



Reflector

**ONNISTUMISEN AVAIMET
KETTERÄÄN KEHITTÄMISEEN**

Ketterässä kehittämisessä tavoitellaan joustavaa ja iteratiivista työskentelymallia. Mitä onnistunut ketterä toimintamalli vaatii käytännössä yrityksiltä? Mitkä syyt johtavat siihen, että ketteröittämisen polku takkuilee? Tutkimme ketterän kehityksen toimintamallia ja tilannekuvaa Suomessa haastatteleamalla sekä palveluita ja järjestelmiä kehittäviä yrityksiä että liiketoiminnasta ja yritysten kehityksestä vastaavia yrityspäittäjiä. Tämän tutkimusraportin havainnoista löydät tärkeimmät avaimet ketterän toimintamallin läpivientiin omassa yrityksessäsi.

Tarkoituksenamme oli löytää yritystason tavoitteiden, toteutusmallien ja onnistumisten välisiä yhteyksiä. Halusimme tunnistaa erilaisia polkuja ketteryystavoitteiden onnistuneeseen saavuttamiseen.

Tutkimuksessa haastattelimme sekä palveluita ja järjestelmiä kehittäviä yrityksiä että liiketoimintapäittäjiä ja liiketoiminnan kehityksestä vastaavia henkilöitä eri kokoisissa yrityksissä ja eri toimialoilla. Yritysten historia järjestelmällisessä ketteröittämisessä oli hyvin erilainen; osa oli tietoisesti pyrkinyt ketterämpään toimintaan jo pidemmän aikaa, osa oli vasta aloittanut matkansa.





“Ketteryydessä onnistuneita yrityksiä yhdisti ennen kaikkea kärsivällisyys.”

SENSE

KETTERYYS VAATII KÄRSIVÄLLISYYTTÄ JA TARKKAA FOKUSTA

Havaitsimme tutkimuksemme perusteella muutaman mielenkiintoisen seikan yrityksen matkasta kohti ketteryyttä. Yritykset, jotka olivat tuloksiinsa tyytyväisimpiä, olivat tehneet asioita hyvin samantapaisesti. Ketteryydessä onnistuneita yrityksiä yhdisti ennen kaikkea kärsivällisyys: edettiin pienin askelin kohti suuria tavoitteita. Tekemisestä tunnistettiin tärkeimmät kohdat, joihin keskityttiin. Kokeilujen tavoitteista ja tuloksista myös kommunikointiin yritysten sisällä selkeästi.

Ketteriin malleihin siirtymisen motiivi puolestaan juonsi juurensa usein turhautumiseen: raskaat ja pitkittyneet IT-hankkeet hiersivät sekä tilaajia että toimittajia. Myös yrityksen aito transformaatio tuotelähtöisestä palvelu- tai asiakkuusvetoiseksi yritykseksi edellyttää uudenlaisia toimintamalleja.

Haastatellut tavoittelivat ketteryyden kautta monipuolisia hyötyjä

- nopeampi arvontuotto
- kustannustehokkuus
- nopeampi kehityssykli
- tuote tai palvelu nopeammin tuotantoon ja markkinoille
- laadukkaammat tuotteet
- läpinäkyvyys
- ennustettavuus
- avoimuus

Henkilöstön tyytyväisyys ja yrityksen innovatiivisuus nousivat tavoitteissa vain epäsuorasti esille, mikä yllätti tutkimuksen tekijöitä.

KETTERÄN TOIMINNAN KÄYNNISTÄMISEN AJURINA TOIMII USEIN TURHAUTUMINEN

Kokemukset pitkittyneistä IT-projekteista sekä toisaalta halu kokeilla erilaisia asioita nopeasti olivat useimmin toistuneita taustasyitä ketteriin malleihin siirtymiselle. IT-toimittajien kanssa väittely projektin sisällöstä ja laajuudesta turhautti asiakasyrityksiä. Vesiputousmalli tuntui raskaalta ja omaan organisaatioon toimimattomalta. Esille nousi myös toive tunnistaa nopeammin ns. turha tekeminen.

Omassa liiketoimintaympäristössä tai liiketoimintamalleissa tapahtuvat muutokset nousivat myös esille haastatteluissa. Ketterän toiminnan ajureita olivat etenkin tarve siirtyä perinteisestä liiketoiminnasta kohti palveluliiketoimintaa ja luoda verkostoja paremman asiakasarvon tuottamiseksi.

“IT-toimittajien kanssa väittely projektin sisällöstä ja laajuudesta turhautti asiakasyrityksiä.”



**”Pienin askelin
kohti suuria
tavoitteita.”**

MENESTYJIÄ YHDISTÄÄ LUOTTAMUKSEN RAKENTAMINEN JA RIMAN NOSTAMINEN VÄHIN ERIN

Kun tarkastellaan ketteryysmatkallaan onnistuneita yrityksiä, yhdistää näitä tapa, jolla ketteryyttä on viety omassa organisaatiossa eteenpäin. Nämä yritykset olivat aloittaneet pienin askelin, mutta suurin tavoittein. Uutta toimintamallia oli maltettu rakentaa ja johtaa määrätietoisesti ja rauhallisesti. Yrityksissä oli hyväksytty se, että muutos vie aikaa ja suuri muutos vieläkin enemmän.

Tietyllä osa-alueella saavutetut hyvät tulokset olivat rohkaisseet jatkamaan ja laajentamaan kokeiluja. Ne myös osoittivat muulle organisaatiolle uuden toimintamallin hyötyjä. Seuraavalle tasolle päästiin tunnistamalla tärkeimmät tekemiset ja keskittymällä niihin tarkasti. Kaikkea ei yritetty saavuttaa kerralla. Oman tekemisen ja tulosten mittaaminen ja sitä kautta tekemisen jatkuva kehittäminen ja hyötyjen esilletuonti olivat myös yhteisiä asioita niille yrityksille, jotka kokivat onnistuneensa ketteryyden kehittämisessä.

Kun demoilla on ensin saavutettu luottamusta ja läpinäkyvyyttä tilaajille ja liiketoiminnan asiantuntijoille, on vuorossa riman nostaminen. Haastatellut kertoivat oman osaamisen vaiheittaisesta kasvattamisesta yhdistämällä sopivasti kursseja, seminaareja ja käytännön harjoittelua. Sparrailu esimerkiksi agile coachin kanssa vaikutti toimivan laajoja koulutuksia paremmin.



EI KERTAHARJOITUS, VAAN AJATUSMALLIN MUUTOS

Haastateltavat korostivat innostuneiden ”saarnaajien” roolia omien yritystensä sisällä. Onnistujat ymmärsivät sen, että ketteröittäminen ei ole kertaharjoitus, vaan kokonaisvaltaisempi ajatusmallin muutos. Se vaatii myös juuri omalle firmalle sopivan toimintamallin etsimistä.

Vastauksista ei noussut esiin jotain erityisen toimivaa ketterän kehittämisen mallia. Vastaajat kokivat, että mallit toivat valmiita rakenteita tekemiseen. Niitä sovellettiin kuitenkin hyvin yksilöllisesti tai mallit otettiin käyttöön vasta, kun organisaatio oli jo saavuttanut tietyn kypsyytason.

”Ketteröittäminen ei ole kertaharjoitus, vaan ajattelutavan muutos.”

KETTERÄN TOIMINNAN HIDASTEITA

Ketterän toiminnan onnistumisen edellytykset tunnettiin yrityksissä hyvin. Niitä listattiin viimeistään siinä vaiheessa, kun haastatellut henkilöt pohtivat, mitä omassa organisaatiossa pitäisi vielä parantaa.

Haastatteluista kävi ilmi, että kun ”ketteröitetään” vain toteutustiimit, mutta muun organisaation toimintamallia ei joko haluta muuttaa tai saada muutettua, ei päästä niin pitkälle kuin olisi toivottua. Samoin käy, jos yritykset ”vain kouluttavat” työntekijät ketteriksi, mutta eivät varmistu muiden riittävien edellytysten rakentamisesta. Ilman tavoitteellista johtamista ei saavuteta pysyviä tuloksia.

Haastavaksi koettiin kommunikointi oman yritysjohdon suuntaan sekä johdon tuen saanti hankkeille. Johdolle haluttiin viestiä siitä, mitä ketterään kehitysmalliin siirtyminen vaikuttaa kehittämisen suunnitteluun, aikataulutukseen ja budjetointiin. Johtoa saatiin sitoutettua ennen kaikkea kehittämisen ennustettavuuden kautta. Huonot kokemukset aiemmista ketteröittämissankkeista tai jonkun aiemman mallin käyttöönotossa tapahtuneet epäonnistumiset jarruttivat puolestaan uusia kehitysaihoita.

VIISI TÄRKEINTÄ STEPPIÄ KETTERYYTEEN

Ketterä kehittäminen poikkeaa perinteisistä projektinhallintamalleista siinä, että vaikka kehittämisellä on formaalit säännöt, suunta on aina kohti mukautuvaa ja iteratiivista työskentelymallia. Teknologialla ja oikeanlaisella IT-arkkitehtuurilla on tärkeä rooli ketteryyden mahdollistajana, mutta uusinkaan teknologia ei yksin takaa yrityksen kykyä toimia ketterästi. Ketteryys vaatii tavoitteellista johtamista ja asiakasarvon mittaamista.

Äärimmäinen ketteryys ei useinkaan ole yritykselle paras tie, vaan riittävän ketteryyden varmistaminen tuo jo tarvittavat tulokset ja solahtaa organisaatioon helpommin. Jollekin yritykselle tietynlainen toimintatapa toimii loistavasti, mutta toiselle firmalle sama malli ja toteutus ei sovi. Se, missä halutaan olla ketterä, määrittää ketteryysprojektin tavoitteet. Toiselle laajuus on koko firman toiminta. Jossain muualla se on projekti tai prosessin pätkä tai vaikkapa yksittäisen palvelun tai tuotteen tuottaminen.

POIMI TALTEEN TUTKIMUKSESTA LÖYTÄMÄMME TÄRKEIMMÄT HAVAINNOT KETTERYYDEN RAKENTAMISEEN:

1. Ota pieniä, hallittuja askelia kohti suuria tavoitteita. Ole kärsivällinen.
2. Jos muutosta vie eteenpäin vain yksittäisen hankkeen toteutustiimi ja ketterä kehittäminen ei kosketa muun organisaation toimintamalleja, ei synny pysyviä tuloksia.
3. Johdon tuki tarvitaan. On tärkeää synnyttää luottamusta johdon suuntaan tekemisen läpinäkyvyyden ja ennustettavuuden kautta.
4. Kyseessä ei ole kertaharjoitus, vaan ajattelumallin muutos.
5. Valmiit mallit tuovat rakenteita toimintaan, mutta niistä on muokattava omaan yritykseen toimiva malli. Suora ketteryyshenkilöiden kopiointi harvemmin toimii.

Tutkimuksen teki Reflector. Ota meihin yhteyttä, jos haluat tietää, millaisia hyötyjä ketterästä kehittämisestä voisi olla sinun yrityksessäsi. Ota meihin yhteyttä, jos haluat tietää, millaisia hyötyjä ketterästä kehittämisestä voisi olla sinun yrityksessäsi.

Reflectorlaiset tukevat asiakkaitaan tietohallinnon johtamisessa ja kehittämisessä. Kokeneet asiantuntijamme auttavat löytämään parhaita käytäntöjä ja ohjaavat asiakasyritystemme tietohallintoa muutostilanteissa.



Seija Kälkäjä

Agile Business Analyst, Product Owner,
Requirements Analyst, SAFe® Agilist

seija.kalkaja@reflector.fi

LIITETIEDOT

Haastatellut yritykset ja haastattelumetodi

- Kokoluokka 150-10.000 työntekijää.
- Toimialoja: rahoitus, vakuuttaminen, rakentaminen, sähkön jakelu, valmistava teollisuus, tukkukauppa ja media.
- Liiketoiminnan ja/tai kehittämisen ketteröitämistä harjoitettu 2-10 vuotta.
- Haastattelut tehtiin 11/2018-5/2019 välisenä aikana.
- Tutkimuksemme toteutettiin henkilökohtaisin haastatteluin, avoimilla kysymyksillä.

Haastattelun osa-alueet

Ketteryyden tavoitteet

Mitä ketteryydellä halutaan saavuttaa?

Minkä tasoista ketteryyttä haetaan?

Ohjaako strategia ketteröitämistä?

Miten on varmistettu yhteinen näkemys tavoitteista?

Ketteryyden periaatteet ja käytännöt

Mitä menetelmiä käytetään ja miten niitä noudatetaan?

Miten ennustettavaa toiminta on?

Mikä on ohjausmalli ja minkä datan pohjalta edistymistä seurataan?

Ketteryyden edellytykset

Mitä ketterää tekemistä tukevia kyvykkyyksiä yrityksessä on tunnistettu?

Miten ne toimivat seuraavilla osa-alueilla: automaatio, arkkitehtuuri, itseohjautuvat tiimit, osallistaminen, kommunikaatio, läpinäkyvyys, jne.

Käytännön tekeminen

Pilkkominen, arvottaminen, priorisointi, käyttöönnotot.

Reflector

2021
reflector.fi