



Ketterien menetelmien vaikutus asiakasarvoon

Jussi Kivistö

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2025

Teknologiaosaamisen johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu

Teknologiaosaamisen johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

KIVISTÖ, JUSSI

Ketterien menetelmien vaikutus asiakasarvoon

Opinnäytetyö 55 sivua

Toukokuu 2025

Opinnäytetyössä kuvataan ketterien menetelmien teorian ja kohdeorganisaation kokemusten kautta vaikutus asiakasarvoon. Yhtenä opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa objektiivista tietoa aiheesta. Tuotettu tieto koostuu teoriasta ja tutkimuksessa kerätyn empiirisen aineiston yhdistelmästä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimus koostui haastattelusta, jossa kysymykset olivat ennalta määritellyjä. Syventävät kysymykset puolestaan vaihtelivat haastattelun kulun mukaan eli haastattelukysymykset olivat puolistrukturoituja. Haastateltavat työskentelivät tutkimuksen toteutuksen aikana kohdeorganisaatiossa. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastatteluaiaineisto käytiin lävitse teemoittelu-analyysimenetelmän avulla.

Opinnäytetyön tutkimuksen voi jakaa kolmeen osaan, jotka koostuvat teoriasta, tutkimuksesta ja tuloksista. Teoriaosuudessa kuvataan asiakasarvon ja ketterien menetelmien teoriaosuutta. Tutkimusosiossa käsiteltiin, kuinka laadullinen tutkimus toteutettiin. Tulokset-osiossa kuvataan tutkimuksen havainnot, johtopäätökset ja kehittämissuhteet.

Opinnäytetyössä tutkitaan kohdeorganisaation kautta, että toimiiko ketterien menetelmien arvontuotto käytännössä. Opinnäytetyö on tuotettu kohdeorganisaation käyttöön, mutta opinnäytetyön tuloksia voidaan soveltaa muillakin tavoin. Opinnäytetyö tarjoaa objektiivista tietoa ketterien menetelmien vaikutuksesta organisaatioon ja asiakasarvoon. Opinnäyte sisältää tietoa ketterien menetelmien jalkautumisesta organisaatioon sekä ketterien menetelmien maturaiteista kohdeorganisaatiossa.

Asiasanat: ketterät menetelmät, agile, lean, scrum, kanban, asiakasarvo

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Technology Management

KIVISTÖ, JUSSI

The Impact of Agile Methods on Customer Value

Bachelor's thesis 55 pages

May 2025

The thesis describes the impact of agile methods on customer value through the theory and experiences of the target organization. One of the objectives of the thesis is to produce objective information on the topic. The information produced consists of a combination of theory and empirical data collected in the study.

The study was conducted as a qualitative study. The study consisted of an interview, in which the questions were predefined, while the indepth questions varied depending on the course of the interview, i.e. the interview questions were semi structured. The interviewees worked in the target organization during the implementation of the study. The interviews were conducted as individual interviews. The data created in the study was analyzed using the thematic analysis method.

The study of the thesis can be divided into three parts, which consist of theory, research and results. The theory part describes the customer value and agile methods. The research section discussed how the qualitative research was conducted. The results section describes the research findings, conclusions, and development suggestions.

According to the theory, agile methods are a value-creating operating model. The thesis examines the applicability of the theory to practice through the target organization. The thesis examines through the target organization whether the value creation of agile methods also works in practice. The output of the thesis has been produced for the use of the target organization, but the results of the thesis can be used elsewhere as well. The thesis provides objective information on the impact of agile methods on the organization and customer value. The thesis contains information on the implementation of agile methods in the organization and the maturity of agile methods in the target organization.

Key words: agile methodology, agile, lean, scrum, kanban, customer value

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tausta	7
1.2	Tavoite	7
1.3	Rajaukset	8
1.4	Kohdeorganisaation esittely	9
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	11
2.1	Tutkimusmenetelmät	11
2.2	Tutkimuskysymykset	12
3	TEORIA	13
3.1	Asiakasarvo	13
3.2	Ketteryys (Agile)	15
3.2.1	Ketterä julistus (Agile Manifesto)	16
3.2.2	Ketterä organisaatio	19
3.2.3	Kulttuurin vaikutus ketteryyteen	22
3.2.4	Kanban	24
3.2.5	Lean	26
3.2.6	Scrum	28
3.2.7	Ketterien menetelmien soveltaminen	30
3.3	Perinteinen projektimalli (vesiputousmalli)	31
3.4	Ketterän toimintamallin ja perinteisen toimintamallin ero	32
4	TUTKIMUS	35
4.1	Haastattelun toteutus	35
4.2	Aineisto ja analysointi	36
5	TULOKSET	38
5.1	Havainnot	38
5.1.1	Välittömät vaikutukset asiakasarvoon	38
5.1.2	Välilliset vaikutukset asiakasarvoon	40
5.1.3	Muut havainnot	42
5.2	Johtopäätökset	43
5.2.1	Toiminnallinen arvo	43
5.2.2	Taloudellinen arvo	44
5.2.3	Emotionaalinen arvo	45
5.2.4	Symbolinen arvo	47
5.2.5	Muut johtopäätökset	48
5.2.6	Yhteenveto	48
5.3	Kehitysehdotukset	50

6 POHDINTA	52
LÄHTEET	54

ERITYISSANASTO

Agile manifesto	Ketterä julistus
Backlog	Tehtäväjono
Backlog refinement	Työjonon kirkastaminen
Daily	Päivittäispalaveri
Just-In-Time (JIT)	Imuohjaus
Planning	Työvaiheen suunnittelu
Retrospective	Retrospektiivi
Roadmap	Tiekartta
Sprint	Vaihe
Sprint review	Kehitysvaiheen katselmointi
Waterfall	Vesiputousmalli

1 JOHDANTO

Toimeksiannon yrityksen kanssa on sovittu, ettei opinnäytetyön yhteydessä käytetä kohdeorganisaation nimeä, vaan käytetään termiä kohdeorganisaatio. Tässä kappaleessa kuvataan opinnäytetyön taustaa, tavoite, rajaukset sekä kohdeorganisaation esittely.

1.1 Tausta

Ketterästä julkaisusta jalostuneet ketterä ideologia ja perusteet ovat jalkautuneet konkreettisiksi toimintamalleiksi eli ketteriksi menetelmiksi. Ketterät menetelmät ovat teoreettisesti arvoa tuottavia malleja, joiden käyttöönotosta eri organisaatioista on julkaistu vain joitakin julkisiakin referenssejä. Ketterien menetelmien jalokauttamisen hyödyissä eri organisaatioissa on vaihtelua.

Ketterien menetelmien soveltamisesta on tullut arkipäivää. Yksi esimerkki tästä on KonMari, jossa sovelletaan Lean-menetelmän periaatteita. KonMarin filosofiana on heittää kaikki käyttämättömät (hukka) tavarat pois. Ketterät menetelmät ovat sovellettavissa jo lähes kaikille aloille.

Ketterien menetelmien yleistymiseen on vaikuttanut yhä koveneva kilpailu asiakkaista markkinoilla. Liiketoiminnalliset syyt ja tuotteen tai palvelun jatkuvasta parantamisesta on tullut organisaatioille välttämätöntä. Asiakaskeskeisyys ja asiakastarpeisiin nopeasti mukautuminen on organisaatioille kilpailuetuja markkinoilla.

1.2 Tavoite

Opinnäytetyön tavoite on luoda objektiivista tietoa kohdeorganisaatiolle ketterien menetelmien vaikuttavuudesta asiakasarvoon. Yrityksissä asiakasarvoon vaikuttaa aina samanaikaisesti useampi tekijä, mutta tämän opinnäytetyön tarkoitus on nimenomaan tutkia ketterien menetelmien toteutunutta vaikutusta asiakasarvoon ilman muiden rinnakkaisten toimien vaikutusta.

Ketterien menetelmien vaikutuksesta on teoreettista tietoa, miten ketterien menetelmien tulisi vaikuttaa toimintaan. Teorian jalkauttamisessa käytäntöön ei välttämättä realisoitu teoreettiset vaikutukset, koska ketterät menetelmät sovelletaan käytettävään organisaation mukaiseksi. Ketterien menetelmien soveltamisessa tuleekin huomioida, että kiinnitetään huomiota siihen, jotta saadaan haluttu vaikutus organisaatioon.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan ketterien menetelmien toteutuneita vaikutuksia kohdeorganisaation asiakasarvoon ja peilataan toteutunutta vaikutusta teorian pohjalta. Opinnäytetyössä esitetään asiakasarvon ja ketterien menetelmien teoria ja erityisesti ketteriä menetelmiä, jotka ovat hyödyllisiä opinnäytetyön ja kohdeorganisaation näkökulmasta.

1.3 Rajaukset

Opinnäytetyön rajaus on ketterien menetelmien vaikutus organisaation arvon tuottoon. Opinnäytetyössä keskitytään haastattelujen kautta selvittämään kuinka kohdeorganisaatiossa ketterät menetelmät ovat vaikuttaneet asiakasarvoon. Lisäksi opinnäytetyössä käsitellään syitä, minkä vuoksi ketterät menetelmät valittiin kohdeorganisaatioon toimintatavaksi. Haastattelujen kautta on saatu kokemukseen perustuvaa tietoa ketterien menetelmien tuomien hyötyjen toteutumisesta kohdeorganisaatiossa haastateltujen henkilöiden näkökulmasta.

Opinnäytetyössä haastatellaan kohdeorganisaatiossa työskenteleviä henkilöitä. Opinnäytetyöhön ei haastatella kohdeorganisaation asiakkaita. Asiakkaiden ja kohdeorganisaation haastattelujen aineisto ei olisi ollut keskenään vertailukelpoista. Haastatteluissa käsiteltiin kohdeorganisaation sisäisiä asioita.

Opinnäytetyössä käsitellään valittuja ketteriä menetelmiä tutkimuksen kannalta tarpeellisella tarkkuudella. Työssä ei syvenny eri ketteriin menetelmiin, koska niitä on määrällisesti monta ja niiden esittely ei tuo lisäarvoa opinnäytetyölle. Opinnäytetyössä perinteisillä ketterillä menetelmillä tarkoitetaan tiimeihin vaikuttavia ketteriä menetelmiä. Perinteiset ketterät menetelmät eivät ole sovellettavissa organisaatiotason työn hallintamalliksi.

Skaalautuvilla ketterillä menetelmät tarkoittavat ketteriä menetelmiä, jotka ovat sovellettavissa organisaatiolaajuisesti toimintamalliksi. Opinnäytetyössä keskitytään valittuihin perinteisiin ketteriin menetelmiin ja niiden vaikutuksesta tutkittavaan aiheeseen. Kohdeorganisaatiossa opinnäytetyötä kirjoitettaessa ei ole organisaation laajuisesti käytössä skaalautuvia ketteriä toimintamalleja. Tämän vuoksi niitä ei myöskään käsitellä opinnäytetyössä. Skaalautuvat ketterät menetelmät voivat olla tulevaisuudessa kohdeorganisaatiolle varteenotettava toimintamalli, mutta sen tutkiminen ei ole tämän opinnäytetyön tarkoitus.

1.4 Kohdeorganisaation esittely

Kohdeorganisaatio on yhteisomisteinen yritys, joka tarjoaa omistaja-asiakkailleen strategista kumppanuutta ja ICMT-palveluja. Yritys perustettiin 2008 ja työllistää jo yli 1400 henkilöä. Asiantuntijayhteisö on kasvanut kansallisella tasolla yhdeksi edelläkävijöistä julkishallinnon ja terveydenhuollon teknologiaratkaisujen saralla.

Lisäksi kohdeorganisaatio työllistää mittavan joukon alihankkijoita, jotka tukevat kohdeorganisaation toimintaa tuomalla lisäresursseja.

Kohdeorganisaatiossa on otettu ketterät menetelmät käyttöön vaiheittain viimeisen kahden vuoden aikana. Ketterät menetelmät valittiin sisäisen ja ulkoisen tarpeen vuoksi. Lisäksi otettiin käyttöön myös ketteriä menetelmiä mahdollistava työkalu Jira. Ketterät menetelmät ovat vähitellen vakiintuneet käyttöön kohdeorganisaatiossa.

Kohdeorganisaation kasvu oli nopeaa perustamisesta lähtien. Kohdeorganisaation henkilöstömäärä ja liiketoiminta kasvoi voimakkaasti. Vahvan henkilöstömäärän kasvun myötä yrityksen yhteiset toimintatavat ja rakenteet eivät ole kehittyneet kohdeorganisaation mukana. Kohdeorganisaatiossa toimitaan pääosin ITILv3-viitekehyksen mukaisesti. Vahvan kasvun ja toimintatapojen vuoksi yrityksen ongelmaksi on muodostunut mm. asioiden ja henkilöstön siiloutuminen yksiköihin tai tiimeihin, läpinäkyvyyden puute ja yhteistyön vähyys.

Kohdeorganisaation henkilökunnan määrän kasvun lisäksi kasvoi voimakkaasti talous. Nopean kasvun seurauksena toiminnan tehokkuuteen ja virtaviivaisuuteen ei ollut mahdollista keskittyä, vaan kasvu tapahtui liiketoiminnallisista syistä ja tuotanto ei pysynyt kasvutahdissa mukana. Asiakkaat olivat antaneet palautetta, jossa kuvattiin kohdeorganisaation toimintatapaa hitaaksi ja kankeaksi erityisesti asiakasprojekteissa. Asiakkaat ja omistajat vaativat ketteriä menetelmiä kohdeorganisaatioon käyttöönotettavaksi. Lisäksi asiakkaat odottavat kohdeorganisaatiolta entistä proaktiivisempaa toimintaa, jonka avulla kyetään auttamaan asiakkaita digitalisaatiostrategian ja kehitystavoitteiden toteuttamisessa nykyistä nopeammin.

Käyttöönotetut ketterät menetelmät olivat Kanban ja Scrum. Menetelmien suurin ero keskenään on Scrum-menetelmässä oleva sprintti, kun taas Kanban-menetelmässä ei ole sprinttiä. Ketterien menetelmien mallin valinta jakaantui tehtävän työn mukaan. Mikäli sprinttien suorittamiselle oli lisäarvoa, kuten esimerkiksi kun projekteissa rakennetaan yhtä kokonaisuutta. Tällöin Scrum-menetelmä on oikea valinta. Jos taas työtehtävät olivat luonteeltaan liukuhihnamaisia ja työ on luonteeltaan jatkuvaa, niin valinta oli usein Kanban-menetelmä.

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä kappaleessa kuvataan, miten opinnäytetyön laadullinen (kvalitatiivinen) tutkimus toteutettiin ja esitetään opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ja tutkimuskysymykset.

2.1 Tutkimusmenetelmät

Laadullista tutkimusta käytetään tutkimuksissa, kun tavoite on ymmärtää tutkittavaa kohdetta syvällisemmin. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään laadullisin keinoin, kerätyn aineiston avulla, selvittämään (esimerkiksi kokemusten kautta) tutkittavaa aihetta. Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu hyvin kyseiseen tutkimukseen, koska tutkimuksessa voitiin keskittyä kohdeorganisaation näkökulmaan ja kehittämään kohdeorganisaation toimintaa. (Viikka 2025.)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa aineistoa voi kerätä monella tavalla. Usein tutkimusaineistoksi valitaan henkilöiden kokemukset litteroidun puheen muodossa ja tutkimusaineisto kerätään haastatteluissa. Teemahaastattelu on yleinen haastattelumuoto. Teemahaastattelusta käytetään myös nimitystä puolikonstrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta poimitaan tutkimuksen kannalta oleelliset aiheet ja teemat, joita haastattelussa olisi välttämätöntä käsitellä tutkimusongelmaan vastaamiseksi. (Viikka 2025.)

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kohdeorganisaation eri henkilöitä, joilla on kattava näkymä kohdeorganisaation toimintaan. Haastateltavat henkilöt toimivat eri puolilla kohdeorganisaatiota, joka mahdollisti rikkaan aineiston keruun. Aineisto kerättiin teemahaastattelulla. Teemahaastattelussa kysymykset olivat ennalta määriteltäviä. Syventävät kysymykset puolestaan vaihtelivat haastattelun kulun mukaan.

Aineisto analysoitiin teemoittelu-analyysimenetelmää käyttäen. Teemoitteluanalysoinnin keskeisenä tavoitteena on hahmottaa tutkittavan aineiston keskeisiä teemoja. Teemoittelun tavoitteena on tunnistaa toistuvia kokonaisuuksia, joiden avulla voidaan tulkita tutkittavaa aihetta. Tutkimuksen analyysi etenee vaiheittain.

Ensin aineisto käsitellään, jonka jälkeen havainnot ryhmitellään ja lopuksi järjestetään tutkimuksen kannalta eri ryhmiin. (Tuomi & Sarajarvi 2018.)

Analyysin ja havaintojen avulla opinnäytetyössä esitetään johtopäätökset ja kehitysehdotukset. Kohdeorganisaation ketterien menetelmien näkymä asiakkaille on vielä vähäistä ja vaikutus asiakastytyväisyyteen on pieni osa kokonaisuutta. Tutkimuksen luotettavuuden vuoksi tutkimuksessa keskitytään kohdeorganisaation sisäiseen näkökulmaan.

2.2 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyössä keskityttiin yhteen päätutkimuskysymykseen ja yhteen tukevaan tutkimuskysymykseen. Opinnäytetyössä tutkitaan, minkälaisia vaikutuksia ketterillä menetelmillä on ollut kohdeorganisaation tuottamaan asiakasarvoon.

Tutkimuskysymykset:

- Millaisia vaikutuksia ketterien menetelmien käyttöönotolla on ollut asiakasarvoon?
- Millaisia vaikutuksia ketterien menetelmien käyttöönotolla on ollut kohdeorganisaatioon?

3 TEORIA

Opinnäytteen asian teoria on tässä kappaleessa. Tähän on keskitetty teoria ketteristä menetelmistä ja asiakasarvosta. Tähän kappaleeseen on keskitetty kaikki muut opinnäytetyössä käytetyt viitekehykset paitsi haastattelusta kerätyt havainnot.

3.1 Asiakasarvo

Asiakasarvo on asiakkaan kokeman arvon ja investoinnin suhde. Arvo on asiakkaan mielikuva, jota asiakas kokee saavansa yrityksen tuottamasta palvelusta tai tuotteesta. Asiakkaalle arvo muodostuu toiminnallisen tarpeen täyttämisestä suhteessa taloudellisiin panostuksiin verrattuna. Lisäksi asiakasarvoon vaikuttaa minkälainen kokemus asiakkaalle jää palvelun tai tuotteen toimittamisesta ja mitä periaatteita on palvelun tai tuotteen toimittamiseksi noudatettu. (Jokitalo 2021.)

Yritysten näkökulmasta asiakasarvo on tärkeä tekijä liiketoiminnon menestyksen kannalta. Kun asiakas kokee saamansa palvelun arvokkaaksi, niin se todennäköisemmin haluaa jatkaa yhteistyötä myös jatkossa. Asiakasarvon luominen edellyttää perusteellista ymmärrystä asiakkaiden tarpeesta. Tarpeet on tärkeä tunnistaa, jotta asiakkaat odotukset pystytään täyttämään. (Valoa Digital Oy, 2025.)

Asiakasarvon näkökulmasta yhtenä keskeisimpänä asiana on, että kuinka sitä hallitaan. Palvelun tuottajan näkökulmasta on saatava asiakkaan kokemat hyödyt ja haitat näkyväksi. Palvelun tuottajan on arvioitava mitä asiakas kokee ja mitä arvostaa. Asiakassuhteen vaaliminen alkaa heti ensikohtaamisesta lähtien. Asiakas arvostaa toimiva yhteistyötä, saatavuutta ja nopeaa reagointia. On muistettava, että asiakkaan kokema arvostus on aina tapauskohtaista, mutta yleisesti asiakkaat arvostavat laatua, hintaa, joustavuutta, luotettavuutta ja asioinnin helpoutta. Kyseisen asiakkuuden arvostamien asioiden tunnistaminen ja ymmärrys on tärkeä osa liiketoiminnallisesti menestymiseen markkinoilla. Asiakasarvoa voidaan mitata myös elinkaariarvona, jolloin asiakasarvoa mitataan asiakassuhteen kestona. Tällöin pitkä asiakassuhde tuo arvoa yritykselle turvaamalla toiminnan jatkuvuutta ja säännöllistä liiketoimintaa (Hemilä ym 2016, 4-5.)

Asiakkaan kokema arvo on subjektiivinen käsite saadusta hyödystä suhteessa käytettyihin taloudellisiin ja aineettomiin resursseihin verrattuna. Asiakkaan kokemilla kokemuksilla palveluntuottajasta on suuri vaikutus arvontuottoprosessissa. Asiakas arvostaa hankintansa positiivisia vaikutuksia. On tunnistettava, että asiakkaalla on itsellään myös keskeinen rooli arvontuottoprosessissa. Asiakas sidosryhmänä on aktiivisesti huomioitava, eikä ole pelkästään passiivinen vastaanottaja. Tulevaisuudessa kilpailuetu muodostuu enemmän asiakkaiden kokemuksesta ja vähemmän itse saamasta palvelusta tai tuotteesta.

(Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, 49-50.)

Asiakasarvo voidaan jaotella toiminnalliseen, taloudelliseen, emotionaaliseen ja symboliseen arvoon. Toiminnallisella arvolla tarkoitetaan käytännöllisiä ja konkreettisia hyötyjä, joiden kautta syntyy asiakasarvoa. Toiminnalliset hyödyt näkyvät usein konkreettisina hyötyinä toiminnassa. Toiminnan käytännöllisyys on tärkeä tekijä toiminnallisessa arvossa. (Hemilä ym 2016, 5-7.)

Taloudellisessa arvossa hinnalla ja kustannuksilla on suuri rooli. Palvelun hinta on merkittävä tekijä asiakkaan, kun asiakas on hankkimassa palvelua. Taloudelliseen arvoon vaikuttaa myös palvelusta tai tuotteesta saatava taloudellinen hyöty. (Hemilä ym 2016, 5-7.)

Emotionalisesta arvosta asiakkaita motivoi tunneperäiset ja kokemusperäiset syyt. Emotionaaliseen arvoon vaikuttaa kokemus tuotteista ja palvelusta. Tuotteen tai palvelun vaikuttavuus arkeen on myös tärkeä emotionaalisen arvon näkökulma, koska se vaikuttaa asiakkaan tuleviin asiakaskäyttäytymiseen. (Hemilä ym 2016, 5-7.)

Symbolinen arvo tarkoittaa mielikuvia, joita asia herättää. Asiakaskäyttäytymiseen ja asiakkaan arvostamiin asioihin vaikuttaa organisaation omat strategiset linjaukset. Esimerkkejä symbolisesta arvosta voisi olla eettisyys, kotimaisuus, ympäristöystävällisyys. (Hemilä ym 2016, 5-7.)

Asiakasarvon eri osa-alueet ja niiden kuvaus on esitetty taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Asiakasarvon eri tyypit (Hemilä ym 2016, 7.)

Sidosryhmät	Toiminnallinen arvo	Taloudellinen arvo	Emotionaalinen arvo	Symbolinen arvo
Asiakkaat	Tuotteiden ja palveluiden käytöstä syntyvät konkreettiset hyödyt Tuotteen tai palvelun ominaisuudet	Tuotteen tai palvelun hinta Tuotteen tai palvelun ansiosta lisääntynyt tuotto tai alentuneet kustannukset Tuotteen tai palvelun käytöstä aiheutuvat kustannukset	Kokemus tuotteista ja palveluista Arki/työ helpottuu käyttämällä tuotetta tai palvelua	Kotimaisuus, luomu, eettisyys tuotteissa ja palveluissa

3.2 Ketteryys (Agile)

Organisaatiot ovat muutospaineen alaisia. Merkittävä muutospaine tulee asiakailta, koska asiakkaat vaativat tuotteita mahdollisimman nopeasti toimitettuna, laadukkaasti ja taloudellisesti. Asiakastarpeeseen vastaaminen on edellytys, jotta organisaatiolle pysyy varteenotettavana toimijana markkinalla jatkossakin. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2016, 96.)

Ketterydessä olennaista on toiminnan jatkuva parantaminen. Toiminnan jatkuvaa parantamista tavoitellaan luomalla toimitukset nopeammin, pienemmillä resursseilla ja laadukkaammalla lopputuotoksella. Tämä on perusajatus, johon pohjautuu eri ketterät menetelmät ja tätä lopputulosta pyritään niillä edistämään. Tavoitteiden onnistumisen kannalta organisaation fokus on oltava asiakkaan tarpeiden ymmärtämisessä. (Auer ym. 2013, 43.)

Projektinhallinnassa ketteryys on mielentila, jonka tavoitteena on tuottaa liiketoiminnallista arvoa ja jatkuvaa toiminnan parantamista. Jatkuva parantaminen käsittää tiimin toiminnan, prosessien ja tuotteen kehittämisen. Tavoite konkretisoi nopeasti toimitetuista, hyvin testatuista tuotteista, jotka vastaavat asiakastarpeeseen. (Layton, Ostermiller & Kynaston 2020, 7.)

Ketterien toimintamallien keskiössä ovat tarpeenmukaiset jatkuva parantaminen ja turhan tekemisen välttäminen. Ketterässä toiminnassa pyritään tarkoituksenmukaiseen, motivoivaan toimintaan, jolla tuotetaan sidosryhmille ja asiakkaille lisäarvoa. Toistuvat kokeilut toiminnan parantamiseksi ovat avain oppimiseen. (Niemi & Hietaniemi 2020, 27.)

3.2.1 Ketterä julistus (Agile Manifesto)

Ketteryyden ideologia on toiminnan jatkuva parantaminen toimintaa kehittämällä. Ketterästä ideologiasta pohjautuvat ketterät menetelmät mielletään vapaasti muokattavaksi toimintatavoiksi. Ketteryyden taustalla vaikuttavat hyviksi koetut yksinkertaiset ja arkiset periaatteet, jotka on kuvattu ja kirjattu Agile Manifesto-julkaisuun. (Niemi & Hietaniemi 2020, 24.) Alla on suora lainaus julkaisun periaatteista.

Noudatamme seuraavia periaatteita:

- 1. Tärkein tavoitteemme on tyydyttää asiakas toimittamalla tämän tarpeet täyttäviä versioita ohjelmistosta aikaisessa vaiheessa ja säännöllisesti.*
- 2. Otamme vastaan muuttuvat vaatimukset myös kehityksen myöhäisessä vaiheessa. Ketterät menetelmät hyödyntävät muutosta asiakkaan kilpailukyvyyn edistämiseksi.*
- 3. Toimitamme versioita toimivasta ohjelmistosta säännöllisesti, parin viikon tai kuukauden välein, ja suosimme lyhyempää aikaväliä.*
- 4. Liiketoiminnan edustajien ja ohjelmistokehittäjien tulee työskennellä yhdessä päivittäin koko projektin ajan.*
- 5. Rakennamme projektit motivoituneiden yksilöiden ympärille. Annamme heille puitteet ja tuen, jonka he tarvitsevat ja luotamme siihen, että he saavat työn tehtyä.*
- 6. Tehokkain ja toimivin tapa tiedon välittämiseksi kehitystiimille ja tiimin jäsenten kesken on kasvokkain käytävä keskustelu.*
- 7. Toimiva ohjelmisto on edistymisen ensisijainen mittari.*
- 8. Ketterät menetelmät kannustavat kestävään toimintatapaan. Hankkeen omistajien, kehittäjien ja ohjelmiston käyttäjien tulisi pystyä ylläpitämään työtahtinsa hamaan tulevaisuuteen.*
- 9. Teknisen laadun ja ohjelmiston hyvän rakenteen jatkuva*

huomiointi edesauttaa ketteryyttä.

10. Yksinkertaisuus - tekemättä jätettävän työn maksimointi - on oleellista.

11. Parhaat arkkitehtuurit, vaatimukset ja suunnitelmat syntyvät itseorganisoituvissa tiimeissä.

12. Tiimi tarkastelee säännöllisesti, kuinka parantaa tehokkuuttaan, ja mukauttaa toimintaansa sen mukaisesti. (Beck ym. 2001.)

Periaatteet kirjoitettiin alun perin ohjelmistoalalle soveltuvaksi. Nykyään ketterää toimintamallia sovelletaan jokaisella toimialalla. Ketterästä toimintamallista on tullut keino nopeuttaa organisaation muutosvalmiutta ja päätöksentekoa. Kankeita johtajia pidetään pullonkauloina, jotka vähentävät organisaation mahdollisuuksia pärjätä liiketoiminnallisessa kilpailussa markkinoilla. (Niemi & Hietaniemi 2020, 25-26.)

Periaatteista on johdettu neljä arvoa, jotka ovat määritelty julkaisun kahdentoista periaatteen pohjalta. Kaikki neljä ketterää arvoa ovat kuvattu alla. Ensimmäinen arvo liittyy yhteistyön tärkeyteen. Toiminta on tehokasta, kun motivoitunut tiimi työstää yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa kokonaisuuden tehtäviä. Tällöin mahdollistetaan hallinnollisen työn vähenemisen ja työ etenee. Prosesseja ja järjestelmiä täytyy uskaltaa karsia, kun ne haittaavat tiimien ja sidosryhmien yhteistyötä. (Niemi & Hietaniemi 2020, 25-26.)

Toinen arvo korostaa asiakkaalle tuotetun arvon tärkeyttä. Asiakkaalle tuotettava arvo on tärkeämpää kuin tehdyn työn dokumentointi ja testaus, joka ei täytä asiakkaan odotusta. (Niemi & Hietaniemi 2020, 25-26.)

Kolmas arvo liittyy asiakasyhteistyön korostamiseen sopimusneuvotteluiden sijaan. Yhteistyö asiakkaan ja organisaation välillä vaatii luottamusta. Pitkään toimivan yhteistyön taustalla on vakiintuneet käytännöt ja luottamus yhteistyön osapuoliin. Sopimukset ovat tärkeä osa kaupan sopimista, mutta sopimusten esiin nostaminen on aina epäluottamus sopimusikumppania kohtaan. Voidaan sanoa, kun sopimuksia joudutaan kaivamaan tarkastettavaksi, on asiakasyhteistyössä epäonnistuttu. (Niemi & Hietaniemi 2020, 26-27.)

Neljäs arvo on ketterään ideologiaan sisäänrakennettu arvo. On tunnistettava, että tilaajan tarpeet voivat muuttua tilauksen tekemisen jälkeen, toimintaympäristö voi muuttua tai jokin muu asia voi vaikuttaa siihen, että suunnitelmaa on tarkastettava uudestaan. Jo tehtyjen suunnitelmien uudelleen arvioiminen on ketterän toiminnan kannalta oleellisia asioita. (Niemi & Hietaniemi 2020, 26-27.) Tässä kappaleessa kuvatut arvot ovat listana alla.

“Kokemuksemme perusteella arvostamme

1. ***Yksilöitä ja kanssakäymistä enemmän kuin menetelmiä ja työkaluja***
2. ***Toimivaa ohjelmistoa enemmän kuin kattavaa dokumentaatiota***
3. ***Asiakasyhteistyötä enemmän kuin sopimusneuvotteluja***
4. ***Vastaamista muutokseen enemmän kuin pitäytymistä suunnitelmassa***
Jälkimmäisilläkin asioilla on arvoa, mutta arvostamme ensiksi mainittuja enemmän.” (Beck ym. 2001.)

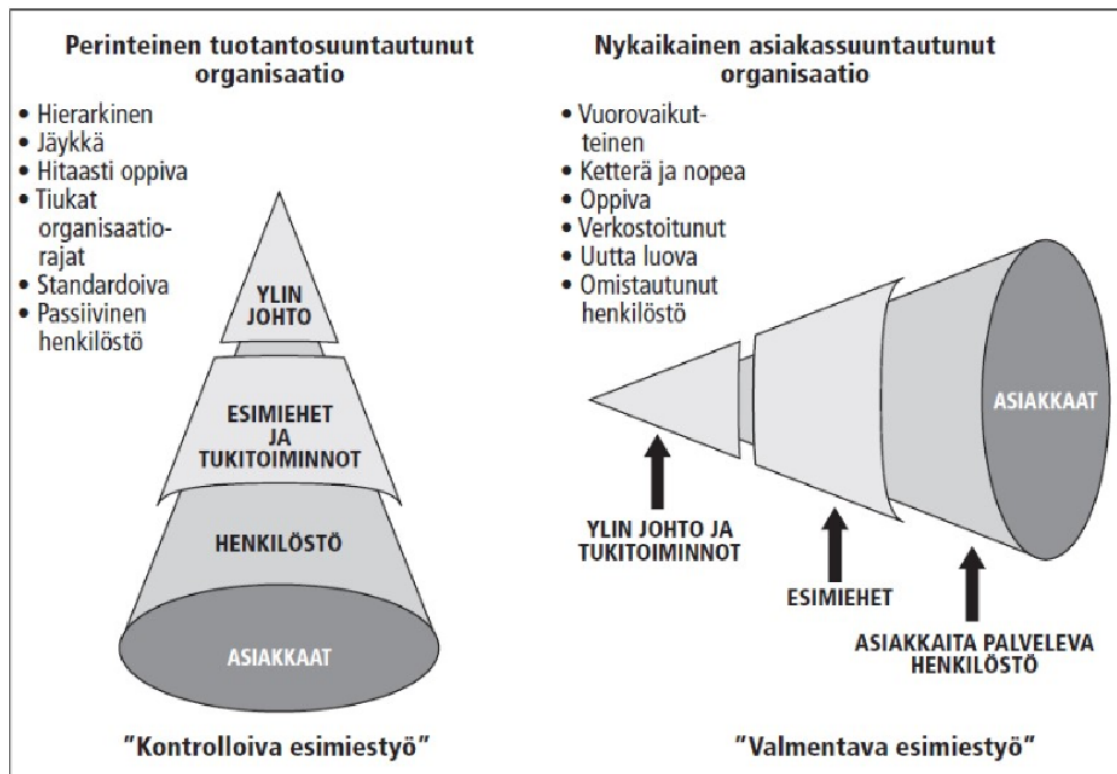
Keskeisenä ketterälle toiminnalle on keskittyminen arvoa tuottaviin tehtäviin. Turhan tekemisen vähentäminen ja kyvykkyys tarpeen vaatiessa suorittaa nopeita muutoksia on myös oleellista ketterälle toiminnalle. Lisäksi ketterässä toiminnassa tavoitellaan motivoivaa ja tarkoituksenmukaiseen toimintaan keskittymistä. Kokeilukulttuuriin kuuluvat usein toistuvat kokeilut mahdollistavat uuden oppimisen ja omaksumisen. Ketteryyteen kuuluu oleellisena osana kokeileminen ja oppiminen. (Niemi & Hietaniemi 2020, 27.)

Ketterän julistuksen pohjalta perustettiin yhteisö Agile Alliance. Yhteisön tavoite on tukea ketteryyden eri teemojen maailmanlaajuista kehittymistä. Julkaisua on usein tulkittu väärin, jotta se hylkisi prosesseja, dokumentaatioita, sopimuksia ja suunnitelmia. Tästä ei julkaisussa ole kyse, vaan tarkoitus on painottaa enemmän yhteistyötä, laatua, asiakasyhteistyötä ja joustavuutta unohtamatta kuitenkin muita mainittuja osa-alueita. Julkaisun viesti onkin se, että asiakastarpeiden tulisi ohjata enemmän toimintaa kuin organisaation toimintatapojen kapeikot ja hidas muutoskyvykkyys. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2016, 98.)

3.2.2 Ketterä organisaatio

Ympäristömme on muuttunut nopean muutoksen ympäristöön ja liiketoimintojen on myös sopeuduttava tähän. Maailma muuttuu jatkuvasti nopeammin ja muutosten ennakoiminen on jatkuvasti vaikeampaa. Monet menestyneet organisaatiot pohjaavat toimintansa asiakaskeskeiseen strategiaan. Lisäksi organisaatiot keskittyvät jatkuvasti kehittyvän ja ketterän kulttuurin rakentamiseen. Nämä tekijät ovat mahdollistaneet pitkäkestoisen menestymisen organisaatioille mm. Apple, Google, Toyota, Kone, Valtra. Lisäksi pienemmät organisaatiot kuten Supercell ja Rovio ovat pohjanneet toimintansa samoihin tekijöihin ja saavuttaneet nopeaa kasvua ja hyviä tuloksia. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2016, 99-100; Nurmi 2012, 183.)

Kuviossa 1. on visualisoitu perinteisen hierarkisen organisaation ja ketterän organisaation rakenne. Kuvion vasemmalla puolella on kuvattu teemoja, joita liittyy perinteiseen tuotantosuuntautuneeseen organisaatioon. Perinteinen organisaatiomalli mielletään mm. hierarkkiseksi, jäykäksi ja kankeaksi organisaatioksi. Lievästi on kuvattu pystyyn, joka itsenäänkin kuvaa organisaation hierarkisuutta. Kuvion oikealla puolella on kuvattu ketterälle organisaatiolle ominaisia asioita, kuten ketterä, nopea ja oppiva. Hierarkiaa kuvaava pyramidi on käännetty kyljelleen, joka kuvaa organisaation asiakaskeskeisyyttä. Kuvassa korostetaan organisaatioiden johtamisen eroja. Perinteinen luottaa kontrolloivaan esimiestyöhön, kun taas oikeanpuoleinen ketterä organisaatio valmentavaan esimiestyöhön. Henkilöstö on passiivisempaa kontrolloidussa organisaatiossa ja omistautuneempaa ketterässä organisaatiossa. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2016, 100.)

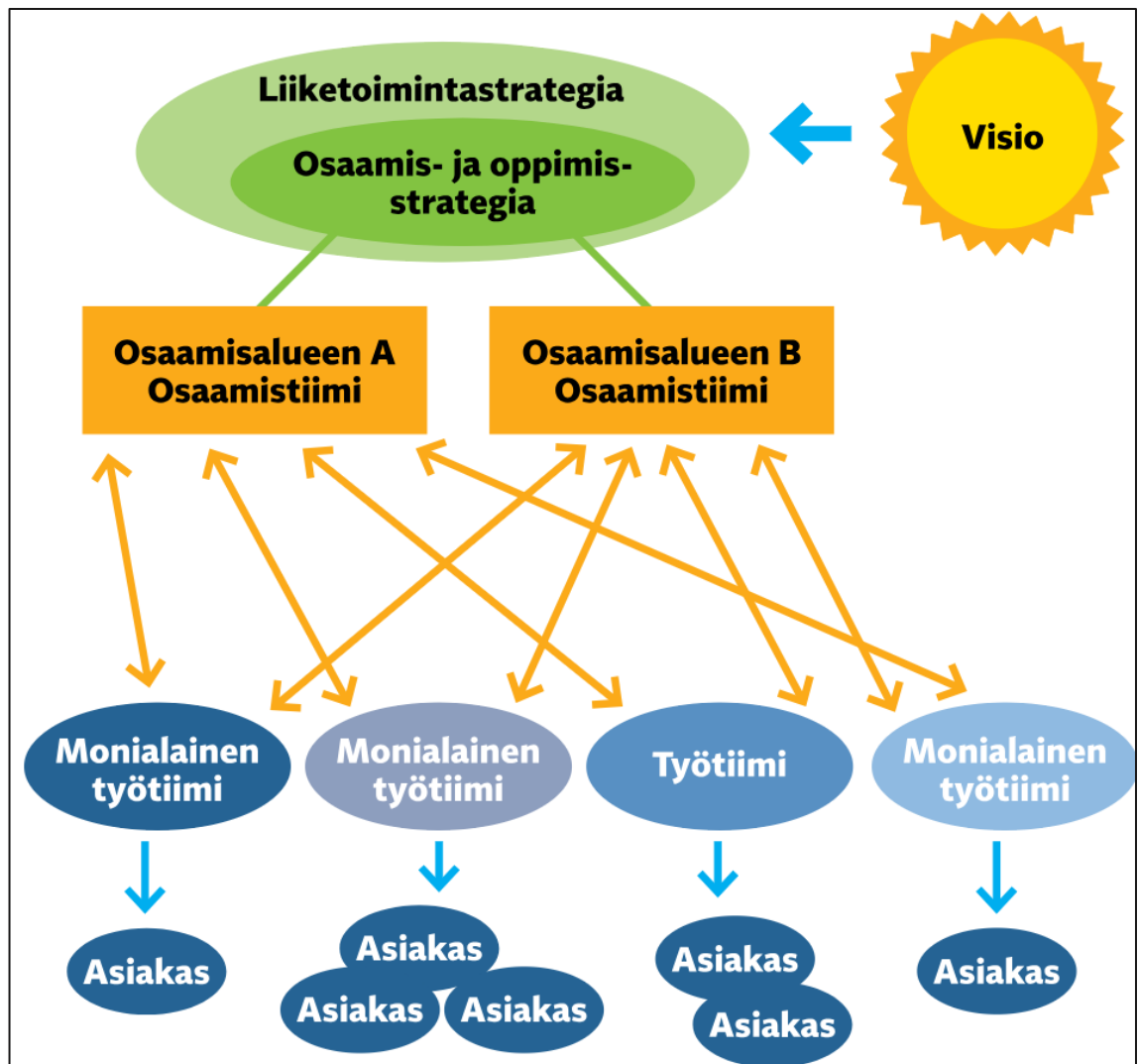


KUVIO 1. Perinteisestä nykyaikaiseen organisaatioon. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2016, 100.)

Usein ajatellaan, ettei ketterä organisaatio tarvitsisi perinteistä esimiestyötä. Perinteiseen hierarkkiseen organisaatioon verrattuna ketterä organisaatio tarvitsee suunnilleen saman verran johtamista, mutta se on erilaista. Hierarkisissa organisaatioissa tyypillisesti toteutetaan asiakkeskeistä johtamista, kun taas ketterissä organisaatioissa toteutetaan valmentavaa johtamista. Tämä johtamismallin tavoite on valmentaa yksilöitä paremmiksi versioiksi itsestään ja resursoida yksilöt toimimaan ryhmänä. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2016, 109.)

Organisaatioiden nopeatempoinen uudistuminen luo henkilöstölle painetta kehittää osaamistaan toimintaympäristön muuttuessa. Perinteiset oppimismallit eivät enää vastaa organisaatioiden tarpeisiin, koska organisaation tarpeet muuttuvat ja työntekijöiden osaamisen tulee muuttua samassa suhteessa. Ketterän ideologian mukaista filosofiaa sovelletaan henkilöiden oppimistarpeisiin ja siitä tuotoksena määrittyy teema nimeltä ketterä oppiminen. Ketterässä organisaatiossa voi olla toimintamalleja ja rakenteita, joilla oppi jaetaan ja levitetään muuhun organisaatioon. Tällöin oppi saadaan skaalattua ja organisaatio uusiutuu ketterästi. (Ojala 2018, 125.)

Organisaatioiden tulisi tunnistaa strategisten tavoitteiden vaatimat osaamisalueet. Alla olevan kuvion 2. avulla on havainnollistettu ketterän oppimisen mukainen malli. Liiketoimintastrategian mukaisesti osaamisalueet on jaettu kahteen osioon. Tiimien asiantuntijoiden kouluttaminen ja osaamisen kasvattaminen ohjataan tunnistettuihin osaamisalueihin. Tämän avulla varmistetaan, että asiantuntijoiden kasvava osaaminen on asiakkaiden arvostamaa ja organisaation suunnitelman mukaista. (Ojala & Meklin 2021, 82.)



KUVIO 2. Ketterä oppiminen organisaation kulmakivenä (Ojala & Meklin 2021, 83.)

Organisaation toiminnanhallinnassa tehtäviä voi olla organisaation sisällä, toimijoiden tai asiakkaan kanssa. Tämä luo tarpeen työn priorisoinnille ja organisoimille, jotta työt tehdään tärkeysjärjestyksessä. Esimerkiksi Scrum-ketterässä menetelmässä tehtävienhallinnan toimintaa toteutetaan kehitysvaiheiden (spint)

suunnittelussa (planning) ja työjonon kirkastamisessa (backlog refinement. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2016, 99-100.)

Digitalisaation myötä ketterät toimintamallit laajenevat ja yleistyvät koko organisaation toimintatavaksi. Muutos vaatii hyvää muutosjohtamista, mutta myös johtamista tarvitsee tarkastella vaatimusten mukaisesti. Arvontuoton ja tehokkuuden näkökulmasta johtamisen on tuettava valittua strategiaa ja tuettava sitä. Ketterien menetelmien näkökulmasta arvontuottoa voidaan kuvata kolmen tekijän kautta: tiimien toiminta, ketterät käytännöt ja arvontuottokyky. Organisaatioiden arvontuottoon vaikuttaa keskeisesti johtamisen käytännöt, jotka vaikuttavat tiimien toimintaan ja ketteriin käytäntöihin. (Nevalainen 2020, 105-107.)

3.2.3 Kulttuurin vaikutus ketteryyteen

Kulttuuri on organisaatiossa ketteryyden mahdollistaja. Kulttuuri ei synny sanoista ja käskyistä, vaan teoista ja toimintatavoista. Kulttuuri voi muuttua nopeastikin. Ketterän organisaation kulttuuri on turvallinen. Ketterän organisaation kulttuurin alakulttuureita ovat oppimis-, auttamis- ja kokeilukulttuuri. (Ojala 2018, 270-271.)

Vaikka ketterien menetelmien prosessissa edetäänkin 1-4 viikon kehitysjaksoissa, niin toiminta on aina tavoitteellista. Tavoitteet kirjataan ylös. Toimintaan osallistuvien kesken käydään tavoitteet läpi, jotta kaikki ymmärtävät mitä tavoitellaan. Toiminnassa kuvataan myös pidemmän aikavälin esimerkiksi 2-3 kuukauden tavoitteet. Tavoitteet asetetaan, jotta asiakasarvon tuottaminen varmistetaan. (Aho 2023, 52.)

Ketterän toiminnan olennainen yksikkö on tiimi. Tiimissä määritetään toiminnan tavoitteet, tehtävät ja kuinka tavoite saavutetaan. Ketterän toiminnan keskiössä ovat yhteistyössä sovitut toiminnan kulmakivet, jotka varmistavat toimintaan sitoutumisen ja vastuun kantamisen. Kun töitä tehdään yhdessä, niin myös lopputuloksesta vastataan yhdessä. Mikäli tavoitteeseen ei päästä, niin se on koko tiimin asia. Kehitysjakson jälkeen tiimin suoriutumista arvioidaan yhdessä ja arvioidaan, onko toimintaa tarpeen muuttaa. (Aho 2023, 53.)

Ketterän toiminnan mukaan tekeminen on tärkeä tehdä mahdollisimman läpinäkyväksi. Toiminnan läpinäkyvyyden lisäämiseen on työkaluja, esimerkkejä yleisimmistä ovat Jira ja Azure DevOps. Työkaluun kirjataan tehtävät ja tavoite. Työn etenemisen seuraamiseen voi käyttää Kanban-taulua. Työn etenemisen seuranta tapahtuu visuaalisesti toteutettujen taulujen avulla, jossa sarakkeet kuvaavat eri vaiheita. Visualisoinnin tarkoitus on, että jokainen näkee missä vaiheessa työ on menossa. Taululla olevia tikettejä pystyy kommentoimaan, jolloin työn etenemiseen liittyviä tietoja ja ongelmia pystyy kuvaamaan taulun avulla. Toiminnan läpinäkyvyyttä voidaan eri sidosryhmien kanssa kokonaisuuksia ja annetaan avoimesti palautetta sidosryhmien välillä. Läpinäkyvyyden ansiosta ei tarvitse kenenkään käyttää aikaa jatkuvaan raportointiin. Tiimin kannalta kaikilla on jatkuvasti näkymä toisten tekemiseen ja siihen, kuinka sekä missä voitaisiin toista tiimiläistä auttaa. (Aho 2023, 53.)

Organisaation oppimiskulttuuri tarkoittaa sitä, että on uskallettava myöntää, jos ei osaa jotain asiaa. On osattava pyytää apua ja etsiä sitä, kun sitä itse tehtävän suorittamiseen tarvitsee. Auttamiskulttuuri tarkoittaa puolestaan, että autetaan tehtävissään apua työtehtävissään tarvitsevia. Työyhteisössä auttamiskulttuuri näkyy myös siten, että kannetaan vastuuta koko tiimin tai yhteisön osaamisesta. (Ojala 2018, 271-272.)

Ketterän kasvun mahdollistajana on rohkeat kokeilut. Kokeileminen alkaa vasta, kun altistat itsesi arvostelulle ja silloin voi löytää uusia toimivia tapoja, kun uskallettaa kokeilla uutta. Tunnettujen toimintatapojen noudattaminen on varmasti turvallista, mutta tällöin ei toiminta kehity ja löydy uusia toimintatapoja. Kokeilukulttuurissa arvostetaan virheitä. Virheitä analysoitaessa löydetään siihen johtaneita syitä, jonka kautta toimintaa saadaan parannettua. Virheiden tekijöitä ei tule korostaa, mutta virhe itsessään on arvokas. Organisaatioiden kulttuureihin saattaa kuulua virheiden välttely, virheiden tekijöiden nimeäminen ja kaiken mitä aloitetaan tekemään, tulisi onnistua. Tämä on vastakkainen tavoite, jota ketterän organisaation kokeilukulttuurilla tavoitellaan. (Herranen 2020, 161-162.)

Ketterät toimintamallit eivät kuitenkaan sovellu kaikkiin tilanteisiin. Joissakin tilanteissa suoraviivainen ohjeistaminen tai suoraviivainen sovittu toimintatapa riittää. Ketterien menetelmien syvällistä osaamista osoittaa, että pystyy sopeuttamaan ajattelumalliaan toimintaympäristön ja tilanteen mukaan. Ketteryyttä sovelletaan ja käytetään monessa eri kontekstissa. Ketteryyden yksi ideologia ja vahvuus on sen sopeutuminen tilanteen, tarpeen ja ympäristön mukaan. (Niemi & Hietaniemi 2020, 27.)

3.2.4 Kanban

Kanban tarkoittaa japaniksi taulua. Kanban on visuaalinen työn hallintamenetelmä, jossa tehtävä työ pilkotaan ja eri vaiheiden valmistumista seurataan erillisinä tehtävinä. Kanban on työkalu työn visualisointiin, jota voidaan hyödyntää prosessikehityksessä ja tehokkuuden optimoinnissa. Kanban ei kuitenkaan yksin käytettynä ole kehitysmenetelmä, vaan sitä hyödynnetään usein osana muita menetelmiä kuten Kaizen, Lean tai imuohjaustekniikkaa (JIT). (Niemi & Hietaniemi 2020, 30-31.)

Kanbanin kerrotaan olevan lähtöisin Toyotan tehtailta, jossa kehitettiin myös imuohjaustekniikka (Just-in-time). Imuohjauksessa valmistettaessa tuotetta ajatuksena on, että tuotteiden valmistus aloitetaan vasta tilauksesta, jolloin tuotteiden varastoinnin tarve vähenee. Tuotteiden valmistus etenee ensimmäisestä vaiheesta alkaen ruokkien työn ja raaka-aineiden virtaa seuraavalle vaiheelle. Työn keskiöissä voidaan ajatella olevan valmistettava tuote. Valmistettava tuote valmistuu tarpeeseen ja oikea-aikaisesti. Imuohjauksessa ei pyritä maksimoimaan resurssitehokkuutta ja se voidaankin nähdä tuotteen valmistumisen näkökulmasta vastakohtana imuohjaukselle. (Niemi & Hietaniemi 2020, 30.)

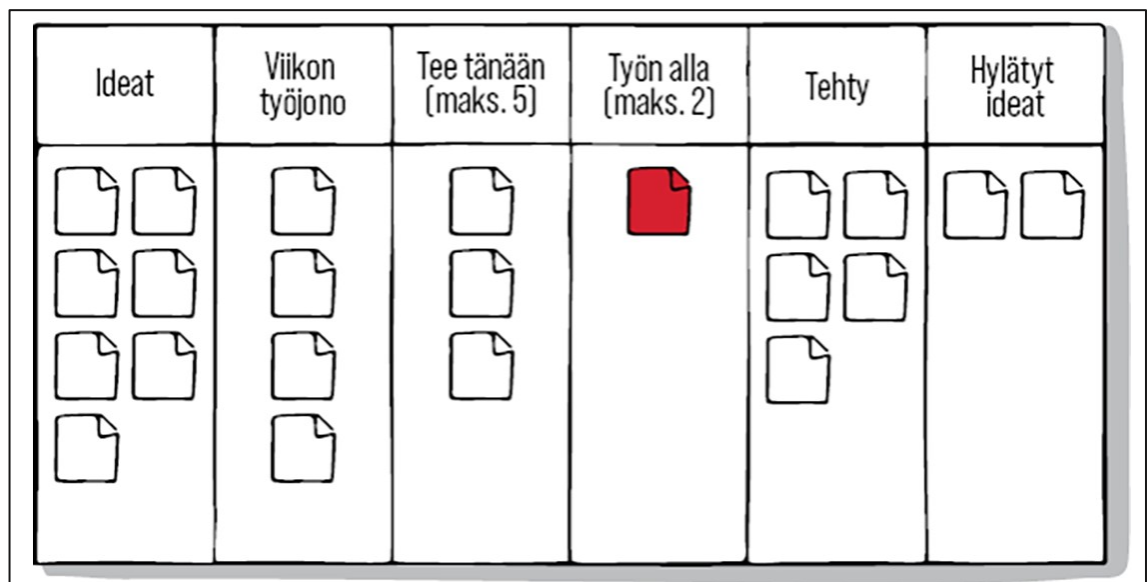
Kanban menetelmään kuuluu kolme tärkeää sääntöä:

1. Visualisoidaan kokonaisuudesta pilkotut tehtävät Kanban-tauluun. Tämä on Kanban-menetelmän tunnetuin vaihe ja mahdollistaa seuraavien vaiheiden suorittamisen.

2. Mitataan Kanban-työkalulle määritettyjen tehtävien läpimenoaikaa. Kanban menetelmää käytetään usein yhdessä jonkun muun prosessin kehitysmenetelmän kanssa, jolloin Kanban-menetelmässä suoritettava läpimenoajan mittaus mahdollistaa toiminnan vaikuttavuuden mittaamisen.
3. Rajoitetaan samanaikaisesti suoritettavien tehtävien lukumäärää. Kanban-menetelmässä keskitytään valmistettavien tehtävien läpimenoaikaan ja laatuun.

(Niemi & Hietaniemi 2020, 32-34.)

Kanban-työkalu on todennäköisesti tunnetuin ilmentymä Kanban menetelmästä. Kanban-työkalulle merkitään muutamia eri vaiheita. Työkalulle laitetaan lappuja, joissa lukee tehtävälappuja, joita on työn alla. Lappuja siirretään työkalulla työvaiheiden valmistuttua. Työkalu on koko työskentelytiimin nähtävillä ja läpinäkyvyys on yksi etu, joka yhteisestä työkalusta on. Työkalun avulla visualisoidaan tiimin työskentelyä ja valtuutetaan tiimi työskentelyä yhteistä kokonaisuutta. (Juvonen 2018, 23-24.) Kuvassa 5 on esimerkki Kanban-työkalusta.



KUVIO 5. Kanban-työkalu (Aho 2023, 63)

3.2.5 Lean

Lean-menetelmässä tarkoitus on kehittää organisatorista tehokkuutta, jota Lean-menetelmä toteuttaa konkreettisin käytäntein Lean-menetelmän ideologiaa noudattaen. Lean-menetelmää kuvataan toimintastrategiaksi, jossa korostetaan tehokkuutta. (Modig & Åhlström 2016, 117.)

Lean-menetelmän ydinajatuksena on tehdä oikeita asioita, oikeaan aikaan ja laadukkaasti. Lean-menetelmä tavoitteena on parantaa asiakastyytyvyyttä ja palvelun laatua, pienentää kustannuksia, sekä lyhentää tuotannon läpimenoaikoja. Toisin sanoen Lean korostaa virtaustehokkuutta resurssitehokkuuden sijaan. Lean-menetelman tavoite mahdollistetaan siten, että tarkasteltava kokonaisuus pilkotaan pienempiin osiin ja sieltä tunnistetaan ja poistetaan Lean-terminologian mukaisesti hukka. Hukka tarkoittaa tehtäväkokonaisuuteen negatiivisesti vaikuttavia asioita. Hukka hidastaa tehtävän läpimenoaikaa, heikentää tuotoksen laatua, kasvattaa kustannuksia ja huonontaa asiakastyytyvyyttä. (Niemi & Hieta-niemi 2020, 37-38.)

Lean-menetelmän määritelty hukka jaetaan seitsemän eri muotoon

- Ylituotanto
- Odottelu ja viivästyksset
- Tarpeeton kuljettaminen
- Laatuvirheet
- Tarpeettomat varastot
- Ylikäsittely
- Tarpeeton liike työskentelyssä

Yllä mainittujen hukkan eri muotojen on epävirallisesti tunnistettu hukkan kahdeksas muoto käyttämättä jätetty työntekijän luovuus. (Kouri 2010, 10-11.)

Lean-menetelmä näkyy tuotannon organisoinnissa ja jatkuvassa kehitystyössä. Se on myös voimakkaasti sidoksissa yrityskulttuuriin ja henkilöstön osallistumiseen kehityshankkeisiin. Lean-toimintamallissa toimintaa ja kehitystä on siellä, missä kädet liataan ja asiakkaan saama arvo todellisuudessa syntyy. Lean tulokinnan mukaisesti toiminta, joka ei tuota asiakkaalle lisäarvoa on häiriökysyntää.

Yksinkertaisuudessaan Lean-toimintamallilla pyritään luomaan toimintaan tarkoituksenmukaisuutta, järkevyyttä ja täsmällisyyttä asiakasnäkökulmasta lähtien. (Niemi & Hietaniemi 2020, 37-39.)

Lean-menetelmään sisältyy keskeisesti tinkimätön laatuajattelu, jossa tehdään kaikki mahdollinen tuotteen ja toiminnan laadun varmistamiseksi. Laatuvastuu kuuluu kaikille yrityksen työntekijöille. Tuotteen tai palvelun arvo määritellään asiakkaan näkökulmasta – se muodostuu tuotteen ominaisuuksista, laadusta, toimitusajasta ja varmuudesta. Eri asiakkaat määrittelevät arvon eri tavalla omista näkökulmistaan. Asiakslähtöisyys ja lisäarvon tuottaminen asiakkaalle kiteytyy siihen, että yrityksen sisällä hahmotetaan ne toiminnot, jotka lisäävät arvoa asiakkaalle ja kohdistetaan yrityksen voimavarat yksinomaan näihin toimintoihin. Kun arvoa kasvatetaan suhteessa toiminnan kustannuksiin, parannetaan toiminnan kannattavuutta. (Kouri 2010, 6-7.)

Lean-menetelmän keskeisenä ytimenä on toiminnan jatkuva systemaattinen parantaminen eli kaizen. Jokaisella työntekijällä on vastuu toiminnan laadusta ja kehityksestä. Kehityskohteet tunnistetaan havaituista toiminnan parannuskohteista ja ongelmista. Kehityskohteet nähdään tilaisuutena kehittää laatua ja tehokkuutta. Organisaatiolla tulee olla kyky kehittää prosessejaan, jotta organisaation toiminta ja kannattavuus paranee. Lean-menetelmässä voidaan hyödyntää imuohjaus tekniikkaa. Ideologisesti Leanin mukainen imuohjaus tarkoittaa, että tuotteita ei valmisteta valmiiksi varastoon. Tuotteen valmistus aloitetaan vasta tilauksesta. Imuohjauksella pyritään vähentämään ylituotantoa, joka on määritelty Lean-toiminnan keskeiseksi hukaksi. (Kouri 2010, 14-15.)

Konkreettisia hyötyjä imuohjauksesta

- yksinkertaistetaan materiaali-ohjausta ja pienennetään varastoja
- lyhennetään tuotannon läpäisy-aikaa
- selkeytetään tuotantoa
- parannetaan tuotannon joustavuutta ja lisätään asiakaslähtöisyyttä

(Kouri 2010, 14-15.)

3.2.6 Scrum

Scrum on yksi tunnetuimmista ketterän menetelmän työskentelytavoista. Scrum on luonteeltaan määrämuotoinen prosessi ja sopii siksi sovellettavaksi ensimmäisiksi ketteräksi menetelmäksi.

Menetelmää tyypillisesti hyödynnetään työskentelyyn, jossa isohko tiimi työittää pidempään jotain uutta. Menetelmä opettaa yksilöille ja tiimeille lyhyen ja keskipitkän aikavälin töiden suunnittelua sekä palautesykliä sisällön ja työtapojen suhteen. (Niemi & Hietaniemi 2020, 39.)

Scrum-menetelmä kätkee sisäänsä paradoksin. Ketteryyden ideologian mukaisesti vaaditaan yksinkertaisuutta ja joustavuutta, mutta Scrum määrittelee rajat toimintaprosessille, jonka mukaan menetelmää tulisi noudattaa.

- Jaa henkilöt 5–9 henkilön tiimeihin
- Jaa tehtäväkokonaisuus 1–4 viikon pituisiin vaiheisiin
- Pilko tehtävät pienempiin osiin siten, että määritetyt tehtävät voidaan suorittaa vaiheen aikana

(Niemi & Hietaniemi 2020, 40-41.)

Scrum-menetelmää ja usein muitakin ketteriä menetelmiä ohjaa ketteryyden arvot. Usein Scrum-menetelmää ei noudateta kirjaimellisesti, vaan menetelmä on aina sopeutettava tilanteen mukaan. Toimintamalliin on sisäänkirjoitettu jatkuvan parantamisen ideologia. Toimintamallia tarkastellaan säännöllisin väliajoin ja parannetaan tiimin palautteiden mukaan. (Juvonen 2018, 18-19.)

Scrum tiimeissä on kolme roolia.

- **Tuoteomistaja** vastaa tiimin tuotoksen visiosta ja tiimin kannalta oleellisena tehtävänään hänellä on työjonon priorisointi ja hallinta.
- **Scrum master** auttaa sekä tuoteomistajaa ja tiimiä toimintatavan optimoinnissa ja esteiden poistamisessa.
- **Tiimi** toteuttaa tuoteomistajan määrittelemiä tehtäviä ja täten mahdollistaa tuoteomistajan vision toteutumisen sekä lisäarvon tuoton sidosryhmille.

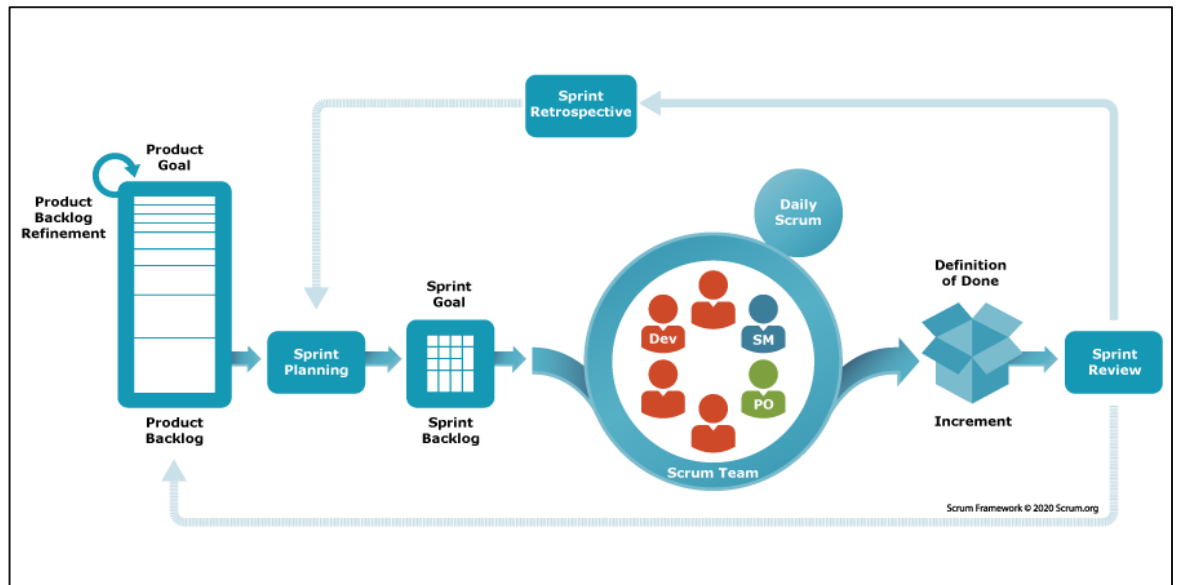
(Niemi & Hietaniemi 2020, 41-42.)

Scrum menetelmässä väitellään vaiheen määrittäystä, mutta tässä työssä esitellään menetelmässä esiintyvän viisi seremoniaa. Kuvassa x. on kuvattu Scrummallin keskeisiä seremonioita.

- Työjonon kirkastaminen (backlog refinement)
- Sprintin suunnittelu (Sprint planning)
- Päivittäispalaveri (daily scrum)
- Sprintin katselmointi (sprint review)
- Retrospektiivi (retrospective)

(Niemi & Hietaniemi 2020, 42-44.)

Scrum menetelmän tärkeä komponentti on työjono. Työjonosta valitaan sprintille tehtäviä ja niille tullaan määrittämään prioriteetit, niiden kiireellisyyden mukaan. Työjonoa järjestetään tehtäviä työjonon kirkastus seremoniassa. Scrum menetelmän sprintti toisin sanoen kehitysajanjakso on tyypillisesti 2-4 viikkoa kestävä kehitysjakso, jolloin tehdään sprintille valitut tehtävät. Sprintille määritetään tavoite (sprint goal), joka toteutetaan sprintin aikana. Sprintin aikana tiimin sisäinen kommunikaatio toteutetaan päivittäin toistuvista päivittäispalavereissa. Sprintin jälkeen toteutetaan sprintin katselmointi, jossa arvioidaan mitä on saatu sprintin aikana toteutettua ja miten määritettyjen tavoitteiden saavuttaminen onnistui. Sprintin jälkeen suoritetaan retrospektiivi, jossa arvioidaan päättyvää sprinttiä ja tiimin kesken mietitään, miten voidaan kehittää toimintatapaa seuraavaan sprinttiin. Sprintin lopuksi mahdollisesti esitetään myös eri sidosryhmille sprintin tuotosten esittelyssä (demo). (Niemi & Hietaniemi 2020, 42-44; Juvonen 2018, 20-23.) Kuvassa 6 on visualisointi Scrum prosessista.



KUVIO 6. Scrum prosessi (Scrum.org, 2025)

3.2.7 Ketterien menetelmien soveltaminen

Scrum ja Kanban menetelmät tarjoaa hyvän lähtökohdan ketterien menetelmien käytölle. Täydellistä toimintaa ei voida määritellä heti alkuun, vaan toiminnan kehittäminen on mahdollista katselmointien kautta. Kaikkien ketterien menetelmien mallien tavoite on optimoida toimintatapoja. (Niemi & Hietaniemi 2020, 45.)

Ketterien menetelmien soveltaminen alkaa kokonaisuuden suunnittelulla. Kun kokonaisuus on määritelty, niin se pilkotaan pienempiin tehtäväkokonaisuuksiin. Tarvittaessa tehtäväkokonaisuudet pilkotaan edelleen vielä pienempiin tehtäviin. Kokonaisuuden pilkkomisen jälkeen tehtävät aikataulutetaan ja sen jälkeen on tuotettuna projektisuunnitelma aikatauluineen ja tehtävineen. (Niemi & Hietaniemi 2020, 45.)

Tämän jälkeen tehtävät suoritetaan valitun ketterän menetelmän mukaisesti. Ketterissä menetelmissä on käytänteissä eroja. Vaikkakin ketterissä menetelmissä on käytännön eroja, niin ketterissä menetelmissä on yhteisiä teemoja. Ketterissä menetelmissä yhteistä on toiminnan jatkuva kehittäminen. Yksi jatkuvan parantamisen keinoista on retrospektiivi. Retrospektiivi tapahtuma tunnistetaan Scrum menetelmässä, mutta sitä hyödynnetään myös muissa ketterissä menetelmissä,

kuten Leanissä ja Kanbanissa. Esimerkiksi Scrumin tarkoitus on asiakasarvon parantaminen ja Leanin tarkoitus on kehittää toiminnan virtaustehokkuutta poistamalla hukkaa. (Niemi & Hietaniemi 2020, 45-47.)

Ketteryys terminä on synonyymi joustavuudelle ja sopeutumiselle. Jotta yritykset pärjäävät tulevaisuuden markkinoilla, on niiden uusiuduttava ja oltava asiakas-keskeisiä. (Nurmi 2012, 193.)

3.3 Perinteinen projektimalli (vesiputousmalli)

Perinteistä projektimallia pidetään ensimmäisenä projektien toimintamalleista. Perinteistä projektimallia kutsutaan leikkimielisesti vesiputousmalliksi (waterfall). Nimi kuvastaa hyvin toteutustapaa, jossa esimerkiksi projektin toteutusvaiheet toteutetaan järjestyksessä ja edelliseen työvaiheeseen ei ole mahdollista palata. Toimintatavan voi mieltää myös rappusina, joissa jokainen vaihe toteutetaan järjestyksessä ylhäältä alaspäin ja samalla projekti etenee. (Juvonen 2018, 15.)

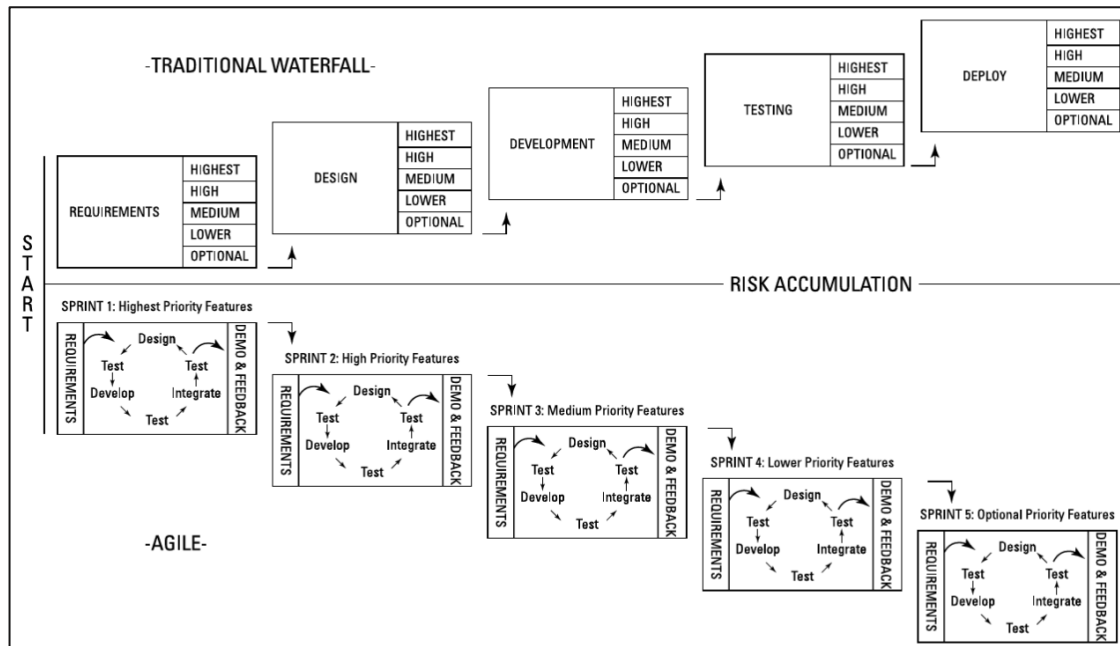
Perinteisessä projektimallissa vaiheet suoritetaan järjestyksessä. Ensin määritetään vaatimukset, suunnitellaan, testataan ja lopuksi toimitetaan. Tässä mallissa jokainen vaihe on riippuvainen edellisistä vaiheista. Tosielämässä voi tulla tarve palata edelliseen työvaiheeseen ja muuttaa toteutusta tai suunnitelmaa, mutta tässä mallissa se ei ole sallittua. (Juvonen 2018, 16.)

Vesiputousmallin etuna pidetään toimintatavan yksinkertaisuutta ja selkeyttä. Etuna pidetään myös vaiheiden selkeyttä ja rooleja. Perinteinen toimintamalli so-
pii hyvin projekteihin, jotka ovat luonteeltaan vakaita ja ennustettavia. (Ajam 2018, 56–58.) Haasteina toimintamallissa on, ettei aikaisempiin vaiheisiin palaaminen ole mahdollista ilman muutoksia laadittuihin aikatauluihin ja määritettyihin kustannuksiin. Negatiivista on myös, että asiakaspalaute saadaan vasta projektin päättymisen aikoihin. Perinteisessä projektissa ei ole liikkumavaraa reagoida, mikäli tarvittaisiin muutoksia. Perinteisessä projektimallissa on suuri riski epäonnistua, mikäli projekti on luonteeltaan monimutkainen tai projektissa on muuttujia. (Ajam 2018, 67-70.)

3.4 Ketterän toimintamallin ja perinteisen toimintamallin ero

Ketteryys kehittyi perinteisen toimintamallin rinnalle vaihtoehtoisena tapana toimia. Ketteryys ja ketterät menetelmät mielletään vastakohtana perinteiselle toimintamallille. Perinteisessä toimintamallissa määritetään alussa tarkasti haluttu lopputulos, suunnitellaan kustannukset, resurssit ja määritetään aikataulut. Mallin heikkoutena pidetään, että pitkissä toteutuksissa suunniteltu lopputulos ei enää vastaa tarvetta, koska ympäristö on ehtinyt muuttua ennen työn valmistumista. (Herranen 2020, 33.)

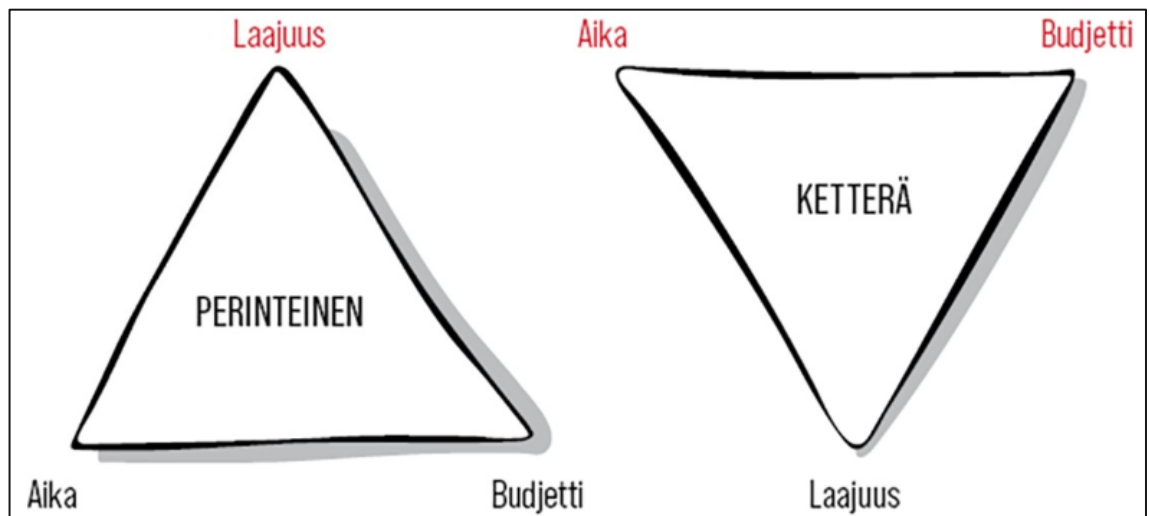
Alla olevassa kuviossa 3 on kuvattu eroavaisuudet projektien toimintamallien välillä. Merkittävänä erona ketterän toimintamallin ja vesiputousmallin välillä on kokonaisuuksien vaiheiden suoritusjärjestys. Perinteisessä toimintamallin projektissa työ suoritetaan järjestyksessä. Alkuperäisessä projektimallissa ei ole mahdollista siirtyä takaisinpäin edelliseen työvaiheeseen. Päivitetystä toimintamallissa on kuvattu sekin mahdollisuus. Ketterässä toimintamallissa työ edistyy sprinteissä. Sprintit ovat vaiheistettu kiinteän ajan mukaan. Spinteille on valittu realistinen määrä työstettäviä asioita ja suoritusjärjestys on, että tehtäväkokonaisuuteen peilaten tärkeimmät tehtävät suoritetaan ensimmäisenä. Perinteisessä projektimallissa esitetään tuotos vasta projektin päättyessä, kun taas ketterässä projektimallissa esitetään tuotos vaiheen päätyttyä. Tämän avulla tilaajalla on mahdollisuus projektin tuotoksen kautta vaikuttaa lopputuotoksen suuntaan. (Layton, Ostermiller & Kynaston 2020, 15-16.)



KUVIO 3. Ketterän toimintamallisen ja vesiputousmalliprojektin erot (Layton 2020, 15)

Ketterissä malleissa vahvuutena on tekemisen joustavuus. Ketterässä mallissa on mahdollista muokata suunnitelman sisältöä, aikataulua ja jopa kustannuksia tarpeen mukaan. Ketterinä menetelminä ja työkaluina voidaan hyödyntää esimerkiksi kanbania ja scrumia. Esimerkiksi scrum-menetelmässä asiakkaan kanssa käydään säännöllisesti läpi toteutuksen tilannetta ja tehdään tarvittaessa muutoksia suunnitelmaan. Tämä minimoi ongelmaa, että lopputuotos ei enää vastaa tarvetta työn valmistuttua. (Herranen 2020, 33-34.) Organisaatioissa pohditaan äkillisten liiketoimintaympäristön muutosten vaikutuksia toimintaan. Joskus liiketoimintaympäristön muutokset tarkoittavat nykyisten liiketoimintojen hiipumista. Mikäli liiketoimintaa halutaan jatkaa, on organisaatioiden muuntauduttava ja uusiuduttava. (Aho 2023, 55.)

Perinteinen projektimalli aloitetaan suunnittelemalla projektin vaiheet etukäteen. Tämän jälkeen ryhdytään toteuttamaan kokonaisuutta vaihe vaiheelta. Projektissa toteutettava ratkaisu valmistuu projektin päättyessä. Projektin edetessä aikataulu ja kustannukset saattavat päivittyä. Ketterässä projektissa tavoite on saada tuotettua prototyyppi tai testattava versio nopeasti tilaajalle. Toki kyseessä ei ole lopullinen versio, mutta tämän avulla päästään testaamaan ratkaisun oleellisia elementtejä ja tarvittaessa päivittämään haluttua lopputuotosta. Kuviossa 4. On kuvattu perinteisen ja ketterän projektin eroavaisuudet. (Aho 2023, 55-56.)



KUVIO 4. ketterä toimintamalli vs perinteinen (Aho 2023, 56.)

Perinteinen projektimalli toimii hyvin, jos ympäristö säilyy ennallaan. Ympäristön muuttuessa tulee todennäköisesti painetta muuttaa projektin suunnitelmia. On tilaajan ja tuottavan organisaation etu pystyä tarvittaessa muuttamaan projektisuunnitelmaa toteutuksen aikana. Muuttuvassa toimintaympäristössä on tärkeää hallita liiketoiminnallisia riskejä. (Aho 2023, 56.)

4 TUTKIMUS

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena (laadullisena) tutkimuksena. Kehittämiss tehtävä toteutettiin haastattelemalla organisaation henkilöitä. Haastatteluissa kerätty aineisto analysoitiin teemoittelu analyysimenetelmää käyttäen. Analysoinnin keskeisenä tavoitteena oli hahmottaa tutkittavan aiheen keskeisiä teemoja.

4.1 Haastattelun toteutus

Haastattelu toteutettiin haastattelemalla kohdeorganisaatiosta ennalta valittuja henkilöitä. Haastateltavat työskentelivät eri puolella organisaatiota, joka varmisti kattavimman kuvan tutkittavasta aiheesta. Opinnäytetyössä haastateltavien kokemukset ovat tutkimuksen avainosassa ja siksi heidän kokemuksensa tutkittavasta aiheesta ovat tutkimuksen kannalta relevantteja. Opinnäytetyön kannalta haastatteluilla tuotetaan oleellisen tärkeää materiaalia, joka mahdollistaa laadullisen opinnäytetyön onnistumisen. Haastateltavat valittiin, koska kaikki haastateltavat työskentelevät kohdeorganisaatiossa liiketoiminnallisesti merkittävässä asemassa ja siten näkevät liiketoiminnan kokonaisuutena. Haastateltavilla on kattava kokemus liiketoiminnasta ja ketterien menetelmien parissa työskentelemisestä sekä näkemys ketterien menetelmien vaikutuksesta opinnäytetyössä tutkittavaan aiheeseen eli ketterien menetelmien vaikutuksesta asiakasarvoon. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Teams-sovelluksen kautta. Haastatteluihin varattiin tunnin aika. Haastattelut litteroitiin ja materiaalit tuhottiin tutkijan analysoiduttua opinnäytetyön tulokset.

Haastattelun kysymykset luotiin teemoittain ja oli toteutettu teemahaastattelun mukaisesti puolistrukturoituna. Kysymykset olivat strukturoituja, mutta kuten laadullisessa haastattelussa kysymykset olivat laadittu siten, että kysymykseen vastaaminen vaati syventävän vastauksen. Haastattelija lisäksi esitti opinnäytetyön aiheen mukaisia syventäviä lisäkysymyksiä.

Aineiston keruussa haastattelussa pyrittiin tutkimaan tutkimuskysymyksissä rajattua aihetta syvällisesti. Haastattelun tavoite oli, että haastattelukysymysten

kautta tavoite oli ymmärtää kokemuksia ja näkemyksiä opinnäytetyöaiheesta. Tämän vuoksi jokainen haastattelu toteutettiin samojen strukturoitujen kysymysten avulla, mutta kysymysten järjestys ja syventävät kysymykset elivät jokaisen haastattelujen mukaan. Haastattelun tavoite onnistui ja tuotettiin kattava aineisto tutkittavasta aiheesta analysointivaiheen käyttöön.

Kysymykset liittyivät ketteriin menetelmiin, ketterien menetelmän arvon tuottoon ja peilattiin kohdeorganisaation syitä ketterien menetelmien käyttöönotolle asiakasarvon tuottoon. Haastattelussa esitetyt kysymykset ovat alla.

Haastattelukysymykset

- Minkälainen tausta sinulla on ketteryyden ja liiketoiminnan parissa?
- Millaisia muutoksia olet huomannut organisaatiossa ketterien menetelmien käyttöönoton jälkeen?
- Miten ketterien menetelmien käyttöönotto on mielestäsi vaikuttanut yksiköiden ja tiimien väliseen yhteistyöhön?
- Luovatko ketterät menetelmät läpinäkyvyyttä organisaatioon?
- Miten sinun tietojesi mukaan asiakkaat ovat reagoineet ketterien menetelmien käyttöön?
- Ketterien menetelmien lisäksi mitä muita ketteriä teemoja tunnistat organisaatiossa ja luovatko ne mielestäsi asiakkaalle arvoa?
- Miten organisaation toimiminen ketterästi luo asiakkaalle lisäarvoa asiakkaan näkökulmasta?
- Voiko mielestäsi sanoa, että organisaatio on ketterä?

4.2 Aineisto ja analysointi

Yksilöhaastatteluista käydyn keskustelun pohjalta Teams-sovellus litteroi valmiiksi aineiston. Luodusta aineistosta opinnäytetyön tekijä eli haastattelijä korjasi litteroinnin virheitä ja järjesteli sen paremmin hallittavaan muotoon analysointia varten.

Teemahaastattelun analysointi suoritettiin teemoittelu analyysimenetelmän avulla. Teemoittelu analyysimenetelmä on yksi laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmä. Teemoittelu analyysimenetelmässä tavoite on hahmotella aiheistossa nousseita aiheita ja hahmotella ne teemoittain. Haastattelija analysoi kysymyksistä nousseita asioita eri teemoihin, joita liitti edelleen opinnäytetyön kannalta oleellisiin teemoihin eli ketteriin menetelmiin, niiden vaikutuksesta organisaatioon ja arvontuottoon.

5 TULOKSET

Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää ketterien menetelmien vaikutusta organisaation tuottamaan asiakasarvoon. Haastattelussa kerättiin aineistoa, josta poistettiin mm. turhat täytesanat ja analysoitiin. Tässä kappaleessa esitetään analysointitulokset ja peilataan niitä teoreettiseen viitekehykseen.

5.1 Havainnot

Ketterien menetelmien käyttöönotosta saadut havainnot jaettiin kahteen eri näkökulmaan. Välittömiin eli asiakkaalle välittömästi asiakasarvoa tuottaviin ja välillisiin hyötyihin, jotka ovat organisaation oman toiminnan kehittämisen kautta vaikuttavat asiakasarvoon. Lisäksi molemmat näkökulmat analysoitiin asiakasarvon eri tyyppisiin, joita ovat toiminnallinen arvo, taloudellinen arvo, emotionaalinen ja symbolinen arvo. Kolmanteen kappaleeseen oli kirjattu muita havaintoja, jotka eivät suoraan kuulu kumpaankaan aikaisempaan osioon.

5.1.1 Välittömät vaikutukset asiakasarvoon

Tässä kappaleessa käsitellään havainnot liittyen välittömiin eli suoraan asiakkaisiin vaikuttaviin asiakasarvoihin. Haastattelun perusteella asiakkaille ketterillä menetelmillä on tuotettu positiivista ja negatiivista arvoa. Haastattelusta poimitut asiat ja suora eli välitöntä arvoa ja mihin asiakasarvon alakohtaan ne kuuluvat, on koostettu alla olevaan taulukkoon 2.

Kaikissa haastatteluissa nousi ilmi, että välitöntä asiakasarvoa olisi tuotettu määrällisesti eniten toiminnallisen arvon kautta. Toiminnallisia arvoja ovat luoneet käytänteet, joita käytetään yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Asiakkaan kanssa määritetään tavoite. Tavoitteen saavuttamiseksi määritetään suunnitelma. Tehtäväjono muodostuu pilkotuista ja priorisoiduista tehtävistä, joita tehtäväkokonaisuuden suorittaminen vaatii. Tästä osoituksena asiakkaiden kanssa toteutetusta yhteistyöstä haastateltava numero 3 kuvasi toimintatapamuutosta seuraavasti:

"Ei toimiteta enää mustaa laatikkoa, vaan asiakas on mukana rakentamassa ratkaisua". Haastateltava numero 2 kuvasi asiakasyhteistyötä seuraavasti: *"kukaan ei enää erota yritystä, jossa työskentelee, kun kaikki tekevät yhteistyötä"*. Selkeä toimintapa on saanut asiakasrajapinnassa kiitosta asiakkailta. Haastateltavat numero 1 ja numero 3 kommentoivat asiakkaiden olevan tyytyväisiä, kun pystyvät vaikuttamaan tekemiseen, projektit on saatu tehokkaasti valmiiksi ja asiakkaat pysyvät ajan tasalla tekemisestä. Asiakas on lisäksi arvostanut toiminnan muokautuvuutta ja yhteistyötä kohdeorganisaation kanssa.

Haastatteluissa ei havaittu, että asiakkaalle olisi merkittäviä välittömiä taloudellisia asiakasvaikutuksia. Asiakkaan tilaama projekti, tuote tai palvelu ei ole edullisempi riippuen toimintatavasta. Taloudellisesta näkökulmasta ei ole merkitystä, onko toimintamalli ollut perinteinen vai ketterä. Haastatteluissa kävi ilmi, että ketterässä toimintamallissa voidaan aloittaa tekeminen nopeammin kuin perinteisessä toimintamallissa. Ketterässä toimintamallissa suunnitellaan tekemistä toiminnan aikana, kun taas perinteisessä toimintamallissa tehtäväkokonaisuuden sisältö suunnitellaan ennen varsinaisen toiminnan aloittamista. Haastattelussa numero 1 tätä kommentoitiin seuraavasti *"ennen vesiputousmallilla tehtiin asioita pienissä palasissa. Silloin käytettiin merkittävästi enemmän aikaa sopimiseen."* Mutta tällä ei nähty olevan vaikutusta asiakkaan kustannuksiin.

Emotionaalsiin arvoihin liittyviä havaintoja haastatteluista liittyi toimintamalleihin. Asiakkaat riippumatta siitä, että tunsivatko he ketteriä menetelmiä, olivat epäluuloisia toimintamallia kohtaan. Osalle asiakkaista toimintamalli oli uusi ja osalla oli negatiivista kokemusta toimintamallista ja se vaikutti toiminnan aloittamiseen. Haastattelussa asiakas mainittiin olevan tyytyväinen kohdeorganisaation ketterän menetelmän käytänteisiin, tuloksiin ja toimintatapaan. Toiminnan edetessä asiakkaan luottamus toimintamallia kohtaan kasvoi ja osoitus luottamuksesta oli myös osoitus siitä, että asiakas haluaa jatkaa samaa toimintamallia kohdeorganisaation kanssa. Tästä osoituksena haastateltu numero 2 mainitsi seuraavasti *"asiakkaan luottamus kohdeorganisaatiota kohtaan lisääntyy, kun tehdään asioita yhdessä. Tämä vahvistaa tunnesidettä asiakkaan ja kohdeorganisaation välille"*. Negatiivisena koettiin, että aina asiakkaan kanssa toimiessa on tärkeää saada asiakas sitoutettua toimintatapaan. Ketterä toimintatapa vaatii asiakkaan

osallistamista toimintatapaan ja asiakkaalla on oltava ymmärrys, mitä toimintamalli vaatii heidän osaltaan.

Haastatteluissa nousi esiin, että ketterät menetelmät ovat itsessään symbolinen arvo. Ketterät menetelmät ovat itsessään asiakkaiden toivoma toimintatapa ja tämän tutkimuksen mukaan lupauksen mukainen toimintatapa. Muita symbolisia arvoja ei noussut haastattelussa ilmi.

TAULUKKO 2. Ketterien menetelmien välittömät vaikutukset

Välitön vaikutus	+	-
Toiminnallinen arvo	<ul style="list-style-type: none"> • Tiekartta (roadmap) • Tehtäväjono (backlog) • Priorisointi • Toiminnan mukautettavuus • Yhteistyö 	
Taloudellinen arvo		<ul style="list-style-type: none"> • Ei vaikutusta
Emotionaalinen arvo	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakas tyytyväinen toimintaan ja tuloksiin • Asiakas tyytyväinen toimintamallista • Asiakkaan tyytyväinen toimintatapaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Ennakkoluuloja • Asiakkaan sitouttaminen
Symbolinen arvo	<ul style="list-style-type: none"> • Ketterät menetelmät 	

5.1.2 Välilliset vaikutukset asiakasarvoon

Tässä kappaleessa käsitellään havainnot liittyen välillisiin eli kohdeorganisaation kautta välillisesti asiakkaisiin vaikuttaviin asiakasarvoihin. Haastattelun perusteella asiakkaille ketterillä menetelmillä on tuotettu positiivista ja negatiivista arvoa. Haastattelusta poimitut asiat, jotka tuottavat välillistä asiakasarvoa kohdeorganisaation vaikutuksen kautta on koostettu taulukkoon 3.

Haastattelussa mainittiin, että kohdeorganisaation toimintamallin avulla on selkeytynyt ketterien menetelmien jalkautuksen myötä. Kohdeorganisaatiossa on luotu organisaatiolle yhteinen tiekartta. Tiekartta on keino näyttää organisaatiolle

meneillään olevat työmääräkokonaisuudet ja työn alle tulevat. Tiekartan tehtäväkokonaisuudet on pilkottu tehtäviksi tehtäväjonoon. Haastateltava numero 4 kuvasi vaikutuksia seuraavasti *"ketterät menetelmät ovat tuoneet näkyvyyttä ja seurattavuutta. Asiat eivät unohdu, kun ne ovat jatkuvassa seurannassa"*. Tehtävät on priorisoitu tärkeys ja kiireellisyys luokittelun mukaan. Haastateltava numero 3 kuvasi vaikutusta *"ketteryyden avulla saadaan parempi ymmärrys siitä, mitä ollaan tekemässä"*. Ketterän periaatteiden ja menetelmien vaikutukseksi arvioitiin myös yhteistyön parantuminen. Sidosryhmäyhteistyö oli avoimempaa, kun tiimit olivat vaihtaneet työskentelyn ketterään toimintamalliin. Haastateltava numero 2 kuvasi sisäistä yhteistyön muutosta seuraavasti *"ei ole enää yksittäisiä asiantuntijoita tekemässä yksittäisiä asioita vaan on tiimi, joka palvelee asiakasta ja kehittämään toimintaansa sujuvammaksi"*.

Välillisen taloudellisen asiakasarvosta haastateltavat arvioivat, että kohdeorganisaatio on pystynyt tuottamaan asiakkaille enemmän asiakasarvoa tehokkaamman ja järjestäytyneemmän kohdeorganisaation toiminnan avulla. Kohdeorganisaation toiminta arvioitiin tehokkaampana ja järjestäytyneempänä, jotka nähtiin tuottavan asiakasarvoa. Lisäksi kohdeorganisaation toimintaa koettiin tehostavan parantunut sisäinen yhteistyö. Yhteistyön parantuminen on mahdollistunut ketterän toiminnan mahdollistavan läpinäkyvyyden ja yhteistyön avulla.

Haastateltavat mainitsivat, että otettuaan ketteriä menetelmiä käyttöön on tiimeissä ollut positiivisia emotionaalisia vaikutuksia. Ketterien menetelmien käyttöönoton jälkeen tiimit ovat olleet toiminnallisten hyötyjen avulla tyytyväisempiä työhönsä, kun heidän työhönsä liittyen työ on ollut avoimempaa ja yhteistyö parempaa. Lisäksi tehtävä kokonaisuus, tavoite ja tehtävälista on tehnyt työstä selkeämpää. Emotionaalisesti negatiivisesti on vaikuttanut organisaatiossa eri taitiin käyttöönotetut ketterät menetelmät. Käytänteet ovat aiheuttaneet epäselvyyksiä ketterien ja perinteisten toimintatapojen välillä.

Ketterät menetelmät ovat itsessään symbolinen arvo. Kohdeorganisaation sisällä henkilöstö, jotka ovat työskennelleet aikaisemmin ketterin menetelmin ovat valmiimpia ottamaan käyttöön ketterät menetelmät työssään.

TAULUKKO 3. Ketterien menetelmien välilliset vaikutukset

Välillinen vaikutus	+	-
Toiminnallinen arvo	<ul style="list-style-type: none"> • Tiekartta (roadmap) • Tehtäväjono (backlog) • Priorisointi • Toiminnan läpinäkyvyys • Yhteistyö • Sidosryhmäyhteistyö • Organisaation avoimuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Kohdeorganisaation hybridi toimintamallit
Taloudellinen arvo	<ul style="list-style-type: none"> • Kohdeorganisaation suunnitelmallisempi toiminta • Sidosryhmien parantunut yhteistyö 	
Emotionaalinen arvo	<ul style="list-style-type: none"> • Ketterät tiimit tyytyväisempiä ja motivoituneimpia • Tiimeillä selkeämpi tavoite ja näkymä kokonaisuuteen 	<ul style="list-style-type: none"> • Jalkautuksen eri tahti aiheuttanut sekavuutta • Henkilöstön jakautunut mielipide
Symbolinen arvo	<ul style="list-style-type: none"> • Ketterät menetelmät 	

5.1.3 Muut havainnot

Haastattelussa mainittiin useasti, että ketteriä menetelmiä mahdollistava työkalu Jira on tuonut positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia kohdeorganisaatioon. Työkalu on tuonut kohdeorganisaatiolle ja tiimeille tiekartan avulla läpinäkyvyyttä ja lisännyt yhteistyötä eri sidosryhmien välillä. Lisäksi työkalu on mahdollistanut ketterien menetelmien jalkautusta organisaatioon. Ketterät menetelmät eivät toimintamallina vaadi työkalua, kun sitä sovelletaan käytäntöön, mutta ketteriä menetelmiä tukeva työkalu helpottaa käytänteiden toteuttamista ja mahdollistaa ketterien menetelmien hyötyjen toteutumisen sekä työkalun hyödyt.

Jiran käyttöönotto on vaikuttanut negatiivisesti kohdeorganisaation prosessien yhtenäisyyteen. Jira on kohdeorganisaatiossa uusi järjestelmä. Kohdeorganisaatiossa ei ole poistunut käytöstä olemassa oleva järjestelmä Jiran käyttöönoton myötä. Tämä kasvattaa kohdeorganisaatiossa ylläpidettävien järjestelmien määrää ja vähentää yhteisten toimintatapojen ja prosessien noudattamista, kun vain osa organisaatiosta hyödyntää uutta järjestelmää.

5.2 Johtopäätökset

Tähän kappaleeseen on koostettu johtopäätökset havaintojen pohjalta. Johtopäätöksen otsikot on jaoteltu asiakasarvoon alakohtien mukaisesti ja lisäksi lopussa on yhteenvetokappale.

5.2.1 Toiminnallinen arvo

Suurinta välitöntä ja välillistä asiakasarvoa arvioitiin tuotettavan toiminnallisen arvon avulla. Haastatteluissa mainittiin kohdeorganisaation toteutettavan ketteriä menetelmiä pääsääntöisesti Scrum-menetelmän avulla. Usein ketteriä menetelmiä käytettiin asiakasprojekteissa. Taulukon 4. mukaiset positiiviset ovat Scrum-menetelmän mukaisia vaikutuksia. Haastatteluissa nousseet asiat kuten tiekartta, tehtävälista, priorisointi ja yhteistyö kuvastavat konkreettisia toiminnallisia käytänteitä.

Sekä asiakas, että kohdeorganisaation henkilökunta arvostivat toiminnan selkeyttä ja järjestelmällisyyttä. Kohdeorganisaation omaksumat ketterien menetelmien seremoniat ja käytännöt luovat haastattelun mukaan asiakasarvoa asiakkaille. Teoria vahvistaa haastattelun havainnot. Ketterien menetelmien toiminnallisten arvojen tulisi lisätä asiakasarvoa toiminnan suunnitelmallisuudella ja selkeydellä, joita haastattelussa nousseet toiminnalliset arvot lisäävät. Toiminnan mukautettavuus tarkoittaa, että asiakas voi vaikuttaa tehtävän työn sisältöön esimerkiksi ketterässä asiakasprojektin aloituksen jälkeen. Perinteisessä projektimallissa sisältöön ei ole teoreettisesti mahdollista vaikuttaa. Yhteistyö on parantunut monipuolisesti. Yhteistyö parantui kohdeorganisaatiolaajuisesti, tiimin sisällä ja asiakasrajapinnassa. Kooste vaikutuksista taulukossa 4.

TAULUKKO 4. Ketterien menetelmien vaikutukset toiminnalliseen arvoon

Välitön vaikutus	+	-
Toiminnallinen arvo	<ul style="list-style-type: none"> • Tiekartta (roadmap) • Tehtäväjono (backlog) • Priorisointi • Toiminnan mukautettavuus • Yhteistyö 	
Välillinen vaikutus	+	-
Toiminnallinen arvo	<ul style="list-style-type: none"> • Tiekartta (roadmap) • Tehtäväjono (backlog) • Priorisointi • Toiminnan läpinäkyvyys • Yhteistyö • Sidosryhmäyhteistyö • Organisaation avoimuus 	

Toiminnallisissa arvoissa positiiviset vaikutukset ovat teorian tukemia ja teorian pohjalta päätettäviä vaikutuksia. Toiminta on tavoitteellisempaa, selkeämpää sekä priorisointi, yhteistyö on parempaa. Toiminnalliseen arvoon vaikuttivat selkeät käytänteet. Scrum-menetelmässä on käytänteet, jotka on jalkautettu kohdeorganisaatioon ja erityisesti se toimintatapa on vaikuttanut positiivisesti kohdeorganisaation asiakkaiden arvoon.

5.2.2 Taloudellinen arvo

Ketterien menetelmien vaikutus asiakasarvon taloudellisiin arvoihin vaikuttaa positiivisesti kohdeorganisaation toimintamallien paraneminen. Toiminta on suunnitelmallisempaa ja käytännöt tukevat toimintatapaa, niin positiivisia taloudellisia vaikutuksia toiminnalla on. Kohdeorganisaation suunnitelmallinen toiminta ja parantunut yhteistyö parantaa kohdeorganisaation tehokkuutta ja keskittymistä asiakasarvon luomiseen. Kohdeorganisaation parantunut tehokkuus ja asiakasarvon luomiseen keskittyminen luo välillistä asiakasarvoa. Välittömiä taloudellisia vaikutuksia asiakasarvoon ei toiminnalla haastatteluissa havaittu. Taulukossa 5 on koottu havainnot.

TAULUKKO 5. Ketterien menetelmien vaikutukset taloudelliseen arvoon

Välitön vaikutus	+	-
Taloudellinen arvo		• Ei vaikutusta
Välillinen vaikutus	+	-
Taloudellinen arvo	<ul style="list-style-type: none"> • Kohdeorganisaation suunnitelmallisempi toiminta • Sidosryhmien parantunut yhteistyö 	

Teeoria mukaan kohdeorganisaation ketterän maturiteetin kasvaessa tulisi ilmetä Taloudellisia asiakasarvon vaikutuksia. Kohdeorganisaation ketterien menetelmien epätasainen jalkautus on vaikuttanut taloudellisten hyötyjen realisointiin.

5.2.3 Emotionaalinen arvo

Ketterien menetelmien välitön vaikutus asiakasarvon emotionaaliseen arvoon oli asiakkaille aluksi jopa negatiivinen. Haastateltavat sanoivat, että asiakkailta oli usein aikaisempi huono kokemus ketteristä menetelmistä ja ovat olleet sitä mieltä, ettei toimintaa suoritettaisi ketterin menetelmin. Koettuaan toimintamallin ovat asiakkaat olleet tyytyväisiä ketterään toimintatapaan. Muutos emotionaalissa arvossa ennen ja jälkeen toiminnan on ollut merkittävä ja varmasti asiakasarvoon positiivisesti vaikuttava tekijä. Useammassa haastattelussa nousi myös asia, että haasteita ketterän toiminnan aloittamisessa on ollut asiakkaan tietämys ketteristä menetelmistä. Asiakkaan ketteryyden maturiteetti on vaikuttanut toimintaan negatiivisesti, koska se on aiheuttanut tarpeettomia väärinkäsityksiä ja hidastuksia. Toiminnan jatkuttua on asiakas ollut tyytyväinen toimintaan ja emotionaalinen arvo kääntyy selkeästi positiiviseksi, kun toiminnan lisäarvo konkretisoituu ja eri sidosryhmät oppivat tuntemaan toimintamallin.

Välillisen emotionaalisen arvon havaittiin vaikuttaneen kohdeorganisaation tiimeihin ja henkilökuntaan positiivisesti. Henkilökunta oli tyytyväisempää, tiimien yhteistyö oli parempaa ja avoimempaa. Haastattelun mukaan henkilökunnan hyvinvoinnin paranemiseen vaikuttaa selkeytyminen mitä heidän työltään odotetaan, tiimien selkeämpi tavoite ja näkymä kokonaisuuteen. Teoria tukee näitä havaintoja ja määrittää, että ketterien menetelmien käytöllä on kyseisiä hyötyjä saatavissa. Negatiivisena huomiona nostettiin ketteryyden epätasainen jalkautuminen organisaatiossa, joka aiheuttaa epäselvyyksiä toimintatavoista, kun osa kohdeorganisaation prosesseista toimii perinteisesti ja osa ketterästi.

Emotionaaliseen arvoon vaikuttavia havaintoja liittyi toiminnallisiin arvoihin positiivisesti vaikuttaneista tekijöistä. Asiakas on tyytyväinen käytänteisiin, tuloksiin ja toimintatapaan. Luotavan asiakasarvon kannalta oleellista, että asiakkaan positiivinen palaute kohdeorganisaation toimintatavoista osoittaa luottamusta kohdeorganisaatioon. Taulukkoon 6 on koostettu ketterien menetelmien jalkautuksen havainnot, jotka vaikuttavat emotionaaliseen arvoon.

TAULUKKO 6. Ketterien menetelmien vaikutukset emotionaaliseen arvoon

Välitön vaikutus	+	-
Emotionaalinen arvo	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakas tyytyväinen toimintaan ja tuloksiin • Asiakas tyytyväinen toimintamallista • Asiakkaan tyytyväinen toimintatapaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Ennakkoluuloja • Asiakkaan sitouttaminen
Välillinen vaikutus	+	-
Emotionaalinen arvo	<ul style="list-style-type: none"> • Ketterät tiimit tyytyväisempiä ja motivoituneimpia • Tiimeillä selkeämpi tavoite ja näkymä kokonaisuuteen 	<ul style="list-style-type: none"> • Jalkautuksen eri tahti aiheuttanut sekavuutta • Henkilöstön jakautunut mielipide

Emotionaalisen arvon positiiviset tulokset pohjautuvat teoriaan ja erityisesti toiminnallisiin käytänteisiin. Ketterien toimintamallien positiiviset vaikutukset ovat teorian mukaiset. Välittömät negatiiviset nostot ovat tämän hetken asiakasrajapinnassa nousseita ongelmia. Välilliset negatiiviset vaikutukset aiheutuvat kohdeorganisaation pistemäisestä ketterän menetelmien jalkautuksesta.

Haastattelujen valitun otoksen mukaan asiakkaiden mielipiteen mukaan on yksimielisyys asiakkaalla, että he haluavat jatkaa toimintamalleja, joissa käytetään ketteriä menetelmiä. Asiakasrajapinnan mielipide on ymmärrettävä. Asiakas on ollut tyytyväinen toimintatapaan ja he haluavat sitä jatkaa. Toimintamallit voivat pohjautua mihin tahansa periaatteeseen, niin jos asiakas on tyytyväinen, niin he haluavat sitä jatkaa. Voidaankin sanoa, että ketterien menetelmien soveltaminen lisää asiakasarvoa sekä välittömästi ja välillisesti.

5.2.4 Symbolinen arvo

Ketterien menetelmien symboliseen asiakasarvoon on suurimmaksi osaksi positiivinen. Joissakin tapauksissa asiakkaan emotionaalinen kokemus ketteristä menetelmistä on aiheuttanut negatiivisen ennakkoluulon, mutta toiminnan edetessä on asiakkaan mielipide muuttunut positiiviseksi ja siten myös näiden asiakkaiden symbolinen arvo on muuttunut positiiviseksi. Taulukkoon 7 on koostettu kohdeorganisaation ketterien menetelmien symbolisen arvoon vaikuttavat tekijät.

TAULUKKO 7 Ketterien menetelmien vaikutukset symboliseen arvoon

Välitön vaikutus	+	-
Symbolinen arvo	• Ketterät menetelmät	
Välillinen vaikutus	+	-
Symbolinen arvo	• Ketterät menetelmät	

Ketterillä menetelmillä on itsessään teorian mukaan symbolista arvoa. Ketterä periaate ja ketterät menetelmät pohjautuu ketterään julkaisuun, jonka periaatteita on asiakaskeskeisyys, keskittyminen arvoa tuottaviin tehtäviin ja toiminnan kehittymiseen keskittyminen.

5.2.5 Muut johtopäätökset

Haastattelussa tiedusteltiin kohdeorganisaation ketteryyden maturiteettia. Haastateltavat arvioivat ketterien menetelmien ja ketterät periaatteet ovat jakautuneen kohdeorganisaatioon epätasaisesti. Jotkut yksiköt ja tiimit kohdeorganisaatiossa ovat omaksuneet ketterät menetelmät ja ketteryyden periaatteet toisia yksiköitä ja tiimejä enemmän. Haastateltavat arvioivat lisäksi, että kohdeorganisaation osa toimintatavoista ovat muuttaneet prosessejaan ketterämpään suuntaan kuin toiset. Eräessä haastattelussa tämä nostettiin riskitekijäksi, koska kohdeorganisaation rinnakkaiset prosessit ovat tällä hetkellä sekoitus perinteistä ja ketterää toimintamallia. Kohdeorganisaation maturiteetti ketteryyden osalta on vielä kesken. Haastateltava numero 4 kuvasi kohdeorganisaation ketteryyden maturiteettia seuraavasti.

Organisaationa ollaan vielä alkuvaiheessa ketteryyden tiellä. Organisaationa ollaan askeleita oikeaan suuntaan otettu, mutta kyllä meillä on vielä matkaa, jotta voidaan sanoa, että oltaisiin organisaationa oikeasti ketteriä, mutta vauhti on kiihtymässä.

Muutkin haastateltavat tekivät saman tulkinnan organisaation jalkautumisen kanssa. Ketterän ideologian vaikutuksia on nähtävillä kohdeorganisaatiossa. Esimerkiksi haastateltava numero 1 arvioi asiakasyhteistyön vaikutuksia lausumalla yhden ketterän julkaisun neljästä arvosta. "Käytetään enemmän aikaa yhteistyöhön, asiakastyöhön ja suunnitteluun ja vähemmän aikaa sopimiseen". Asianyhteys, jossa haastateltava arvioi yhteistyön parantumisesta oli asiakkaan luottamus kohdeorganisaatiota kohtaan. Ketterien menetelmien tavoite on asiakasluottamuksen parantuminen ja ilmentymä tästä onnistumisesta on, ettei esimerkiksi ennen projektin aloittamista asiakas ei nähnyt tarvetta toiminnan tarkalle määrittämiselle.

5.2.6 Yhteenveto

Taulukoon 8 on koottu kaikki asiakasarvoon vaikuttavat havainnot. Kokonaisuudessaan ketterien menetelmien positiiviset vaikutukset asiakasarvoon ovat teorian mukaiset. Ketterien menetelmien negatiiviset vaikutukset asiakasarvoon

ovat johtuvat pääosin ketterien menetelmien epätasaisesta ja pistemäisestä jalkautuksesta kohdeorganisaatioon. Kaikki vaikutukset asiakasarvoon ovat lähteneet kohdeorganisaation henkilöstön toiminnasta. Ketterien menetelmien ja ideologian jalkauttaminen on tuottanut organisaatiolle asiakasarvoa.

Ketterät menetelmät ovat tuottaneet kohdeorganisaation asiakkaille eniten (välitöntä ja välillistä) toiminnallista arvoa ja emotionaalista arvoa. Ketterien menetelmien toimintamallien toimivuuden osoitus on asiakkaiden tyytyväisyys toimintamalleihin. Asiakkaat ovat osoittaneet luottamusta toiminnallaan, että ketterin menetelmin toimivat projektit ja kokonaisuudet aloitusvaiheessa eivät tarvitse niin paljon suunnittelua. Tämä on ketterän julistuksen mukainen. Tämä itsessään on osoitus asiakkaan emotionaalisesta arvosta kohdeorganisaatiota ja sen toimintatapaa kohtaan. Liiketoiminnan kannalta oleellista on hyvä yhteistyö asiakkaan kanssa.

TAULUKKO 8. Ketterien menetelmien vaikutukset asiakasarvoon

Välitön vaikutus	+	-	Välillinen vaikutus	+	-
Toiminnallinen arvo	<ul style="list-style-type: none"> • Tiekartta (roadmap) • Tehtäväjono (backlog) • Priorisointi • Toiminnan mukautettavuus • Yhteistyö 		Toiminnallinen arvo	<ul style="list-style-type: none"> • Tiekartta (roadmap) • Tehtäväjono (backlog) • Priorisointi • Toiminnan läpinäkyvyys • Yhteistyö • Sidosryhmäyhteistyö 	<ul style="list-style-type: none"> • Kohdeorganisaation hybridi toimintamallit
Taloudellinen arvo		<ul style="list-style-type: none"> • Ei vaikutusta 	Taloudellinen arvo	<ul style="list-style-type: none"> • Kohdeorganisaation suunnitelmallisempi toiminta • Sidosryhmien parantunut yhteistyö 	
Emotionaalinen arvo	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakas tyytyväinen toimintaan ja tuloksiin • Asiakas tyytyväinen toimintamallista • Asiakkaan tyytyväinen toimintatapaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Ennakkoluuloja • Asiakkaan sitouttaminen 	Emotionaalinen arvo	<ul style="list-style-type: none"> • Ketterät tiimit tyytyväisempiä ja motivoituneimpia • Tiimeillä selkeämpi tavoite ja näkymä kokonaisuuteen 	<ul style="list-style-type: none"> • Jalkautuksen eri tahti aiheuttanut sekavuutta • Henkilöstön jakautunut mielipide
Symbolinen	<ul style="list-style-type: none"> • Ketterät menetelmät 		Symbolinen	<ul style="list-style-type: none"> • Ketterät menetelmät 	

Organisaatioissa on samanaikaisesti ketterien menetelmien jalkautuksen kanssa pidetty ketteryyden periaatteiden koulutuksia. Nämä ovat saaneet alkunsa ketteryyden periaatteiden mukaisesta jatkuvasta parantamisesta. Organisaation ketteryyden maturiteetti on kasvanut ketterien menetelmien ideologian koulutuksen ja ketterien menetelmien käyttöönoton vuoksi.

Ketteryyden periaatteiden mukaan toimiva ketteriä menetelmiä mahdollistava työkalu Jira edistää ketterän menetelmien hyötyjen jalkauttamisessa. Asiat kuten läpinäkyvyys ei todettu jalkautuvan organisaatioon ilman kyseistä työkalua. Yhteistyön näkökulma on hieman erilainen. Ketterän periaatteen mukaan annetaan toiminnalle raamit ja joissain menetelmissä tavat sekä käytänteet, kuinka toimia, mutta yhteistyön paraneminen mahdollistuu ketterän toiminnan mahdollistavan työkalun ansiosta.

5.3 Kehitysehdotukset

Ketterien menetelmien vaikutus asiakasarvoon on selkeä ja ensimmäinen ehdotukseni on, että ketterien menetelmien käyttöä kohdeorganisaatiossa tulisi jatkaa, jalkautumista nopeuttaa ja toimintamalleja yhdenmukaistaa. Ketterien menetelmien hyötyjen realisoinnissa haasteena kohdeorganisaation hidas ja pistemäinen jalkautuminen. Kohdeorganisaation laajuisesti tulisi tehdä päätös ketterien menetelmien käytön laajentamisesta. Kohdeorganisaatiossa toimintatapa on vaihtoehtoinen toimintamalli ja siksi kohdeorganisaatio saa vain osan mahdollisista hyödyistä, mitä toimintamallin laajemmasta käytöstä realisoituisi. Potentiaalisia hyötyjä jää realisoitumatta tämän takia ja aiheuttaa haasteita, kun eri puolilla organisaatiota samankaltaisissa tehtävissä hyödynnetään erilaisia toimintatapoja. Tämä vaikuttaa negatiivisesti kohdeorganisaation sidosryhmien yhteistyöhön ja toimintamalleihin sekä asiakasarvoon.

Kohdeorganisaation ketteryyden maturiteetti on vielä organisaation tasolla alkuvaiheessa ja ehdotukseni on, että sitä tulisi järjestelmällisesti kasvattaa. Ketterän periaatteiden jalkautumisesta on kohdeorganisaatiossa merkkejä. Ajattelutavan muutokset ja konkreettiset muutokset ovat merkkejä kohdeorganisaation ketterän maturiteetin kasvusta. Ketteryyden eri osa-alueiden kautta olisi paljon potentiaalisia hyötyjä lunastettavissa. Ketterän ideologian jalkautuminen näkyy jo organisaatiossa, mutta organisaatiolaajuisesta ketterästä johtamisesta ei vielä näy merkkejä. Ketteryys on vielä asiantuntijatasolla, mutta toimintamallia ei oteta huomioon johtamismallissa. Ketterä oppiminen on myös kokonaisuus, jota ei organisaatiossa hyödynnetä.

Ketterien menetelmien monipuolisemmalla käytöllä olisi myös hyötyä organisaatiossa. Kohdeorganisaatio voisi hyötyä prosessien yhdenmukaistamisesta ja läpikäynneistä. Esimerkiksi Lean-menetelmän mukainen prosessiläpikäynti voisi tuoda lisäarvoa kohdeorganisaatiolle. Lean-menetelmän avulla prosesseista saataisiin tehokkaampia hukan poistamisella ja keskittymällä asiakasarvon tuottamiseen.

Kohdeorganisaatiossa ketteriä menetelmiä mahdollistava työkalu Jira on jalkautettu kohdeorganisaation käyttöön ketterien menetelmien jalkautuksen yhteydessä. Tarkoitus on hyvä, mutta ketterien menetelmien mahdollistavan työkalun jalkautustapa voidaan tulkita jopa ketterän ideologian vastaiseksi. Kohdeorganisaatiossa tulisi ehkä harkita millä kulmalla ketteryyttä organisaatiossa jalkauteaan. Kuten ketterässä julkaisussa sanotaan *"(arvostamme) Yksilöitä ja kanssakäymistä enemmän kuin menetelmiä ja työkaluja"*. (Beck ym. 2001.) Onko tavoite esimerkiksi ketterien menetelmien mahdollistavien työkalujen jalkauttaminen vai ketterään ideologiaankin kuuluvat arvot kuten yhteistyö, läpinäkyvyys ja asiakasarvon tuottaminen. Jiran jalkauttaminen on edistänyt ketterien menetelmien jalkautumista ja konkretisoinut ketterien menetelmien hyötyjä. Työkalusta on ollut hyötyä ketterien menetelmien tukemisen jalkautumisessa, ja työkalu on mahdollistanut muitakin hyötyjä kohdeorganisaatioon, kuten organisatorisen läpinäkyvyyden. Työkalun sekä yhtenäisten toimintamallien kehittämiseen on tärkeä keskittyä jatkossakin.

6 POHDINTA

Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi ketterät menetelmät, koska minulla on ollut mahdollisuus olla vaikuttamassa ketterien menetelmien käyttöönottoon organisaatiossa. Ketterät menetelmät ja erityisesti niiden vaikutus organisaatiossa ovat kiinnostava aihe, jota halusin tutkia lisää. Työtehtävääni liittyen tunnistan, että minulla on ollut kapea näkökulma asiaan ja halusin laajentaa näkemystäni objektiivisemmaksi opinnäytetyöni kautta. Kohdeorganisaatiossa on keskusteltu ketterien menetelmien vaikutuksesta organisaatioon ja erityisesti ketterien menetelmien vaikutuksesta tuotettavaan asiakasarvoon. Tämä aihe kiinnosti minua ja oli hyödyllinen organisaatiolle, joten päädyimme tekemään opinnäytetyön yhteistyönä kohdeorganisaation kanssa.

Kuten opinnäytetyöprosessiin kuuluu - syvensin prosessin aikana paljon tietoutani ketteristä menetelmistä. Ennen haastatteluja minulla oli toki subjektiivinen mielipide aiheeseen ja tietoa teoreettisella tasolla ketterien menetelmien potentiaalisesta vaikutuksesta organisaatioon, mutta viimeistään haastattelujen aikana opin objektiivisemmin miten ketterät menetelmät ovat vaikuttaneet kohdeorganisaation toimintaan, prosesseihin ja tiimien sekä yksiköiden eri päätöksiin. Ymmärsin ettei vaikka kaikkialla ketteriä menetelmiä vielä käytettykään, niin ketterä filosofia on juurtunut toimintaan. Se oli esimerkki havainnosta, jota en ilman haastattelututkimusta olisi osannut havaita.

Tutkimuksen kautta opin tunnistamaan ketterien menetelmien välittömät ja välilliset vaikutukset asiakasarvoon. Ketterien menetelmien vaikutus asiakasarvoon on ilmeinen. Ketterien menetelmien vaikutus on selvempi kuin alkuun ajattelin. Ketterien menetelmien vaikutusta on vaikea mitata eksaktisti, mutta tietyillä tutkimuksilla, kuten tässä opinnäytetyössä hyödynnetyillä laadullisilla tutkimuksilla voidaan tunnistaa selkeitä vaikutuksia.

Ketterien menetelmien vaikutus asiakasarvoon ja ketterien menetelmien vaikuttavuus organisaatioon vahvistui opinnäytetyötä tehdessä. Ennen opinnäytetyön kirjoitusta uskoin ketterien menetelmien vaikuttavuuteen organisaatiossa, mutta opinnäytetyöprosessissa opin ketterien menetelmien jalkauttamisen vaikuttaneen monin tavoin kohdeorganisaatioon ja asiakasarvon luontiin. Tutkimuksen

edistyttyä opin asiakasarvoluokat, joihin ketterät menetelmät kohdeorganisaatioissa vaikuttavat ja mihin ei. Nämä oppimani asiat löytyvät tästä kirjoittamastani opinnäytetyöstäni.

Käytin opinnäytetyön suunnitteluun ja aiheen rajaukseen paljon aikaa. Niihin käytetty aika toi selkeyttä opinnäytetyöprosessin muissa vaiheissa. Opinnäytetyön aiheeseen valitut opinnäytetyön toteutusmenetelmät olivat onnistuneita. Opinnäytetyön teko oli selkeää, kun opinnäytetyön aihe ja rajaus oli kirkastunut. Opinnäytetyöprosessi oli työläs ja valmistaminen vaati opinnäytetyön tekijältä aikataulutusta ja priorisointia.

Opinnäytetyö on tuonut arvoa opinnäytetyön tekijälle. Opinnäytetyön tekijän osaaminen aiheesta on syventynyt ja opinnäytetyöprosessi on opettanut tarpeellisia työelämäntaitoja. Lisäksi uskon opinnäytetyön tuottavan objektiivista tietoa ja varmistusta ketterien menetelmien vaikutuksesta kohdeorganisaatioon sekä asiakasarvoon.

LÄHTEET

Ajam, M. 2018. Project Management beyond Waterfall and Agile. E-kirja. CRC Press: Boca Raton. Viitattu 25.5.2025. Vaatii käyttöoikeuden. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/reader.action?docID=5211354&c=RVBVQg&ppg=2>

Aho, T. 2023. Kokeilukulttuuri: johda kasvua joka päivä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Auer, A. Auer, L. Heinäsmäki, M. Hölttä, J. Kalliala, E. Laanti, M. Laine, K. Lehtman, L. Miinamainen, P. Naski, H. Piiparinen, T. Puhakka, H. Pyhäjärvi, M. Pääkkönen, T. Räisänen, S. Sora, H. Taipale, M. Talvio, J. Tanninen, A. Toikkonen, T. Toivola, T. Toro, K. Valsta, A. Väytynen, V. & von Weissenberg, M. 2013. Ketterää kehitystä. Helsinki: Finn Lecture

Beck, K. Beedle, M. Bennekum, A. Cockburn, A. Cunningham, W. Fowler, M. Grenning, J. Highsmith, J. Hunt, A. Jeffries, R. Kern, J. Marick, B. Martin, R. Mellor, S. Schwaber, K. Sutherland, J. & Thomas, D. 2001. Viitattu 6.3.2025 . <https://agilemanifesto.org/iso/fi/manifesto.html>

Hemilä, J. Kallionpää, E. Lanne, M. Murtonen, M. Rantala, J. Ala-Maakala, M. 2016. Arvosta!: Kuinka asiakasarvoa vaalitaan. Viitattu 7.3.2025 https://publications.vtt.fi/julkaisut/muut/2016/Arvosta_Kuinka_asiakasarvoa_vaalitaan.pdf

Herranen, K. 2020. Ketterä kasvu. Helsinki: Alma Talent

Jokitalo, M. 2021. Arvosta asiakasarvoa. Verkkosivu. Viitattu 23.5.2025. <https://epky.fi/epanet/epanet-blogi/arvosta-asiakasarvoa-2/>

Juvonen, R. 2018. Ohjelmistoprojektin sudenkuopat ja miten ne vältetään. 1. painos. Helsinki: Books on demand

Järvinen, P. Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2016. Johda suoritusta. 2. painos. Liettua: BALTO print

Kouri, I. 2010. Lean-taskukirja. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy

Layton, M. Ostermiller & S. Kynaston, D. 2020. Agile Project management for dummies. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc

Modig, N. & Åhlström, P. 2016. Tätä on Lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. 5. Painos. Tukholma: Rheologica Publishing

Nevalainen, R. 2020. Kypsyys: Tapa ajatella ja kehittää toimintaa. 1. painos. Karkkilan Painopalvelu Oy

Niemi, A. & Hietaniemi, J. 2020. Just sopivasti ketterä: Ketterällä kehityksellä kohti parempaa elämää. Tallinna: Printon

Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet: Kohti parempaa muutosta. Kopyjyvä Oy

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Viro: Meedia Zone OU

Otala, L & Meklin, S. 2021. Ketterä oppiminen 2: Strategiasta käytäntöön. Viro: Meedia Zone OU

Scrum.org. 2025. Scrum process. Verkkosivu. Viitattu 14.1.2025.
<https://www.scrum.org/learning-series/what-is-scrum/>

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Uud. painos. Helsinki: Tammi. Viitattu 23.5.2025. Vaatii käyttöoikeuden.
<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2018. Arvoa synnyttävän liiketoiminnan lähteillä. Viitattu 19.5.2025. http://netpaper.lonnberg.fi/tem/arvoa_synnyttava_liiketoiminta/

Valoa Digital Oy. 2005. Mitä on asiakasarvo? Verkkosivu. Viitattu 7.3.2025
<https://valoa.io/apua-kasvuun/mita-on-asiakasarvo/>

Viikka, H. 2025. Tutki ja kehitä. E-kirja. 6. painos. Santalahti kustannus 2025. Viitattu 24.5.2025. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523705951>