatkosta?

Kun liiketoimintaideaa koskevat testit on tehty ja tulokset analysoitu, on aika tehdä päätöksiä. Tärkeintä on perustaa päätös kerättyyn tietoon – ei toiveisiin, oletuksiin tai tunteisiin. Testien tulokset voivat antaa selkeitä tai ristiriitaisia signaaleja, ja niiden perusteella on valittava yksi kolmesta vaihtoehdosta:

1. **Jatka kehittämistä** Jos testitulokset ovat pääosin positiivisia ja keskeiset hypoteesit pitävät paikkansa, ideaa kannattaa viedä eteenpäin. Kehittäminen voi jatkua esimerkiksi markkinointisuunnitelman tai tuotannon yksityiskohtien parissa.
2. **Pivotoi – muuta ideaa** Jos tulokset ovat epäselviä tai osittain negatiivisia, mutta eivät täysin kumoa liiketoimintamallia, kannattaa harkita idean muuttamista. Tämä voi tarkoittaa asiakassegmentin tarkentamista, arvolupauksen hiomista tai toimintamallin uudelleenjärjestelyä.
3. **Hylkää idea** Jos useimmat kriittiset hypoteesit kumoutuvat ja liiketoiminta ei näytä kannattavalta, voi olla viisainta hylätä idea ja siirtää resurssit toiseen suuntaan. Hylkääminen voi olla vaikeaa, mutta sekin on osa suunnitelmallista ja ammattimaista kehittämistyötä.



Päätösten tekeminen

– mitä testitulokset kertovat jatkosta?

Mihin päätös perustuu?

Päätöksenteossa tulisi hyödyntää seuraavia vaiheita:

- **Odotusarvojen ja toteutuman vertailu** Käytetään testien suunnitteluvaiheessa asetettuja mittareita ja verrataan niitä toteutuneisiin tuloksiin.
- **Hypoteesien arviointi** Mikä hypoteesi oli kriittinen? Jos se osoittautuu vääräksi, horjuuko koko liikeidea vai voidaanko sitä muuttaa?
- **Tavoitteiden ja resurssien yhteensovittaminen** Onko mahdollista toteuttaa ideaa käytettävissä olevilla resursseilla? Ja viekö se kohti asetettuja pitkän aikavälin tavoitteita?

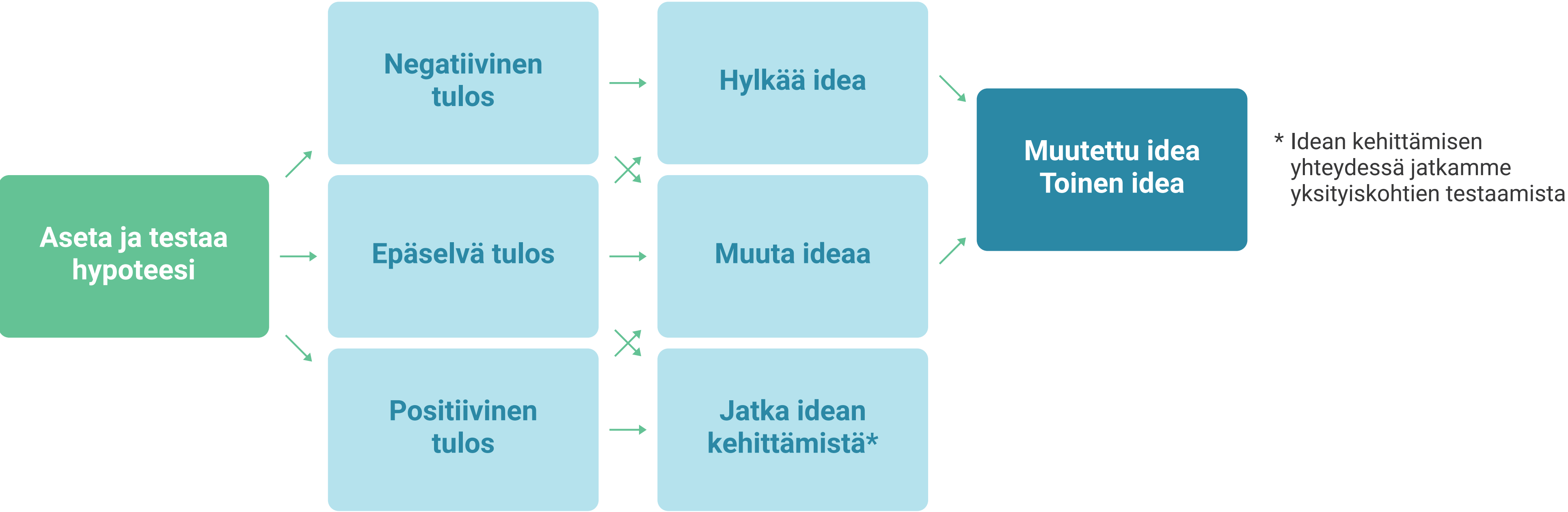
Päätöksenteon haasteet

- **Riittävän datan tarve:** päätöksen tulee perustua tarpeeksi laajaan ja luotettavaan tietopohjaan
- **Aika- ja resurssivaatimukset:** testaus ja tulkinta vaativat panostuksia
- **Sitoutumisen harha:** yrittäjä voi olla emotionaalisesti kiintynyt ideaansa, jolloin luopuminen voi tuntua epäreilulta tai tappiolta – vaikka se olisi järkevää

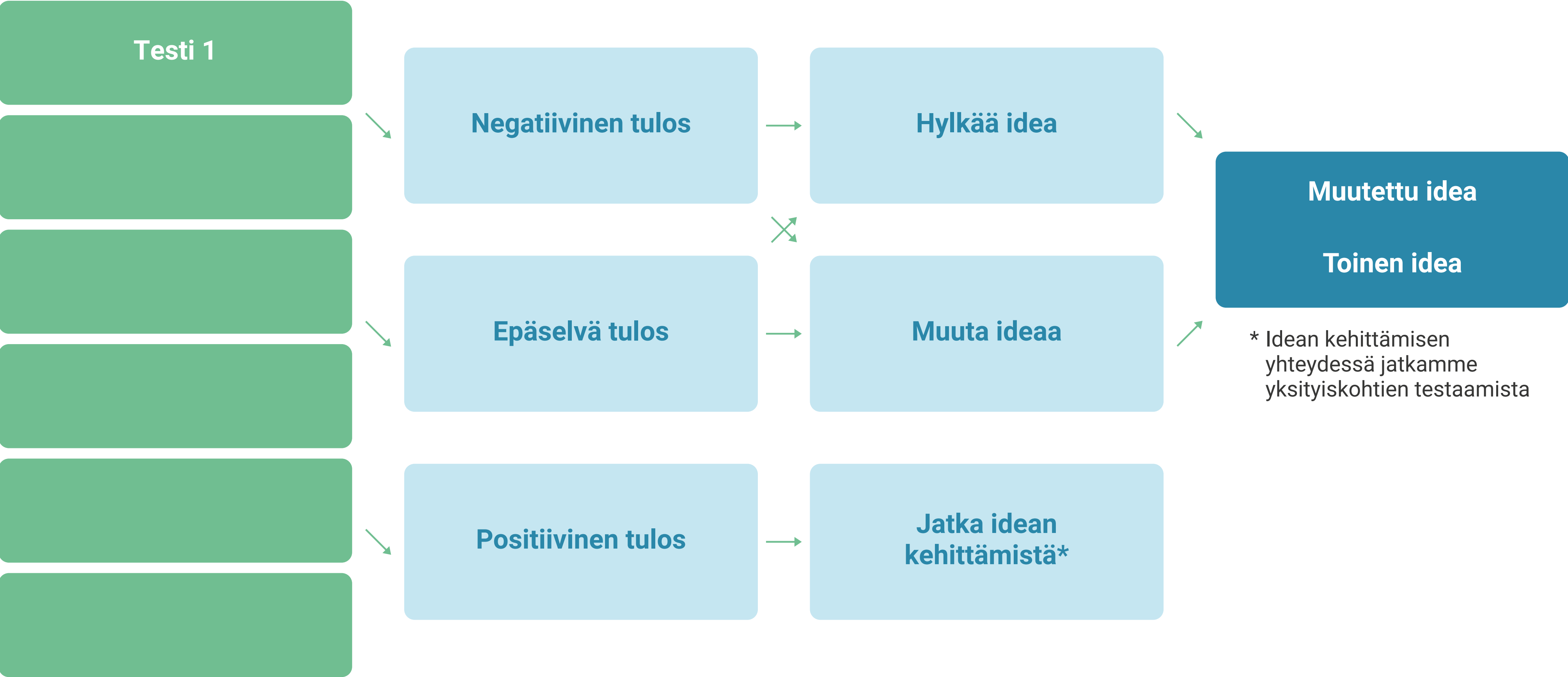
Järjestelmällisyys tuo selkeyttä

- Päätöksenteko ei ole pelkkää intuitiota – se on osa liiketoiminnan suunnittelua. Kun valinnat perustuvat analysoituun tietoon, epäonnistumisen riski pienenee ja oppiminen nopeutuu. Jokainen päätös – jatkaa, muuttaa tai lopettaa – voi olla oikea, jos se pohjautuu harkintaan ja tavoitteisiin.

Tulosten tulkinta



Tulosten tulkinta



Uusia ajatuksia liiketoiminnan kehittämisessä

- Tutkijamainen lähestymistapa liiketoiminnan kehittämiseen -> Liikeideaa ei toteuteta sellaisenaan, vaan sitä kehitetään kuin tutkimusongelmaa: muodostetaan oletuksia, muotoillaan hypoteeseja, testataan, analysoidaan ja päätetään jatkosta tiedon perusteella.
- Oletusten näkyväksi tekeminen ja kriittinen tarkastelu -> Liiketoiminta ei perustu pelkkään intuitioon vaan tunnistettuihin ja kirjattuihin oletuksiin, joiden paikkansapitävyys tulee arvioida.
- Hypoteesien testaaminen systemaattisesti -> Testit eivät ole vain ”kyselyitä” vaan hypoteesipohjaisia kokeiluja, joissa on selkeät odotusarvot ja mittarit.
- Päätöksenteon jakaminen kolmeen vaihtoehtoon: jatka, muuta tai hylkää -> Malli ohjaa yrittäjää tekemään tietoon perustuvia, rationaalisia päätöksiä – myös luopumaan, jos data osoittaa idean heikoksi.
- Strategiakartan käyttö operatiivisena etenemissuunnitelmana -> Strategiakartta ei ole abstrakti visio, vaan konkreettinen syy–seuraussuhteiden ketju, joka ohjaa, mitä pitää tapahtua missäkin järjestyksessä, jotta tavoite saavutetaan.

- Kestävän liiketoiminnan sisällyttäminen kehitysmalliin alusta alkaen -> Ekologiset ja resurssiviisaat valinnat nähdään strategisina etuina, ei erillisinä vastuullisuusviesteinä.
- Kokonaisuuden vaiheittainen eteneminen työkalu kerrallaan -> Jokainen vaihe valmistaa seuraavaa varten (lähtötilasta -> arvolupaukseen -> liiketoimintamalliin -> oletuksiin -> testaukseen -> päätökseen), muodostaen loogisen ja iteratiivisen kehityspolun.

Yllä mainitut seikat ovat keskeisimmät seikat, jotka erottavat tämän menetelmän ja tavanomaisesta liiketoimintasuunnittelusta, jossa usein siirrytään suoraan suunnitelman tekoon ilman eksplisiittistä oletusten testausta tai iteratiivista päätöksentekoa.

Tekijät

Hanna Tölli, TKI-koordinaattori, Centria-ammattikorkeakoulu

Marko Forsell, Vararehtori (TKI), Centria-ammattikorkeakoulu

Pekka Pohjola, Yrityskehittäjä, Kokkolanseudun Kehitys Oy KOSEK

Egidija Rainosalo, TKI-koordinaattori, Centria-ammattikorkeakoulu

Centria. Raportteja ja selvityksiä 2342-933X, Nro 95

ISBN: 978-952-7604-19-9.

Kustantaja: Centria-ammattikorkeakoulu, 2025.



Northern Periphery and Arctic

Lähteet

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). Value proposition design. John Wiley & Sons.

Osterwalder, A. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.

DECIDE Pikastartti kiertotalousmatkallesi: Decide_FI_komprimerad-fil.pdf

TARGET CIRCULAR

Supporting Sustainable SMEs to Success