JUKKA KAISLA | 2025

PILOT GREEN

LEAN-KOKEILUKULTTUURI KEHITTÄMISTYÖSSÄ

PILOT GREEN
Metropolia
Uudenmaan liitto
Nylands förbund
FORUM VIRIUM HELSINKI
LAB University of Applied Sciences
Päijät-Hämeen liitto
Euroopan unionin osarahoittama

LEAN-KOKEILUKULTTUURI KEHITTÄMISTYÖSSÄ

Business Model Canvas (BMC) on visuaalinen työkalu, joka auttaa jäsentämään liiketoimintamallia yhdeksän rakennuspalikan kautta: asiakassegmentit, arvolupaus, kanavat, asiakassuhteet, tulovirrat, keskeiset resurssit, avaintoiminnot, kumppanuudet ja kustannusrakenne. Tavoitteena ei ole pelkästään dokumentoida olemassa olevaa mallia, vaan ennen kaikkea tukea uudenlaisten liiketoimintamallien ideointia, testaamista ja kehittämistä.

Osana hanketta yrityksille toimitettiin Business Model Generation -kirja ja kehotettiin hyödyntämään BMC-mallia uusien viherrakentamisen ratkaisujen kehittämisessä. Tarkoituksena oli tarjota käytännönläheinen malli siihen, miten ideaa voidaan viedä eteenpäin liiketoimintana, esimerkiksi arvioimalla:

- Ketkä ovat ratkaisun tärkeimmät asiakkaat?
- Mikä on arvolupaus, joka erottaa sen muista?
- Miten ratkaisu tavoittaa asiakkaat ja miten syntyy tuloja?
- Mitkä ovat tärkeimmät resurssit ja kumppanuudet?
- Millaisia kustannuksia ja riskejä kehittäminen aiheuttaa?

Teoriassa Business Model Canvas soveltuu hyvin matalan kynnyksen työkaluksi, jolla voidaan lähestyä liiketoiminnan kehittämistä erityisesti silloin, kun uusia ratkaisuja halutaan testata kevyesti ennen merkittäviä investointeja. Se mahdollistaa myös nopean palautteen keruun ja iteraation, mikä tekee siitä tehokkaan Lean-ajattelun liittolaisen.

Käytännössä työkalun hyödyntäminen jäi kuitenkin hyvin vähäiseksi. Kyselyyn saatiin vain kaksi vastausta, ja molemmissa yrityksissä ilmoitettiin, ettei ollut aikomusta tutustua jaettuihin materiaaleihin – ei esittelyvideoon eikä Business Model Generation -kirjaan. Tästä syystä myöskään BMC-mallin konkreettinen soveltaminen ei toteutunut osana tätä hanketta.

Reflektiota: Mitä tällaisista hankkeista voidaan oppia?

Kyseessä ei ole yksittäistapaus, vaan kokemusta vahvistaa laajempi ilmiö, joka on toistunut useissa korkeakoulujen ja yritysten yhteishankkeissa: osallistuvien yritysten sitouttaminen kehittämistoimintaan jää vähäiseksi, ellei kehittämistyö linkity suoraan niiden operatiiviseen arkeen tai akuutteihin tarpeisiin.

Yrityksillä – erityisesti pienillä ja keskisuurilla toimijoilla – on usein hyvin rajalliset resurssit ja toimintaa ohjaa päivittäinen asiakastyö. Kehittämiseen osallistuminen vaatii selkeää hyötynäkökulmaa: mitä ongelmaa ratkaistaan, miten tämä hyödyttää yritystä nyt, eikä mahdollisesti joskus tulevaisuudessa. Jos hyöty jää abstraktiksi, kuten usein tapahtuu ulkopuolelta tarjottujen konseptien kohdalla, motivaatio jää matalaksi.

Tämä asettaa kehityshankkeille selkeitä vaatimuksia:

1. **Kehittäminen on upotettava osaksi arkea**
   Sen sijaan, että yrityksiä pyydetään "tutustumaan materiaaleihin" omalla ajallaan, tulisi kehittämistoimenpiteet rakentaa konkreettisten työpajojen ja yhteiskehittämisen ympärille, joissa asiat tehdään yhdessä heti. Tällöin materiaali ei jää teoriaksi, vaan se linkittyy suoraan yrityksen omaan tilanteeseen.

2. **Vaatimustason tulee olla realistinen**
   Yrityksille tarjottavat tehtävät ja sisällöt tulee mitoittaa niin, että ne ovat suoritettavissa nopeasti ja kevyesti – mieluiten heti osana yhteistä tilaisuutta. Vain pieni osa yrityksistä motivoituu itsenäisesti perehtymään kirjalliseen materiaaliin ilman välitöntä hyötyä.

3. **Hyöty on tehtävä näkyväksi – konkreettisesti**
   On kriittistä, että kehittämisen hyöty esitetään liiketoimintalähtöisesti: Miten tämä auttaa sinua saamaan enemmän asiakkaita, parempaa katetta, nopeamman oppimissyklin tai erottuvuutta markkinoilla? Pelkkä viittaus innovatiivisuuteen tai kokeilukulttuuriin ei useinkaan riitä.

4. **Tarvitaan jatkuvuutta, ei yksittäisiä toimenpiteitä**
   Lean-kokeilukulttuuri, kuten myös Business Model Canvas, on tehokas työkalu, mutta vain, jos sen ympärille rakentuu jatkuvaa oppimista ja kokeilua. Hankkeissa pitäisi pyrkiä rakentamaan tukirakenteita – sparrausta, seurantaa, mikrokokeiluja – jotka tukevat pysyvän muutoksen syntyä.

5. **Yritysten motivaatio ei ole annettu, vaan rakennettava**
   Hankkeen osapuolten – korkeakoulujen, kehittäjäorganisaatioiden ja fasilitaattorien – on tärkeä ymmärtää, ettei yrityksen osallistuminen ole vielä merkki motivaatiosta. Motivaatiota ei voi olettaa, vaan se tulee rakentaa yhteistyössä, luottamuksella, osallistamisella ja hyötyjen konkretisoimisella.

Yhteenveto

Tämän Lean-kokeilukulttuuriosion toteutus toimii esimerkkinä siitä, kuinka tärkeää on ymmärtää kehittämisyhteistyön reunaehdot pk-yritysten kanssa. Vaikka sisällöt olisivat laadukkaita ja menetelmät toimivia, niiden vaikuttavuus jää vähäiseksi, mikäli yhteinen kehittämisen perusta – motivaatio, ajankäyttö ja konkreettinen hyöty – ei ole olemassa.

Tulevien hankkeiden suunnittelussa olisikin hyödyllistä tarkastella osallistumisen esteitä systemaattisesti ja rakentaa osallistamismalli, joka ei vain tarjoa sisältöjä, vaan vie yrityksen kädestä pitäen kokeilun, oivalluksen ja oppimisen polulle – sen arjessa ja aikataulussa.

HANKESUUNNITTELU, TOTEUTUS JA SITOUTUMISEN MERKITYS MUUTOSTILANTEISSA

Monimutkaisissa ja monitoimijaisissa kehityshankkeissa, kuten tässä viherrakentamisen projektissa, on tavallista, että alkuperäinen suunnitelma kohtaa matkan varrella muutostarpeita. Kehittämistoiminta itsessään on luonteeltaan dynaamista – sekä sisällöllisesti että toimintaympäristön kannalta – eikä kaikkia yksityiskohtia voida tai kannata lukita hankkeen alkuvaiheessa. On kuitenkin olennaista, että suunnittelun ja toteutuksen välillä säilyy jatkuvuus, yhteisymmärrys ja sitoutuminen myös muutosten kohdatessa.

Tässä hankkeessa Lean-kokeilukulttuurin osio ei kuulunut alkuperäiseen suunnitelmaan, vaan se tuotiin myöhemmin korvaamaan sisältöä, jonka toteuttamiskelpoisuus osoittautui puutteellisek-si. Tämä ratkaisu tarjosi samalla mahdollisuuden vahvistaa hankkeen liiketoimintalähtöisyyttä ja yritysyhteistyön vaikuttavuutta – erityisesti ketterän kehittämisen ja innovatiivisten palvelumallien näkökulmasta.

Kuitenkin, koska Lean-kokeilukulttuuriosio ei ollut osa alkuperäistä suunnitelmaa, sen omistajuus jäi epäselväksi. Hankkeen päätoimija ei ollut suunnitellut osiota, eikä siksi kokenut omistajuutta sen toteuttamiseen tai edistämiseen. Tämä heijastui siihen, ettei yritysten kanssa työskennellyt taho ollut mukana tukemassa tai fasilitoimassa Lean-menetelmien käyttöönottoa. Osion integrointi jäi tekniseksi, ei strategiseksi.

Sitoutumisen puute ei ole vain yksittäinen ongelma – se on systeeminen riski

Kehittämishankkeissa muutokset eivät ole harvinaisia. Usein joudutaan päivittämään sisältöjä, painopisteitä tai menetelmiä projektin aikana – joko ulkoisista syistä (esim. toimintaympäristön muutos) tai sisäisistä havainnoista (esim. jokin sisältö ei toimi). Tällöin korvaavien toimenpiteiden käyttöönotto vaatii aina yhteistä päätöstä ja strategista sitoutumista koko toteuttajaorganisaatiolta.

Jos näin ei tapahdu, uusi sisältö jää irralliseksi ja sen vaikuttavuus heikkenee olennaisesti. Sen sijaan että uusi osio integroitaisiin saumattomasti hankkeeseen ja sen tavoitteisiin, se jää yksittäiseksi lisäpalaksi ilman rakenteellista tukea. Tämä näkyy muun muassa:

- Osallistujien epäselvyytenä sisällön merkityksestä
- Puutteellisena viestintänä ja fasilitointina kentällä
- Sitoutumisen heikkoutena organisaation sisällä
- Ja lopulta, vaatimattomana vaikuttavuutena

Uudet sisällöt vaativat uuden yhteisen tahtotilan

Mikäli hankkeen jokin osuus korvataan tai muutetaan matkan varrella, pelkkä tekninen päivitys ei riitä. Tarvitaan selkeästi sovittu uudelleen sitoutumisen prosessi:

1. **Muutos hyväksytään yhteisesti ja sen tarkoitus ymmärretään**
   – Miksi muutos tehdään? Mikä ongelma sillä ratkaistaan? Mikä on uuden sisällön lisäarvo hankkeelle?

2. **Vastuut ja omistajuus määritellään selkeästi**
   – Kuka vastaa toteutuksesta? Kuka tukee osallistujia? Miten uusi osio integroidaan muuhun hankkeeseen?

3. **Toteutusta tuetaan aktiivisesti, ei vain hyväksytä passiivisesti**
   – Osallistujia tuetaan, viestintää johdetaan, aikataulut sovitetaan ja osaamista vahvistetaan tarvittaessa.

4. **Uusi sisältö linkitetään hankkeen tavoitteisiin näkyvästi**
   – Sisältö ei ole "liite", vaan osa ydinkokonaisuutta. Sen vaikutukset arvioidaan samoin kuin muidenkin osien.

Yhteenveto

Hankesuunnittelun ja -toteutuksen jatkuvuus on kriittinen edellytys onnistumiselle. Pelkkä suunnitelman laatiminen ei luo vaikutuksia – toteutus, tuki ja sitoutuminen tekevät sen. Kun uusi osio, kuten tässä tapauksessa Lean-kokeilukulttuuri, tuodaan osaksi hanketta, sen vaikuttavuus riippuu siitä, syntyykö sen ympärille yhteistä tahtotilaa ja tukea vai jääkö se irralliseksi ja resurssittomaksi osaksi.

Tulevissa hankkeissa onkin suositeltavaa, että mahdollisiin muutostarpeisiin varaudutaan jo suunnitteluvaiheessa, ja että niihin liittyy paitsi rakenteelliset pelisäännöt myös yhteisesti sovittu toimintakulttuuri: kun tehdään muutoksia, niihin myös sitoudutaan – yhdessä.