

KETTERÄ KEHITTÄMINEN ORGANISAATIOSSA KOKEILUKULTTUURIN KEINAIN

- Palvelumuotoilulla, Lean Startup -metodilla
ja itseohjautuvuudella kohti uutta
organisaatiokulttuuria ja liiketoimintaa

Lahden Ammattikorkeakoulu
Muotoilu- ja media-alan uudistava osaaminen YAMK
Rajaharju, Päivi:

KETTERÄ KEHITTÄMINEN ORGANISAATIOSSA KOKEILUKULTTUURIN KEINAIN
- Palvelumuotoilulla, Lean Startup -metodilla ja itseohjautuvuudella
kohti uutta organisaatiokulttuuria ja liiketoimintaa

62 sivua, 3 liitesivua
Kevät 2018

TIIVISTELMÄ

Organisaatiolta vaaditaan jatkuvaa kehittymistä ja muutokseen reagointikykyä säilyttääkseen kilpailukykyä elinkeinoelämän murroksessa. Muutokseen reagointikyky luo edellytykset vastata asiakkaiden uudentyyppisiin tarpeisiin ketterästi ja ennakoivasti.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään havainnoimaan kokeilukulttuurin mahdollisuuksia sisäisen organisaatiokulttuurin muutoksessa. Ketterät menetelmät tuovat lisää ymmärrystä organisaation kulttuurinmuutokseen minimoimalla hukkaa ja maksimoimalla hyötyä. Kaikki turha resursseihin, prosesseihin ja hierarkioihin kulunut energia jalostuu oppimispääomaksi ja ymmärrykseksi luoden näin arvoa asiakkaille.

Opinnäytetyön tavoitteena oli vahvistaa ketterien menetelmien käyttöä, poistaa hukkaa tietotyössä ja kehittää uutta liiketoimintaa luova palvelumalli. Opinnäytetyö toteutettiin osana Zeeland Familyn sisäistä kehityshanketta vuoden 2017 aikana. Menetelminä kehitystyössä hyödynnettiin Lean Startup -metodia, työpajoja, haastatteluja ja palvelumuotoilun eri työkaluja.

Opinnäytetyö koostuu aiheesta taustoittavasta teoriasta ja kehityshanketta kuvaavasta osuudesta. Kehityshanketta avaavassa osuudessa esitellään sisäisen hankkeen kokeilukehittämisen prosessi. Prosessin tuloksena kehitettiin palvelu organisaatiokulttuurin muutoksen mahdollistamiseen, sekä uuden liiketoiminnan synnyttämiseen. Opinnäytetyö koostuu myös haastatteluista, jotka toteutettiin Zeeland Familyn organisaation sisällä. Niiden tarkoitus on määrittellä sisäisen kokeilukulttuurin arvontuotto hankkeeseen osallistuneille suhteessa osallistumattomien motiiveihin. Lopuksi esitetään jatkokehitysehdotuksia hankkeesta syntyneelle palvelulle.

AVAINSANAT

Kokeilukulttuuri, ketterät menetelmät, palvelumuotoilu, Lean Startup, itseohjautuvuus, palveleva johtaminen, organisaatiokulttuuri

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Design and Media
Rajaharju, Päivi:

AGILE DEVELOPMENT AS A METHOD FOR ORGANIZATIONAL CULTURE
With Service Design, Lean Startup and self-driven towards new
organization culture and innovation

62 pages, 3 pages of appendices
Spring 2018

ABSTRACT

This master's thesis focuses on observing the possibilities in experimental culture: How it can change the organizational culture. The aim of this master's thesis is to find a service model that eliminates waste, such as fragmented work. The model that increase self-management and interaction among different professionals. Model that boosts raising agility methods and strengthens customer-driven approaches.

The thesis was implemented as part of the Zeeland Family's internal development project during 2017. Lean Startup, workshops, interviews and different tools of service design were the methods used for the development.

The thesis consists of the theoretical part and the development project. The operational part introduces the process of experimental development in the internal project. Development part is a description of designing a service model which aim is to help changing the organizational culture and developing new business opportunities . It also consists of interviews conducted within the organization of Zeeland Family. Their purpose is to define the value of the inner experimental culture for the participants in proportion to the unrelated motives. Finally, further development proposals are presented for the service that came out of the project.

KEYWORDS

Experimentation Culture, Agile, Service Design, Lean Startup, Self-determination, Leadership as a service, Organizational culture

SISÄLLYS

1	JOHDANTO AIHEESEEN	5
2	TAUSTAA KEHITTÄMISHANKKEELLE	6
	2.1 Tavoitteena ketteryys	7
	2.2 Päämääränä palvelu	8
	2.3 Kehityshankkeen menetelmät	9
3	ZEELAND FAMILY	12
	3.1 Hanke Unknown_Unknown	13
	3.1.1 Hankkeen päämäärä	14
4	KETTERÄT MENETELMÄT	16
	4.1 Lean Startup – tie menestykseen	17
	4.2 Kokeilukulttuuri	20
5	PALVELUMUOTOILU	22
	5.1 Palvelun konseptointi	23
	5.2 Arvon muodostuminen organisaatiossa	23
	5.3 Sisäisten prosessien kehittäminen	24
6	ORGANISAATIO	
	6.1 Itseohjautuvuus	26
	6.1.1 Mitä itseohjautuvuuteen vaaditaan?	28
	6.2 Palveleva johtajuus	30
	6.3 Työntekijät asiakkaina	33
7	KEHITYSHANKE	35
	7.1 Lean Canvas apuna liiketoimintamallin eteenpäinviemisessä.	37
	7.2 Ziisus, ketterä palvelu startup-yrityksille.	40
	7.2.1 Ziisus organisaation kulttuurin muutoskatalysaattorina	43
	7.2.2 Palvelun haasteet ja kehitysideat	44
	7.3 Henkilöstön haastattelut	46
	7.4 Hankkeen hyödyt ja kipupisteet	48
	7.5 Arvohypoteesi ja Kasvuhypoteesi	50
	7.6 Johtopäätöset kyselystä ja Unknown_Unknown -hankkeesta	51
8	UUDEN ZIISUS-PALVELUN JATKOKEHITTÄMINEN	53
9	YHTEENVETO	55
	9.1 Hankkeen Onnistumiset	56
	9.2 Hankkeen haasteet	57
	9.3 Loppusanat	57

LÄHTEET
LIITTEET

1 JOHDANTO AIHEESEEN

Opinnäytetyössäni keskitytään havainnoimaan sisäisen organisaatio-kulttuurin muutosta kokeilukulttuurin kautta. Opinnäytetyön tavoitteena on yhdistää ketterän menetelmien metodeja palvelumuotoilun työkalujen kanssa. Itseohjautuvuutta tarkastellaan organisaation kulttuurin muutoksen mahdollistajana. Opinnäytetyö on työelämän konkreettinen kehityshanke työnantajalleni Zeeland Familylle.

Into lähteä toteuttamaan Lean Startup -metodille, palvelumuotoilulle ja itseohjautuvuudelle pohjautuvaa opinnäytetyötäni syntyi, kun nykyinen työnantajani Zeeland Family aloitti helmikuun 2017 lopussa sisäisen pilotti-hankeen. Zeeland Familyn hankkeen taustalla oli pyrkimys uudistaa organisaation rakennetta vastaamaan tulevaisuuden odotuksia. Päämääränä oli oppia ketteriä toimintamalleja, lisätä itseohjautuvuutta ja parantaa yhteistyötä yli tiimirajojen. Eli minimoida kaikki hukkaa aiheuttavat rakenteet ja toimintatavat ja maksimoida hyöty. Toinen syyte aiheeseen oli henkilökohtainen kiinnostus itseohjautumiseen ja kokeilukulttuuriin. Oma roolini sisäisessä hankkeessa oli toimia yhtenä aktiivisena tiimin jäsenenä ja lopulta yhtenä eteenpäin vievänä kehittäjänä. Opinnäytteessäni selvitan, kuinka Zeeland Familyn sisäinen pilotti ja sen metodit omaksuttiin henkilöstön kesken ja mitä haasteita tällaisessa toimintatavassa mahdollisesti piilee. Kehityshankkeessa rakennan pohjaa organisaation sisäiselle palvelumallille. Palvelulle, joka kasvattaa ketteryyttä ja tarjoaa myös mahdollisuutta uudelle liiketoiminnalle.

Organisaation sisäisessä hankkeessa käytössä olivat keväällä 2017 säännöllisesti pidettävät työpajat, asiakastapaamiset Zeeland Familyn Ruoholahden toimistolla ja kentällä tapahtuvat asiakaskontaktit startup-yrittäjien kanssa.

Opinnäytetyöni teoriaosuudessa avaan kehittämishankkeeni kombinaatioita: Lean Startup -metodia, palvelumuotoilua ja itseohjautuvuutta, sivuten niihin liittyviä käsitteitä. Opinnäytetyöni hanketta käsittelevässä osuudessa kerron Zeeland Familyn sisäisestä pilotista, kuinka se eteni ja lopulta avaan uuden tuotteen suunnitteluprosessia. Toteutin hankkeeseen liittyen kaksi lomakehaastattelua. Toinen niistä oli strukturoitu lomakehaastattelu koskien koko Zeeland Familyn Helsingin toimistoa ja toinen avoimiin kysymyksiin perustunut digitaalinen haastattelu hankkeeseen aktiivisesti osallistuneille. Innovointi- ja kehittämisprosessissa ovat vahvasti mukana palvelumuotoilu, Lean Startup -metodi ja itseohjautuvuus, joiden avulla sisäinen organisaatiokulttuuri muuttuu ja uutta liiketoimintaa syntyy.

2 TAUSTAA KEHITTÄMISHANKKEELLE

Organisaatiolta vaaditaan jatkuvaa kehittymistä ja muutokseen reagointikykyä, jotta se pysyisi kilpailussa mukana –tai edes säilyisi markkinoilla. Edelläkävijäyritys vastaa asiakkaiden tarpeisiin tinkimättä vastuullisuudestaan luonnonvaroja, yhteiskuntaa tai inhimillisiä resursseja kohtaan (Oikarinen, M. 2016). Elinkeinoelämän murros vaikuttaa organisaatioihin sekä sisäisesti, että ulkoisesti. Organisaatiokulttuurin sisällä korostuu kaksi asiaa: oppimistaito ja elämönhallintataito (Heinilä T. 2014).

Palvelumuotoilulla on suuri rooli keskisuuren yrityksen sisäisen kulttuurin muutoksessa. Muotoilemalla omia sisäisiä palveluitaan yhdelle tärkeimmistä sidosryhmistä, omalle henkilöstölleen, yritys luo mahdollisuuden jatkuvaan oppimiseen, itsensä kehittämiseen ja mielekkääseen työhön. Palveluihin panostetut resurssit maksavat itsensä takaisin sitoutuneina ja motivoituneina työntekijöinä ja organisaatio luo samalla myönteistä työnantajamielikuvaa. Kokeilukulttuuri ja sen menetelmät mahdollistavat hyvän alustan muuttua piintyneitä malleja nopeasti ja kivuttomasti, sekä ohjaavat sisäistä toimintaa systemaattisesti kohti itseohjautuvuutta. (Koskelo, M. 2014).

Onnistuminen vaatii turhan karsimista ja olennaiseen keskittymistä. Kehitystyössäni pohdin, voiko muutoksen avaimena olla kokeilukulttuurin, palvelumuotoilun ja itseohjautuvuuden kombinaatio ketterien menetelmien avulla. Yrityksessä, jossa mahdollistetaan oppiminen ja innovointi, lisätään todennäköisesti samalla työntekijöiden itseohjautuvuutta, työhyvinvointia ja työn mielekkyyttä. Yhteistyöllä ja avoimella viestinnällä organisaatiokulttuuri muovautuu kohden tätä tavoitetta ja yritys saa vastapalveluksena liiketoiminnallista menestystä. Syntyy kulttuuri, jossa henkilökunta on sitoutunut kehittämään toimintaa jatkuvasti, osana luonnollista työarkea ja omaa toimenkuvansa.

Edellytys yhteisen kehittämisen kulttuurin syntymiselle on, että henkilöstöllä on annettu mahdollisuus muovata ketterästi omaa toimintaansa itsenäisesti paremmaksi arvioimallaan tavalla (Martela, F. 2017, s. 22).

Tämä tutkimuksellisen kehittämistyöni toiminnallisena kohteena on Zeeland Family, jossa aloitettiin helmikuun alussa 2017 sisäinen pilottihanke. Pilottihankkeen tarkoituksena oli ketterän kehittämisen vahvistaminen organisaatiokulttuurissa. Sen tarkoituksena oli kerätä oppia ketterän työn tekemisen mahdollisuuksista, poistaa organisaation näkymättömiä siloja, lisätä vuorovaikutusta ja ottaa harppaus kohti itseohjautuvampaa yritystä (Norta, 2018).

Lean Startup, yksi kokeilevan kehittämisen metodeista, toimii kehityshankkeessa eräänlaisena katalysaattorina mahdollistamassa organisaation sisäistä muutosta. Tässä opinnäytetyössä ketterällä menetelmällä tarkoitetaan nimenomaan Lean Startup -metodia.

2.1 Tavoitteena ketteryys

Opinnäytetyöni tavoitteena on kokeilukehittämisen keinoin testata ketterän toimintatavan omaksumista osaksi organisaatiokulttuuria. Tavoitteena on kokeilukulttuurin viitekehyksessä yhdistää ketterien menetelmien metodeja palvelumuotoilun ja itseohjautuvuuden kanssa, sekä kenties kehittää kokonaan uusia palveluita.

Tarkastelen opinnäytetyössäni voiko ketteryyttä ja itseohjautuvuutta kehittää toimintatapana hyödyntäen Lean Startup -metodia yhdessä palvelumuotoilun kanssa. Kokeilukulttuuri antaa tämänkaltaisten uusien toimintamallien testaukseen hyvän lähtökohdan. Pienissä tiimeissä on nopea testata ketteriä toimintatapoja ja siirtää toimivat mallit laajempaan joukkoon koko työyhteisön tasolle. Kokeilukulttuurin etuna on nopeus, kustannustehokkuus ja oppiminen. Idean kehittämiseen tarvitaan kokeiluja käytännössä ja niiden kautta löydetään lopulta oikea toimintamalli. (Sitra, 2012). Nopeus ja tehokkuus syntyvät kaiken turhan työn minimoimisesta, eli *hukan poistamisesta*. Kokeilukulttuurin etuna on, että kaikkea ei tarvitse muuttaa kerralla, vaan järkeviki havaitut toimintatavat omaksumaan käyttöön asteittain ja mukautetaan osaksi organisaatiokulttuuria. Tavoitteena on myös kyky ymmärtää ja oppia itse prosessista, jotta kokeilujen kautta osattaisiin tehokkaasti luoda uusia tapoja ja palveluita, joita jalkauttaa toimiviksi malleiksi. Jatkuvalle oppimisella on suuri merkitys uusien näkökantojen ja ketteryyden kasvattajana. Tulevaisuutta ei voi tietää, epävarmuutta tulee sietää, jolloin läpinäkyvyys, uskallus kokeilla ja luottamus ovat avainasioita

uudenlaiseen organisaatiomalliin ja toimintatapaan pyrittäessä. Epäonnistumisia ei pidä pelätä, sillä se tuottaa validoitua tietoa ja jalostuu oppimispääomaksi, jonka kautta onnistumisiin päästään. (Ries E. 2011, s. 57 ja Sitra 2012).

Asiakaskeskeinen toimintamalli yhdessä palvelevan johtajuuden myötä kehittyivät keskeisiksi tavoitteiksi hankkeen kannalta. Asiakaskeskeisyys ja palveleva johtajuus ovat opinnäytteeni kannalta niitä palvelumuotoilun työkaluja, jotka mahdollistavat ketterän kehittämisen organisaatiossa. Kehityshankkeen päämääränä on kasvattaa työntekijöiden itseohjautuvuutta, sekä löytää metodeja, joita hyödyntämällä organisaatiokulttuuri ketteröityy. Uusia toimintatapoja oppimalla voidaan asiakkaita palvella parhaimmalla mahdollisella tavalla ja pystytään löytämään uusia liiketoiminta-alueita.

Tässä kehityshankkeessa pyrin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: ovatko kokeilukulttuuri, palvelumuotoilu ja Lean Startup -metodi hyvä yhdistelmä

- Lisäämään itseohjautuvuutta
- Uudistamaan organisaatiokulttuuria
- Kehittämään uusia palveluita

2.2 Päämääränä palvelu

Kokeilukulttuuri ja ennakkoluulottomuus muokkaavat uutta työ-kulttuuria tulevilla vuosisadalla. Olennaista on, että organisaatio kykenee vastaamaan muutokseen nopeasti ja on johtamismalliltaan mahdollisimman litteä. Perinteiset rajat ja siiloutuneet tehtävät hälvänevät ja päästään lähelle tilannetta, joissa työntekijöiden vahvuuksia ja potentiaaleja hyödynnetään monimuotoisesti ja joustavasti rinnakkain erilaisissa tehtävissä. Työkulttuurista tulee eläväistä. (Jämsén, P. 2017).

Työntekijöiden vahvuuksien ja potentiaalini hyödyntäminen lisää tehokkuutta ja minimoi hukkaa. Yritys, joka ymmärtää oman henkilökuntansa arvon, pystyy tarjoamaan asiakkailleen laadukkaita, kokemuksellisia ja uniikkeja palveluita.

Kehityshankkeen päämääränä on löytää sisäinen palvelumalli, joka poistaa hukkaa ja siloutunutta työntekemistä, lisää vuorovaikutteisuutta ja itseohjautuvuutta sekä tuo ketteriä työntekemisen tapoja organisaatiokulttuuriin, että vahvistaa asiakaslähtöistä toimintaa. Lean-ajattelu pyrkii luomaan arvoa tuottamalla hyötyä asiakkaalle poistamalla turhia toimintoja (Ries, E. 2011, s. 66). Kaikki mikä ei suoraan tai välillisesti hyödytä asiakasta on hukkaa. Voisiko hukan minimoimisella ja resurssien oikein kohdistamisella löytyä toimintakehitys, joka muovaa organisaatiomallia ja mahdollistaa uusien innovaatioiden ja liiketoiminnan jatkuvan kehittämisen?

2.3 Kehityshankkeen menetelmät

Teoreettinen viitekehys kehityshankkeelleni syntyy kirjallisista lähteeksistä, artikkeleista ja internetjulkaisuista, jotka käsittelevät keskeisesti Lean Startup -metodia, itseohjautuvuutta, palvelumuotoilua, organisaation johtamista ja empaattista lähestymistapaa organisaatiokulttuuriin.

Empiirinen tausta-aineisto koostuu Sitran uuden työelämän asiantuntijan, Perttu Jämsénin, sekä itseohjautuvuuden asiantuntijan ja Zeeland Familyn operatiivisen johtajan Sini Nortan haastattelusta. Taustalla ja konkreettisena tukena on vaikuttanut myös Eric Riesin Lean Startup -kirjan toinen suomentaja Anu Rautanen Prominda Revolution -yrityksestä. Hän on myös yksi Suomen Lean Startup -asiantuntijoista.

Kehityshankkeessani systemaattisena menetelmänä toimii Lean Startup -metodi, yksi ketterän kehittämisen keinoista. Zeeland Familyn sisäiseen pilottiin liittyivät Helsingin toimistolla keväällä 2017 järjestetyt työpajat, jotka Prominda Revolution -yrityksen Anu Rautanen ja Jussi Markula fasilitoivat. Työpajojen lisäksi kehityshankkeeseeni kuuluivat olennaisesti jalkautuminen startup-yritysten pariin, sekä asiakastapaamiset Zeeland Familyn Helsingin toimistolla. Slack-kanavan reaaliaikaisissa keskusteluissa kävimme läpi organisaation sisäisen hankkeen edistymistä ja kehittämisen seuraamista dokumentoin päiväkirjamerkinnoin. Slack on käytössä Zeeland Familyssä, koska se on kätevä verkkopohjainen työryhmäsovellus. Sen etuna on viestimisen helppous ja mahdollisuus luoda tiimikohtaisia keskustelukanavia.

Slack-sovellukseen avasimme jokaiselle tapaamallemme startup-yritykselle oman keskusteluyhteyden. Slack edustaa hankkeessa uutta ketterää työn ulottuvuutta, joka ylläpitää organisaatiokulttuuria. Tiimityösovellus on luotu helpottamaan kommunikaatiota tiimien, asiakkaiden ja kollegoiden välillä. Luoduissa Slack-kanavissa tiimien jäseniä voi lisätä eri projekteihin ja uusia projekteja voi luoda aina tarpeen mukaan. (Martela, F, 2017, s. 189 ja Slack, 2017).

Syksyllä 2017 toteutin kaksi lomakehaastattelua Zeeland Familyn Helsingin toimistossa. Ensimmäisen strukturoidun haastattelun tavoitteena oli selvittää työntekijöiden mielipiteitä Zeeland Familyn organisaatiomallista, löytää syyt yrityksen pilottihankkeen alhaiseen osanottajamäärään ja ymmärtää henkilöstön työn mielekkyyttä. Toinen avoimiin kysymyksiin perustunut haastattelu koski hankkeeseen kolmea aktiivisesti osallistunutta. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää hankkeeseen osallistumisen syitä. Analysoin molempien haastatteluiden vastaukset Alex Osterwalderin ja Yves Pigneurin palvelumuotoilun tarpeisiin kehittämälle Value Proposition Canvasille. Työn mielekkyyden kokemukselle ja arvон muodostumiselle on yhtä useita syitä kuin on työntekijöitäkin. Kokeilukulttuuri ei välttämättä ole suora vastaus, mutta sen sijaan hyvä keino löytää ratkaisuja rakentaa arvokasta organisaatiokulttuuria. Yrityksen palvelussa ensisijaisesti omia työntekijöitään, arvontuottoketju jalostuu eteenpäin palaten lopulta takaisin yritykseen liikevoittona (Muistiinpanot, maaliskuu 2017 & Rautanen, 2018).

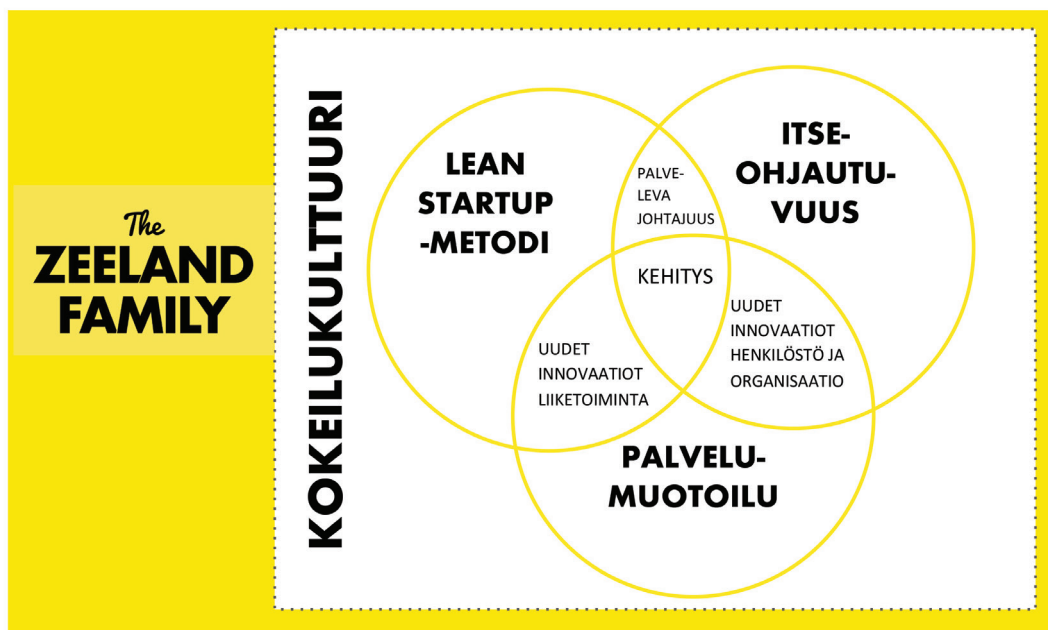
Menetelmänä sisäisessä kehityshankkeessa oli Lean Startup, joka on yksi kokeilevan kehittämisen metodeista. Ajattelumalli laajeni globaalisti 2010-luvun alussa (Ries, 2011, s. 27). Metodi toimii systemaattisena ketteränä menetelmänä, jonka avulla organisaatio yhdessä asiakkaiden kanssa kehittää uusia tuotteita tai palveluita. Lopulta näiden palveluiden kautta yritykselle syntyy toimiva liiketoimintamalli. Menetelmälle ominaista on minimoida kaikki turha työ ja maksimoida hyöty. Panostus on ongelmälähtöisessä kehittämisessä, asiakasymmärryksen keräämisessä, muutoksen hyväksymisessä, nopeassa julkaisusykliässä, yhteistyössä sidosryhmien kesken, validoidussa oppimisessa, jatkuvassa kehityksessä ja testauksessa, sekä itseohjautuvuudessa. Lopullisena tavoitteena on toimiva, hyvin suunniteltu palvelu ja uudenlaisen liiketoiminnan tai innovaation

synnyttäminen. (Ries E. 2016, s. 69, 77 ja 129). Metodi auttaa ymmärtämään validoidun oppimisen arvon luotaessa uutta organisaatiokulttuuria ja mahdollisesti uutta liiketoimintaa.

Lean Startup -metodin lisäksi opinnäytetyöni menetelmänä toimi palvelumuotoilu ja hankkeen kehystenä oli henkilöstön itseohjautuvuus. Palvelumuotoilussa keskeistä on syvälinen ymmärrys asiakkaiden ja ihmisten tarpeista, arvoista ja toiminnan todellisista motiiveista (Tuulaniemi, J. 2016, s. 97). Lean Startup -metodin avulla Zeeland Familyn sisäisessä hankkeessa rakensimme systemaattisesti *pienimmän toimivan tuotteen*, jota testasimme ja kehitimme. Seuraavaksi asiakaslähtöisesti palvelumuotoilun keinon räätälöimme konseptin, jota on tarkoitus jatkossa kehittää edelleen. Koko hanke toteutettiin itseohjautuvasti kokeilukehittämisen lähtökohdista.

Lean Startup -metodin keskiössä on mukautuva rakenteiden muutos, joka on jatkuvassa liikkeessä. Oppimalla ja henkilöstön kanssa yhteistyössä johtaen voidaan rakentaa yhteisöllinen toimintatapa, joka menestyy suhdanteesta toiseen. Vuorovaikutus ja avoimuus ovat tärkeitä tekijöitä muutosprosessissa. (Ries E. 2016, s. 245 ja 269).

Kehittämistyön viitekehys koostuu kokeilukulttuurista, Lean Startup -metodista, itseohjautuvuudesta, sekä uusien palveluiden kehittämistä.



Kuva 1. Kehityshankkeen viitekehys.



Kuva 2. The Zeeland Family. Brändi-ilmettä

3 ZEELAND FAMILY

Zeeland Family on luova markkinoinnin palvelutoimisto. Kannattavan kasvun yhtiö. (Norta, S. 2018). Yrityksessä on lähes 200 työntekijää ja palvelukirjo on laaja kattaen seuraavat alueet: viestintä, strategia, markkinointi, PR, brändi, digitaalinen markkinointi, media, valokuvaus, videokuvaukset, graafinen suunnittelu, sisällöntuotanto, WordPress-verkkopalvelut ja sosiaalinen media. (Zeeland Family, 2017).

Zeeland Familyn strategia kiteytyy ratkaisuja ilman rajoja –ilmaukseen (Norta, S. 2018). Sloganin takana on ajatus siitä, että luovuus, rohkeus ja raja-aitojen kaataminen tuottavat poikkeuksellisia ratkaisuja, kun menestystarinoiden takana iso joukko markkinoinnin ammattilaisia (Zeeland Family, 2018).

Strategian mukaisesti nykyisiä ja uusia asiakkaita palvelee ketteriin menetelmiin perustuvalla Magic Flow -asiakasmallilla (Norta, 2018). Magic Flow -asiakasmalli perustuu jatkuvan virtauksen mielikuvaan, asiakkaan ja asiantuntijaorganisaation eheään kuvaan kokonaisuudesta, jatkuvan virran välillä kulkeviin synergioihin. Magic Flow -konseptin toiminta-ajatuksena on asiakkaiden kanssa yhdessä kehittäminen ketterien menetelmien avulla. Toiminta on sataprosenttisesti läpinäkyvää ja viestiminen nopeaa molempiin suuntiin. Käytännössä se tarkoittaa, että asiakas pidetään prosessissa

mukana alusta loppuun saakka. (Zeeland Family, 2018). Magic Flow on siis alusta, jonka päälle kaikki toiminta rakentuu.

Yhtiö panostaa asiakastyytyväisyyden jatkuvaan kasvattamiseen ja asiakaskunnan laajentamiseen. Zeeland Familyn strategisena tavoitteena on myös tuottaa markkinointia jatkuvana palveluna. Tällä hetkellä Zeeland Familyn liiketoiminnasta n. 30-40 % muodostuu jatkuvista palveluista. (Norta, 2018).

Helsingin lisäksi Zeeland Familyllä on toimistot Turussa, Jyväskylässä, Tampereella, Oulussa ja Joensuussa. Liikkuvuus toimistojen välillä on mahdollista ja etätyöskentelyyn kannustetaan. Erilaiset viestintä- ja sosiaalisen median kanavat ovat jatkuvassa käytössä ja tuovat eri sijainneissa työskentelevät ihmiset yhteen joka päivä.

Zeeland Family kuuluu kansainväliseen itsenäisten mainostoimistojen AMIN-verkostoon, jolla on yli 50 toimistoa 30 maassa (Zeeland Family, 2018). Tämä mahdollistaa laajat palvelumahdollisuudet kansainvälisille markkinoille tähyäville asiakkaille.

Kokeilukulttuurin kasvattaminen Zeeland Familyn sisäisessä arjessa tukee yrityksen strategiaa luoda uudenlaista mukautuvaa yrityskulttuuria. Sen tavoitteena on vahvistaa työntekijöiden oma-aloitteisuutta, luovuutta ja itseohjautuvuutta. Ketterien menetelmien lisääminen kokeilevin menetelmin ensin pienissä tiimeissä palvelee yrityksen visiota päästä sataprosenttisesti ketterään toimintamalliin.

3.1 Hanke Unknown_Unknown

Kehityshanke aloitettiin Zeeland Familyn Helsingin toimipisteessä helmikuun 2017 alussa nimellä Unknown_Unknown. Hankkeen tarkoituksena oli tuoda kokeilukulttuurin menetelmiä Zeeland Familyyn yhdessä Prominda Revolution -organisaation kanssa ja oppia niistä. (Norta, 2018). Nimellä haluttiin ilmaista, ettei hanketta ennalta ohjattu mihinkään suuntaan, vaan osanottajat itse määrittäisivät sille suunnan Lean Startup -metodin avulla. Osallistujat muokkasivat itse raamit tekemiselle ja tuloksille luovasti, ketterästi ja vuorovaikutuksessa toistensa kanssa.

Metodina Unknown_Unknown -hankkeen pilotissa oli Lean Startup. Käytäntönä toimivat workshopit, *työpajat*, kerran viikossa kahden tunnin ajan. Työpajoihin jokainen Zeeland Familyn Helsingin

organisaation työntekijä oli vapaa osallistumaan ilman sitoutumispakkoa. Unknown_Unknown -pilottia fasilitoivat Anu Rautanen ja Jussi Markula Prominda Revolution -yrityksestä. Rautanen ja Markula ovat myös kääntäneet *Eric Riesin Lean Startup -kokeilukulttuurin käsikirja* -kirjan suomenkieliseksi. Työpajojen mentorien tarkoitus oli johdatella kokeilukulttuurin pariin ja haastaa osanottajat oppimaan.

Alun työpajoista kuoriutui kahden tunnin innovointi-istuntoja, joiden tavoitteena oli kokeilukulttuurin avulla kasvattaa ketterämpää toimintamallia organisaation sisällä. Työpajoissa lisättiin ymmärrystä systeemisestä ajattelusta ja asiakaslähtöisyydestä. Samalla pyrittiin vähentämään turhaa työtä keskittymällä oikeisiin ja olennaisiin asioihin. Systemaattinen ajattelu ja nopeatempoinen ongelmien valitointi olivat konkreettisia oppeja ensimmäisistä työpajoista.

3.1.1 Hankkeen päämäärä

Yksi hankkeen päämääristä oli siis lisätä itseohjautuvuutta ja löytää ketteriä työn tekemisen muotoja, jotta hukkaa voitaisiin minimoida ja arvontuotto maksimoida. Toinen päämäärä oli muokata sisäistä organisaatiokulttuuria eheämmäksi, jotta näkymätöntä siiloutumista saataisiin poistettua. Hanke tarjosi uudenlaisia mahdollisuuksia haastaa henkilöstöä luovaan innovointiin ja lisätä vuorovaikutusta eri ammattiryhmien välille. Kolmas päämäärä oli Lean Startup -metodin keinoin löytää uutta liiketoimintaa. Metodien mukaan arvoa voidaan tuottaa myös organisaatiolle vähentämällä hukkaa ja maksimoimalla hyöty: tehokkuus. Tehokkuus alkaa turhien aikaa vievien rakenteiden poistamisesta. Hukan poistamisella on se etu, että työ nopeutuu, *ketteröityy*. Työn nopeutumisella ei tarkoiteta henkilöstön työskentelyn nopeuttamista, vaan prosessien nopeuttamista ja järjestyttämistä. Esimerkiksi Zeeland Familyssä hukkaa voivat aiheuttaa, jos henkilöstön osaamista ei hyödynnetä, työt seisovat edellisen työvaiheen tulosten odottelun myötä tai tehdään liian valmiiksi suunnitelman mukaan ja liian aikaisin asioita, jotka sitten muuttuvat. Myös toimeksiantojen epäselvyys aiheuttaa hukkaa tietotyössä. (Markula, Rautanen, 2017 & Rautanen, 2018). Hierarkkisuus ja byrokraattisuus estävät organisaatiossa arvontuottoa. Litteämmässä organisaatiossa työntekijöillä on vapautta vaikuttaa

omaan työhönsä, mikä ruokkii työn mielekkyyttä ja saa työntekijät sitoutumaan työnantajaansa.

Kokeilukulttuuri on mahdollisuus löytää uudenlaisia innovaatioita, muuttaa organisaation sisäistä rakennetta ja lisätä itseohjautuvuutta osaksi normaalia työarkea. Kokeilukulttuurin avulla voidaan pienissä rajatuissa yksiköissä ketterästi testata jotain toimintatapaa ja mallia kivuttomasti ja skaalata se onnistuessaan koskemaan suurempaa joukkoa. Kokeilulla on usein päämäärä, alku ja loppu. (Valtionneuvosto, 2018). Pienellä tiimillä kokeilemalla, yhdessä oppimalla ja viemällä se systemaattisesti läpi Lean Startup -metodin kautta, voidaan mahdollisesti tuoda uusia innovaatioita organisaation sisäiseen kulttuuriin ja kehittää samalla uutta liiketoimintaa.

4 KETTERÄT MENETELMÄT

Lean Startup on yksi kokeilevan kehittelyn menetelmistä ja sen juuret ovat *lean-johtamisfilosofiassa*. Lean-filosofian synty ja pohja voidaan ulottaa Toyotan tehtaalle 1980-luvulle Toyotan tuotantosysteemiin (Toyota Production System, TPS) (Sixsigma, 2017).

Lean-termi lanseerattiin James P. Womack:n, Daniel T. Jones:n ja Daniel Roos:n kirjassa *The Machine that Changet the Word*, 1990. Kirjasta käy selkeästi ilmi, kuinka japanilaisten autotehtaiden tuotavuus nousi Yhdysvalloissa ja miten se tapahtui. Tarkemmin siinä tutustutaan case Toyotaan ja sen kautta Lean-johtamismalliin.

Lean-johtamismallissa tavoitteena on optimoida kokonaisuutta yksittäisten asioiden sijaan. Näin asiakkaalle, sekä organisaatiolle tuotetaan parhaita mahdollista arvoa. Käytännössä kyseessä on asiakastyytyväisyyden ja tuottajatytytyväisyyden maksimointi. Keskeisintä on eliminoida kaikki turha, minimoida kustannukset ja panostaa laatuun. (Sixsigma, 2017).

Lean-mallin kulmakivet:

- Turhuuden poistaminen
- Asiakastytytyväisyyden optimointi
- Laadun parantaminen
- Tuotannon läpiajoaikojen minimointi
- Kustannusten minimointi
- Oikeisiin asioihin keskittyminen oikeaan aikaan
- Läpinäkyvyys
- Muutosavoimuus
- Jatkuva kehittäminen

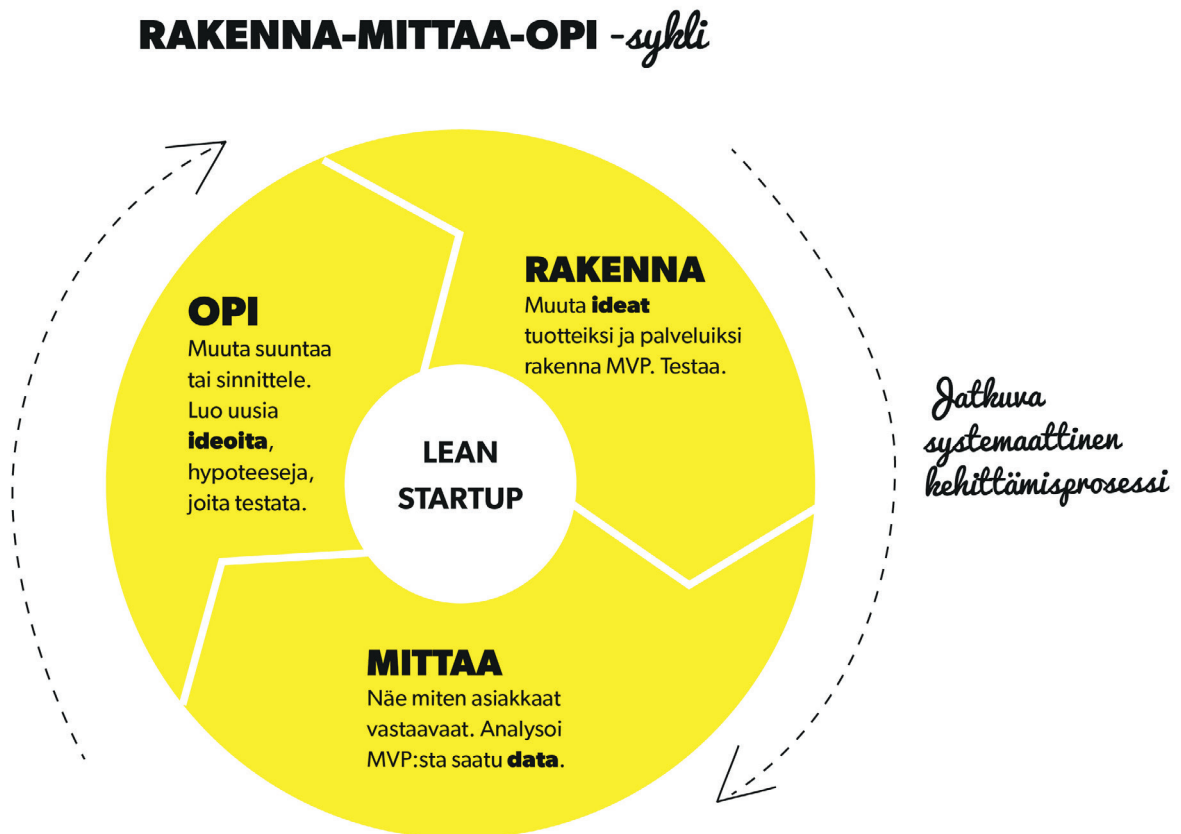
(Sixsigma, 2017).

Lean-johtamismallin avuksi on vuosien saatossa kehitetty useita työkaluja, mutta tässä opinnäytetyössä keskityn lähemmin Lean-ajattelusta Eric Riesin jalostamaan startup -yrityksille muovattuun menetelmään eli Lean Startup -metodiin, joka toimii yhtenä menetelmänä kehityshankkeessani. Metodissa on samat perusteet, kuin Lean-mallissa, mutta se tähtää tuotantopainotteisuuden sijaan jatkuvaan validoituun oppimiseen.

4.1 Lean Startup – tie menestykseen

Eric Ries kehitti Lean Startup -metodin vuonna 2001 aloittavien yritysten avuksi. Metodien pohja oli Toyotan Lean-tuotannossa, johon Ries lisäsi ideoita omien havaintojensa ja tarpeidensa pohjalta (Ries, E. 2011, s. 26). Näin sai alkunsa Lean Startup, joka pian kehittyi globaaliksi menetelmäksi. Jo vuonna 2011 yli sadassa kaupungissa oli jäsentynyttä toimintaa, joka oli kasvanut aatteen ympärille omiksi yhteisöikseen. (Ries, E. 2011, s. 27).

Lean Startup-metodissa edistymisen mittaamisen työkaluksi nousee validoitu, todennettu, oppiminen, toisin kuin Lean-johtamismallissa, jossa edistymistä määrittävät laadukkaat lopputuotteet. (Ries, E. 2011, s. 38). Oppiminen on kiistatta Riesin kehittämän metodin tähti, joka todentuu jatkuvasti systemaattisen työkalun kautta. Tämä systemaattinen työkalu on *rakenna-mittaa-ope* -sykli.



Kuva 3. Rakenna-mittaa-ope -sykli Eric Riesin mallia mukailien.

Metodia ohjaavat viisi periaatetta:

1. **Yrittäjiä on kaikkialla.** Startup-määritelmä ei pidä sisällään pelkkiä aloittelevia yrityksiä, vaan se kattaa laajasti kaikki organisaatiot, joiden päämääränä on suunnitella uutta palvelua tai tuotetta ja jotka toimivat todella epävarmoissa olosuhteissa. Eli se koskee näin ollen myös suuryrityksiä ja kaikkia sektoreita.
2. **Yrittäjyys on johtamista.** Kyse on instituutiosta, ei vain yksittäisestä tuotteesta. Tarve on uudentyyppiselle johtajuudelle, joka soveltuu epävarmoihin ja muuttuviin olosuhteisiin.
3. **Validoitu oppiminen.** Olemassaolon perimmäinen tarkoitus on oppia rakentamaan kestävää liiketoimintaa. Tätä testataan toistuvien kokeilujen kautta jatkuvasti jokaisella toiminnan osa-alueella.
4. **Rakenna-mittaa-opi.** Ideoita muutetaan tuotteiksi tai palveluiksi tehokkaasti minimoimalla hukka. Syklissä kasvatetaan asiakasymmärrystä jatkuvasti rakentamalla ensin pienin toimivin tuote, jota testataan markkinoilla. Tästä tuotteesta saadaan informaatiota, jonka kautta opitaan tuotteesta tai palvelusta ja sitä kehitetään enemmän lisää, jos tuote on haluttu. Jos tuote osoittautuu informaation kautta virheeksi, vaihdetaan suuntaa ja rakennetaan uusi tuote, jota testataan. Sykli siis toimii kuin moottori ja sen on tarkoitus olla nopea.
5. **Innovaatiokirjanpito.** Jotta menestystä ja tuloksia saadaan syntymään, tärkeintä on tylsä osuus: se miten mitataan edistymistä ja mitkä ovat välitavoitteet, miten työtä priorisoidaan.

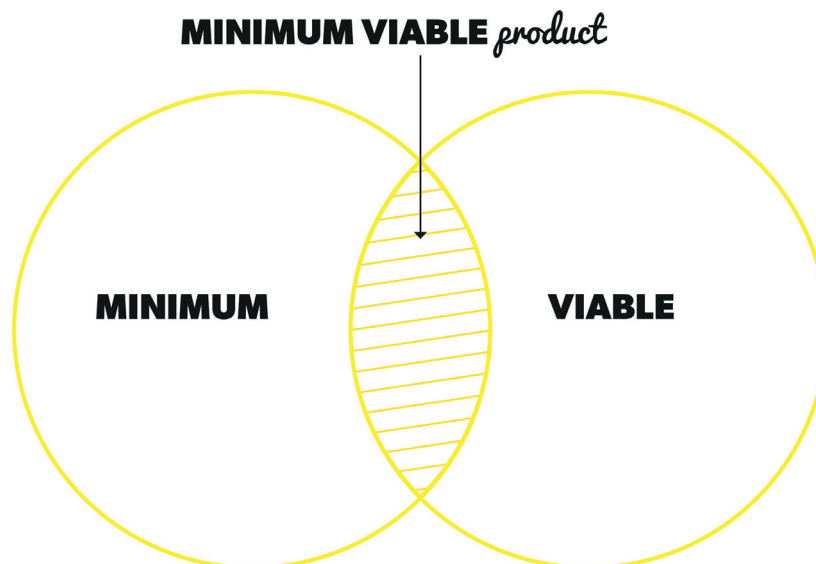
(Ries, E. 2011, s. 28–29).

Näiden periaatteiden mukaan voidaan selkeästi hahmottaa metodin edut: yrittäjyys ja innovointi ovat avaimia menestykseen yhdessä systemaattisen toimintatavan kanssa. Muutosta ei pidä pelätä, sitä johdetaan oppimalla ja analyttisesti asiakkaiden kanssa yhdessä kehittämällä. Systemaattisuus tulee rakenna-opi-mittaa -syklisestä,

jota iteroidaan, *toisinnetaan*, kunnes liiketoimintamalli on selvillä ja jatkuvasti sen jälkeen, jotta palvelu ja tuote kehittyvät. Innovaatio-kirjanpito auttaa kiteyttämään tavoitteet aika ajoin.

Yrittäjyyden näkeminen johtajuutena on mielestäni erinomainen perustelu Lean Startup -metodin käyttämiselle organisaatiomuutoksen työkaluna. Tarve on nimenomaan uudenlaiselle johtajuudelle, jaetulle johtajuudelle, johon itseohjautuvat organisaatiot pyrkivät. Täten organisaatiot ovat ketteriä vastaamaan muuttuviin olosuhteisiin nopeastikin, kun päätöksiä ei tarvitse hyväksyttää esimiehien esimiehillä, vaan ne tehdään yhdessä jaetusti.

Metodin päämääränä on tuottaa nopeasti markkinoille tuotteita ja palveluita, joilla on valmiiksi kysyntää ja näin luoda kestävää liiketoimintaa. Lean Startup -metodissa asiat tehdään väärin päin. Ei rakenneta liiketoimintasuunnitelmaa ensin, vaan tehdään kattava hypoteesi tulevan asiakkaan ongelmasta, joka pyritään validoimaan ja todentamaan mahdollisimman nopeasti. Ongelma validoidaan tutkimalla, kyselemällä, gallupeilla, tai jopa myymällä olematonta tuotetta. Hypoteesin osoittautuessa oikeaksi, rakennetaan pienin toimiva tuote (MVP, *Minimum Viable Product*), jolla testataan oletusta hypoteesista laajemmin.



Kuva 4. Minimum Viable Product, MVP. Pienin toimiva tuote Riesin mallia

MVP:n potentiaali on nimenomaan siinä, ettei resursseja, aikaa tai rahaa, tuhlaata tuotteeseen, jolla ei ole menestymisen mahdollisuutta. Tuotteen todistaessa myyntipotentiaalinsa, rakennetaan liiketoimintasuunnitelma ja kehitetään sitä jatkuvasti. Kehitys tapahtuu asiakkaan kanssa yhteistyössä. MVP:n osoittautuessa kiinnostusta herättämättömäksi, on kaksi vaihtoehtoa: persevere, eli *sinnitellä* tai *suunnanvaihto*, pivointi. Pivointi tarkoittaa aivan erilaisen ratkaisun luomista uuden hypoteesin perusteella. Lean Startup perustuu siis Rakenna-mittaa-opsi -sykliin (kuva 3). Jokainen syklin pyörähdys kasvattaa oppimispääomaa, millä mitataan saavutettu arvo. Epäonnistumisia ei pidä pelätä ja muutoksia pitää sietää. Lean Startup -metodille ominaista on, että palveluiden tai tuotteiden kehittämistä ohjaa *hypoteesi* asiakkaasta. (Ries, E. 2011, s.96 ja 221). Metodi nojaa ongelmapohjaisten hypoteesien tekemiseen, niiden ratkaisuun ja iteratiiviseen testaukseen pienimmällä mahdollisella tuotteella. Menetelmän avulla selvitetään nopeasti, edullisesti ja ongelmalähtöisesti, mitä kuluttajat ovat vailla. Tuotekehittelyyn ei kuluteta kuukausien työtä eikä tuhlaata taloudellisia panoksia. Resurssit säästetään validoidun tuotteen kehittämiseen. Rakentaminen, mittaaminen ja oppiminen ovat avaimia yrityksen menestykseen jatkuvaa testaamista unohtamatta.

4.2 Kokeilukulttuuri

Kokeilut mahdollistavat testata uusia organisoitumisen ja toiminnan kehittämisen muotoja ennen kuin niistä tulee pysyviä toimintamalleja (Martela F. 2017, s. 257). Parasta kokeiluissa on nopeus, kuluttomuus ja henkilökunnan oma panos. Oletuksia tulisi jatkuvasti testata, validoida. Suunnitella voi loputtomasti, mutta ilman todennettua, validoitua ongelman ratkaisevaa hypoteesia suunnitelmat eivät kanna pitkälle.

Yksi tärkeä kokeilukulttuurin onnistumiselle on läpinäkyvyys. Organisaatiossa meneillään olevat kokeilut tulevat olla kaikkien tiedossa. Niistä pitää viestiä avoimesti ja jatkuvasti. Läpinäkyvyys on edellytys työntekijöiden hyvinvoinnille ja organisaation kasvulle. Kokeilukulttuurissa ja itseohjautuvassa organisaatiossa kollegat ovat vastuullisia toisilleen, mikä vaatii avoimuutta ja kasvattaa luottamusta. (Martela, F. 2017, s. 205, 206 ja 258). Avoimuudella, läpinäkyvyydellä ja vuorovaikutuksella on siis osansa organisaatiokulttuurin edistämiseen kohti haluttua tavoitetta.

Kokeilukulttuurissa hypoteesin muotoilu voi olla haastavaa. Kokeilun ydin on saada hypoteesi validoitua parhaimmillaan viikossa, viimeistään kahdessa. Kokeilukulttuuriin kuuluu nopea testaus, jolloin asiat saadaan pidettynä selkeinä ja niitä pystytään helposti tarkastelemaan eri näkökulmista (Martela, F. 2017, 260). Kehityshankkeessani Lean Startup -metodi auttoi systemaattisesti validoimaan startup-yritysten markkinointihaasteita ja kehittämään asiakkaiden kanssa yhdessä ratkaisuja niihin. Oppiminen rakentuu validointien kautta. Epäonnistuneet kokeilut tuottavat aina oppimispääomaa, joka ohjaa uutta kokeilua toisaalle. Prosessista on silti syytä karsia kaikki turha, jotta oppimisen hyöty maksimoidaan. Vaikka epäonnistumisia ei pidä nähdä negatiivisina, niin samoja virheitä ei pidä toistaa. Epäonnistumiset siis kasvattavat ymmärrystä ja opettavat kääntämään ajoissa kokeilun suuntaa, säästäten näin kehittelyyn kuluvia resursseja. (Ries, E. 2011, s. 82 ja 129).

Keskityn tässä opinnäytetyössä vain Lean Startup -metodiin kokeilukulttuurin työkaluna. Sen etuna ovat nopeus ja ongelmalähtöisyys. Metodi keskittyy olennaiseen ja näin poistaa hukkaa. Kokeilun testauksen osoittautuessa hypoteesin vastaiseksi vaihdetaan nopeasti suuntaa ja testataan uutta hypoteesia, *pivotaadaan* (Ries, E. 2011, s. 82 ja 98). Lean Startup -metodin lisäksi kokeilukulttuuri tarvitsee itseohjautuvaa tiimiä. Tiimiä, joka jakaa johtajuuden, ottaa vastuuta ja kykenee päätöksentekoon itsenäisesti. Jokainen on vastuussa päätöksenteosta. Päätöksiä ei tehdä yksin, vaan yhteisesti ja neuvoa kysytään tarvittaessa kokeneemmilta ja asian paremmin tuntevilta kollegoilta. Kokeilemalla itseohjautuvasti avoimuus ja dynaamisuus organisaatiokulttuurissa lisääntyy. Tiedon jakamisella ilman hierarkkisia kuiluja on yllättäviä merkityksiä: organisaation kollektiivinen ymmärrys lisääntyy ja uusia innovaatioita kehittyy. Nopeus ja ketteruus vastata ulkoisiin kompleksisen maailman haasteisiin paranee. Hyödyntämällä laajasti oman organisaation osaamista on myös mahdollisuus kehittää kokeillen aivan uutta liiketoimintaa. (Martela, F. 2017, s. 46 ja 186).

5 PALVELUMUOTOILU

Palvelumuotoilu on uusi tapa katsoa maailmaa asiakkaan perspektiivistä ja tarjota hänelle sitä, mitä hän ei osannut vielä odottaa. Palvelumuotoilu kokeilukulttuurin ohella on yksi ratkaisu kehittää jatkuvasti innovatiivisia asiakaslähtöisiä tuotteita, joilla on kysyntää. Palvelumuotoilu on prosessi, joka antaa organisaatiolle mahdollisuuden löytää konkreettiset liiketoimintamahdollisuudet, innovoida uusia ja kehittää hyviä jo olemassa olevia palveluita. Se auttaa rakentamaan alusta alkaen asiakasta ja yritystä hyödyttäviä palveluita. (Tuulaniemi, J. 2016, s. 24 ja 96). Palvelumuotoilusta on kasvanut aivan uusi ammattiala, jonka päämääränä on muotoilla jokaisesta palvelutilanteesta kokemus. Kokemuksella erottaudutaan kilpailijoista ja saadaan strateginen kilpailuetu suhteessa muihin organisaatioihin.

Asiakaslähtöisyys on hyvä keino ymmärtää palvelumuotoilun käsitettä. Palvelumuotoilussa keskeistä on syvälle kohdentuva ymmärrys ihmisten tarpeista, arvoista ja toiminnan todellisista motiiveista. (Tuulaniemi, J. 2016, s. 97). Palvelumuotoilu on paketti työkaluja ja menetelmiä, joiden avulla organisaatio pyrkii selvittämään asiakkaiden tarpeiden taustalla piilevät motiivit. Kysymys on empaattisesta lähestymistavasta. Asetutaan palvelun loppukäyttäjän asemaan, jotta ymmärretään mitkä toiminnot ovat palvelulle tärkeitä sen toimivuuden, käytettävyyden ja kokemuksellisuuden kannalta, mitkä toisarvoisia ja mikä taas on aivan turhaa. Lean-ajattelun voidaan nähdä tukevan palvelumuotoiluprosessia poistamalla hukkaa ketteröittämillä näin toimintoja ja palveluja. Myös itseorganisoitumisen ideologia tähtää irti turhista organisaation toimintaa hankaloittavista hierarkioista ja prosesseista.

Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilun ydin. Se sitouttaa kaikki osapuolet palvelunkehittämiseen prosessiin. Loppukäyttäjän osallistaminen edistää palvelun arvon muodostumista. (Tuulaniemi, J. 2016, s. 117). Yhdessä yli ammatti- ja tiimirajojen tapahtuvassa kehittämisessä saadaan palvelusta monipuolisempi ja ymmärretään käyttäjälähtöisesti palvelun käyttäjän tarpeita. Zeeland Familyn kokeilevan kehittämisen hankkeessa erilaisista ammattilaista koostuva tiimi kehitti yhdessä aivan uudenlaista palvelua, johon koostettiin sisälle konsepteja asiakaslähtöisesti.

Tässä opinnäytetyössä en avaa palvelumuotoilun käsitettä laajasti, sillä se pitää sisällään useita menetelmiä ja käsitteitä. Keskityn oman kehittämishankkeeni kannalta relevantteihin asioihin, joita ovat muun muassa asiakaslähtöisyys, arvon muodostuminen ja sisäisten prosessien kehittäminen palvelumuotoilun avulla.

5.1 Palvelun konseptointi

Uusien palveluiden innovoinnissa lähdetään liikkeelle suunnitelmas-
ta. Siinä on määriteltävä tarkkaan koko palvelukokonaisuus asiak-
kaan ensimmäisestä yhteydenotosta aina viimeiseen palvelu-
keen asti. Palvelumuotoilussa yksi määrittelyn visuaalinen työkalu on
palvelupolun hahmottaminen. Palvelupolkuun puretaan auki kaikki
ne palvelutuokiot, joihin asiakas on kontaktissa palvelua käyttäes-
sään. Tämä on tarpeen, jotta ymmärretään palvelun syvin olemus.
Kenelle se tehdään, miten ja minne se rakennetaan, kuinka se vas-
taa kysyntään ja mitä se vaatii itse organisaatiolta. (Tuulaniemi, J.
2016, s. 191). Kaikki yksityiskohdat ovat tärkeitä, sillä ne muodostavat
palvelusta kokonaisen kokemuksen –*arvoa tuottavan elämyksen*.

Kehityshankkeessa luoimme konseptin Lean Startup -metodin
kautta syntyneelle palvelulle. Asiakassegmentiksi määritimme
startup-yritykset. Palvelupolku avattiin yhdistelmänä ketterää
lean-ajattelua, eli se tehtiin kokeillen ja asiakkaiden kanssa yhtei-
sesti kehittäen. Samalla kehitimme sisäisiä prosesseja vastaamaan
asiakkaille annettua palvelulupautta: nopeaa, läpinäkyvää ja
veloituksetonta markkinointineuvontaa.

5.2 Arvon muodostuminen organisaatiossa

Palveluilla luodaan arvoa, hyötyä, sen käyttäjälle. Arvon luominen
ymmärretään asiakkaan, loppukäyttäjän, näkökulmasta, mutta
haluan tässä kehityshankkeessa korostaa, että yritys luo arvoa
myös omille työntekijöilleen. Se tulisi nähdä jokseenkin yhtä arvok-
kaana, ellei jopa arvokkaampana palveluiden ja yrityksen onnistu-
misen mittarina. Työntekijän kokemus ja asiakaskokemuksen välinen
korrelaatio ovat hyvä kerroin. Mitä lähempänä ne ovat toisiaan, sitä
paremmin yrityksellä menee. (Koskelo. M. 2014).

Arvo luodaan vuorovaikutuksessa. Tämän arvontuottamisen lopputulema on hyöty, jonka asiakas saa käyttäessään palvelua. Arvo on siis hyödyn tuottamista asiakkaalle. (Ries, E, 2011, s. 66). Miten organisaatio tuottaa hyötyä henkilöstölle? Luottamus, vapaus, avoimuus ja läpinäkyvyys ovat keinoja lisätä arvonnoudosta. Minkälaisia palveluita organisaatio voi kehittää työntekijöiden viihtymisen, motivoinnin ja sitoutumisen hyväksi.

Vincit on suomalainen ohjelmistopalveluita tuottava yritys. Organisaatio tarjoaa työntekijöilleen itseohjautuvasti palveluita, joista he hyötyvät. Vincit on kokeilukehittämällä luonut johtamispalvelumallin nimeltä LaaS, *Leadership as a Service*. LaaS-malli näkee jokaisen henkilökunnan jäsenen yksilönä antaen kunkin valita LaaS-palvelupaletista tarvitsemansa johtamispalvelut. (Martela, F. 2017, s. 288, 292-293). Arvo, työntekijän kokema hyöty, on kiistaton. Kokeilukulttuuria ja palvelumuotoilua yhdistämällä on rakennettu asiakaslähdistä arvontuottoa (kuva 6, Asiakaslähtöinen arvontuotto).

Unknown_Unknown -hankkeen edetessä saimme emotionaalista ymmärrystä niin asiakasyrityksistä, kuin oman organisaation toimintatavoista. Etenkin asiakastapaamiset syvensivät käsitystä siitä, minkälaista arvoa kehitteillä oleva palvelu startup-yrityksille tuotti ja mitä he siltä odottivat. Olimmeko kokeilussa onnistuneet viestimään palvelun luonteen sellaisena kuin se oli. Luvussa 7.3. avaan kyselyä, jonka toteutin Zeeland Familyn Helsingin toimistolle. Siitä ilmenee, että viisi prosenttia vastanneista ei kokenut sisäisen hankkeen tuottavan minkäänlaista arvoa heille. Kymmenen prosenttia vastanneista ei tiennyt projektista mitään, joten kokeilun läpinäkyvyys ei ollut täysin onnistunut. (Haastattelu, 2017 ja muistiinpanot, 2017).

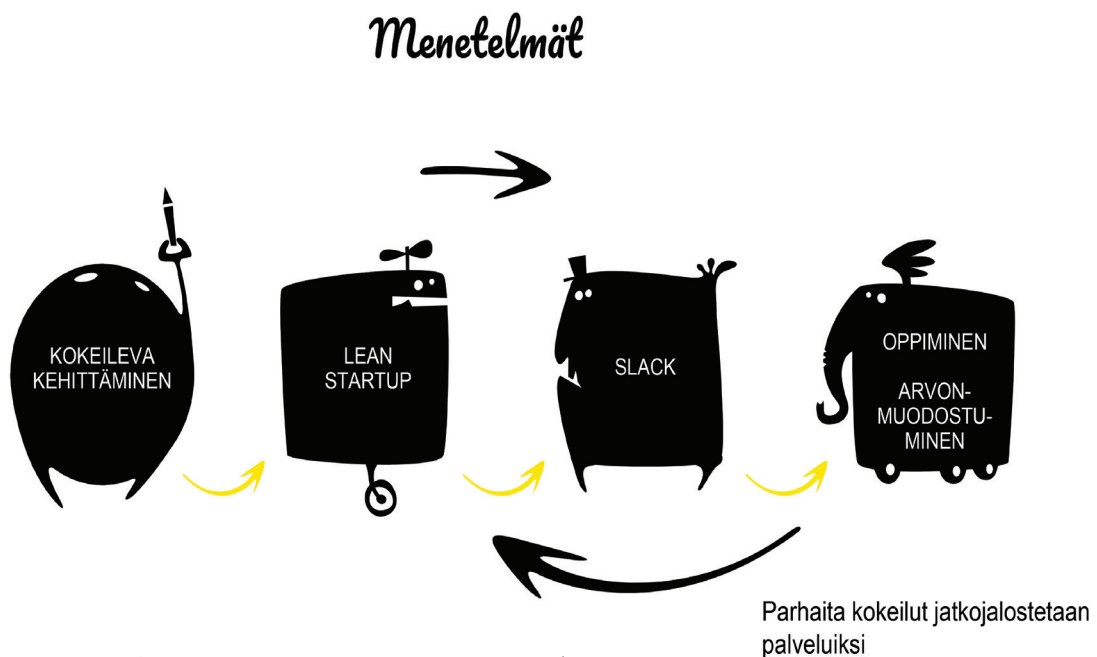
5.3 Sisäisten prosessien kehittäminen

Yksi Zeeland Familyn sisäisen hankkeen lähtökohdista oli muovata organisaation sisäistä kulttuuria ketterämmäksi vastaamaan yrityksen strategisia tavoitteita. Palvelumuotoilu on ketterien menetelmien ohella hyvä väline organisaation sisäisten prosessien kehittämiseen. Sen avulla kyetään hiomaan organisaation omia sisäisiä prosesseja vastaamaan asiakkaiden tarpeita (Tuulaniemi, J. 2016, s. 97).

Slack-työryhmäsovellus on erinomainen työkalu ylläpitää sisäistä vuorovaikutusta. Se lisää avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja auttaa tiedonkulussa. Se myös yhdistää tiimejä keskenään. Slack-kanava on pienoiskuva organisaation kulttuurista. Se lisää kollektiivista ymmärrystä koko työyhteisöön ja mahdollistaa uusien ideoiden testaamisen isolla joukolla. (Martela, F, 2017, s. 189). Palvelumuotoilun lähtökohdista katsottuna, slack luo arvoa organisaation sisälle yhdistämällä työntekijöitä, ratkaisemalla ongelmia ja antamalla ketterän viestimisen välineen tiimien välille.

Miten sisäisiä prosesseja saadaan ketterimmiksi? Poistamalla hukkaa, keskittymällä olennaiseen ja oppimalla jatkuvasti jokaisesta prosessista. Lean Startup on oiva metodi sisäisten prosessien kehittämiseen. Rakenna-mittaa-opsi -sykliä voi hyödyntää organisaation omissa prosesseissa ja itseohjautuvasti purkaa hierarkiaa, poistaa siiloutumista ja kehittää uusia toimintamalleja. (Ries, E. 2011, s.96 ja 221).

Unknown_Unknown -hankkeessa saimme asiakaskontakteissa startup-yritysten kanssa emotionaalista ymmärrystä, sekä asiakasyrityksistä, että oman organisaation toimintatavoista. Kokeileva kehittäminen, jossa menetelmänä Lean Startup yhdessä Slack-työkalun kanssa antoi sysäyksen avoimelle keskustelulle ja vuorovaikutukselle koko työyhteisössä.



Kuva 5. Sisäisten prosessien kehittämisen työkaluja.

6 ORGANISAATIO

Organisaation sisäisen kulttuurin muutoksessa henkilöstön motiivoinnilla ja tiimien itseohjautuvuudella on suuri vaikutus. Johdon tärkein tehtävä on olla tukitoimi asiakaskeskeisyydelle ja kaikelle kehittämistyölle.

Asiakkaat ovat yritykselle tärkeitä. Käännetään ajatus niin, että ensimmäiset asiakkaat, henkilökunta, on yritykselle se kaikista tärkein. Työntekijät tuovat organisaatiolle arvoa osaamisellaan, koulutuksellaan, sitoutumisellaan ja motivoitumisellaan. Mitä on asiakaslähtöinen arvontuotto? Ammattitaitoisen ja motivoituneen henkilökunnan palvelema asiakas saa ostamilleen tuotteille tai palveluille enemmän arvoa. Arvoketju lähtee ihmisten itseohjautuvuusajatukselta ja siitä, että johto on vain tukitoimi antaen henkilökunnalle mahdollisuuden tehdä työnsä. Arvontuotto moninkertaistuu ja lopulta sen hyödyt tulevat takaisin organisaatiolle liikevoittona. (Rautanen, 2017.)



Kuva 6. Asiakaslähtöinen arvontuotto, Prominda Revolution -yrityksen kehittämää mallia mukaillen

Yritys, jossa sekä itseohjautuvuus, että itseorganisoituvuus toteutuvat on litteä yhteisorganisoitu organisaatio. Henkilöstön kaikki resurssit otetaan käyttöön. Ymmärrys työntekijöistä kokonaisvaltaisina olentoina rationaalisten toimijoiden takana mahdollistaa yrityksen kasvun itseohjautuvaksi (Erkko, A. 2015). Itseorganisoituvan toimintakulttuurin malliesimerkeistä käyvät hollantilainen vanhus-tenhoivayritys Buurtzorg ja Suomessa toimiva ohjelmistotalo Vincit. Turhia hierarkioita ja esimiehiä ei ole hidasteena. Ylin johto on käytännössä vain rakenteiden ja suunnan määrittelijä. Työtä tehdään itserakentuvissa tiimeissä ja henkilöstö on vahvasti omaehtoista. Johdon tärkein tehtävä on luoda parhaimmat olosuhteet, jotta itseohjautuvuus toteutuu. (Martela, F. 2017, s.15)

Selvää on, että organisaatiokulttuurin ja johtamistapojen tulisi tukea strategiaa ja tavoitteita. Jos strategiassa innovatiivisuus, ketterät toimintamallit ja asiakaspalvelu ovat keskiössä, on olennaista, että johtamisella ja henkilöstön kehittämisellä sekä henkilövalinnoilla tuetaan näitä strategisia valintoja. Zeeland Familyssä kokeilukulttuurin istuttaminen yrityksen toimintaan edesauttaa strategista pyrkimystä kohti sataprosenttista ketteryyttä. Myös palveleva johtajuus osana osallistavaa yritysmallia tukee matkalla kohti litteämpää organisaatiota. Tärkeää on löytää oman organisaation tapa toimia, sekä niiden pohjalta muokata ne ratkaisut, jotka tukevat omaa sisäistä kulttuuria. Muiden organisaatioiden hyväksi havaitsemaa ratkaisua ei voi ottaa valmiina ja pakottaa omaa yritystä taipumaan sen mukaiseksi.

Kulttuuri koostuu ihmisten vuorovaikutuksesta, organisaatiomalleista, rakenteista, arjen työkaluista, erilaisista kommunikaatiovälineistä ja toimintaympäristöistä. Organisaatio- ja johtamismalli ohjaavat työntekijöitä toimimaan tietyllä tavoin. Sillä on vaikutuksensa yhteistyön tapoihin, vuorovaikutukseen ja viestinnän muotoihin. (Martela, F. 2017, s. 69). Perinteisessä hierarkkisessa organisaatiossa totutut tavat leimaavat käyttäytymistä, eikä ylemmältä johdolta tulevia käskyjä kyseenalaisteta. Epäkohtiin ei välttämättä puututa, kun kokemus oman vaikuttamisen mahdollisuuksista uupuu. Itseorganisoituneissa tai perinteisiä johtamismalliltaan litteämmissä yrityksissä jokainen työntekijä ottaa vastuukseen työyhteisön kehittämisen yhteistä strategiaa kohden. Nostan tässä kehittämis-

hankkeessa ydinteemana olevan kokeilukulttuurin yhdeksi ratkaisun kulmakiveksi oman yrityksen organisaation mallia haettaessa. Oppimiskyky ja sen pohjalta saatu ymmärrys, kyky muuntaa kokeiluista saatua tietoa uusiksi ratkaisuiksi, leimaavat oleellisesti kilpailukyvyn kasvua ja yrityksen toiminnan tehostamista (Martela, F. 2017, s. 264). Lean Startup -metodin kaltaisella rakenna-mittaa-opi-syklillä kokeilukulttuurin viitekehyksessä saadaan nopeasti selville, ollaanko kehittämässä sellaisia palveluita, joilla on menestymismahdollisuuksia.

Yrityksen arvojen, visioiden ja strategian tulisi olla sopusoinnussa tavoitteiden ja tekemisten kanssa. Sisäinen kulttuuri peilaa vahvasti näihin ydinteemoihin, sekä henkilökunnan odotuksiin, mielipiteisiin ja sitoutumisasteeseen. Organisaation tarkoituksen on oltava koko henkilökunnalle kirkas, jotta itseohjautuvuus pääsee toteutumaan. (Erkko A, 2015).

Asiakasorientoituneessa organisaatiokulttuurissa lähdetään liikkeelle asiakasymmärryksestä ja asiakkaan ongelmien ratkaisuihin. Kuten Lean Startup -metodissakin, täytyy käyttäjän ydinongelma löytää, jotta ymmärretään kehittää parempia palveluita, jolloin yritys lähtökohtaisesti menestyy. Mutta eikö työntekijä ole organisaation tärkein asiakas? Mielestäni mielikuva mahdollistaa muutoksen kohti erilaista organisaatiomallia. Tehokkuus ja tuotantoajattelu käännetään kohti empatiaa, ymmärrystä ja mielekkyyttä työntekijälähtöisesti. (Koskelo, M. 2014).

Työntekijöiden hyvinvointi ja arvostus yritystä kohtaan luovat kehän, josta koko organisaatio ponnistaa kohti parempaa liikevaihtoa ja onnistuneempaa brändiä. Miksi ei alusta alkaen siis panostettaisi niihin ensimmäisiin asiakkaisiin, työntekijöihin ja näin rakenneta erinomaista työnantajamielikuvaa?

6.1 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuutta ei pidä sekoittaa itseorganisoituvuuteen. Itseohjautuvuus on yksilön ominaisuus, kun itseorganisoituvuus on yhteisön, yrityksen ja organisaation ominaisuus. Itseohjautuva voi olla ilman itseorganisoitunutta yritystäkin, mutta se on haastavaa liian tiukassa byrokraattisessa organisaatiossa.

Yksinkertaisuudessaan itseohjautuvuus työkuulttuurissa voidaan nähdä poikkeavana organisoitumisen tapana. Yksilöä ei komenneta tai kontrolloida erilaisin säädöksin, kellokortein tai aikatauluin vaan kehoitetaan oma-aloitteisuuteen tehdä isoja päätöksiä lupaa kyselemättä. Yksinkertaisten vapauden myötä vastuu ja oma-aloitteisuus kasvavat. Jokainen yhteisön jäsen voi vaikuttaa päätöksentekoon, jolloin johdon kaikkivoipaisuus kyseenalaistuu. Parhaita ratkaisuja pääsee syntymään ja niitä jalkautetaan ympäri yritystä ilman byrokratiaa tai johtajaa. Kaaosta ei pääse syntymään, kun työntekijöillä on vastuu kokonaisuudesta, yhteinen päämäärä ja yhteisön tarjoamat tukirakenteet. (Laloux, F. 2014, s. 67).

Martela (Martela 2017) erottaa perinteisestä byrokraattisesta johtamismallista ja itseohjautuvuusajatuksista kolme periaatetta. Perinteinen byrokraattinen malli tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että työntekijöitä johdetaan hierarkkisesti ylhäältä käsin. Tavoitteet asetetaan hierarkian huipulla, eikä yksilöillä ole juuri valtaa toimia itsenäisesti.

Perinteisessä, vertikaalisessa, mallissa

- 1) työ organisoidaan lähtökohtaisesti aina ylhäältä alas ja se on kontrolloitua
- 2) johto tekee kaikki päätökset
- 3) päätökset viedään johtoportaitta pitkin käytäntöön

Itseohjautuvassa organisaatiossa kolme periaatetta jakautuvat seuraavasti:

- 1) motivoituneet ja oma-aloitteiset työntekijät haluavat toimia organisaation parhaaksi
- 2) järkevin ja höydyllisin toiminta seuloutuu toimintatavaksi
- 3) päätöksenteko on hajautettu tiimeille ja työntekijöille

Perinteisen mallin haasteina on se, ettei organisaatio kykene nopeasti soputamaan muutoksiin, eivätkä työntekijät ole sisäisesti sitoutuneita yrityksen arvoihin. Ulkoisesti saadut ohjeet ja käskyt eivät ruoki innovatiivisuutta tai kokemusta oman työn arvokkuudesta. Itseohjautuvuus haastaa vanhan hierarkkisen organisaatiomallin. Automatisointi ja digitalisaatio johtavat siihen, että työntekijöiltä vaaditaan todennäköisesti yhä enemmän luovaa asiantuntemusta

ja itsenäistä päätöksentekokykyä. Tekniset välineet helpottavat toki työtä, mutta eivät tehosta toimintaa, ellei työntekijöillä ole valtaa tehdä päätöksiä ja kaikki pitää viedä raskaiden protokollien läpi. Työn mielekkyys korreloi itseohjautuvan toimintatavan kasvaessa.

6.1.1 Mitä itseohjautuvuuteen vaaditaan?

Ollakseen itseohjautuva yksilöltä vaaditaan halua pysyä liikkeessä ja omaehtoista halua, ilman ulkoista pakkoa, tehdä uusia, rohkeita-kin päätöksiä. Kyse on pitkälti sisäisestä motivaatiosta. Tavoitteellisuus edetä kohti yhteistä päämäärää ja tarvittava ammatillinen osaaminen ovat olennaisia, jotta kyky itseohjautuvuuteen täyttyy. Tarvitaan halua oppia jatkuvasti uutta ja kehittää nykyistä toimintaa, uteliaisuutta kokeilla uusia ratkaisu- ja toimintamalleja, sekä -välineitä. Erilaiset kokeilevan kehittämisen muodot, kuten Lean Startup ovat omiaan ruokkimaan itseohjautuvuutta tarjoten uusia metodeja tiimeille löytää uusia ratkaisuja tehdä tavoitteellista ja palkitsevaa työtä. Itseohjautuvuus on kokeilukulttuurin yksi edellytys. Kun työntekijöille antaa vapauden parantaa organisaatioiden nykyisiä prosesseja tai kehittää niistä parempia rajaamatta kehitysaluetta henkilöiden oman ydinosaamisen alueille, johtaa se automaattisesti kokeiluihin. Näistä kokeiluista syntyy lopulta systemaattinen toimintatapa, joka mahdollistaa uudet innovaatiot ja liiketoiminta-alueen laajenemisen. (Martela, F. 2017, s. 244).

Organisaatio voi mahdollistaa työntekijöiden itseohjautuvuutta antamalla vapautta, purkamalla hierarkiaa ja jakamalla johtajuutta tasaisesti kaikille. Myös läpinäkyvä ja tasa-arvoinen toimintatapa on tärkeä. Yrityksen tasolla itseorganisoituvuudessa ei ole kyse siitä, että voidaan organisoitua miten tahansa, vaan se on tietynlainen järjestäytymisen tapa. (Martela, 2017, s. 14). Jokaisessa yrityksessä on omat raaminsa, rakenteet ja ohjeet, joiden mukaan toimitaan.

Dynaamisissa ja itseorganisoituissa järjestelmissä toimii kolme periaatetta:

1. Dynaamiset systeemit pyrkivät hyödyntämään avautuvia mahdollisuuksia maksimaalisesti.

Itseorganisoituvat organisaatiot säilyttävät kyvyn tunnistaa ulkomaailman muutoksia. Ne löytävät asiakkaidensa muuttuvat tarpeet ja kykenevät tarvittaessa tehokkaasti muuttamaan suuntaansa.
2. Dynaamisilla systeemeillä on parhaat mahdollisuudet menestyä silloin, jos ne elävät mahdollisimman monimuotoisessa ja spontaanissa vuorovaikutusverkostossa.

Parhaat edellytykset menestymiselle ovat tiimityöskentely, verkottuminen yli organisaatiosilojen ja vapaus toimia ilman, että ylemmät hierarkiatasot estävät toimintaa. Tämänlainen orgaaninen toimintamalli, jossa erityisesti reuna-alueilla on paljon vipinää ja liikettä, laittaa liikkeelle koko organisaation. Se auttaa myös esimerkiksi yrityksiä erottautumaan markkinoilla.
3. Systeemin pyrkimys toteuttaa omaa etuaan on autonomisen uudistumisen ydin. Hajautettu valta organisaatiossa luo mahdollisuuden siihen, että itseohjautuvuus paranee.

Ajatus, että organisaatiot olisivat toiminnaltaan kuin eläviä organismeja, joiden elinkelvottomat toiminnot kuolisivat nopeasti ja elinkelpoiset saisivat tilaa kasvaa ja kehittyä nostaakseen koko yrityksen kukoistukseen, on innostava. Saavuttaakseen orgaanisen dynaamisen tilan, organisaation on minimoitava kaikki turha. Silloin tehokkuus ja resurssit voidaan suunnata maksimaalisesti sinne, jossa niillä luodaan arvoa. Tämä tarkoittaa eroa turhasta hierarkkisuudesta ja työntekijöille lisää vapautta vaikuttaa omaan työhönsä, sekä tehdä päätöksiä tiimien kesken. Toimimalla asiakkaiden kanssa suoraan jo heti alusta alkaen voidaan maksimoida avautuvat ja uudenlaiset liiketoiminnan mahdollisuudet. Vuorovaikutus,

läpinäkyvyys ja tiedon jakaminen ovat uudistuneen organisaatiokentteen perusedellytyksiä. Vuorovaikutteiset tiimit yli toimialasiilojen mahdollistavat jatkuvan oppimisen ja kehittymisen. (Laloux, F. 2016, s. 54).

6.2 Palveleva johtajuus

Tulevaisuudessa menestyvän yrityksen tarvitsee olla ketterä, kyetä mukautumaan muutoksiin nopeasti ja luomaan mahdollisimman paljon arvoa asiakkailleen. Johtaminen ja yrityksen sisäinen kulttuuri voidaan hyvin nähdä palveluina, joita voidaan muotoilla (Koskelo, M. 2014).

Palveleva johtaminen on yksinkertaisuudessaan sitä, että työntekijät ovat yrityksen ykkösasia. Henkilöstön kuunteleminen, empaattisuus ja kannustaminen ovat palvelevan johtajan ominaisuuksia. Palveleva johtajuus parantaa sisäistä luottamusta, työn mielekkyyttä, tehokkuutta ja luovuutta. Eritoten se nostaa tehokkuutta ja kasvattaa työpaikan tuottavuutta. (Hakanen, J. 2016). Hyvinvoiva yhteisö tekee yhdessä erinomaista tulosta, johon johtajuudella on suuri merkitys. Hyvä, alaisiaan palveleva johtaja, mahdollistaa henkilön kasvun, oppimisen, kehittymisen, kuulluksi tulemisen, työssä viihtymisen ja onnistumisen. Useimpien organisaatioiden toimintaedellytys on tuottaa voittoa. Palveleva johtajuus mahdollistaa asiakaslähtöisen arvonluonnin. (Rautanen, 2017). Palveleva johtajuus antaa ihmiselle mahdollisuuden vastuuseen ja vapauteen. Se auttaa tekemään päätöksiä itse vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Palvelevan johtajuuden myötä työyhteisö kykenee kokeilemaan uusia toimintamalleja (Hakanen, J. 2016).

Vaikka itseorganisoituvissa yrityksissä ei ole perinteistä hierarkkista johtoa, se ei tarkoita, etteivätkö ne tarvitsisi johtajuutta. Itseorganisoituvissa yhteisöissä johtaminen on jaettava, palvelevaa ja mahdollistavaa. Voidaan puhua johtajuudesta, joka ulottuu kaikkialle. Yhteisen päämäärän hyväksi toimimiseen, vastuun kantamiseen, valintojen tekemiseen. (Martela, F. 2017, s. 215). Monikollinen, niin kutsuttu jaettu johtajuus selkeyttää ja tehostaa toimintaa. Itseohjautuvuus kun itsessään ei ole ratkaisu työyhteisön ongelmiin ja hyvinvointiin. Se tarvitsee selkeää johtajuutta, ei johtajaa. (Martela, F. 2017, s. 70). Päätöksenteon ja vastuun ollessa kollektiivisesti

jaettu yrityksen työntekijöille pystytään vastaamaan organisaation liiketoiminnan kasvaviin tarpeisiin, kehittämään niitä ja palvelemaan asiakkaita paremmin.

Organisaatiokulttuurin ja johtamistapojen siis tulisi tukea strategiaa ja tavoitteita. Jos strategiassa innovatiivisuus, ketteryys tai asiakaspalvelu ovat keskiössä, on olennaista, että johtamisella ja henkilöstön kehittämisellä sekä henkilövalinnoilla tuetaan näitä strategisia valintoja. Zeeland Familyn johto on jatkuvasti siirtynyt enemmän ja enemmän tukitoimijaksi työntekijöidensä selustalle ja antanut vapautta ja vastuuta henkilökunnalle tiimiytyä ratkomaan ongelmia parhaimmaksi katsomallaan tavalla. Sini Nortta totesikin haastattellessani häntä, että "oli ilahduttavaa huomata Unknown_Unknown -hankkeen aikana, että johto voikin olla esteiden poistaja ja mahdollistaja, eikä olemassa vain luvan kysymistä varten". Mihin siis oikeastaan johtoa koko hankkeessa tarvitaan. (Nortta, 2018).

6.3 Työntekijät asiakkaina

Työntekijä on yrityksen tärkein asiakas. Media pursuaa kirjoituksia ihmisten motivoinnista ja innostamisesta. Hyvinvoiva ja innostunut työntekijä on yritykselle tuottava ja innovatiivinen. Yksi tärkeimmistä kilpailueduista voikin olla työntekijöiden ammattitaito ja sen kautta organisaation palveluiden laatu (Martela F, 2017. s. 186). Kuinka luoda sellainen organisaatorakenne, että henkilöstön kaikki resurssit voidaan ottaa parhaiten käyttöön? Kokeilukulttuurin kautta organisaatorakennetta voidaan muuttaa nopeastikin haluttuun suuntaan johdon toimiessa palvelevana tukitoimena. Luodaan projektiluontoisia itseohjautuvia tiimejä, joille annetaan vapaus ja vastuu itsenäisesti ohjata omaa toimintaansa kohti päämäärää. Opinnäytetyöni kohde Unknown_Unknown -hanke oli juuri nimenomainen henkilöstön itseohjautuva prosessi, jonka kautta luotiin rakennettiin alustava toimintamalli yrityksen sisäisen kulttuurin kehitykseen.

Yksilölle tärkeää on työn mielekkyys. Ajatus oman työn arvostaa nostaa itsetuntoa ja ennen kaikkea sitouttaa työnantajaan. Organisaatio, joka kykenee ajattelemaan työntekijänsä asiakkaina, on todennäköisesti menestyvämpi kuin kilpailijansa. Esimerkkinä menestyneestä toiminnasta voi nostaa hollantilaisen kotisairaanhoidosätiön Buurtzorgin. Buurtzorg on perustamisvuotensa 2007

jälkeen moninkertaistanut liikevaihtonsa ja valittu jatkuvasti Hollannin parhaimmaksi työpaikaksi. Asiakkaiden henkinen ja fyysinen elämänlaatu on huomattavasti parantunut ja työntekijät todella nauttivat siitä mitä tekevät. Koko yritys perustuu itseohjautuvuuteen ja lähes olemattomaan hierarkiaan. (Martela F, 2017, s. 184 ja Martela, F, 2015). Työntekijöiden tarpeet huomioon ottamalla koko organisaatio tuottaa paremmin (Wilenius. M. 2015, s. 220).

Suomalainen Vincit on alansa halutuimpia työnantajia ja voittanut *Euroopan paras työpaikka* -tittelin vuonna 2006, sekä äänestetty Suomen parhaaksi paikaksi työskennellä vuosina 2014, 2015 ja 2016. (Vincit, 2017). Molemmille esimerkkinä käyttämilleni yrityksille yhteistä on, ettei hierarkiaa tai byrokratiaa juuri ole. Työntekijöillä on vapaus tehdä työnsä omalla tavallaan, viedä omia ideoitaan eteenpäin, sekä kehittää toimintaa ilman erillistä lupaa. Henkilöstö kantaa vastuuta, on sitoutunut, motivoitunut ja kokee työnantajan arvot omakseen. Kantava voima on yhdessä tekeminen. Yhdessä pyritään kohti yhteistä tavoitetta. Organisaatiot ovat oman alansa menestyjiä. Yksilön organisaatiossa kokema vapaus ja yrityksen alhainen hierarkia luovat ihanteellisen maaperän, jossa ideat ja tulokset syntyvät. Lisäämällä mukaan vastuu, yhteisöllä on pelisäännöt. (Wilenius, M. 2015, s.220).

Zeeland Familyn kokeiluhankkeen osallistujat kokivat, että heillä oli vapaus Unknown_Unknown -toiminnan kehittämiseen omaehtoisesti ilman erillistä lupaa. Jokainen kantoi kollektiivisesti vastuuta onnistumisista ja epäonnistumisista ja niistä oppimisista. Yhteinen päämäärä oli validoida asiakasongelmien hypoteeseja MVP:n avulla ja lopulta kehittää tuote yhdessä asiakkaan kanssa. Kollektiivisesti tehtiin päätökset hypoteeseista, niiden validoineista ja asiakkailta saadusta mitattavasta datasta. Hanke yhdisti, motivoi ja yhdessä luotiin säännöt joiden mukaan edettiin.

7 KEHITTÄMISHANKE

Unknown_Unknown oli Zeeland Familyn kokeilevan kehittämisen hanke, joka aloitettiin helmikuun alussa 2017 Helsingin toimistolla. Sisäinen pilotti kesti vuoden 2017 loppuun. Kokeilukehittämisen hankkeesta ilmoitettiin tammikuun lopussa avoimessa tilaisuudessa, sähköpostitse ja Slack-kanavalla. Sähköisesti pilotista viestittiin useita kertoja. Kaikki Helsingin toimistolla työskentelevät olivat tervetulleita osallistumaan kokeiluun, jota aluksi oli allkoitu kalenteriin kaksi tuntia kullekin viikolle. Sisäistä hanketta edistettiin viikoittaisessa työpajassa, jossa metodina oli Lean Startup. Rautanen ja Markula Prominda Revolution -yrityksestä toimivat Lean Startup -konsultteina ja toivat työpajan fasilitoijina ketterän menetelmän ymmärrystä tiimille.

Unknown_Unknown -hankeeseen osallistui alkuviikkojen ajan vaihteleva joukko eri alojen ammattilaisia Zeeland Familyn Helsingin toimistolta. Loppukevästä määrä vakiintui reiluun viiteen henkeen. Osallistujien ydinosaminen koostui seuraavista ammatteista: copywriter, projektijohtaja, sosiaalisen median asiantuntija, art director ja sisältömarkkinoinnin asiantuntija. Myöhemmin syksyllä 2017 uuden kehitteillä olevan palvelun myötä uusia aktiivisia osallistujia löytyi joukkoon hr-harjoittelijasta ja sijoittajaviestinnän asiantuntijasta. Toimin hankkeessa osallistujana ja lopulta Rautanen ja Markulan fasilitoitujen työpajojen jälkeen vedimme hanketta yhdessä parin muun aktiivisen osanottajan kesken.

Hankkeen kohdennetuksi toiminnankohteeksi valikoituivat sellaiset yritykset, jotka eivät vielä olleet Zeeland Familyn omia asiakasyrityksiä ja joilla ongelmahypoteeseja voitaisiin mahdollisimman ketterästi testata systemaattisesti rakenna-mittaa-opsyklin kautta. Työpajojen aikana totesimme startup-yritysten täyttävän tämän määritelmän. Ne olivat toiminnaltaan ja rakenteeltaan jo valmiiksi tarpeeksi ketteriä, jotta pystyisimme testaamaan nopeasti muuttaman tunnin tai päivän viiveellä työpajojen aikana syntyneitä hypoteeseja.

Tavoitteena oli hypoteesien validoinnin jälkeen *rakentaa* ensimmäinen tuote, *Minimum Viable Product*, *pienin toimiva tuote*, jota kehitettäisimme tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa. Tuotteen



Kuva 7. Työpajat ja Microsoft Flux -jalkautuminen, kevät 2017.

markkinointidataa *mitattaisimme* ja siitä saatua *oppia* jalostettaisimme seuraavaa kehitysvaihetta varten. Hankkeessa oli tarkoitus edetä systemaattisesti Lean Startup -metodista tuttua rakenna-mittaa-oppi -menetelmää mukaillen.


Ensimmäisestä työpajasta syntyi ensimmäinen ongelmahypoteesi: Startup-yrityksillä ei ole markkinointiosaamista. Yritysten markkinointikyky ja oikeastaan sen puute vaikeuttavat kasvua. Tätä varten työpajassa loimme MVP:n, *pienimmän toimivan tuotteen* ja onnistumiskriteeri hypoteesille määriteltiin. Facebook-mainonta toimi MVP:nä ja onnistumiskriteerinä oli, että myisimme kaksi kappaletta 50 euroa maksavaa tunnin työpajaa mahdollisimman nopeasti. Molemmat niistä myytiin ja toisesta saimme ensimmäinen maksavan asiakkaan. Asiakkaan yritykselle toteutimme websivut ja sisältömarkkinointia. Seuraavana haasteena hankkeessa oli saada lisää todellista asiakasymmärrystä. Tämän haasteen ratkaisimme Lean Startup -metodin mukaisesti jalkautumalla startup-yrittäjien keskitymään, Marian entisiin sairaalan tiloihin. Maria O-1 on nykyään yksi


Pohjoismaiden johtavista startup-keskittymistä, jossa tällä hetkellä toimii noin sata aloittelevaa yritystä. (Maria O-1, 2018). Kohteessa ketterästi selvitimme, oliko potentiaalisilla asiakkailla todellinen ratkaisua vaativa ongelma. Se tieto saataisiin todellisilta toimijoilta, oman toimiston ulkopuolelta. (Ries, E. 2011. s. 108). Oppimismatkan tulos oli, että startup-yritykset tarvitsevat todellista apua tuotteidensa ja palveluidensa markkinoinnissa. Haastattelujen jälkeen tiimin innostus lisääntyi, sillä palaute kannusti kehittämään tuotetta eteenpäin. (Muistiinpanot, 2017).


7.1 Lean Canvas apuna liiketoimintamallin eteenpäinviemisessä.

Alex Osterwalderin ja Yves Pigneurin esittelivät kirjassaan *Business Model Generation* liiketoimintamallien kehittämiseen tarkoitetun *Business Model Canvas* -työkalun. Työkalun avulla havainnollistetaan liiketoiminnan ydintoiminnot, sidosryhmät, kulurakenne ja mikä tärkeintä, hahmotetaan arvontuotto ja sen muodostuminen asiakkaille. (Tuulaniemi, J. 2016, s. 177). *Lean Canvas* on Ash Mauryan mukaelma Osterwalderin ja Pigneurin alkuperäisestä versiosta. Business Model Canvakselta poiketen Lean Canvas lähtee liikkeelle ensin asiakkaan ongelmasta, ei yrityksen asiakkaalle tarjoamasta arvolupauksesta. Maurya testasi omaa versiotaan lukemattomilla startupeilla yhteiskehittämällä siitä työkalun liiketoimintamallin ideointiin. (Maurya, A. 2012). Ensin määritellään *ongelmahypoteesi*, jonka jälkeen voidaan miettiä mahdollisia ratkaisuja siihen rakentamalla MVP-malli. *Mittareilla* ymmärretään, kuinka hyvin ongelmahypoteesi validoituu. *Epäreilu kilpailuetu* on todellisuudessa sellaista, mitä ei voi kopioida. Se erottaa organisaation muista kilpailijoista. (Maurya, A. 2012).

Purimme Zeeland Familyn kokeilevan kehittämisen hankkeessa työpajojen aikana syntyneet konkreettiset tulokset Lean Canvakselle. Ongelmahypoteesiksi kirjassimme startup-yritysten markkinointikyvyyn puutteen, mikä jarruttaa pahimmassa tapauksessa niiden kasvua. Mittareiksi määriteltiin slack-keskustelut ja tavoitetut startupit. *Uniikki arvolupauksemme* oli, että tehdään, onnistutaan ja opitaan yhdessä. Startup-yritysten omiksi *olemassa oleviksi vaihtoehtoiksi* huomioimme, että he joko toteuttavat markkinointitoimenpiteet itse tai ulkoistavat tutuille. *Kiteytetty konseptimme* kuului:



ONGELMA-HYPOTEESI Markkinointikyky jarruttaa kasvua	RATKAISU Markkinoinnin edunvalvonta	UNIIKKI ARVOLUPAUS Tehdään ja onnistutaan yhdessä 	EPÄREILU KILPAILUETU Ihmiskeskeinen kulttuuri Vastuu ja nopeus Ei tavoitella nopeita voittoja Kyky hyödyntää talon koko osaamista	ASIAKAS-SEGMENTIT Startup, jonka MVP on valmis, mutta kontaktit puuttuvat B2C On jo asiakas PK-seutu Toimii vain digissä
OLEMASSA OLEVAT VAIHTOEHDOT Tehdään itse Ulkoistetaan tutuille	MITTARIT Slackiin kertyneet kokemukset / keskustelun määrä Tavoitettujen startuppien määrä	KITEYTETTY KONSEPTI Markkinoinnin ketsuppi Markkinoinnin IKEA	KANAVAT F2F Facebook Sisältömarkkinointi Startup-tapahtumat Suosittelevat	
KULURAKENNE Tunnit		TULOVIRRAT Oppimispääoma Tarinat		



Kuva 8. Lean Canvas, Mauryaa mukaillen (Maurya, A. 2012, Muistiinpanot, 2017).

Markkinoinnin ketsuppi ja markkinoinnin IKEA. Nämä sloganit pitivät sisällään ajatuksen siitä, että kehitteillä olevallamme ratkaisulla oli tarjota markkinoinnin saralta juuri niitä toimenpiteitä, joilla asiakkaan yritys lähtisi lentoon. *Epäreilu kilpailuetumme* syntyi ketteryydestä, kyvystä hyödyntää lähes 200 ihmisen ammattitaitoa ja veloituksettomasta palvelusta. Isoissa organisaatioissa syvää osaamista kaikilta markkinoinnin osa-alueilta pystytään hyödyntämään laajemmin eri palveluprosesseissa verrattuna pieniin juuri startanneisiin yrityksiin. Startup-yrityksissä tämä konkretisoituu, sillä useamman ihmisen on hallittava taitoja yli oman osaamisensa. (Martela, F 2017, s 140-141).

Päätös käytettävistä markkinointikanavista oli selvä. Tavoitteena oli lähteä markkinoimaan syntynyttä tuotetta kevyesti ja ilman massiivisia taloudellisia resursseja. Panostus suuntautui selkeästi sosiaaliseen mediaan ja sisältömarkkinointiin, sekä erilaisiin startup-tapahtumiin. *Asiakassegmenteiksi* valikoituivat pääkaupunkiseudulla toimivat startup-yritykset, joilla on olemassa jo alustava tuote tai palvelu, mutta ei kontakteja. *Kulurakenne* oli yksinkertainen: työpäivän aikana kuluneet tunnit. *Tulovirrat* myös koostuivat aineettomasta pääomasta: oppimisesta ja tarinoista. (Muistiinpanot, 2017).

Lean Canvaksen hyötynä oli, että hankkeessa pystyimme ensi kertaa kunnolla starttaamaan ketterää toimintaa. Mittarien myötä ratkaisuna ilmeni, että startup-yritykset tarvitsevat markkinoinnin edunvalvojaa. Tämä tarkoitti ulkopuolista tahoa, jolla on ajanmukainen markkinointiosaaminen. Ratkaisu validoitiin ja selvisi, että markkinointiosaamisen puute oli konkreettinen. Tarve oli markkinoinnin advisorylle, *edunvalvojalle*, jonka neuvoja ja palveluja pienet kasvavat yritykset voisivat hyödyntää omien resurssidensa ollessa vajavaisia. Haasteena oli, että isot markkinointitoimistot koettiin pienten startup-yritysten tahoilta raskaiksi, kalliiksi ja tarpeettomiksi. (Muistiinpanot, 2017).

Jatkoimme ongelmahypoteesista liikkeelle lähteneen palvelun kehittämistä Lean Startup-metodilla maaliskuusta 2017. Unknown_Unknown -hankkeen aikana haasteeksi muodostui osallistujamäärän romahtaminen 15 hengestä viiteen. Reilut viisi aktiivista jäsentä kannattelivat hanketta itseohjautuvuudella ja omalla motivaatiollaan. Toukokuun alussa esittelimme johdolle tilannekatsaus hankkeesta ja myyntipuhe, *pitch*, jatkosta. Mitä oli tehty, missä hanke tällä hetkellä oli ja mihin suuntaan sitä oltiin viemässä. Toukokuuhun 2017 mennessä hankkeessa oltiin palveltu yksi tyytyväinen Startup-yritys, kaksi uutta asiakasta oli tullut lisää ja useita neuvotteluja käytiin mahdollisista toimenpiteistä uusille asiakkaille. Zeeland Familyn toimitusjohtaja ja operatiivinen johtaja olivat vaikuttuneita ja suhtautuivat jatkoon antamalla hankkeen jatkamiselle täyden vapauden. Lopulta markkinoinnin edunvalvontapalvelusta kehitettiin rakenna-mittaa-opi -syklin kautta Ziisus-niminen tuote. Kuva 9. (Muistiinpanot, 2017).



Kuva 9. Visualisointi kuinka rakenna-mittaa-opi -syklistä syntyy ensimmäinen oikea tuote. Oma visualisointi Riesin rakenna-mittaa-opi -syklin pohjalta.

Meet ZIISUS

Ziisus on markkinointioliio, joka auttaa yrityksiä kasvamaan. Ketterä kanava toimii ilman byrokratiaa ja väliportaita; avaa Ziisus-yhteys ja saat suoran kontaktin konsultoihin markkinoinnin ammattilaisiin. Kysy, mieti, ihmettele, pyydä apua - Ziisus vastaa.

Että mitä?

Ziisus on Zeeland Familyn sisäinen lean startup. Testaamme, miten voisimme ketterästi auttaa aloittelevia, pieniä ja keskisuuria yrityksiä markkinoinnissa. Tilatessasi yhteyden saat oman keskustelukanavan, jossa markkinoinnin ammattilaiset sparraavat yrityksesi markkinointia - ilmaiseksi. Ziisus ei velvoita sinua mihinkään, voit lopettaa sen milloin tahansa.

Miksi?

Koska tykkäämme kokeilla asioita. Koska haluamme auttaa yrityksiä onnistumaan ja kasvamaan. Koska pienillä yrityksillä voi olla iso kynnyks koputella suuren mainostoimiston ovelle. Koska ketterämpi toiminta on tätä päivää. Ihan vaan siksi.

Ziisus Facebookissa



Kuva 10. Ziisus.fi.

Nimen tavoitteena oli olla huomiota herättävän raflaava. Sen haluttiin nostavan kiinnostusta digitaalisessa ympäristössä, missä palvelu lanseerattiin.

7.2 Ziisus, ketterä palvelu startup-yrityksille.

Unknown_Unknown -hankkeesta syntyi konkreettisena tuloksena Ziisus-palvelu Lean Startup -metodin kautta. Se nivoo yhteen tarpeet ketteryyden jalkauttamisesta organisaation sisäiseen kulttuuriin ja lisää vuorovaikutteisuutta yli tiimirajojen. Ziisus tuo myös uutta innovatiivista liiketoimintaa Zeeland Familyyn ja sitä rakentuu konseptin ympärille jatkuvasti palvelumuotoilun keinoin.

Ziisus on Zeeland Familyn kokeilukulttuurin tuotos, ilmainen markkinoinnin neuvontakanava, jonka kautta startup-yritykset saavat käyttöönsä lähes 200 ammattilaista ratkaisemaan räätälöidysti markkinoinnin ongelmia. (ziisus.fi).

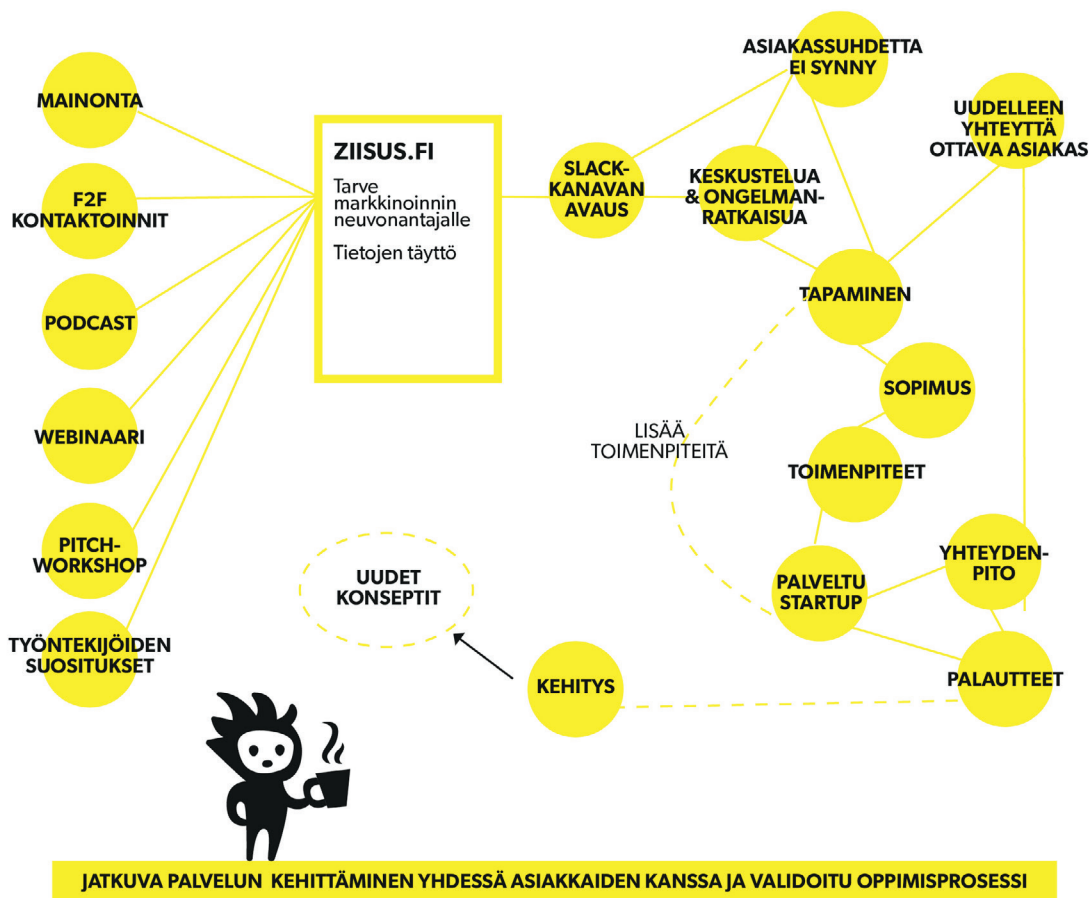
Ziisuksen etuna on ketteryys ja rohkeus. Sen kautta Zeeland Familyn on kasvavana markkinointitoimistona mahdollista löytää uusia liiketoimintamuotoja ja innovaatioita ja toisaalla kehittää olemassa olevia palveluitaan. Koska Ziisus on täysin irrallinen toiminto ja osa Zeeland Familyn kokeilukulttuuria sen voi myös lopettaa todeten sen olleen vain kokeilu, joka nyt päätettiin. Sama pätee esittelemääni Lean Startup -metodiin, jonka kautta voidaan palvelua kehittäessä *pivottaa*, muuttaa suuntaa aivan toisenlaiseksi, jos näyttää siltä, että hypoteesi on ollut väärä.

Ziisusta lanseerattaessa määriteltiin asiakkaille eniten arvoa tuovat resurssit, joita olivat nopea vastausaika, tiimin räätälöinti asiakas-kohtaisesti, maksuton neuvontapalvelu ja systemaattinen toiminta.

Asiakkaiden kiinnostus herätettiin mainonnalla sosiaalisessa mediassa, pitämällä webinaari, podcast-tuotannolla ja erilaisin markkinoitintempauksin muun muassa Maria 0-1 startup-keskitymässä.

Ketteränä ja läpinäkyvänä yhteysvälineenä neuvontapalvelulle oli slack-sovellus. Jokaiselle palvelupyynnön tehneelle yritykselle avattiin oma slack-kanava, *yhteys*, jossa oli helppo avata markkinoitongelmaa ja käydä ajanmukaista ja läpinäkyvää keskustelua asiakasrajapinnassa. Asiakastapaamiset kuuluivat olennaisena osana Ziisuksen palveluun.

Samalla räätälöitiin se ydintiimi, joka voisi vastata kulloisenkin asiakkaan tarpeisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Palvelumuotoilun työkaluilla visualisoimme Ziisus-palvelun kontaktipisteet (kuva 11), jotta hahmotettaisiin ovatko kaikki asiakaskontaktit huomioitu, onko jokin täysin turha ja puuttuuko jotain olennaista.



Kuva 11. Ziisus-palvelupolku ja sen kontaktipisteet visualisoituna.

Asiakasymmärryksen kasvattaminen on tärkeä osa oppimisprosessia. Palvelumuotoilussa se on nimenomaan kriittisin vaihe koko prosessissa. Kun palveluita määritellään ja muotoillaan, on olennaista, että ne tehdään yhdessä asiakkaan kanssa. (Tuulaniemi, J. 2016, s. 142). Ziisuksen prosessissa tämä oli käytäntö. Jokaisen asiakkaan kanssa rakennettiin jokainen markkinointitoimenpide alusta lähtien jatkuvassa asiakaskontaktissa läpinäkyvästi. Lean Startup -metodi toi siihen kombinaatioon ketteryuden ja jatkuvan systemaattisen toimintamallin, jolla kaikki turha hukka poistettiin. Hukka tarkoittaa tässä nimenomaan turhaa odottelua ja turhia väärinymmärryksiä.



Kuva 12. Ziisuksen palvelukehikko visualisoituna.

Unknown_Unknown -hankkeen päättyessä vuoden 2017 joulukuussa Ziisuksella on ollut 19 avautusta, joista 4 on johtanut toimenpiteisiin. Toimenpide tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että yritykset ovat maksaneet heille tehdyistä konkreettisista palveluista kuten web-sivuista, logoista ja pitchaus-videoista. Referenssejä ja palautetta startup-asiakkailta on tullut. Aloittelevat yritykset ovat toivoneet Ziisuksen palvelupaletin laajentamista. (Muistiinpanot, 2017).

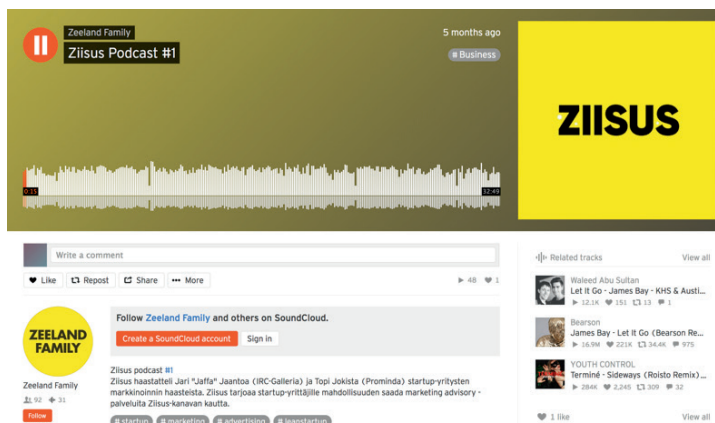
Vuoden 2018 alussa Unknown_Unknown -hankkeen päätyttyä, Ziisus elää omaa elämäänsä ja palvelulla on uusia startup-asiakkaita. Ziisus-konseptia ollaan jatkuvasti kehittämässä palvelumuotoilun keinoin eteenpäin.

Organisaation sisällä Ziisus on edesauttanut vuorovaikutteisuutta yli tiimi- ja toimintarajojen poistaen näin näkymättömiä silloja. Jokainen asiakastapaaminen on jo yksittäisesti räätälöity startup-yrityksen tarpeiden mukaan.

7.2.1 Ziisus organisaation kulttuurin muutoskatalysaattorina

Lean Startup -metodilla ja palvelumuotoilun työkaluja hyödyntämällä organisaation sisälle kehitettiin palvelukonsepti, joka auttaa asetetuissa päämäärissä. Ziisus auttaa purkamaan näkymättömiä sisäisiä silloja. Se osallistaa organisaation henkilökuntaa työskentelemään yhdessä uuden asiakkaan tarpeiden ja ongelmien parissa. Jokaiselle asiakkaalle räätälöidään tiimi Zeeland Familyn sisältä. Ziisus tuottaa arvoa niin asiakkaalle, henkilökunnalle, kuin organisaatiollekin. Asiakas saa ammattitaitoisen tiimin, henkilökunta oppia ja uusia haasteita yli tiimirajojen, sekä organisaatio uutta liiketoimintaa ja asiakasymmärrystä.

Itseohjautuvuus jokaisen asiakkaan kohdalla on tärkeää, sillä tiimit ottavat itse vastuun jokaisesta Ziisus-asiakkuudesta. Myös Ziisuksen markkinointi on ollut itseohjautuvaa. Kesäkuussa 2017 järjestimme webinaarin, jonka yksi tarkoitus oli markkinoida lanseerattua palvelua, mutta myös kertoa Lean Startup -metodista. Podcastin nauhoitimme heinäkuussa aiheena startup-yritysten markkinoinnin haasteet (Kuva 13).



Kuva 13. Podcast-julkaisu Soundcloudissa.
Kuva on kuvakaappaus, soundcloud-sivustolta

Keskustelemassa podcastissa olivat IRC-Gallerian perustaja ja Ninchat ja Heimo -startup -yritysten vaikuttaja, sekä startup-asiantuntija Prominda Revolution -yrityksestä. Ziisus toi yhteisöllisyyttä ja innostuneisuutta, että uusia kokeilullisia ratkaisuja Zeeland Familyyn. Podcastin myötä yritykseen rakennettiin hyvällä akustiikalla toimiva studio, jotta tulevaisuudessa erilaisia podcast-julkaisuja olisi helpompi toteuttaa. (Muistiinpanot, 2017).

7.2.2 Palvelun haasteet ja kehitysideat

Slack-sovelluksen avaaminen ja keskustelun aloitus, *liidien*, potentiaalisten ostavien asiakkaiden kanssa oli välillä haasteellista. Usein avaus jäi siihen, eikä asiakassuhdetta saatu aloitettua.

Asian tarkemmin selvitettyä jälkeen selvisi, että syynä saattoi olla

1. Tekniset ongelmat sovelluksen kanssa
2. Sovelluksen lähettämän avausviestin käsittäminen roskapostiksi
3. Henkilökohtaisen empaattisen viestinnän puute

Kokeilimme persoonallisempaa lähestymistapaa. Ziisus.fi -sivun kautta yhteyden avanneidelle lähetettiin sähköpostia, jonka jälkeen keskustelu siirrettiin asiakkaalle luodulle yksityiselle Slack-kanavalle. Alustavat testit ovat olleet positiivisia. Näyttää siltä, että empaattinen lähestymistapa toimii paremmin yhteyden avaamisessa. (Muistiinpanot, 2017).

Haasteena oli myös, kuinka muuttaa potentiaaliset asiakkaat, *liidit*, maksaviksi asiakkaiksi *diileiksi*. Meillä oli tuote, joka oli validoitunut hyvin: startup-yritykset tarvitsivat markkinointineuvontaa ja -osaamista. Miksi potentiaalisista asiakkaista ei syntynyt asiakassuhteita? Hankkeen aikana asiakastapaamisia oli vajaa kymmenen. Useamman yrittäjän kanssa useampaan kertaan. Osasta syntyi diilejä, suurimmasta osasta ei. 19 avautua, joista tavattiin yhdeksän ja kaiken kaikkiaan neljästä tuli maksavia asiakkaita vuoden 2017 aikana. Tuloksia mittaamalla tuotteesta opittiin ja ymmärrettiin asiakkaiden ydinongelmaa. Oli syytä pivotoida, eli muuttaa suuntaa. Tapaamisista syntyi idea tarjota startup-yrityksille pitch-palveluita, koska asiakaslähtöisesti ymmärrettiin,

että useimmilla ratkaiseva ongelma oli alkupääoman tarve. Hypoteesi rakennettiin tapaamisten pohjalta ja kokeiluksi rakennettiin MVP-tuotteena *pitch-workshop*. Siitä seurasi myös pitch-video, jonka kautta muotoiltiin *pitching-superstar* -palvelu. Kyseinen palvelu koostuu pitchaus-valmennuksesta, sekä videosta, joka kuvataan räätälöidysti kyseisen yrityksen tarpeisiin. (Muistiinpanot, 2017 & 2018). Pitch on elinehto sijoittajia, kumppania tai asiakkaita etsiville startup-yrittäjille. Siinä tiivistetään koko liikeidea parhaimmillaan minuuttiin. Nopeassa ajassa on vakuutettava vastapuoli siitä, että yritykseen kannattaa sijoittaa. Mitä tehokkaampi, nopeampi ja vaikuttavampi pitch, sitä varmemmin ideaan tartutaan. Tiiviissä puheessa olennaista on rytmi, kiteytys ja koukku. Tehokas pitch on markkinointia, idean myymistä. (Latvala, J. 2015). Hyvän ja vakuuttavan myyntipuheen pitäminen ei ole helppoa, siksi Ziisus-palvelukonsepti laajeni markkinoinnin neuvonantajasta myös myyntivalmennuksen alueelle.

Markkinointitoimenpiteiden suunnittelu ja tiimien räätälöiminen yhä uudelleen oli aikaa vievää ja raskasta. Toiminta ei ollut ketterää. Laskeutumissivun kautta liidejä oli tullut kuitenkin 19, joista neljälle oli vuoden 2017 loppuun mennessä tehty maksullisia markkinointillisia toimenpiteitä. Useampi oli kuitenkin käynyt tapaamisissa Helsingin toimistolla ja saanut veloituksetonta neuvontaa. Oppimisprosessina Lean Startup -metodin kautta saatiin ymmärrystä, että koko prosessi oli sellaisenaan liian raskas. Sen piti olla kevyt ja ketterämpi.

Kehitysideana Ziisus-palvelua piti kehittää Lean Startup -metodilla niin, että sille rakentuisi valmiita konsepteja, joita muokattaisiin asiakkaiden tarpeisiin ketterästi.

Osa startup-yrityksistä otti yhteyttä vain siksi, että saisi Zeeland Familystä, suuresta markkinointialan toimijasta, itselleen asiakkaan. Yhteistyö eri yritysten kanssa on usein hedelmällistä ja voi johtaa uusiin innovaatioihin. Ziisuksessa emme halua poissulkea erilaisia yhteiskehittämisen, -työn tai ideoinnin mahdollisuuksia vaan pitää avoimena myös se puoli.

Sisäisesti Zeeland Familyn henkilöstön mukaan saaminen toteutuneisiin markkinointitoimenpiteisiin oli jossain määrin haasteellista, kuten tekemästani haastattelusta ilmenee. Isommat Zeeland

Familyn asiakastyöt ja henkilöstölle jo resurssoidut työt menivät aina Ziisus-asiakkaiden edelle.

Vaikka Ziisus auttoi siilojen poistamisessa ja lisäsi vuorovaikutusta, sen vaikutukset ovat vielä pieniä. Laajemmassa mittakaavassa kehitystä täytyy jatkaa, jotta kokonaisuus ulottuu koskemaan koko yritystä. Kehitysideana on lisätä sisäistä tiedottamista, innostaa ja motivoida ihmisiä, jotta Ziisuksen kautta on mahdollisuus tehdä ihan uudenlaisia asioita.

7.3 Henkilöstön haastattelut

Unknown_Unknown -hankkeen onnistumisen arvioinnin analysoimiseksi toteutettiin strukturoidun lomakehaastattelun Zeeland Familyn Helsingin toimiston henkilökunnalle marraskuussa 2017. Koko henkilökunnan lomakehaastattelun lisäksi lähetin avoimet kysymykset Slack-kanavalla kolmelle hankkeen aktiiviselle osallistujalle.

Helsingin toimistolla työskenteli kyselyn aikana 125 henkilöä, joista tavoitin kaikkiaan 50 vastaajaa. Vastausprosentti oli siis 40. Strukturoitu lomakehaastattelu oli lyhyt ja piti sisällään seisemän monivalintakohtaa, joiden tavoitteena oli saada selville henkilökunnan kanta Zeeland Familyn organisaatiomalliin, oman työn vaikuttamisen mahdollisuuksiin ja osallistumisen mahdollisista esteistä Unknown_Unknown -hankkeeseen. Useiden vastausvaihtoehtojen lisäksi tarjolla oli avoimia kenttiä, joihin vastaajat saivat halutessaan kommentoida. Opinnäytetyön liitteistä löytyy haastattelulomake kokonaisuudessaan.

Zeeland Familyn organisaatorakenne koettiin avoimeksi ja osallistavaksi. Unknown_Unknown -hanke aloitettiin henkilöstön omaksi projektiksi, ilman johdon jatkuvaa läsnäoloa. Erilaisia prosessien kehittämishankkeita on aidosti lupa toteuttaa ja niihin kannustetaan. Palveleva johtaminen on tukitoimi, joka edesauttaa itseohjautuvuuden toteutumista ja nivoutumista arkeen.

Yli puolet vastanneista ei ollut osallistunut projektiin ollenkaan. Vain 10 prosenttia osallistui ja 1/3 osa vastaajista osallistui vain osittain. Vajaata 5 prosenttia ei kiinnostanut osallistua ollenkaan ja noin 10 prosenttia ei kokenut hankkeesta olevan minkäänlaista hyötyä. 35 prosenttia haluaisi osallistua, mutta ei kokenut sille olevan aikaa. 27 prosenttia vastaajista listasi jonkin muun syyn. (Henkilöstön lomakehaastattelu, 2017).

Analysoidessani avoimia vastauksia siitä kävi selkeästi ilmi, että osallistuakseen organisaation sisäiseen projektiin:

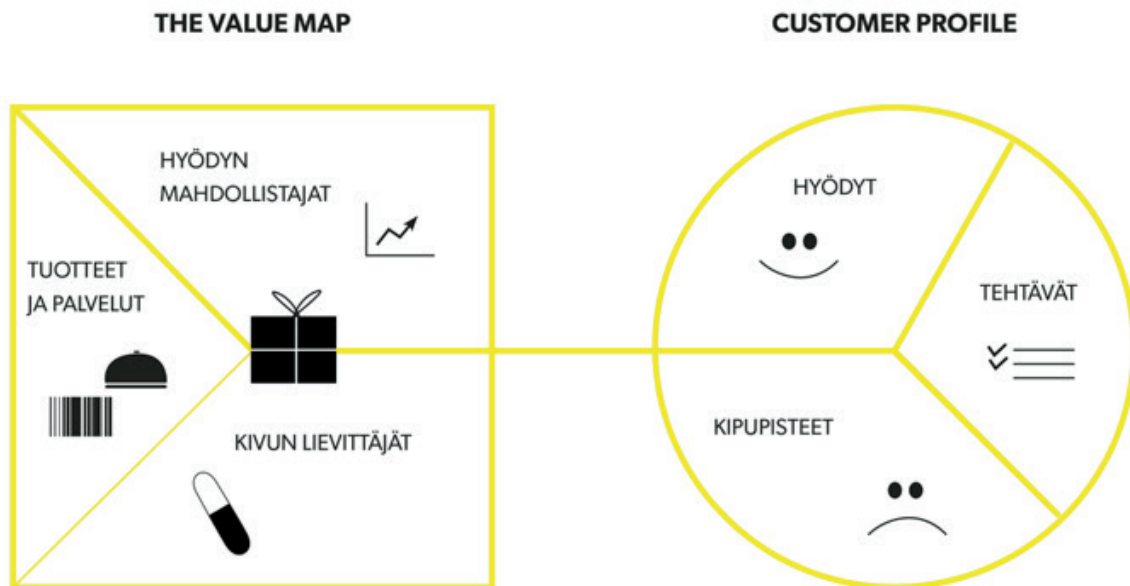
- 1) Tavoitteen tulee olla kirkas ja selkeästi määritelty
- 2) Johdolta on saatu selkeä lupa käyttää aikaa projektiin
- 3) Omasta työajasta on määritelty tunnit, jotka ovat selkeästi käytettävissä projektiin

Koska Unknown_Unknown -hankkeessa ei ollut selkeää tai kirkasta tavoitetta, tai sitä ei ollut ollenkaan määritelty alkuun, rajasi se jo aluksi pois osan henkilöstöstä. Toinen selkeä syy osallistujien vähyteen oli, ettei henkilöstölle resursoitu hankkeeseen realistisesti työtunteja viikkoperusteisesti, jolloin laskutettavat asiakastyöt menivät aina pilottihankkeen edelle.

Mielenkiintoista vastauksia analysoidessa oli, että osa osallistujista kykeni jakamaan oman aikansa hankkeen ja laskutettavien asiakastöiden suhteen. Näytti siltä, että itseohjautuvuus toimi siinä osittain. Hankkeeseen sitoutuneilla oli korkeampi motivoitumisaste, he todellakin kokivat saavansa siitä itselleen hyötyä ja oppivansa uutta. (Parantainen, Söderlund, Markkanen, 2017). Itsensä kehittäminen työnantajan tukemana ja uuden oppiminen nousi kaikissa vastauksissa yhdeksi suurimmaksi motivaattoriksi.

Hankkeeseen aktiivisesti osallistuvat kokivat saaneet kilpailuetua kollegoihin, itseluottamusta, tietotaitoa ja uusia kokemuksia. Myös tiimirajojen yli tapahtuvaa nopeaa oppimista arvostettiin (Parantainen, Söderlund, Markkanen, 2017). Haastatteluista selvisi, että piintyneiden toimintatapojen muuttamisessa ketteriksi oli yllättävän haastavaa ja siinä todellakin tarvitaan itseohjautuvuutta ja jaettua johtajuutta.

Sekä strukturoidun lomakkeen analysointi, että henkilökohtaiset haastattelut tuottivat saman johtopäätöksen. Johdolta ei saatu selvää vastausta, kuinka paljon oli mahdollista käyttää aikaa hankkeeseen. Hanketta vaivasi sisäinen epä tietoisuus, viestinnän puute ja itseohjautuvuuden osittainen hajautuminen. Tuloksista käy ilmi, että Unknown_Unknown -hankkeen viestintä ei ollut sisäisesti niin onnistunutta kuin olisi kokeilukulttuurin läpinäkyvyyden edellytys olisi vaatinut.



Kuva 14. Osterwalderin ja Pigneurin palvelumuotoilumallia mukaillen.

Purin haastattelut Osterwalderin ja Pigneurin palvelumuotoilun tarpeisiin luomalle Value Proposition Canvasille. Vaikka Value Proposition Canvas on alkujaan luotu asiakkaan ja palveluntarjoajan välille, niin halusin tuoda sen organisaation sisäiseen kontekstiin. Mielestäni henkilökunta on yrityksen tärkein asiakas ja palvelun loppukäyttäjä kuluttaja. Näkökulmana oli nimenomaan Unknown_Unknown -hanke, ei Zealand Family organisaationa.

7.4 Hankkeen hyödyt ja kipupisteet

Osterwalder ja Pigneur ovat luoneet palvelumuotoilumallin, jonka kautta on helppo hahmottaa organisaation palvelun arvontuottoa asiakkaalle. Asiakkaan profiili jaetaan tehtäviin, palvelun asiakkaalle tuottamaan hyötyyn ja palvelun aiheuttamiin kipupisteisiin. Arvolupaukset ohjaavat palvelua tarjoavaa yritystä vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Miten yritys mahdollistaa asiakkaan saaman hyödyn, entä lievittää kipua. (Strategyer, 2014).

Jobs, tehtävät

Sisäisessä hankkeessa henkilökunnan tehtävänä oli osallistua hankkeeseen. Tarkoitus oli oppia uusi Lean Startup -metodi, kehittää uutta innovatiivista ja luovaa ajattelutapaa systemaattisen mallin mukaan ja hypätä pois omalta mukavuusalueeltaan.

Gains, hyödyt

Nopea oppiminen ja hankkeesta kerätty oppimispääoma nousi yhdeksi hyödyksi yli kaiken. Itseluottamus parani, uusia tehtäviä oman toimen ulkopuolelta sai tehdä ketterästi ja samalla kohentaa tietotaitoa eri alueilta. Hankkeeseen osallistumisen myötä tiimirajojen yli tapahtuva vuorovaikutus ja tutustuminen uusiin kollegoihin, sekä kilpailuetu tulevaisuudessa toivat henkilökunnalle suurta hyötyä. Itsensä kehittäminen oli suuri kannustin osallistumiselle.

Pains, kipupisteet

Resurssien puute, oman työajan venyttäminen hankkeeseen ja viestinnän epäselkeys loivat paineita henkilökunnalle. Myös tunne, ettei johdolta ollut selkeää, konkreettista lupaa osallistumiseen Unknown_Unknown -hankkeeseen loivat kiputiloja. Kirkkaan tavoitteen puuttuminen esti useaa henkilökunnasta luvan ohella osallistumasta. Toimitusjohtaja oli usein korostanut, että hankkeeseen saa osallistua ja kannustanutkin siihen, mutta korostanut samaan otteeseen, että omat työt oli hoidettava ensin. Tämä loi varmasti paineita niille, jotka painivat muutenkin ylitöiden keskellä.

Tuotteet, palvelut

Zeeland Familyn sisäisen hankkeen palveluina voi erottaa erikseen fyysiset palvelut, eli toimintaympäristön ja hankkeessa tehdyn asiakaskehittämistyön, jonka pohjalta syntyi Ziisus. Organisaatio tarjosi tilat ja tarvikkeet, ajan, sekä ulkopuoliset mentorit, joiden avulla sisäistä hanketta vietiin eteenpäin. Ziisus, hankkeen synnyttäjä palvelu, tarjosi vuorovaikutuskeinon yli tiimirajojen ja mahdollisuuden harjoittaa ketteriä menetelmiä pienten asiakkaiden, startup -yritysten kanssa.

Gain creators, positiivisten kokemusten luoja

Zeeland Familyn Unknown_Unknown -hankkeesta seurasi positiivisia kokemuksia muun muassa onnistumisten myötä. Hypoteesien osoittautuessa oikeiksi validointien kautta saatiin aloiteltua uutta liiketoimintaa ja kokeiltua rohkeasti seikkailun periaatetta. Tällä tavoin päästiin lähemmäs edelläkävijäyritystä ja astuttiin yksi askel kohti uudenlaista yrityskulttuuria, johon kuului yhdessä kehittäminen, uuden oppiminen ja itseohjautuvuuden tukeminen. Kaikki nämä luovat uutta yrityskulttuuria, joka voidaan toteuttaa vain työntekijälähtöisesti.

Pain relievers, kivun lievittäjät

Toiminnan mahdollistajana olivat läpinäkyvyyden lisääminen ja konkreettinen lupa koko henkilökunnalle innovatiiviseen kehittämiseen, jotka auttavat kohti itseohjautuvuutta ja ketterän toimintamallin jalkautusta koko organisaatiossa. Tavoitteiden kirkastaminen ja jaetun johtajuuden lisääminen lisäävät itseohjautuvuutta ja henkilöstön hyvinvointia, joka näkyy tulevaisuudessa myös organisaation kilpailukyvyssä luovuuden kasvuna, innovatiivisuutena ja kykyinä mukautua muuttuviin olosuhteisiin.

7.5 Arvohypoteesi ja Kasvuhypoteesi

Eric Ries esittelee kirjassaan Lean Startup – kokeilukulttuurin käsikirja *arvo- ja kasvuhypoteesi* -käsitteet. Arvohypoteesi on hyvä työkalu testata luoko joku palvelu oikeasti asiakkaalle arvoa. Kasvuhypoteesi testaa palvelun löydettävyyttä uusien asiakkaiden osalta. (Ries, E. 2011, s. 80).

Unknown_Unknown -hanketta voi hyvin analysoida molempien teesien kautta. Zeeland Familyn sisäiseen hankkeeseen osallistuminen oli vapaaehtoista, silti osallistujamäärä alun jälkeen romahti huimasti jääden suunnilleen noin viiteen aktiiviseen jäseneseen. Voimme tulkita arvohypoteesin kautta, että koska kovin moni ei pysynyt mukana tai lahjoittanut sille aikaansa, hanke ei tuottanut suurimmalle osalle arvoa. Toki kyselystä ilmeni, että osa olisi halunnut osallistua, mutta koki, ettei voinut tai osa ei edes tiennyt siitä.

Kasvuhypoteesillä mitattuna hanke on ollut menestyneempi kuin arvohypoteesilla mitaten. Se on saanut Ziisuksen kautta uusia innokkaita osallistujia tiimiin muista Zeeland Familyn toimipisteistä. Ziisuksesta puhutaan aktiivisesti myös henkilökunnan kesken. Palvelun todennäköisin leviämistapa on viraalikasvu (Ries, E. 2011, s. 80).

7.6 Johtopäätökset kyselystä ja Unknown_Unknown-hankkeesta

Sisäisessä hankkeessa ja siitä syntyneessä Ziisus-palvelukonseptissa tarvittiin itseohjautuvuutta, palvelevaa johtajuutta, palvelumuotoilua, ketteriä menetelmiä ja systemaattista kehittämistä. Systemaattisella toimimisella viitataan uusien palvelukonseptien innovoimiseen, asiakasymmärryksen kasvattamiseen ja liiketoiminnan kehittämiseen, mikä on yhteistä niin palvelumuotoilun keinoille kuin Lean Startup -metodille. (Tuulaniemi, J, 2016, s. 27 & Ries, E. 2011, s. 133)

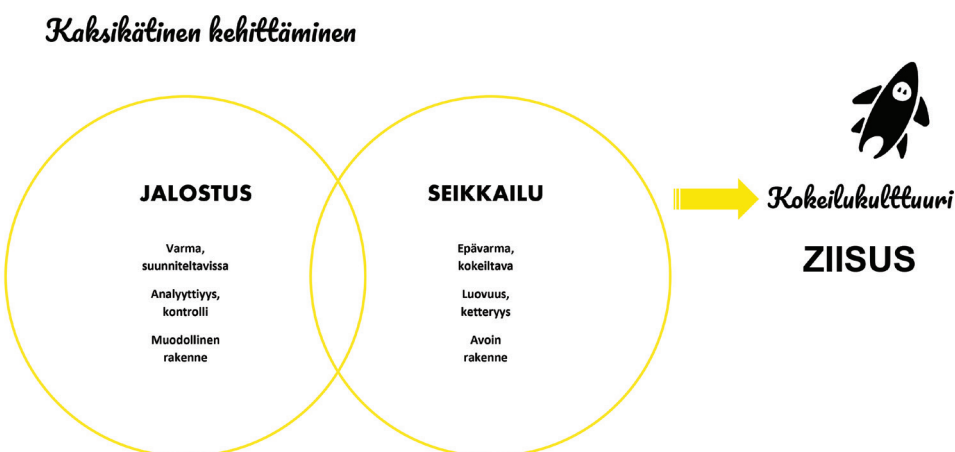
Kokeilukulttuuri on hyvä menetelmä testata uusia metodeja pienellä tiimillä ensin, ennen niiden koko työkuultuuriin jalkauttamista. Se on oman organisaation sisällä innovatiivinen tapa kehittää myös omaa oppimista (Jämsén, P. 2017). Kyselyn tuloksista ilmenee, että Zeeland Familyn Helsingin toimistolla työskentelee suuri joukko ihmisiä, joilla on erilaiset intressit asioista. Osa on selvästi aktiivisempia ja kiinnostuneita lähtemään uusiin hankkeisiin mukaan. Osa tarvitsee selkeän tavoitteen, tai luvan ja valmiiksi resurssoitua aikaa kyetäkseen jakamaan aikansa normaaliarjen ja hankkeen vaatiman ajankäytön suhteen. Sitten on henkilöitä, jotka kokevat, ettei kyseinen hanke tuota minkäänlaista arvoa heille tai yritykselle, joten siihen panostaminen on auttamattomasti ajanhukkaa. Haastateltuani aktiivisesti osallistuneita, heistä jokainen puhui hankkeen arvontuottavuuden puolesta. Kaikki olivat sitä mieltä, että se oli lisännyt työn mielekkyyttä, asiakasymmärrystä ja liikauttanut sisäistä organisaatiokulttuuria kohti parempaa suuntaa. (Haastattelut, 2017).

Selvää on, että Unknown_Unknown -hankkeessa tarvittiin henkilöstön itseohjautuvuutta ja se lisäsi sitä myös jatkuvasti. Johdolta hanke kysyi palvelevaa johtajuutta, kykyä toimia henkilöstön tukena. Osallistujilta, hanke vaati heittäytymistä omalle epämukavuusalueelle, rohkeutta sietää epävarmuutta, jatkuvaa oppimisen taajuudelle virittäytymistä, innovatiivista asennetta ja kykyä muovautua erilaisiin rooleihin. Uuden palvelun, Ziisuksen kehittämisessä tarvittiin niin Lean Startup -metodia, kuin myös palvelumuotoilun menetelmiä.

8 UUDEN ZIISUS-PALVELUN JATKOKEHITTÄMINEN

Itseohjautuvuus, kokeileva kehittäminen ja palvelumuotoilu auttavat innovoimaan uusia palveluita ja luomaan uutta liiketoimintaa. Sami Pajun mukaan menestyvät yritykset harjoittavat kaksikäristä metodia. Kaksikäistisyyden periaatteen mukaan olemassa olevia palveluita *jalostetaan* jatkuvasti ja samalla *seikkailaan* uusien palveluiden ja liiketoiminnan löytämiseksi. Seikkailu vaatii epävarmuuden sietämistä ja nopeita systemaattisia kokeiluja, koska dataa ei samalla tavalla ole saatavissa kuin olemassa olevissa jalostettavissa palveluissa. (Martela, F. 2017, s. 38). Siksi Lean-toimintamallit palvelevat erinomaisesti uutta liiketoimintaa, palveluita tai organisaatiomuutosta haettaessa.

Palvelumuotoilu lähtee asiakastarpeiden syvästä ymmärtämisestä (Tuulaniemi, J. 2016, s. 71). Lean Startup –metodissa liikkeelle lähdetään ongelmaperusteisesti. Lean Startup tähtää toimivan liiketoimintamallin kehittämiseen. Jotta turhia resursseja ei uusien palveluiden ja liiketoiminnan kehittämiseen kulu, virtaustehokkuus hiotaan huippuunsa rakenna-mittaa-opi -syklin kautta. Palvelumuotoilussa tavoitteena on löytää heti asiakkaalle turhat, arvoa tuottamattomat elementit mallinnuksen kautta. Mallinnus tarkoittaa



Kuva 15. Visualisointi kaksikäistisyyden periaatteista mukailen Pajua. (Martela, F. 2016, s. 38).

taa kehitteillä olevan palvelun koko ekosysteemin purkua visuaalisesti kontaktipisteinen (Tuulaniemi, J. 2016, s. 78-79). Lean Startup –metodissa rakennetaan aluksi pienin toimiva tuote, Minimum Viable Product, jonka kautta ymmärretään, onko tulevilla palvelulla tai tuotteella kysyntää (Ries, E. 2011, s. 97). Palvelumuotoilu toimii oikeastaan samoilla periaatteella. Visuaalisen mallinnuksen jälkeen rakennetaan prototyyppi, jota testataan tulevilla asiakkaila. Molemmat metodit siis tukevat toisiaan uuden palvelun rakentamisessa.

Ziisus-palvelu syntyi tuotteeksi Unknown_Unknown -hankkeen myötä vuonna 2017. Tämän jälkeen sitä pitää kehittää asiakaslähtöisesti edelleen vastaamaan startup-kentän toiveita, unohtamatta, että Ziisus toimi palveluna myös sisäisesti rakentamalla toimintakulttuuria. Palvelumuotoilu on ketterien menetelmien ohella hyvä väline myös organisaation sisäisten prosessien kehittämiseen (Tuulaniemi, J. 2016, s. 191). Kehityksen lähtökohtana on asiakkaiden ydinongelman ymmärtäminen ja ratkaiseminen.

Jotta Ziisus voi taklata haastattelussani ilmi tulleita haasteita ja jotta sisäisestä kulttuurista kehkeytyisi todellisesti henkilökunnan avoin vuorovaikutteinen yhteisö, päädyin seuraavaan kehitysideaan. Jokaiselle Zeeland Familyn työntekijälle lupa käyttää 10 % viikoittaisesta työajasta itsensä, uusien innovaatioiden, tai jo olemassa olevien palveluiden kehittämiseen. Tämänkaltaisen uusi sisäinen palvelu voi johtaa kaksikäätisen periaatteen ja kokeilukulttuurin vahvistumiseen.

Mahdollisesti voisi hajauttaa kokeilukehittämistä laajemmaksi joukoksi pienempiä tiimejä, joista jokainen pyrkii kohti organisaation sataprosenttisen ketteryyden strategiaa eri aihepiirien tiimoilta. Kokeilukehittämisen lähtökohtia voisivat olla esimerkiksi asiakasymmärrys, myyntityöstäminen, luovuus ja markkinointi. Kokeilukulttuurista tulisi näin Zeeland Familylle alustan kaltainen toiminnan läpäisevä kulttuuri, joka helpottaisi strategian jalkauttamista koko organisaation toimintaan. Kokeilukulttuurin ei pitäisi jäädä yhden tiimin tai pilotin toimintamalliksi, sen tulisi olla jatkuvaa ja evaluoivaa, jolloin se ulottuisi kaikille organisaation toiminta-alueille. (Jämsén, P. 2017).

9. YHTEENVETO

Opinnäytetyöni aihe on ajankohtainen, sillä maailma on dynaamisessa muutostilassa ja organisaatiot hakevat uusia toimintamutuja pärjätäkseen jatkuvasti yhä kompleksisemmaksi muuttuvassa yhteiskunnassa.

Tulevaisuuden yritykset ovat organisaatiomalliltaan ketteriä itseohjautuvia eläviä organismeja, joilla ei ole hierarkiaa. Ne perustuvat työntekijän näkemiselle kokonaisuutena, jolla on organisaatiolle annettavaa myös oman ydinosaamisensa ulkopuolelta. Yhteinen päämäärä ohjaa koko työyhteisön toimintaa kohti menestystä ja hyvinvointia. (Laloux, F, 2016, s. 55). Vaikka tulevaisuuden yritykseksi olisi vielä matkaa, on organisaatiomallia helpointa alkaa muovaamaan kokeilukulttuurin keinoin. Pelkkä suunnittelu ei enää riitä ratkaisemaan organisaatioiden kohtamia haasteita ja ongelmia. Kokeilukulttuuri ja itseohjautuvuus ovat yritykselle yksinkertainen vastaus järjestää toimintaansa uudelleen, oppia uutta ja löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia. (Martela, F, 2017. s. 264).

Kehityshankkeeni osoitti, että palvelujohtamisella ja ketterillä menetelmillä voidaan lisätä osittain henkilöstön motivaatiota ja itseohjautuvuutta. Se ei ole kuitenkaan helppoa, sillä Zeeland Familyn kaltaisessa isommassa organisaatiossa työyhteisö koostuu erilaisista ammattialoista, näkemyksistä ja kokemuksista. On osattava puhutella jokaista työntekijää, jotta organisaatiomuutos on lopulta mahdollinen. Ohjelmistoyritys Vincit on hyvä esimerkki siitä, miten työntekijöiden tarpeet on käännetty yrityksen tarjoamiksi johtamisen palveluiksi. Kokeilukulttuuria ja palvelumuotoilua yhdistämällä voidaan siis luoda uniikkeja ratkaisuja myös organisaation sisäiseen kulttuuriin. Ziisus-palvelu oli alustava kokeilu ja osaltaan näytti miten hukkaa asiakkaan ja organisaation väliltä poistettiin olemalla läpinäkyvästi kontaktissa Slack-kanavan kautta. Zeeland Familyn näkymättömät sisäiset siilot myös hälvenivät ja jopa poistuivat Ziisus-toimeksiannoissa, jotka hoidettiin täysin itseohjautuvasti jokaisen räätälöidyn tiimin kesken. Ketterän kehittämisen ja palvelumuotoilun työkaluilla loimme uusi palvelukonsepti startup-asiakkaille, sekä oman yrityksen sisäiseen käyttöön. Asiakkaan

arvontuotolla mitaten Ziisus-palvelu tuo toistaiseksi enemmän oppimispääomaa kuin liiketoiminnallista voittoa. Toisaalta palvelun ydinajatus onkin kehittyä yhdessä asiakkaan kanssa, jolloin se mahdollisesti tulevaisuudessa on skaalattava arvoa monipuolisesti tuottava palveluryppäs. Ziisus-palvelun etuna on myös henkilökunnan koko potentiaalin hyödyntäminen rinnakkain monimuotoisissa projekteissa, jolloin ammattinimikkeisiin usein liittyvä tehtäväsidonnaisuus puuttuu (Jämsén, P. 2017).

Kokeilevissa hankkeissa yhteistä päämäärää tavoitellessaan henkilöstön jäsenet lähestyvät itseohjautuvuuden ihannetilaa toteuttaen itseään työyhteisössä, lisäten luovuutta, tehokkuutta ja työhyvinvointia (Martela, F, 2017, s 170). Unknown_Unknown -hanke ei ole poikkeus.

Vaikka sisäinen hanke kesti virallisesti vuoden 2017 helmikuusta joulukuuhun on sillä kauas kantavia vaikutuksia. Hankkeen aktiivit osallistuneet ovat jatkaneet itseohjautuvasti Ziisus-palvelun kehittämistä. Organisaatiokulttuuria on uudistettu projektilähtöisestä toimintatavasta kohti ketterämpää ja asiakaslähtöisempää mallia. Vuorovaikutus on lisääntynyt ja henkilöstö tarjoaa uusia mahdollisia asiakkaita Ziisukselle. Työnteon tavat muuttuvat vähitellen työntekijöiden organisoituessa itse ratkaisemaan jonkin prosessinkulun ongelmaa. Ziisuksella on avoin, itseohjautuva tiimi, joka hyväksyttää kaiken tekemisen toisillaan ja kehittää uusia palveluita edelleen. Palveleva johtajuus toimii tukitoimena ja kannustaa jatkuvaan oppimiseen.

9.1 Hankkeen Onnistumiset

Hankkeen isoin onnistuminen on kokeilukulttuurin menestyminen työntekijälähtöisesti ja sen kehittymisen jatkuminen. Tähän liittyy oppimispääoman kasautuminen useammalle yksilölle, innostuneisuuden, itseorganisoituvuuden ja motivaation selvä kasvu. Onnistumisia ovat myös kehitetyn palvelun Ziisuksen leviäminen muihin Zeeland Familyn toimipisteisiin sekä Ziisukselle uusien palvelukonseptien jatkuva kehittäminen, kuten pitch-workshopit ja Pitching Superstar -konseptit (Muistiinpanot, 2018).

9.2 Hankkeen haasteet

Organisaatiokulttuurin tasolla hankkeessa törmättiin isoon resurssiongelmaan. Asiakkaille tehtävillä markkinointitoimenpiteillä ei ollut välttämättä heti toteuttajia. Ziisuksen palvelulupaus ketterydestä ei toiminut organisaation sisällä. Ratkaisuna ongelmaan voisi olla esimerkiksi kymmenen prosentin resurssoitu kehittämisai-ka jokaiselle työntekijälle, jonka voisi hyödyntää tämän kaltaisiin ketteriin asiakasprojekteihin.

Palvelumuotoilun kannalta oli haastavaa lähteä liikkeelle aina alusta jokaisen uuden asiakkaan kanssa ja räätälöidä jokainen tiimi ja toimenpide erikseen. Tämän haasteen ratkaisuvaihtoehdot voisivat olla vaikkapa ennalta toteutetut mallit, joita voisi varioida näitä tarpeita ketterästi huomioiden.

9.3 Loppusanat

Opinnäytetyöni ja Zeeland Familyn sisäinen kehittämishanke näytti, että kokeilukulttuuri mahdollistaa tulevaisuudessa nopeamman kokeilun ja muutosten omaksumisen osaksi yhteistä kulttuuria. Se tarjoaa helppoja, edullisia ja nopeita tapoja testata, mikä toimii ja mikä ei.

LÄHTEET

Blank, S. 2006. The Four Steps to the Epiphany. Lulu.com.

Laroix, F. 2014. Reinventing Organization. A Guide to Creating Organizations. Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Nelson Parker

Laroix, F. 2016. Reinventing Organization. An Illustrated Invitation to Join the Conversation on Next- Stage Organizations. Nelson Parker

Osterwalder, A, Pigneur Y. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.

Ries, E. 2016. Lean Startup –kokeilukulttuurin käsikirja. Latvia: LavasDesign Oy.

Tuulaniemi. J. 2016. Palvelumuotoilu. Alma Talent.

Wilenius, M. 2015. Tulevaisuuskirja – metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen. Kustannusosakeyhtiö Otava.

VERKKOLÄHTEITÄ:

Cavén-Pöysä, O, 2014. Pop up & Lean Start up - yrittäjyyden opetusmallin kehittämishanke toisen asteen koulutuksessa.

Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Saatavissa: <http://www.doria.fi/handle/10024/97215>

Erkko, A. Kauppalehti 23.9.2015.

Tehoa yritykseen – poista pomot ja tuo tunteet töihin

[viitattu: 10.11.2017]

Saatavissa: <https://m.kauppalehti.fi/uutiset/tehoa-yritykseen--poista-pomot-ja-tuo-tunteet-toihin/jNnqiB3V>

Hakanen, J. 8.11.2016. Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin

[viitattu: 31.11.2018]

Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin/>

Heinilä, T. 3.11. 2014: Sitran trendit: Vakaa työ murenee

mistä aineksista rakentuisi positiivinen visio tulevaisuuden työstä?

[viitattu: 12.9.2017]

Saatavissa: <https://www.sitra.fi/artikkelit/sitran-trendit-vakaa-tyo-murenee/>

Koskelo, M. 5.4. 2014: Muotoilu #2: muotoilua: työntekijät asiakkaina ja työntekijäkokemus: työntekijäkokemus = asiakaskokemus

[viitattu: 12.9.2017]

Saatavissa: <https://ilmioita.wordpress.com/2014/04/05/muotoilua-osa-2/>

Latvala, J. 10.11.2015. YLE. Hyvä pitch tulee kristallinkirkaana sydäimestä -arvioi Slushin esitykset livestriimistä

[viitattu: 10.2.2018]

Saatavissa: https://yle.fi/ylex/uutiset/hyva_pitch_tulee_kristallinkirkaana_sydamesta_-_arvioi_slushin_esitykset_livestriimista/3-8445762

...

...

Maria 0-1, The Nordic Leading Startup Community

[viitattu: 3.2.2018]

Saatavissa: <https://maria.io/about/>

Martela, F. 15.5.2017. Itseohjautuvuus – mistä siinä on pohjimmiltaan kyse

[viitattu: 2.2.2018]

Saatavissa:

<https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus--mista-siina-pohshyjimmiltaan-on-kyse>

Maurya, A. 27.2.2012. Why Lean Canvas vs Business Model Canvas?

[viitattu: 31.1.2018]

Saatavissa:

<https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0>

Oikarinen, M. 15.12.2016. Tulevaisuudentutkija: uuden ajan yritys putsaa pois hierarkiat.

[viitattu: 27.12.2017]

Saatavissa: <https://www.mandatumlife.fi/life-journal/artikkeli/-/article/tulevaisuudentutkija-uuden-ajan-yritys-putsaa-pois-hierarkiat>

Sininen meteoriitti: Ketteryys haltuun: Ketterän kehityksen yleiset periaatteet. [viitattu: 12.9.2017]

Saatavissa: <https://www.meteoriitti.com/2013/06/06/ketteryys-haltuun-ketteran-kehityksen-yleiset-periaatteet/>

Strategyzer.com. 2014. How to create products and services customer want. Get started with Value Proposition Design.

[viitattu: 3.2.2018]

Saatavissa: <https://assets.strategyzer.com/assets/resources/value-proposition-design-book-preview-2014.pdf>

The Six Sigma: Tätä on Lean.

[viitattu: 10.10.2017]

Saatavissa: <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/lean/lean/>

Zeeland Family, Hallinto ja hallintoperiaatteet:

[viitattu: 10.10.2017]

Saatavissa:

<https://www.zeelandfamily.fi/sijoittajille/hallinto-ja-hallintaperiaatteet/>

Zeeland Family. Yrityksen verkkosivut.

[viitattu: 27.1.2018]

Saatavissa: <http://www.zeelandfamily.fi>

Valtionneuvoston kanslia, Kokeileva Suomi

[viitattu: 30.1.2018]

Saatavissa: <http://kokeilevasuomi.fi/kokeilut>

Vincit, Tupla ja kuitti. Euroopan paras työpaikka. Suomen paras työpaikka.

[viitattu: 10.10.2017]

Saatavissa: <http://www.euroopanparastyopaikka.fi/>

Slack. Slack-sovellus.

[viitattu: 27.1.2017]

Saatavissa: <https://slack.com/>

...

VIDEO:

Sitra Fund, julkaistu 19.9.2012. Kokeilukulttuuri. [viitattu: 4.2.2018]

Saatavissa:

<https://www.youtube.com/watch?v=1YEM2pQQNEc&feature=kp>

HAASTATTELUT:

Jämsén Perttu

Työelämän asiantuntija, Sitra

Haastateltu 25.9.2018

Markkanen Jukka

Copywriter, Zeeland Family

Unknown_Unknown hanke

Haastateltu, 12.12.2018

Norta Sini

Operatiivinen johtaja, Zeeland Family

Haastateltu 12.1.2018

Parantainen Maija

Projektipäällikkö, Zeeland Family

Unknown_Unknown hanke

Haastateltu, 12.12.2018

Rautanen Anu

Unknown_Unknown fasilitaattori

Prominda. Prominda.fi

Haastateltu, 5.2.2018

Söderlund Johanna

Sosiaalisen median community manager, Zeeland Family

Unknown_Unknown hanke

Haastateltu, 12.12.2018

Zeeland Family

Henkilöstön kysely

Marraskuu 2017

Muistiinpanot, 2017

Muistiinpanot, 2018

Rautanen A, Markula J, 2017

Työpajat

Slack-keskustelut aikavälillä 2.2.–20.12.2017

KUVALUETTELO

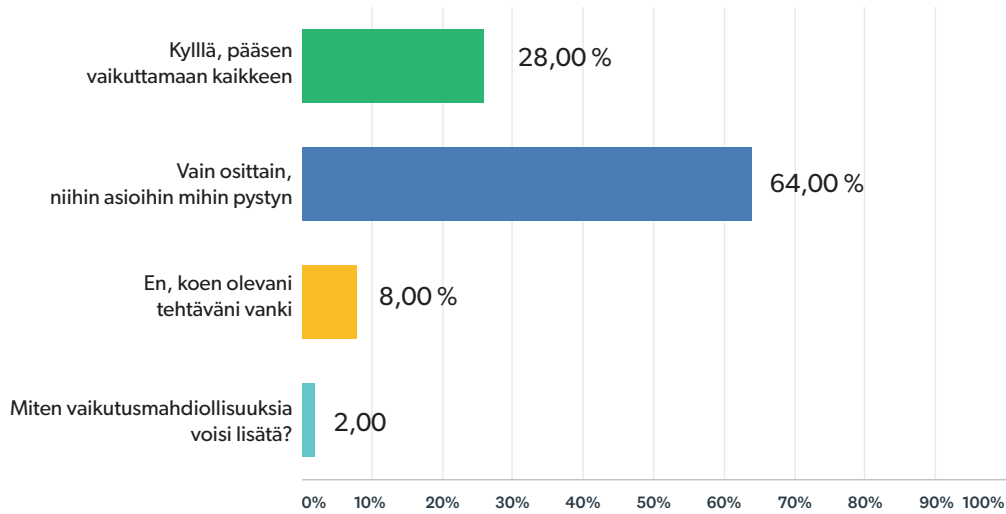
- Kuva 1. Kehityshankkeen viitekehys.
- Kuva 2. The Zeeland Family. Brändi-ilmettä.
- Kuva 3. Rakenna-mittaa-opi -sykli.
- Kuva 4. Minimum Viable Product, MVP. Pienin toimiva tuote.
- Kuva 5. Sisäisten prosessien kehittämisen työkaluja.
- Kuva 6. Asiakslähtöinen arvontuotto.
- Kuva 7. Työpajat, kevät 2017.
- Kuva 8. Lean Canvas.
- Kuva 9. Visualisointi kuinka rakenna-mittaa-opi syklistä syntyy ensimmäinen oikea tuote.
- Kuva 10. Ziisus.fi.
- Kuva 11. Ziisus-palvelupolku ja sen kontaktipisteet visualisoituna
- Kuva 12. Ziisuksen palvelukehikko visualisoituna.
- Kuva 13. Podcast-julkaisu Soundcloudissa.
- Kuva 14. Arvonlupaus ja asiakasprofiili
- Kuva 15. Visualisointi kaksikäisyyden periaatteista

LIITTEET

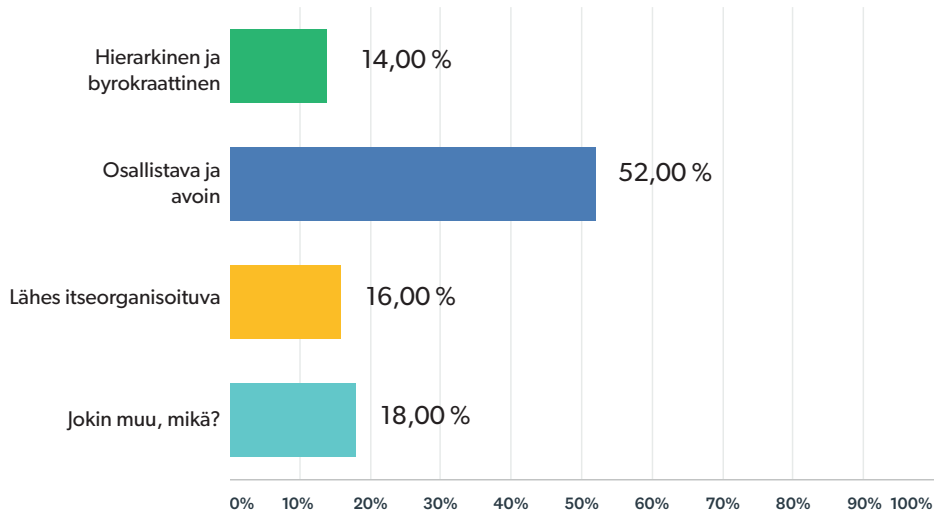
- Liite 1. Kyselylomake.
Työ, osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet
- Liite 2. Haastattelukysymykset.

TYÖ, OSALLISTUMINEN JA VAIKUTTAMISMAHDOLLISUUDET.

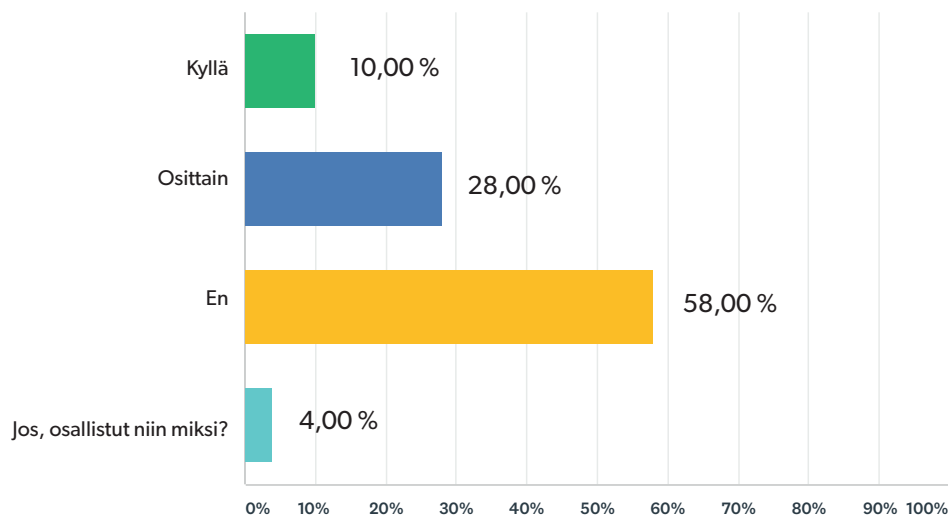
1. Koetko, että sinulla on mahdollisuus vaikuttaa työhösi?



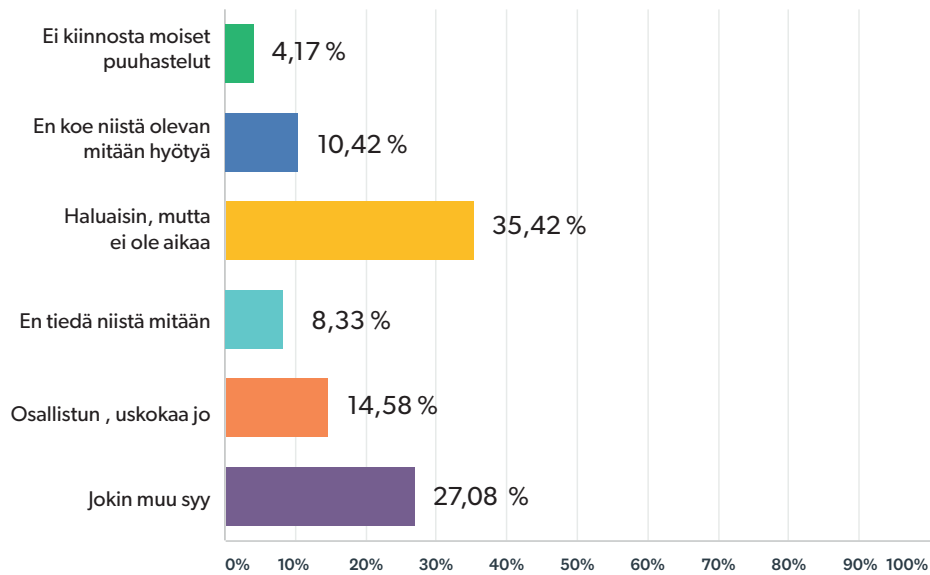
2. Minkälainen on mielestäsi Zeeland Familyn organisaatorakenne?



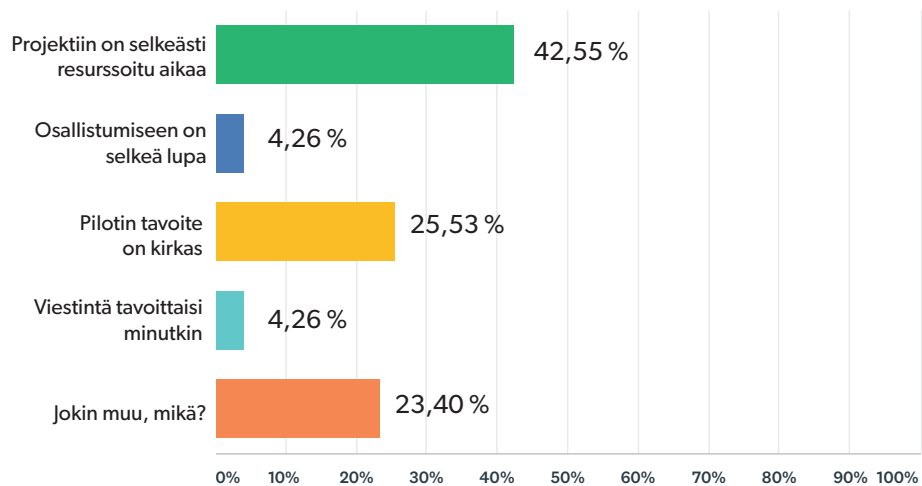
3. Osallistutko Zeeland Familyn sisäisiin hankkeisiin, kuten Unknown_ Unknown?



4. Jos et osallistu, niin miksi?



5. Mikä motivoisi sinut jatkossa osallistumaan?



Avoimet kysymykset:

6. Onko työympäristössä, työtavoissa tai organisaatiossa mielestäsi kehitettävää? Mitä?

7. Minkälaisia muita toimivia tapoja löytyisi sisäisen organisaatiokulttuurin ja luovuuden kehittämiseen?

8. Vapaa sana

Toteutustapa: Survey Monkey -alusta.
Zeeland Familyn koko Helsingin toimiston henkilöstö, 125 henkilöä.
Ajankohta: marraskuu 2017.
Tavoitti 50 henkilöä.
Vastausprosentti 40.

Haastattelukysymykset.

OSALLISTUMINEN UNKNOWN_UNKNOWN -HANKKEESEEN

1. Miksi osallistuit Unknown_Unknown -hankkeeseen?
2. Mitä hyötyä siitä koet saaneesi?
3. Mitä olet oppinut prosessin aikana?
4. Mikä tuntuu rajoittavan ja miksi omia toimintamahdollisuuksia hankkeessa?
5. Miten itse olisit kehittänyt sisäistä hanketta?
6. Vapaa sana yleisesti U_U -hankkeen tiimoilta.

Toteutustapa: sähköposti haastattelu.

Zeeland Familyn aktiivisesti Unknown_Unknown -hankkeeseen osallistuneet neljä henkilöä.

Ajankohta: marraskuu 2017.