

Jaana Teräs-Mylläri

Lean 5S -menetelmän käyttö pk-yrityksen markkinointiviestinnän uudistamisen työkaluna

Opinnäytetyö

Syksy 2017

SeAMK Liiketalous ja kulttuuri

Tradenomi (AMK) Pk-yrittäjyyden tutkinto-ohjelma

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalous ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Markkinointi

Tekijä: Jaana Teräs-Mylläri

Työn nimi: Lean 5S -menetelmän käyttö pk-yrityksen markkinointiviestinnän uudistamisen työkaluna

Ohjaaja: Sanna Joensuu-salo

Vuosi: 2017 Sivumäärä: 48 Liitteiden lukumäärä:

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten Lean 5S-menetelmää voidaan käyttää työkaluna jo jonkin aikaa toimineen mikro- tai pienyrityksen markkinointiviestinnän uudistamisen työkaluna. 5S-menetelmän kokeilun avulla oli tavoitteena kehittää kustannustehokas ja ketterä työkalu, jolloin se vähentäisi pienten yritysten kynnystä käyttää markkinointipalveluja tarjoavien yritysten palveluja.

Teoriaosuudessa käsitellään Lean-filosofian historiaa sekä Lean-ajattelun ja johtamismallin keskeisiä toimintatapoja sekä menetelmiä, kuten Lean 5S:ää, ja niiden soveltamista. Toisena aihealueena teoriaosuudessa käsitellään markkinointiviestintää ja sen tavoitteita, keinoja sekä suunnittelua.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena kehittämistyönä Pirkanmaalla toimivalle, meikkaus- ja maskeerauspalveluita tuottavalle sekä kosmetiikkaa myyvälle liikkeelle. Yrityksen taustatiedot ja markkinointiviestinnän nykytila selvitettiin ennakkokyselyn avulla. Vastauksista saatiin käsiteltävä materiaali työpajaan, jossa Lean 5S-työkalun avulla yrityksen markkinointiviestintää seulottiin, selkeytettiin, siistittiin ja standardisoitiin. Ennakkokyselyn tarkoitus oli myös herätellä yritystä tulevaa työpajaa varten ja oivalluttaa yrittäjää ymmärtämään omia ja potentiaalisia asiakkaitaan paremmin.

Työn lopputuloksena saatiin tiivistetty loppuraportti markkinointiviestinnän työpajan tuotoksista, joita yritys voi hyödyntää tulevaisuudessa.

Ensisijainen johtopäätös Lean 5S -menetelmän soveltuvuudesta pk-yrityksen markkinointiviestinnän uudistamiseen oli, että yrityksen markkinointiviestinnän toiminnot olisi kannattanut pilkkoa pienempiin osiin ja käydä jokainen osa erikseen 5S-työkalun avulla läpi.

Avainsanat: Lean-ajattelu, markkinointiviestintä, markkinointi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business and Culture

Degree programme: SME Business Management

Specialisation: Marketing

Author: Jaana Teräs-Mylläri

Title of thesis: Use of the Lean 5S method as a tool for renewing the marketing communication of a small business

Supervisor: Sanna Joensuu-Salo

Year: 2017

Number of pages: 48

Number of appendices:

The objective of this thesis was to examine how the Lean 5S method could be used as a tool to renew the marketing communication of a small business that had been operating for some time. The goal of the experiment with 5S was to develop a cost-efficient and agile tool that would encourage small businesses to utilize the services of marketing businesses.

The history of the Lean philosophy is covered in the theoretical chapter, including the core procedures and methods of Lean thinking and management, such as Lean 5S, and how to apply them in practice. The theoretical chapter also drills down to the goals, methods and planning of marketing communication.

The thesis was carried out as a practical development project for an entrepreneur in Pirkanmaa, who offers make-up services and cosmetics goods. The company's background and the current state of its marketing communication were examined through a preliminary survey. The answers obtained through the survey provided the material for a workshop at which the Lean 5S tool was used to clarify and standardize the marketing communication of the business in question. The purpose of the preliminary survey was to prepare the company for the upcoming workshop and to help the entrepreneur understand their current and potential customers better.

The end result of the thesis was a compact report on the workshop's findings, which the business can make use of in its operations in the future.

The key conclusion on the applicability of the Lean 5S method to the renewing of the marketing communication of the target business was that it would have been beneficial to break down all the marketing communication action into smaller segments, which could then have been examined with the 5S tool in more detail.

Keywords: Lean philosophy, marketing communication, marketing

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	1
Thesis abstract	2
SISÄLTÖ	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	5
Käytetyt termit ja lyhenteet	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Ongelman määrittely	7
1.2 Työn tavoite ja tausta	8
1.3 Toimeksiantajan esittely	9
2 LEAN-AJATTELU JA MARKKINOINTIVIESTINTÄ.....	11
2.1 Lean-ajattelun historiaa	11
2.1.1 Mitä on Lean.....	13
2.1.2 Kaizen-filosofia	17
2.1.3 Lean 5S	19
2.2 Markkinointiviestintä osana markkinointia	20
2.2.1 Markkinointiviestintä	21
2.2.2 Markkinointiviestinnän tavoitteet	22
2.2.3 Markkinointiviestinnän muodot	23
2.2.4 Markkinointiviestinnän suunnittelu.....	26
2.2.5 Markkinointiviestinnän tulosten seuranta	27
3 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT	29
3.1 Kehittämistyö menetelmänä	29
3.2 Workshop-työpaja menetelmänä.....	31
3.3 Workshop-työpajan toteutus.....	32
4 TUOTOS JA TULOKSET	34
4.1 Yrityksen perustiedot	34
4.2 Markkina ja kilpailutilanne.....	35
4.3 Markkinoinnin nykytila ja keinot	35
4.4 Kohderyhmät	36

4.5 Tuotteiden ja palveluiden painotukset sekä asiakkaiden ongelmat ja niiden ratkaisut	37
4.6 Kilpailuedut	38
4.7 Lean 5S -työkalun kokeilu	38
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	40
5.1 Ohjeistus Lean 5S –työkalun hyödyntämisestä markkinointiviestinnän uudistamisessa	42
5.2 Arviointia	43
LÄHTEET	45

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 1. Puu uuden johtamismallin metaforana	14
Kuva 2 Lean 5S-työkalun ohjeistus	43
Kuvio 1. Meikkistudion liikeidea.....	9
Kuvio 2. 5S (Wikimedia 2013a).	20
Kuvio 3. Markkinointiviestinnän suunnittelun vaiheet (Bergström & Leppänen 2011).	27
Kuvio 4. Konstruktivisen tutkimuksen prosessi (Ojasalo ym. 2014).	31

Käytetyt termit ja lyhenteet

Kaizen	Jatkuvaan parantamisen perustuva japanilainen termi.
5S	Työympäristön järjestyksen ja siisteyden kehittämiseen ja ylläpitoon luotu menetelmä.

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aihe sai alkunsa, kun tekijä omassa työssään mainos- ja tuotantoalalla törmäsi ongelmaan, että useilla mikroyrityksillä, jotka ovat toimineet jo muutaman vuoden, ei ole yleensä varaa ostaa mainos- ja viestintätoimistojen palveluita, koska pitävät kustannuksina liian suurina ja aikaa vievinä projekteina. Kuitenkin niillä olisi kiinnostusta ja tarvetta uudistaa yrityksensä markkinointia. Olisi siis tarvetta ketterään ja kustannustehokkaaseen markkinoinnin uudistamiseen, joka ei veisi mikroyritykseltä niin paljon aikaa ja rahaa. Lean-filosofia herätti tekijässä ajatuksen, että voisiko Lean-työkaluja ja menetelmiä käyttää ja hyödyntää yrityksen markkinointiviestinnän kehittämiseen. Lean-filosofia on tehokas tapa ajatella ja uudistaa poistamalla kaikki turha sekä kaikki asiat ajatella asiakkaan näkökulmasta ja lisäksi huomioidaan asiat kustannustehokkuuden kautta. Markkinointiviestinnän suhteen kohdataan usein juuri samoja haasteita, joita Lean-filosofiassa parannetaan, joten miksi ei Lean toimisi myös markkinointiviestinnän kustannustehokkaaseen parantamiseen ja uudistamiseen. Opinnäytetyössä tullaan testaamaan Lean 5S-menetelmän käyttöä pirkanmaalaisen mikroyrityksen markkinointiviestinnän selkeyttämiseen.

1.1 Ongelman määrittely

Suomen Yrittäjät -sivuston (2017) mukaan vuonna 2015 Suomessa oli 283 805 yritystä pois lukien maa-, metsä-, ja kalatalous. Näistä alle 10 työntekijän yrityksiä oli 265 041 ja niistä pienyrityksiä 15 559. Suomessa on siis lähes kolmesataatuhatta mikro- tai pienyritystä, jotka ovat toimineet joko muutaman vuoden tai kauemmin. Yrityksen perustamisen alkutaipaleella yritykset voivat suunnitella tosi tarkastikin, että mitenkä toteuttavat aloittavan yrityksen markkinointia ja sen viestintää. Pyrkiesään markkinoille yritys voi käyttää paljonkin rahaa ja aikaa yrityksen lanseeraamiseen markkinoille. Yritykselle myös ehkä laaditaan markkinointisuunnitelman liiketoimintasuunnitelman yhteyteen. Silloin vertaillaan kilpailijoiden toimintaa markkinointivälineissä ja mietitään, että mitä, milloin ja missä omasta yrityksestä asiakkaille viestitään. Yritystoiminnan käynnistymisen jälkeen valitettavan usein kuitenkin käy niin, että alussa toteutetut markkinointimateriaalit- ja toimenpiteet jäävät useaksi

vuodeksi pysyväksi toimintatavaksi ja rutiineiksi, koska kaikki muu yritystoiminnan pyörittämien vie yrittäjän resurssit. Nykypäivänä kuitenkin joka alalla kilpailu kiristyy ja markkinat muuttuvat, joten se luo tarvetta myös yrityksen markkinoinnin uudistumiselle. Digitalisaation kehittyminen ja markkinointiympäristön monikanavaistuminen tuovat omat mahdollisuutensa, mutta myös haasteensa yrityksen markkinointiviestinnän toteuttamiselle. Myös asiakkaan näkökulmasta katsottuna yrityksen markkinointiviestinnän uudistus voisi olla virkistävää, ja tuoda uusia asiakkaita, ja ennen kaikkea yrityksen tulisi näkyä sekä kuulua siellä mistä asiakkaat sitä etsivät ja haluavat löytää.

Markkinointiviestintä mielletään valitettavan usein yrityksessä kuluraisitteena ja resurssien tuhlausena. Toisilla yrittäjillä on tietotaitoa markkinointiviestinnän toteuttamistavoista ja -keinoista kun taas toisilla ei, ja eivät ehkä näe sitä edes tarpeellisena. Mikro- ja pienyrittäjät kokevat, että markkinointialan palvelujen ja tuotteiden tarjoajat ovat kalliita. Yrittäjillä on yleensä rajallinen määrä resursseja kuten rahaa, henkilökuntaa ja aikaa käytettäväsi, jolloin resursseja käytetään yrityksen tuottaviin ja välttämättömiin tarpeisiin. Suomen Yrittäjien (2016) yksinyrittäjille teettämän kyselyn mukaan yrittäjän oman työpanoksen lisääminen yrityksen kasvukeinoksi on hankalaa, koska yleensä se on jo ylärajalle viritettynä.

Yritykset luonnollisesti haluavat menestyä ja kasvattaa liikevaihtoa. Suomen Yrittäjien vuonna 2016 yksinyrittäjille teettämän kyselyn mukaan mikro- tai pienyrityksien kasvuhaluus on kuitenkin nousussa, ja on kasvanut aikaisempaan kyselyyn verrattuna 12 prosenttiyksikköä ja vastanneista yrityksistä jopa 70% tavoittelee kasvua. Kasvua tavoitellaan erityisesti uusia asiakkaita ja markkinoita etsimällä sekä uusia palveluita tai tuotteita kehittämällä. Tutkittaessa on myös havaittu, että yksi merkittävä tekijä yrityksen menestymiselle on yhteistyöverkoston ja kumppanuuksien välinen yhteistyö (Katajavirta ym. 2015).

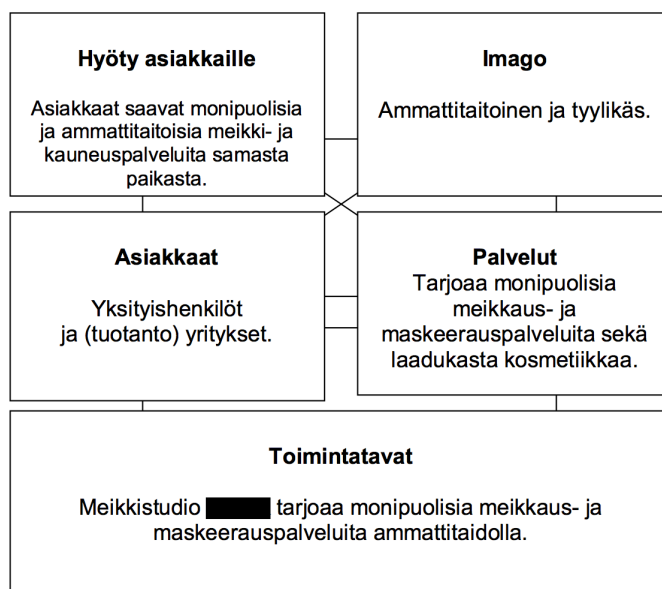
1.2 Työn tavoite ja tausta

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen kehittämistyö, jonka tavoitteena on, kokeilevasti käytännön kautta, kehittää Lean 5S -työkalusta uudenlainen menetelmä pienen yrityksen markkinoinnin uudistamiseen. Tarkoitus on selvittää, että miten Lean-

menetelmän 5S-järjestelmää voitaisiin käyttää työkaluna jo jonkin aikaa toimineen ja markkinointia toteuttaneen mikro- tai pienyrityksen markkinoinnin uudistamiseen. 5S-menetelmän käytöstä on tavoite saada kustannustehokas ja ketterä työkalu markkinointiviestinnän uudistamiseen toteuttamiseen, jolloin se vähentäisi pien- ja yksinyrittäjien kynnystä käyttää markkinointipalvelua tarjoavien yritysten palveluja. Opinnäytetyö toteutetaan keittämistyönä Pirkanmaalla toimivan meikkaus- ja maskeerauspalveluita tuottavan sekä kosmetiikkaa myyvän yrityksen markkinointiviestinnän uudistamiseen. Yrityksen nykyistä markkinointiviestintää sekä sen toteutusta kokeillaan organisoida ja kehittää Lean 5S -työkalun avulla.

1.3 Toimeksiantajan esittely

Meikkistudio on yksityisen elinkeinonharjoittajan yritys Pirkanmaalla. Liikeideana on tarjota monipuolisia meikki- ja maskeerauspalveluita ammattitaidolla sekä myydä laadukasta keskihintaista kosmetiikkaa yksityisille henkilöille sekä yrityksille. Tuotemyynnin tukena on myös verkkokauppa, joka palvelee asiakkaita koko Suomessa. Studio työllistää päätoimisesti omistajan, mutta myös mahdollisia kiireapulaisia palkataan tilanteen mukaan.



Kuvio 1. Meikkistudion liikeidea.

Meikkistudion pääkohderyhmä ovat naiset, ikäjakauma 15–70 vuotta. Kuluttajille tarjotaan meikkipalveluiden lisäksi myös erilaisia kauneusalan oheispalveluita, kuten ripsien pidennyksiä ja kestotaivutuksia, kynsien kestolakkauksia, ripsien ja kulmien värjäyksiä sekä kulmien microblading- ja 3D -pigmentointeja. Palveluihin kuuluu myös henkilökohtaisia meikinopastuksia sekä meikkikoulua 2–6 hengen ryhmille, esimerkiksi polttarit ja Tyky-päivät. Tuotanto- ja kuvausalanyrityksille tarjotaan esimerkiksi musiikkivideo- ja mainosmeikkauksia.

Meikkistudio on lanseerannut kesällä 2017 studion oman glitter- ja kasvotimanttimalliston. Glitter-mallistoon kuuluu erivärisiä ja -kokoisia kosmeettiseen käyttöön tarkoitettuja, turvallisia ja testattuja irtohileitä. Kasvotimanttimallistoon kuuluu kosmeettiseen käyttöön suunniteltuja itseliimautuvia ja uudelleen käytettäviä timanttitarroja. Glittereiden ja kasvotimanttien myyntiin on lanseerannut myös oman tapahtumapalvelu, jota tarjotaan erilaisiin tapahtumiin esimerkiksi festareille sekä messuille.

Meikkistudio ja tuotemyymälä toimii kiinteässä kivijalkaliiketilassa, mutta liikkeen aukioloajan ulkopuolella meikkipalveluita on mahdollista tilata myös asiakkaan kotiin tai omiin tiloihin esimerkiksi häämeikkaukset ja meikki-illat sekä erilaiset kuvausprojektit, kuten mainokset.

Yrityksen voimavara on sen omistajan laaja tietämys ja osaaminen kauneusosalasta. Lisäksi yrittäjän nimi on jo tunnettu yksityisten henkilöiden ja tuotantoyritysten parissa.

Yrityksen tavoite on palvella asiakkaita laajemmin ja paremmin. Tuotemyynti tukee hää- ja juhlameikkiasiakkaita. Oheispalveluiden kanssa meikkistudio pystyy tarjoamaan useita kauneusalan palveluita saman katon alta. Studio pyrkii olemaan aikaansa edellä oleva, luotettava ja ammattitaitoinen meikkistudio, josta saa kattavasti erilaisia toisiinsa liittyviä kauneuspalveluota sekä laadukkaita tuotteita.

2 LEAN-AJATTELU JA MARKKINOINTIVIESTITÄ

Tässä luvussa esitellään lyhyesti, että mistä Lean-filosofia on saanut alkunsa ja luodaan katsaus, että mitä Lean on nykypäivänä. Sitten siirrytään käsittelemään markkinointiviestinnän keskeisiä sisältöjä.

2.1 Lean-ajattelun historiaa

Lean-ajattelu on tullut tunnetuksi 1990-luvun Womackin, Jonesin ja Roosin kirjoittamasta menestyskirjasta *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production* (2007, 1. painos vuodelta 1990). Kirja kertoo Toyotan menestyksestä ja siitä seuranneesta autoteollisuuden käännekohdasta kohti Lean-tuotantoa. (Six Sigma [viitattu 26.11.2017]).

Lean-toimintatapa on Toyotan autotehtaalta kehittynyt filosofia. Alun perin idea lähti liikkeelle siitä, että Toyotan autotehtaan tuotannon piti toisen maailmansodan jälkeen selviytyä vähäisillä resursseilla jäädäkseen henkiin. (Modig & Åhlström 2013, 71–74.) Sodan jälkeen Japanissa oli taloudellisesti niukka, raaka-aineista puutetta sekä teknologia ja koneet olivat kehityksestä jäljessä, joten Toyota kehitti vähän resursseja vaativiin työtapoihin perustuvat tuotantoprosessit. Prosessit keskittyivät tuhlauksen, muuntelun ja joustamattomuuden eliminointiin. Koska tehtaalla ei ollut varaa virheinvestointeihin sen täytyi varmistaa, että japanilaiset kuluttajat halusivat varmasti ostaa sen tuotteita. Joten tehdas alkoi autojen tuotannon vasta, kun asiakas oli tilannut auton eli alkoi tilauslähtöinen tuotanto. Toyota myös oivalsi, että sen pitää oppia tuntemaan ja selvittää japanilaisasiakkaiden tarpeet paremmin. Niitä tutkittiin kolmen kysymyksen avulla: mitä tuotetta asiakas haluaa, milloin asiakas tuotteen haluaa, millaisia määriä sitä halutaan? Näiden kysymysten avulla Toyota kehitti tuotantoonsa niin sanotun imuohjausjärjestelmän. Asiakkaan tarve selvitettiin heti osto- ja tilauksen teko tilanteessa eli mitä, milloin, miten paljon tuotetta halutaan. Samojen kysymysten avulla selvitettiin jokaisen tuotantovaiheen jokainen vaihe eli mitä komponentteja ja materiaaleja ne tarvitsevat, jotta voitiin täyttää ulkoisen asiakkaan tarve luvattuun aikaan ja valmistaa tuote. Tilauksen tiedot kulkivat vastavirtaan läpi koko tuotantoprosessin vastavirtaan. Jokaisen tuotantovaiheen osan piti,

samojen kysymysten avulla, määrittellä tarkkaan sekä viestittää tarpeistaan, että ulkoisen asiakkaan tarve tuli varmasti tyydytetyksi eli kaikista tuotantoprosessin osista tuli tehtaan sisäisiä asiakkaita. Näin virtaustehokkuus parani ja välttyttiin myös turhalta varastoinnilta.

Toyotan toinen oivallus virtaustehokkuuden parantamiseksi oli, että kaikki tehottomuuden ja ”hukan” muodot piti karsia pois, koska ne eivät tuoneet arvoa tuotteeseen eikä asiakkaalle. Yritys määritteli seitsemän hukan muotoa, joilla pyrittiin varmistamaan tavaroiden tehokas jakelu sekä liian pääoman sitominen ja nopeampi maksun saaminen. Nämä seitsemän muotoa olivat: tarpeeton tuotanto/liikatuotanto, turhan odottelu, tarpeettomat materiaalien ja tuotteiden kuljetukset, tarpeeton työ/liikatyö, tarpeeton varastointi, tarpeettomat työntekijöiden liikkumiset ja liikkeet sekä tarpeettomat virheet, työn tekeminen uudelleen tai päällekkäinen työ. Kaikki asiat piti siis tehdä alusta asti oikein. oivallus virtaustehokkuuden parantamiseksi oli, että kaikki tehottomuuden ja ”hukan” muodot piti karsia pois, koska ne eivät tuoneet arvoa tuotteeseen eikä asiakkaalle. Työntekijät osallistettiin kehittämiseen ja parantamiseen, joten myös he sitoutuivat ottamaan vastuun kokonaisuudesta sekä laadusta. Hyvästä tuotannonohjauksesta ja laadunvarmistuksesta tuli koko yrityksen toimintastrategia ja -kulttuuri. (Modig & Åhlström 2013, 74–76.) Syntyi Toyotan tuotantojärjestelmä Toyota Production System eli TPS. TPS:ssä kehittäessä Ohno ja Toyotalaiset yhdistelivät siihen myös jo aiemmin japanissa tai muualla keksittyjä ja käytettyjä ideoita, ajatusmalleja sekä tekniikoita esimerkiksi Kanban, W. Edwards Deming, Henry Ford, Kaizen (Liker 2004, 18-23).

”Tarkoitus ei ole juosta nopeammin, vaan kävellä lyhyempi matka” - Taiichi Ohno Toyota Motor Corporationin päätuotantoinsinööri.

Resurssipulan seuraamus oli siis se, mikä pakotti Toyotan keskittymään nimenomaan asiakkaiden tarpeiden nopeaan tunnistamiseen ja kehittämään virtaustehokkuuteen keskittyvän tuotantojärjestelmän tekemällä asiat oikein. Länsimaalaiset tutkijat kiinnostuivat Toyotan toimintamallista, ja saivat siitä virikkeen Lean-käsitteen kehittämiseen (Modig & Åhlström 2013, 6).

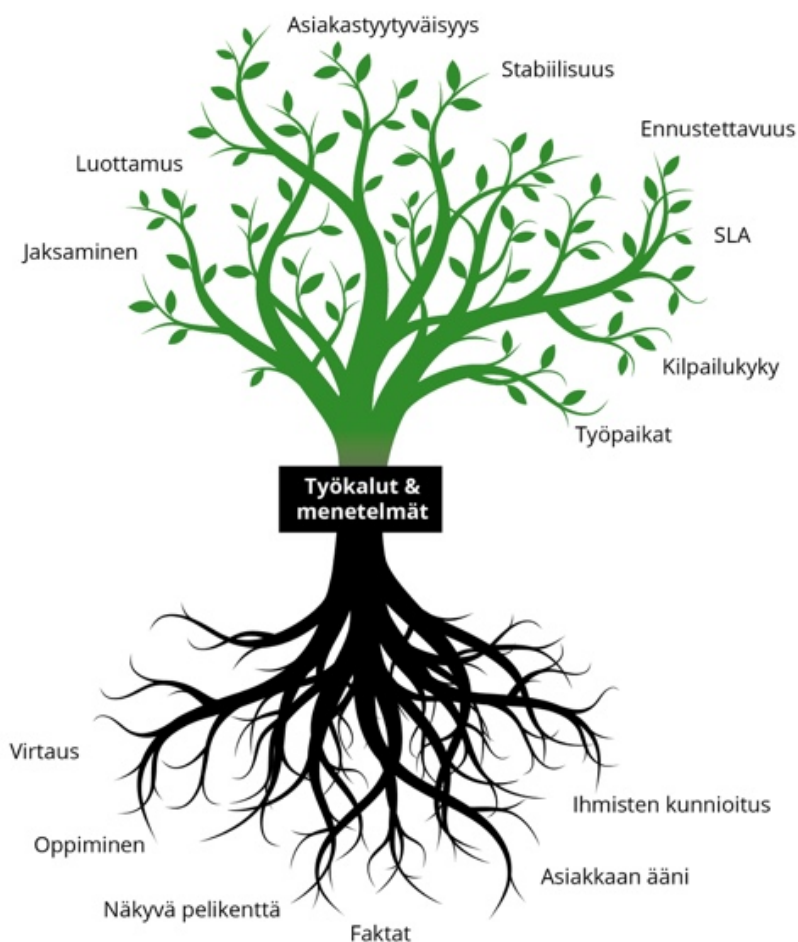
2.1.1 Mitä on Lean

Itse Lean-sana on tullut ensimmäistä kertaa esiin Massachusetts Institute of Technologyn tutkijoiden syyskuussa 1988 julkaisemassa artikkelissa *The Triumph of the Lean Production System*. Tutkimus koski eri autotehtaiden tuottavuutta useassa maassa. (Torkkola 2017, 13.) Esiin nousi Toyotan merkittävä tuottavuusero sekä konsernin käyttämä johtamisfilosofia, jolle yksi tutkijoista John Krafick päätyi antamaan nimeksi Lean (Six Sigma [viitattu 26.11.2017]).

Modig ja Åhlström (2013, 87) katsovat, että ”leanin käsitteestä on yhtä monta määritelmää kuin on määritelmän laatimista yrittäneitä kirjoittajia”. Lean käsitteenä ymmärretään usein Modigin ja Åhlströmin (s. 87) mukaan liikaa Toyotan käyttämiin keinoihin, kun sen sijaan olisi hyödyllisempää ymmärtää Leanin toiminnan tavoitteita.

Lean-ajattelu on asiakaslähtöinen johtamisfilosofia, jossa asiakkaan ääni ohjaa yrityksen toimintaa ja prosessien johtamista (Six Sigma [viitattu 28.11.2017]). Torkkolan mukaan Lean-ajattelun kokonaisuutta voidaan kuvastaa puuna, jossa juuristossa ovat periaatteet, jotka ohjaavat toimintaa, oksistossa hedelmät eli Lean-kehittämisen hyödyt ja rungossa työkalut ja menetelmät jotka näkyvät arjessa toimenpiteitä (Torkkola 2017, 219, kuva 1). Hän myös kirjoittaa puusta Lean-johtamismallina vertauskuvallisesti näin:

Se on elävä organismi, joka tuottaa hedelmiä ja imee voimaa maan alla piilossa olevista juuristaan. Juuret ovat kuvassa tärkeimmät. Ulkopuoliset näkevät rungon ja hedelmät, mutta näkemänsä perusteella he eivät pysty päättelemään, mistä voima ja uudistuminen syntyvät. Ilman ymmärrystä puun juurista, periaatteista, näkyvää toimintaa voi matkia ja kopioida, mutta onnistuminen on epätodennäköistä.



Kuva 1. Puu uuden johtamismallin metaforana (Torkkola 2017).

Yrityksen tavoitteena on maksimoida yritys tuottamaa arvoa asiakkailleen, mutta myös itselleen omat tarpeet huomioiden (Six Sigma [26.11.2017]). Lean-ajattelussa arvoa tuottavat toiminnot jaotella kolmeen ryhmään: arvoa lisääviin, arvoa tuottamattomiin sekä puhtaaseen hukkaan (Lappi Liinaa [viitattu 28.11.2017]). Hukka on kaikkea sitä toimintaa, mikä ei asiakkaan näkökulmasta lisää arvoa varsinaiseen tuotteeseen tai palveluun (MCS-Management Consulting Service 2017). Hukan muotoja ovat ylituotanto, odottelu, tarpeeton kuljetus, ylikäsittely, liiallinen varastointi, tarpeeton liike, viat sekä hyödyntämätön osaaminen (Liker 2011, 89). Leanissa on keskeistä laadun parantaminen pienemmillä kustannuksilla, joten tavoitteena on nopeasti ja tehokkaasti tunnistaa ja päästä eroon vaihtelun aiheuttamasta hukasta, jotka virheet ja viat aiheuttavat (Six Sigma [26.11.2017]).

Arvon tuottamisessa asiakkaalle on kysymys siitä, että yritys tuottaa asiakkaalle tuotteita tai palveluja sekä kokemuksia joka tyydyttää asiakkaan jonkin tarpeen tai helpottavaa asiakkaan elämää. Löytänä ja Kortesus (2011) kiteyttävät asiakkaan saaman arvon seuraavasti ”yksinkertaisimmillaan asiakkaan kokema arvo on saatujen hyötyjen ja tehtyjen uhrauksien erotus”. Uhraus voi olla esimerkiksi asiakkaan tunne menetetyistä ajasta, jonka hän on joutunut käyttämään saadakseen tuotteen tai palvelun. (Löytänä & Kortesus 2011, 54–55.) Yritys taas tuottaa itselleen arvoa tunnistamalla ja tekemällä muutostointoja vaihtelun ja hukkan poistamiseen läpimenoajan lyhentämiseksi ja tavoitteena virtaustehokkuuden kasvattaminen.

Läpimenoajalla tarkoitetaan työn suorittamiseen kuluvaan aikaan, joka tulisi pyrkiä käyttämään niin, että se lisää asiakkaalle tuottavaa arvoa (Six Sigma [26.11.2017]). Läpimenoajan pidentyessä yrityksen resurssit myös sitoutuvat ei-arvoa lisäävään työhön, jolloin myös työn tuottavuus laskee. Modigin ja Åhlströmin (2013, 26) mukaan virtaustehokkuus on arvoa tuottavien toimintojen summa suhteessa läpimenoaikaan. Läpimenoajan lyhentäminen on siis Leanin yksi keskeisimmistä päätavoitteista. Leanissa ei ole kuitenkaan kyse vain tosiasiallisen virtauksen parantamisesta vaan organisaation tulee olla eri tavoin kehittyvä ja avoin jatkuvalla oppimiselle (mts. 153).

Modig ja Åhlström (2013, 127) määrittävät Leanin toimintastrategiaksi, jonka tavoitteena on korostaa nimenomaan hyvää virtaustehokkuutta eikä resurssitehokkuutta. Resurssitehokkuus kuitenkin voi lisääntyä, kun organisaatio pyrkii eliminoinnin, vähentämisen ja hallinnan kautta jatkuvasti parantamaan virtaustehokkuutta sekä kapasiteetin tehokasta käyttöä. Virtaustehokkuuden ymmärtämiseksi on Modigin ja Åhlströmin mukaan (s. 19) tärkeää, että prosessit määritellään virtausyksikön näkökulmasta, ja ne voi olla materiaalia, informaatiota tai ihmisiä.

Lean-johtamismallissa organisaation koko henkilöstön aktiivinen päivittäinen ongelmanratkaisuosaaaminen ja -rutiinit ovat tärkeässä asemassa. Sig Sigman -sivustolla [26.11.2017] huomautetaan, että organisaation johdolla ja esimiehillä pitää ensin olla tiedossa, että mitä ollaan tekemässä ja miten organisaatioissa asiat tehdään. Johdon tehtävä on valmentaa ja kehittää henkilöstön analyyttistä ajattelukykyä, mutta myös kysymällä selvittää työntekijöiltä miksi ongelmia esiintyy. Henkilöstön tehtävä on nostaa ongelmat esiin. (Torkkola 2017, 32.)

Suomen Lean-yhdistyksen Lean-blogikirjoituksessaan Kristina Juuso (2016) painottaa, omakohtaisen kokemukseen perustuen, ihmisten välistä vuorovaikutusta ja onnistunutta viestintää Lean-filosofian onnistumiseksi sekä asioiden yksinkertaistamisen merkitystä. Projektin lopputuloksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että jokainen ymmärtäisi asian samalla tavalla. Asioiden ja tavoitteiden yksinkertaistamisella ja selkeällä viestittämisellä varmistetaan, että jokainen tekisi asiat sovitulla tavalla oikeaan aikaan. Hän myös korostaa, että ihmisten välisellä vuorovaikutuksella on suuri merkitys siihen, että henkilö ymmärtäisi kokonaisuuden ja miksi muutoksia tehdään ja miten oma sekä muiden tekeminen vaikuttaa kokonaisuuteen.

Lean-ajattelussa visualisointi on keskeinen ja tehokas tapa viestiä. Visualisoinnin avulla on tavoite saada koko organisaatiolle yhdellä silmäyksellä tilanteesta mielikuva ja näkyviin, että missä vaiheessa prosessia on ongelmia ja vaikuttaako muutokset toivotulla tavalla. (Torkkola 2017, 49.) Leania toteuttavissa organisaatioissa on käytössä esimerkiksi seuraavia Lean-työkaluja ja seinätauluja: kanban-työkalut, obeya-tilannekuvahuoneet tai -seinät, X-matrix-tavoiteasetantataulukot (Torkkola, 50).

Leanissa on käytössä lukuisia työkaluja ja menetelmiä. Ne ovat keinoja tavoitteen saavuttamiseksi sekä tapa toteuttaa Leania toimintastrategiaa (Modig & Åhlström 2013, 141). Työkalujen tarkoitus on tuoda prosessista ongelmat esiin ja ihmisten tehtävä on ratkoa esiin tulleet ongelmat (Six Sigma [viitattu 27.11.2017]). Lean-työkalujen käytön avulla savutetaan organisaatioissa myös yhteenkuuluvuuden tunnetta, oman roolin selkeyttä, toisten kunnioittamista ja arvostusta sekä sitoutumisen lisääntymistä (Torkkola 2017, 227). Alla on luettelo muutamista Lean-työkaluista:

- A3 on ongelmaratkaisun visuaalinen työkalu. Se on askelittain etenevä malli joka kuvaan yhtenä A3-kokoisena sivuna, jossa vasemmalla on ongelman analyysi ja oikealla on ratkaisun ensimmäiset askeleet (Torkkola 2017, 32–33).
- 5S on organisointimenetelmä, jonka avulla organisoidaan järjestystä ja siisteyttä työympäristöön tai tuotantoon (Six Sigma [viitattu 27.11.2017]).

- VSM-arvokuvavirtaus on visualisointityökalu, jota käytetään virtauksen nykytilan arviointiin ja esteiden tunnistamiseen. Arvovirtaan vaikuttaa kaikki asiakkaalle arvoa luovat vaiheet mitkä tarvitaan, että tuote tai palvelu voidaan toimittaa asiakkaalle. (Six Sigma [viitattu 26.11.2017].)
- PDSA on kehittämisen kehä ongelmanratkaisumenetelmä, jolla tehdään muutoksia. Siinä on neljä vaihetta: suunnittele (*Plan*), tee ja mittaa (*Do*), seuraa ja analysoi (*Check*) ja ratkaisen ongelmat (*Act*). Tarkoitus on, että vaiheet toistuvat jatkuvat samassa järjestyksessä kerta toisensa jälkeen, jolloin toiminnan suorituskykyä parannetaan ja luodaan uutta (Torkkola 2017, 39.)
- Kanban on työkalu, jonka avulla visualisoidaan imujärjestelmää niin, että uutta tilausta ei otettaisi vastaan ennen kuin edellinen tilaus on saatu valmiiksi tai tilatun tuotteen valmistus aloitetaan täsmällisesti sillä hetkellä, kun sen täytyy, jolloin vältetään turhalta varastoimiselta niin itse tuotteen kuin sen tarvitsemien raaka-aineiden osalta (Liker 2011, 108).
- Gemba on johdon läpikävelytyökalu, jonka idea on se, että mennään paikan päälle eli paikkaan missä työt tehdään ja kävellään vaiheet läpi asiakkaan näkökulmasta katsoen selvittäen, missä ovat mahdolliset ongelmat (Torkkola 2017, 125).

Viime aikoina Lean-filosofian on huomattu soveltuvan myös Suomessa palvelualojen liiketoiminnan kehittämiseen. Esimerkiksi Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri on ottanut palvelujensa kehittämisessä asiakasnäkökulman keskiöön Leanin avulla (Heikkinen 2016).

2.1.2 Kaizen-filosofia

Kaizen sanana tulee kahdesta Japanin kielisestä sanasta ”*Ka*” joka tarkoittaa muutosta sekä sanasta ”*Zen*” joka tarkoittaa hyvää (MCS 2012).

Lean-toimintakulttuuriin kuuluu jatkuva ja koko ajan meneillään olevaa parannus eli Kaizen. Kaizen on strategia, joka perustuu japanilaiseen johtamiseen. Kaizen opet-

taa jatkuvan parantamisen toteuttamiseen, jossa hukka eliminoidaan mahdollisimman pienin kustannuksin. Se tarkoittaa, että parannuksia tehdään kaiken lisäarvoa tuottamattoman poistamiseksi, olivatpa ne kuinka pieniä parannuksia tahansa. (Liker 2004, 23.) Kaizen-strategia edellyttää, että työntekijät yrityksen kaikilla tasoilla toimivat yhdessä ennakoitavasti tuotantoprosessin säännölliseen parantamiseen parannusten aikaan saamiseksi sekä niiden ylläpitoon. Se on laadunvalvontaa, joka ei tarkoita tarkastuksia, vaan yrityksenlaajuista kokonaisvaltaista laadun rakentamista prosessiin kaikkien mukana olevien työntekijöiden kanssa. Kokonaisvaltainen valvonta perustuu erityisesti asiakkaiden vaatimuksiin liittyvistä tiedoista. Kriteerit painottavat pitkän aikavälin suorituskykyä, jolloin parannustoiminta tukee ja edistää liiketoiminnan kaikkia osia. Kaizenissa merkittävää on myös ihmisiin liittyvät kriteerit, kuten kurinalaisuus, ajankäytön hallintaa, taitojen kehittäminen, osallistuminen, moraalit ja viestittäminen, jonka kautta rakennetaan yrityskulttuuri, jossa työntekijät ovat aktiivisesti sitoutuneita ehdottamaan ja toteuttamaan parannuksia yritykselle. (Vorne 2011–2017 [viitattu 24.11.2017]).

Kaizen-konseptissa, jota myös kutsutaan Kaizen-sateenvarjoksi, on joukko menetelmiä ja lähestymistapoja, jotka kuvaavat Kaizen filosofiaa (Martin, [viitattu 04.12.2017]).

Kaizen-sateenvarjokonseptin käsitteitä vapaasti suomennettuna (Kaizen Institute India 2013):

- Asiakslähtöisyys – asiakkaiden tarpeiden täyttäminen on tärkeimpiä tavoitteita.
- Laadun valvonnan kokonaisuus – prosessien valvonta ja työkalut ovat välttämättömiä prosessin ymmärtämiseksi.
- Robotiikka ja automaatiot – automaatio auttaa mutta se ei ole lopullinen ratkaisu kaikissa ongelmissa.
- Laatukerrokset – mukana koko organisaatio.
- Ehdotusjärjestelmä – jokainen voi ehdottaa muutosta, vaikka hän ei toimisi prosessissa.
- Kurinalaisuus työpaikalla – työkuri ja 5S-menetelmä kaikkialla.
- Kokonaisvaltainen tuotannon kehitys ja ylläpito – mahdollistaa maksimoivan tuotannon.

- Kanban-menetelmä – helpottaa tuotantoprosesseja.
- Juuri ajoissa – helpottaa yhteistyötä kumppaneiden kanssa.
- Virheettömyys – laadun parantamisen avain menestykseen.
- Pienryhmätoiminnot – auttavat parantamaan tiimityötä.
- Johtamissuhteet – yhteistyösuhteet parantavat tietovirtaa.
- Tuottavuuden parantaminen – ohjelman vaikutus.
- Uutta tuotekehitystä – tarvitaan pitämään yritys toiminnassa.

2.1.3 Lean 5S

5S-menetelmän on kehittänyt japanilainen Hiroyuki Hirano tuotantojärjestelmien työympäristön organisointiin. 5S on yksi Lean-konseptin perustyökaluista, ja sitä käytetään usein ensimmäisenä työkaluna Lean-toimintaan siirtyessä. Sen etuja on konkreettisuus ja se, että saadaan näkyviin nopeasti tuloksia. 5S-menetelmän avulla saavutetaan siisti, järjestelmällinen ja helposti järjestyksessä ylläpidettävä työympäristö. Se on menetelmä, jolla virtausta estävä hukka tehdään näkyväksi, jotta se voidaan poistaa. Tehdyillä muutoksilla on tarkoituksena myös lyhentää läpimenoaikaa, jolloin se parantaa tuottavuutta. (Väisänen 2013.)



Kuvio 2. 5S (Wikimedia 2013a).

Lean 5S-menetelmässä on viisi s-kirjaimella alkavaa vaihetta (kuvio 3), joissa edetään systemaattisesti ykkösestä viiteen (Six Sigma 2013).

- *Sort*: Sorteeraus tarkoittaa, että luovutaan kaikista esineistä ja asioista, joita ei työnteon kannalta tarvita.
- *Set in order*: Systematisointi tarkoittaa, että jäljelle jääneille esineille ja asioille etsitään ja järjestään niille oikeat paikat niin, että ne ovat helposti käytettävissä.
- *Shine*: Siistiminen tarkoittaa, että luodaan järjestelmä joka takaa, että siisteys pysyy ja sitä ylläpidetään jatkuvasti joka päivä.
- *Standardize*: Standardointi tarkoittaa, että saavutetuista edellä mainituista hyödyistä, toimintatavoista ja pelisäännöistä luodaan visuaalinen ohje, jonka avulla hallitaan ja helpotetaan pitämään esineet ja asiat oikeilla paikoillaan ja järjestyksessä. Visualisoinnissa voidaan hyödyntää värikoodoja, kylttejä sekä infotauluja.
- *Sustain*: Sitoutuminen tarkoittaa, että sovittuja uusia menetelmiä ja käytäntöjä noudatetaan yhdessä sekä niitä seurataan jatkuvasti, että ne muodostuisivat rutiineiksi, joita ylläpidetään jatkuvasti. Tämä on haastavin, mutta arvokkain 5S, koska jos tämä osio ei toteudu, niin kaikki muutkin osiot kaatuvat.

5S-menetelmään lisätään usein myös kuudes S sanasta safety eli turvallisuus, joka perustuu siihen, että 5S-menetelmän noudattaminen pitää huolen siisteydestä ja järjestyksestä, jolloin työskentelyolosuhteet ovat vakaat ja turvalliset (Väisänen 2016).

2.2 Markkinointiviestintä osana markkinointia

Bergströmin ja Leppäsen (2011, 23) näkemys nykyaikaisesta markkinoinnista kirjassa Yrityksen asiakasmarkkinointi on seuraava:

Markkinointi on vastuullinen, suhdeajatteluun pohjautuva ajattelu- ja toimintatapa, jonka avulla luodaan myyvää, kilpailukykyinen ja eri osapuolille arvoa tuottava tarjooma vuorovaikutteisesti viestien.

Blomster (2012) on kiteyttänyt diaesityksessään markkinoinnin merkityksen, ja hänen mukaansa markkinoinnin merkitys on sen tehtävässä, eli markkinoinnin tehtävä on saattaa oikeat myyjät ja oikeat ostajat yhteen oikeilla markkinoilla.

Markkinoinnissa on kyse asiakkaiden tarpeiden, toiveiden sekä kysynnän tyydyttämisestä (Bergström & Leppänen 2011, 20). Bergströmin ja Leppäsen mukaan yrityksen markkinoinnin on perustuttava siihen, että asiakkaiden tarpeet tunnetaan, jolloin tarjotut tuotteet ja palvelut suunnitellaan ja kehitetään tyydyttämään asiakkaiden tarpeita ja mieltymyksiä sekä tuottamaan ostajalleen arvoa. He korostavat myös (s. 20), että mitä paremmin asiakkaiden tarpeet tunnetaan, sitä paremmin yritys pystyy myös erottautumaan kilpailijoistaan ja ottamaan huomioon sen markkinoinnissaan. Markkinoinnin päätavoitteita ovat myynnin saaminen ja asiakashankinta, mutta viime vuosien aikana suhdemarkkinointi eli asiakassuhteisiin perustuva markkinointi on noussut päätavoitteiden joukkoon, koska Grönroosin (2010, 317) mukaan ei ole tärkeää pelkkä asiakashankinta, vaan sen rinnalla pitää pyrkiä säilyttämään ja kehittämään jo solmittuja asiakaskontakteja.

2.2.1 Markkinointiviestintä

Sana viestintä tarkoittaa kommunikaatiota, ja sillä pyritään luomaan yhteistä käsitystä jostakin asiasta (Vuokko 2003, 12). Markkinointiviestinnässäkin on tarkoituksena saavuttaa lähettäjän ja vastaanottajan välille jotain yhteistä, kuten yhteinen käsitys yrityksen tarjoomasta, yrityksestä tai yrityksen toimintatavoista.

Markkinoinnin toteutukseen yritys suunnittelee ja valitsee parhaiten yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa tehokkaasti palvelevan markkinoinnin kilpailukeinojen yhdistelmän, jolla se lähestyy asiakkaitaan. Yrityksen markkinoinnin peruskilpailukeinojen kokonaisuus eli markkinointimix pitää sisällään seuraavat osatekijät: tuote, hinta, saatavuus, markkinointiviestintä (Bergström & Leppänen 2011, 166). Peruskilpailukeinojen lisäksi on kolme täydentävää kilpailukeinoa: henkilöstö ja asiakkaat, toimintatavat ja prosessit sekä palveluympäristö ja muut näkyvät osat, joiden tavoitteena huomioon paremmin esimerkiksi palvelujen markkinointi.

Yrityksen viestit voivat muodostua monesta eri lähteestä. Markkinointiviestintään kuuluu myös merkittävästi vuorovaikutteinen viestintä. Yrityksen viestintä ei sisällä pelkästään suunniteltua viestintätoimenpiteiden välitystä, vaan siihen sisältyy myös muissa toiminnosta aiheutuvaa viestintää, kuten esimerkiksi palveluprosesseissa syntyvää viestintää. (Grönroos 2010, 358–359.)

2.2.2 Markkinointiviestinnän tavoitteet

Markkinointiviestinnän avulla pyritään tekemään yritys ja sen tarjooma tunnetuksi, joten yrityksen viestinnällä on suuri rooli sekä mielikuvan luomisen, että myynnin aikaan saamisen kannalta (Bergström & Leppänen 2011, 328).

Markkinointiviestinnän tavoitteiksi Bergström ja Leppänen (2011, 330) listaavat seuraavat:

- Tiedottaminen yrityksestä, tuotteista, hinnoista ja saatavuudesta.
- Huomion herättäminen, erottautuminen kilpailijoista.
- Mielenkiinnon ja myönteisten asenteiden luominen.
- Ostohalun herättäminen ja asiakkaan aktivointi.
- Asiakkaalle tuotetun arvon ja hyödyn viestiminen.
- Myynnin aikaan saaminen.
- Asiakkaan ostopäätöksen vahvistaminen ja asiakassuhteen ylläpitäminen.

Markkinointiviestinnällä siis tiedotetaan yrityksestä, sen tuotteista, palveluista ja niiden ominaisuuksista, eduista ja hyödyistä sekä hinnoista ja saatavuudesta, että asiakas osaa tehdä ostopäätöksen. Asiakkaalle tuotetun arvon ja hyödyn viestittämisellä on tarkoitus luoda myönteinen tunne asiakkaalle, jotka aktivoisivat asiakkaan ostamaan yrityksestä. Markkinointiviestinnän tehtävänä on luoda tunnettuutta ja yrityskuvaa sekä vaikuttaa kysyntään. (Bergström & Leppänen 2011, 328.) Lopullinen tavoite on kuitenkin kasvattaa yrityksen liikevaihtoa ja tuottaa kannattavaa myyntiä (Bergström & Leppänen, 330).

Yrityksellä voi olla useita erilaisia kohderyhmiä markkinointiviestinnän kannalta, esimerkiksi kuluttaja tai yritykset, jotka voidaan jakaa vielä pienempiin osiin, kuten nykyisiin, mahdollisiin tai entisiin ostajiin. Markkinointiviestintää on myös omalle henkilöstölle ja yhteistyökumppaneille viestittäminen. (Bergström & Leppänen 2011, 329–330.)

Markkinointiviestintä jaetaan kolmeen eri vaikutustasoon, jotka ovat tieto, tunne ja toiminta (Bergström & Leppänen 2011, 330). Niitä voidaan käyttää viestinnän suunnittelussa määrittelemällä, että pyritäänkö viestinnällä vaikuttamaan vastaanottajan tunteisiin, toimintaan vai lisäämään vastaanottajalle tietoa. Markkinointiviestinnän vaikutustasoista käytetään eri porrasmalleissa nimityksiä: kognitiivinen (tieto), affektiivinen (tunne) ja behavior (toiminta) ja malleissa esitetään, että ostaja kulkee aina vaiheet tässä järjestyksessä. Kotlerin ja Kellerin mukaan (2012, 502–503) tämä ”learn-feel-do” -käyttäytymismallille on ominaista, kun vastaanottajilla on korkea sitoutuminen tuotteeseen ja halu erilaistua esimerkiksi auton tai talon osto. Vaihtoehtoinen malli on ”do-feel-learn”, jossa vastaanottajalla on korkea sitoutuminen, mutta ei erilaistumisen tarvetta esimerkiksi lentolipun osto. Kolmas malli on ”learn-do-feel”, jossa vastaanottajalla on matala sitoutuminen ja vähäinen erilaistumisen tarve, kuten suolan tai pariston osto. Valitsemalla oikean järjestyksen yritys voi hyödyntää sitä markkinointiviestinnän suunnittelussa ja toteutuksessa. (Kotler & Keller 2012, 502–503.)

2.2.3 Markkinointiviestinnän muodot

Markkinointiviestinnän muodot ovat mainonta, myynti, myynninedistäminen sekä tiedotus ja suhdetoiminta (Bergström & Leppänen 2011, 332). Mainonta ja henkilökohtainen myyntityö ovat markkinointiviestinnän perinteisiä markkinointitoimintoja, ja niitä täydennetään ja tuetaan myynninedistämällä sekä tiedotus ja suhdetoiminnalla. Yrityksen viestinnän tavoitteeseen ja sisältöön vaikuttaa missä tilanteessa tai elinkaareissa yritys tai sen tarjoama on. Kun yritystä perustetaan tai jos yrityksen tarjoamaan tulee uusi tuote, on viestinnän osalta kysymys lanseerausviestinnästä. Yrityksen tavoitellessa asiakasta ostamaan uudelleen ja käyttämään uskollisesti yri-

tyksen tarjoamaa yritys käyttää muistutusviestintää. Yrityksen tavoitellessa saavutetun kysynnän pysymistä viestitetään asiakkaille ylläpitoviestinnällä. Yrityksen viestintäkeinojen valintaan ja painotukseen vaikuttavat kohderyhmät, yritys ja sen toimiala sekä yrityksen tarjoama.

Mainonta on yksi markkinointiviestinnän näkyvimmistä muodoista. Se on pääsääntöisesti maksettua tavoitteellista tiedottamista yrityksen tarjoomasta. Mainonta voi olla jatkuvaa ja pitkäkestoista yrityksen tunnettavuutta lisäävää tai lyhyt kestoisia kampanjoita. Bergström ja Leppänen (2011, 338) suosittelevat, että yritys toteuttaisi molempia rinnakkain, ja olisi tärkeää, että näkyvyys olisi saman linjaista ja toisiaan tukevaa. Mainonnan muotoja ovat mediamainonta, suoramainonta ja muita täydentäviä mainonnan muotoja. Yritykset yleensä valitsevat käyttöönsä viestintäkeinoista yhden tai kaksi vaihtoehtoa, joita pääsääntöisesti käyttävät, ja ottavat mukaan lisäksi muita viestinnän muotoja kohderyhmien ja tilanteiden mukaan. Yrityksen käytettävissä olevalla budjetilla on myös merkitystä mainosvälineen valintaan. Bergströmin ja Leppäsen (2011, 340) mukaan mainonnan muotoja ja välinevalintoja tehdessään yritys täytyisi tuntea omien ja tavoiteltujen kohderyhmiensä mediakäyttö, että markkinointi tavoittaisi parhaiten halutun kohderyhmän.

Mediamainonnalla pyritään tavoittamaan yleensä suuria määriä kohdeyleisöä. Mediamainonnan muotoja ovat seuraavat (Bergström & Leppänen 2011, 339):

Sanomalehti- ja aikakauslehtimainonta

- Televisiomainonta.
- Radiomainonta.
- Elokuvamainonta.
- Ulko- ja liikennemainonta.
- Elokuvamainonta.
- Verkkomainonta.

Sanomalehti- sekä ilmaisjakelulehtimainontaa pidetään luotettavana, mutta lyhytkestoisena. Niiden eduksi luetaan se, mainontaa voidaan toteuttaa paikallisestikin. Aikakauslehtimainontaa taas pidetään pitkävaikutteisempänä ja sopivana esimerkiksi brändin rakentamiselle. Televisio- ja radiomainonnalla tavoittaa suuria määriä

ihmisiä, mutta media-ajan sekä mainoksen tuotannon kalliit kustannukset asettavat omat rajoituksia niiden käytettävyyden kannalta. Ulko- ja liikemainonta on massa-media, koska mainokset ovat näkyvillä siellä, missä liikkuu paljon ihmisiä, joten niiden avulla voidaan tavoittaa laajoja kohderyhmiä sekä nykyisiä että potentiaalisia asiakkaita. Ulkomainontaa toteutetaan muun muassa kaduilla, teiden varsilla, liikennevälineissä, bussipysäkeillä, kauppakeskuksissa. (Vantaan ammattiopisto Varia 2016.)

Verkkomainonnan yleisempiä käytettyjä muotoja ovat sosiaalinen media, kuten Facebook ja Instagram sekä display-mainonta eli bannerit. Myös hakukonemarkkinointi on yksi verkkomainonnan muodoista. Sosiaalinen media on tuonut uuden mahdollisuuden yrityksille toteuttaa markkinointia ja mainontaa myös veloitusetta, koska yritys voi ylläpitää ja tuottaa sisältöä niihin itse. (Vantaan ammattiopisto Varia 2016.)

Suoramainonta on osa markkinointiviestintää, ja sen avulla voidaan markkinoida yritystä ja sen tarjoomaa suoraan asiakkaalle. Suoramainonta voi olla osoitteellista tai osoitteetonta sekä ne voivat olla painettua tai sähköistä suoramainontaa. Osoitteetonta suoramainontaa on esimerkiksi ilmoituslehtiset, joita voidaan jakaa ilmaisjakeluna postilaatikoihin. Osoitteellinen suoramainonta taas voidaan kohdistaa tietyille asiakkaalle hyvinkin yksilöidysti. Esimerkiksi kanta-asiakasmainonnassa pystytään hyödyntämään jo valmiiksi kerättyä tietoa asiakkaasta monin eri keinoin. Nykypäivänä voidaan myös mobiilisovellusten kautta jakaa paljon kohdennettua suoramainontaa. (Vantaan ammattiopisto Varia 2016.)

Muita täydentäviä mainonnan muotoja ovat toimipaikkamainonta, mainonta painetuissa hakemistoissa ja luetteloissa, mainoslahjat sekä tapahtumiin, messuihin ja sponsorointiin liittyvä mainonta (Bergström & Leppänen 2011, 339).

Mainonnan ja tiedotus- ja suhdetoiminnan rooli on paljolti mielikuvien muokkaaminen ja kiinnostuksen herättäminen, kun taas varsinainen myynti mahdollistetaan myyntityön ja menekien edistämisen avulla. Suhdemarkkinointi Vareyn mukaan (2001, 293) keskittyy periaatteessa yksittäisiin asiakkaisiin, mutta myös muihin sidosryhmiin, ja sen tavoite on tuottaa lisäarvoa jokaiselle ihmiselle.

2.2.4 Markkinointiviestinnän suunnittelu

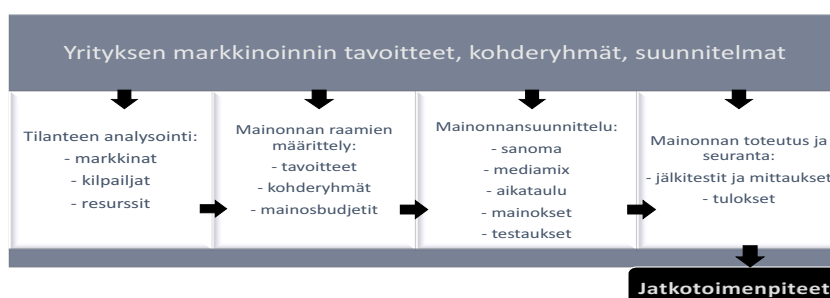
Grönroosin (2010, 357) mukaan yrityksen markkinointiviestinnän tulisi olla kokonaisvaltaista. Kaikki toiminta viestii jotain yrityksestä, ja mitä yritys tekee ostajan ja myyjän välisissä vuorovaikutustilanteissa vaikuttaa myös asiakkaaseen. Näin tapahtuu riippumatta siitä, onko se suunniteltua vaiko ei ja hyväksyykö yritys sitä.

Grönroos (2010, 359) määrittää aidosti kokonaisvaltaisen markkinointiviestinnän, että se on strategia, jossa yhdistetään yrityksen kaikki markkinointiviestintä, mukaan lukien myös kaikki vuorovaikutustilanteissa tapahtuvat viestintätoimenpiteet. Kokonaisvaltainen markkinointiviestintä on siis pitkäjänteistä viestintää.

Bergström ja Leppänen (2011, 400) painottavat, että yrityksen onnistuneen markkinointiviestinnän kannalta on tärkeää, että se hahmotellaan koko yrityksen kannalta kokonaisuutena, ja tehdään viestinnän päälinjoista päätökset, jotka jatkuvasti ja pääsääntöisesti toistuvat yrityksen viestinnässä, visuaalisesti, verbaalisesti ja äänellisesti. Niitä voivat olla esimerkiksi yrityksen visuaalinen ilme, yrityksen slogan eli yrityksen iskulause ja jingle eli yrityksen äänilogo, jotka toistuvat kaikessa markkinoinnissa ja mainonnassa. Bergström ja Leppänen suosittelevat (mp.), että kokonaisuuden tulisi säilyä yhtenäisenä ja samanlinjaisena sekä koko yrityksen että kohderyhmän kannalta, jolloin ostaja yhdistäisi eri lähteistä tulevat viestit markkinoivaan yritykseen.

Alla oleva kuvio 3 on mukautettu Bergströmin ja Leppäsen (2011) havainnollistavasta kampanjasuunnittelun vaiheet kuviosta. Samoilla vaiheilla voisi hyvin kuvastaa myös yrityksen markkinointiviestinnän suunnittelua.

Markkinointiviestinnän suunnittelun vaiheet



Kuvio 3. Markkinointiviestinnän suunnittelun vaiheet (Bergström & Leppänen 2011).

Ensin selvitetään tietoja yrityksen markkinointiviestinnän kohteena olevan tarjooman osalta myynnistä, ostajista ja kilpailijoista. Markkinointiviestinnän raamit määritellään sen perusteella, että mitä kohderyhmiä tavoitellaan, mihin viestinnällä pyritään ja paljonko rahaa on käytettävissä. Tavoitteet asettavat myös viestinnälle käytettävät keinot eli esimerkiksi halutaanko lisätä myyntiä, saada uusia ostajia parantaa mielikuvaa yrityksestä tai sen tarjoomasta. Kohderyhmän määrittelyssä määritellään kohderyhmät mahdollisemman tarkasti, että viestintä tavoittaa ja vaikuttaa kohderyhmiin halutulla tavalla. Budjetti on määriteltävä mahdollisimman konkreettisesti, jolloin se on helpommin mitattavissa ja tulokset seurattavissa. Markkinointiviestinnän suunnittelu vaiheessa tehdään suunnitelmat toteutuksista ja keinoista sekä aikatauluista ja päätökset mahdollisista testauksista. Mietitään, että mitkä mediat tavoitta valitut kohderyhmät parhaiten ja milloin sekä miten viestitään, että viestintä olisi kohderyhmä parhaiten puhuttelevaa. Media valintaa tehdessä on hyvä huomioida, että se sopii yrityksen ja markkinoitavan tuotteen tai palvelun imagoon. (Bergström & Leppänen 2011, 400-403.)

2.2.5 Markkinointiviestinnän tulosten seuranta

Yrityksen markkinointiviestinnän toteutuksien tuloksia seuraamalla saadaan selville, että miten viestintä on toiminut ja tuloksia hyödynnetään seuraavien markkinointiviestinnän toteutuksien suunnitteluissa. Onnistuneet uusitaan tai monistetaan pienin muokkauksin ja epäonnistuneista otetaan opiksi analysoimalla, että miksi se ei tuonut tavoiteltavaa tulosta. Näin toimien markkinointiviestinnästä saadaan kustannustehosta ja tuloksekasta.

Mainonnan suunnittelussa ja seurannassa voi käyttää apuna myös mediatutkimuksia sekä mainoksiin kohdistuvia tutkimuksia. Mediatutkimuksia on mahdollista saada mainosväline kohtaisesti, niissä ennako- ja jälkitestauksien avulla mitataan mainoksen onnistumista. Mainoksiin kohdistuvia tutkimuksia tehdään useilla mene-

telmillä. Niitä on mahdollista tehdä esitestauksena, jolloin tarkistetaan, että kampanjaan valittaisiin tehoavat mainokset. Jälkitestaukset ovat seurantatutkimuksia jotka mittaavat kuinka koko kampanja tai yksittäinen mainos toimi. (Bergström & Leppänen 2011, 407-408.)

Laaksonen (2017) kirjoittaa, että Peter Druckerin määritelmän mukaan markkinoinnin tehoa täytyy mitata myynnin kasvusta, mutta se ei kerro markkinoinnin tuloksia, että missä yritys on markkinoinnissa onnistunut ja mitä pitäisi tehdä jatkossa. Hän määrittää brändin tunnettavuuden tärkeimmäksi mittariksi, koska jos asiakas ei tunne yritystä tai sen tarjoamaan asiakas ei voi edetä ostopolulla. Toiseksi hän määrittelee preferenssin eli kuinka moni kohderyhmästä valitsee yrityksen brändin eikä kilpailijan brändiä. Kolmas mittari on suosittelu eli kuinka moni asiakkaista on valmis suosittelemaan yrityksen brändiä muille. Näiden mittaaminen vaatii resursseja, mutta auttaa yritystä ymmärtämään markkinointipanostustensa tehoa. Näiden mittareiden kautta päästään kiinni myynnin kasvun mittaamiseen, joita Drucker kuvaa yksinkertaisilla esimerkeillä, ja niiden avulla saadaan yrityksen johdonkin ymmärtämä laskentakaava:

- Millaisilla markkinointitoimenpiteillä pystytään tehokkaimmin kasvattamaan brändin tunnettuutta yhdellä prosenttiyksiköllä?
- Kun brändin tunnettuus kasvaa yhden prosenttiyksikön, kuinka paljon myyntimme kasvaa?
- Kuinka paljon täytyy investoida rahaa tunnettuuden kasvattamiseen yhdellä prosenttiyksiköllä?

Tuloksellinen markkinoinnin toteutus ja mittaaminen hänen mukaan kuitenkin vaatii pitkäjännitteisyyttä ja on jatkuvaa uurastamista.

3 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen kehittämistyö, jonka tavoitteena on kokeilevasti käytännön kautta kehittää Lean 5S -työkalusta uudenlainen menetelmä pienen yrityksen markkinointiviestinnän uudistamiseen. Kehittämistyö toteutetaan kehittämistyönä Pirkanmaalla toimivalle meikkaus- ja maskeerauspalveluita tuottavalle sekä kosmetiikkaa myyvälle yritykselle. Lean 5S -työkalun avulla on tarkoitus järjestää ja järjesträä yrityksen nykyistä markkinointiviestintää sekä sen toimintatapoja.

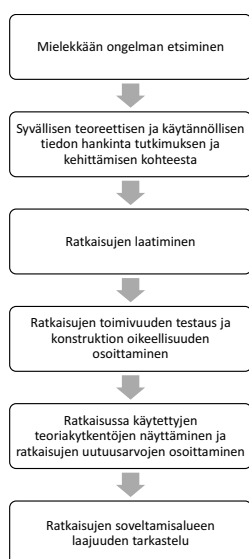
3.1 Kehittämistyö menetelmänä

Kehittämistyön tutkimusstrategian valinnan suhteen on ensin syytä pysähtyä miettimään, että minkälaisen lähestymistavan mukaisesti kehittämistyötä ryhdytään suunnittelemaan kirjoittavat Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 51). Lähestymistavan valinnassa on hyvä huomioida, että melkein kaikki menetelmät sopivat hyvin myös muihin lähestymistapoihin, joten erilaisia menetelmiä voidaan käyttää myös ristiin kehittämistöiden kesken. Lähestymistapaa valitessa voi myös valita kustakin lähestymistavasta parhaiten omaan kehittämistyöhön sopivia piirteitä, mutta valintojen perustelu pitää tuoda esiin kehittämistyön raportoinnissa. Tyypillisemmät kehittämistyöhön soveltuvat lähestymistavan kehittämistyön näkökulmasta ja niiden ominaispiirteet Ojasalon ym. (2014, 51–72) mukaan:

- Tapaustutkimus: tehtävänä tuottaa kehittämisehdotuksia ja -ideoita sekä syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa.
- Toimintatutkimus: osallistavaa tutkimusta muutoksen saamiseksi sekä osallistavaa kehittämistä.
- Konstruktiivinen tutkimus: ongelmaan uudenlainen ja tieteellinen perusteltu ratkaisu, joka tuo uutta tietoa.
- Palvelumuotoilu: palvelun kehittäminen kaikilla tasoilla, helppokäyttöisiä, hyödyllisiä ja haluttavia palvelukokemuksia sekä vaikuttavia, tehokkaita ja erottuvia palvelukonsepteja organisaatiolle.

Tässä opinnäytetyössä päädyttiin konstruktiiiviseen tutkimuksen käyttöön, koska konstruktiiivinen tutkimustapa sopii lähestymistavaksi, kun kehittämistehtävänä on luoda jokin konkreettinen tuotos esimerkiksi suunnitelma tai malli tutkimustulosten pohjalta. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa lähestymistapa ei rajaa käytettäviä menetelmiä, koska siinä kehitetään jotain uutta, niin aineistoa voi kerätä monella tapaa. Esimerkiksi ominaisia menetelmiä ovat havainnointi, ryhmäkeskustelut, aivoriihet ja haastattelut. Ongelmanratkaisuun pohjaksi tarvitaan olemassa olevaa teoreettista ja käytännöstä kerättävää tietoa. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa on olennaista, että organisaation avaintyöntekijät ja johto ovat myös aktiivisesti mukana toteutuksessa, ratkaisun laatimisessa sekä testaamisessa, koska tutkimuksen avulla on tarkoituksenaan muuttaa organisaation toimintaa ja käytäntöjä. Ojasalo ym. (2014, 65) painottavat toteuttajien ja hyödyntäjien välisen vuorovaikutuksen sekä kommunikation merkitystä. On tärkeää, että toimeksiantaja sitoutuu kehittämiseen. Tarkoitus on, että kohdeorganisaatio saa tutkimuksen avulla ongelmaan puolueettoman ja teoreettiseen tietämykseen perustuvan ratkaisun. Konstruktiiivisen tutkimuksen prosessissa ratkaisut laaditaan pohjautuen teoreettisiin perusteluihin, ja tärkeää on, että kaikki vaiheet dokumentoidaan. Kehittämishaaste, työn tavoitteet sekä käytettävät menetelmät on perusteltava sekä kirjattava selkeästi näkyviin. Ojasalo ym. (s. 65–68) suosittelevat, että uutta ideaa testataan ennen varsinaista testaamista. Ratkaisuvaihtoehdot on esiteltävä ja arvioitava sekä lopullinen valinta on perusteltava niin, että se varmasti ymmärretään.

Alla olevassa kuviossa (kuvio 4) Ojasalo ym. (2014) havainnollistavat konstruktiiivisen tutkimuksen prosessin seuraavasti:



Kuvio 4. Konstrukttiivisen tutkimuksen prosessi (Ojasalo ym. 2014).

3.2 Workshop-työpaja menetelmänä

Workshop-työpaja on yhteisöllinen ideointimenetelmä, joka sopii kehittämishakkeisiin, joissa kehitetään jotain uutta (Ojasalo ym. 2014, 158). Uuden keksimiseen tarvitaan luovuutta, sillä ilman kykyä innovoida kehittäminen heikkenee. Luovuuden lisäämisen saavuttamiseksi tarvitaan kykyä ja uskallusta katsoa asioita uudella tavalla. Yhteisöllisen ideointimenetelmän avulla on mahdollista tuottaa uusia näkökulmia, ideoita ja ratkaisuja kehittämishakkeisiin. (Ojasalo ym., 158.)

Ojasalon ym. (2014, 67) mukaan luovaa ongelmanratkaisuprosessiin kuuluvat seuraavat asiat:

1. Ongelman tai parannusmahdollisuuksien huomaaminen.
2. Siihen liittyvien tosiasioiden ja näkemysten tunnistaminen.
3. Tavoitteenasettelu ja visioiminen.
4. Lähestymistapojen ja ideoiden tuottaminen.
5. Ideoiden arvioiminen ja ratkaisujen tuottaminen.

6. Hyväksyttäminen ja toteuttaminen.

Työpajan tai muun yhteisöllisen ideointimenetelmän onnistumisen kannalta Ojasalo ym. (2014, 159) korostavat, että ilmapiirin on oltava avoin ja positiivinen sekä on huomioitava luottamus ja kuuluksi tuleminen. Tyypillistä on, että uusia ajatuksia ei nouse esiin tasaiseen tahtiin ja ensin esiin tulevat sovinnaiset ideat ja niiden loputtua alkaa mahdollisesti syntyä uusia ideoita. Ojasalon ym. (2014, 158) mukaan on tärkeää, että ideointi ja arviointi pidetään erillään, koska arviointi heikentää osallistujien innostusta tuottaa uusia ideoita. Työskentelyn pitää olla kuitenkin tavoitteellista ja kurinalaista toimintaa, jonka tavoitteena on löytää parhaat ideat, jotka sitten toteutetaan. Isosta määrästä ideoita löytyy varmemmin kehityskelpoisia ideoita. Motivoinnilla on työpajan onnistumisen ja ideamäärän kannalta suuri merkitys. Pyrkimyksenä on saada poistettua normaalit ajattelun rajoitukset sekä ryhmä jakamaan huoltakin kuulostavat ideat toisille ryhmän jäsenille sekä kaikki ryhmän jäsenet kehittämään muiden ideoita. (Ojasalo ym., 158–160.)

3.3 Workshop-työpajan toteutus

Kehittämistyö aloitetaan osallistuvalla workshop-menetelmällä. Ennen workshopin toteutusta lähetetään yrittäjälle sähköpostilla ennakkokysely. Kyselyllä haetaan tietoa ja tilannekuvaa yrityksen markkinointiviestinnän nykytilasta ja tavoitteista. Ennakkokyselyn tarkoitus on laittaa yrittäjä itse miettimään yrityksen markkinointiviestinnän kohderyhmiä, markkina- ja kilpailutilannetta, yrityksen arvoja sekä herätellään yrittäjä workshopia varten. Kyselyn tavoite on myös oivalluttaa yrittäjä ymmärtämään omia ja potentiaalisia asiakkaitaan paremmin, että minkä kokemuksen yritys tarjoaa asiakkailleen. Kyselystä saadaan myös käsiteltävä materiaali workshopia varten. Workshop aloitetaan vastauksien käsittelyllä kommentoiden. Opinnäytetyön tekijä tehtävänä on analysoida yrityksen nykytilaa ulkoa päin ja tuoda workshopiin mukana ehdotuksia markkinointikanavista ja -keinoista. Tavoitteena on saada yhteinen ymmärrys ja näkymä yrityksen markkinointiviestinnän strategiasta ja keinoista, joita uudistuksessa tavoitellaan. Niihin perustuen käydään yrityksen nyt käytössä olevat viestintätavat ja -kanavat läpi Lean 5S -menetelmän avulla seuraavasti:

1. Seulotaan: eli erotellaan ja poistetaan turhat markkinointitavat ja -kanavat.

2. Selkeytetään: eli jäljelle jääneille etsitään asiakassegmentit huomioiden oikeat markkinointitavat ja -kanavat.
3. Siistitään: eli puhdistetaan ja tarvittaessa ehostetaan sekä kehitetään uusia markkinointitapoja ja -kanavia.
4. Standardoidaan: eli määritellään käytännöt sekä laaditaan tarkistuslista varmistamaan, että käytäntöjä noudatetaan
5. Seurataan ja sitoudutaan: eli tehdään tarkastuksia, puututaan epäkohtiin ja mietitään jatkuvasti parannuskohteita ja sitoudutaan tekemään niitä asioita ja toimenpiteitä mistä ollaan päätetty.

Workshopin tuotoksena tulleesta aineistosta voi hioutua myös muita kehitys ideoita, joita yritys voi hyödyntää tulevaisuudessa markkinoinnissaan.

Ennakkokysymysten vastauksien ja Workshopin pohjalta tehdään yrittäjälle tiivistetty loppuraportti, jossa päivän tuotokset ovat dokumentoituna; markkinointiviestinnän seulotut strategiat, selkeytetyt toimenpiteet, standardisoidut käytännöt sekä 5S -tarkistuslista, jolla helpotetaan käytäntöjen noudattamista.

4 TUOTOS JA TULOKSET

Kuten Lean-ajattelussa on tapana, tässäkin markkinointiviestinnän uudistamisen kehitystyössä pidettiin asiakasnäkemyks keskiössä ja lähtökohtana markkinointitapojen ja -kanavien valinnalle oli se, että miten ja missä yritys viestittää asiakkaille niin kuin asiakkaat haluavat sen kuulla saavuttaakseen parhaan mahdollisen tuloksen. Yrityksen markkinointiviestinnän uudistamisen toteutuksessa käytettiin hyödyksi markkinointiviestinnän teoriaa ja sen keinoja. Päätaavoitteena oli saada suunnitelmallisella markkinointiviestinnällä yrityksen ääntä paremmin esille, mutta workshopin tuotoksena hioutui myös muita kehitys ideoita, joita yritys voi hyödyntää tulevaisuudessa markkinoinnissaan.

4.1 Yrityksen perustiedot

Yrityksen perustiedot kysymyksillä haettiin ongelmanratkaisun pohjaksi tietoa yrityksen taustoista esimerkiksi mistä kaikki alkoi, kun yrittäjä perusti meikkistudion, mikä on yrityksen missio ja visio, toiminta-alue ja liikevaihto. Tässä osiossa kysyttiin myös yrityksen asiakkaille arvoa tuottavista tavoitteista, joita yritys voi hyödyntää viestinnässään. Näitä kysymyksiä oli: mitä arvoa yritys tuottaa asiakkailleen, mitä konkreettista hyötyä yrityksestä on asiakkailleen, minkä asiakkaan tarpeen yritys tyydyttää ja millaisia kokemuksia yritys haluaa tuottaa asiakkailleen?

Vastauksien perusteella yrityksen menestystekijöitä ovat ammattitaito, luotettavuus, laadukkaat toisiinsa liittyvät palvelut ja tuotteet, rehellisyys ja asiakkaan kuunteleminen sekä uudistuminen. Yrityksen tavoitekuvia ovat hyvä maine, tyytyväiset asiakkaat jotka suosittelevat yritystä muille asiakkaille.

Asiakkaan saama hyöty on se, että hän saa saman katon alta monta erilaista kaudenpalvelua sekä hän saa juuri itselleen sopivan toteutuksen, koska jokaiselle asiakkaalle valitaan juuri oikeat tuotteet, sävyt ja tekniikka, mutta asiakkaan toiveita kunnioittaen.

Asiakkaalle halutaan tuottaa kokemuksena elämyksiä, mielihyvää ja tyytyväisyyttä itseensä, niin palvelun kautta kuin toteutuksen tuotoksena ja liikkeen miljööön kautta.

4.2 Markkina ja kilpailutilanne

Markkinat ja kilpailutilanne kysymyksillä haettiin ongelmanratkaisun pohjaksi tietoa yrityksen alan markkinoista sekä kilpailutilanteesta.

Yrityksen markkinat perustuvat siihen, että jokainen 15–70-vuotias nainen omistaa jotakin meikkejä, ja huolimatta tiukoista taloudellisista ajoista, naiset meikkaavat. Kosmetiikka, meikkaukset ja erilaiset kauneuspalvelut ovat pieni ja edullinen tapa palkita tai piristää itseään. Esimerkiksi tärkeä päivä, kuten häät joihin lähes jokainen morsian haluaa ammattitaidolla tehdyn häämeikin. Kasva trendi on ollut jo jonkin aikaa erilaiset kynsien- ja ripsienpidennykset, jotka vaativat asiakkaalta vakituista huoltamista ja liikkeessä käyntiä aina 3–5 viikon välein. Markkinoille lanseerataan uudet kausiuutuudet, sekä meikkityylit että kausituotteet, aina keväisin ja syksyisin. Kauneusalalla muutos on jatkuvaa.

Kilpailutilanne tällä hetkellä on sellainen, että paikkakunnalla ei ole yhtään samanlaisella konseptilla toimivaa meikkistudioliikettä, joka myisi palveluita ja tuotteita. Merkittävimmät kilpailijat ovat Sokos ja Kauneusliike Ihana. Paikkakunnalla on myös muutama kosmetiikkaketju jotka myyvät pelkää kosmetiikka kuten esimerkiksi Kicks sekä muotiin keskittyviä konseptiliikkeitä, jotka myyvät jonkin verran myös edullista kosmetiikkaa kuten H&M.

4.3 Markkinoinnin nykytila ja keinot

Kysymyksillä yrityksen nykyisin käyttämistä markkinointiviestinnän muodoista ja keinoista haettiin konkreettista tietoa Lean 5S -menetelmän aineistoksi. Pääpaino kyselyssä oli mainonnassa, mediajulkisuudessa ja suhdetoiminnassa.

Yrityksellä on käytössä tällä hetkellä tietenkin henkilökohtainen myyntityö, jota tapahtuu palvelutilanteissa, asiakaskäynneillä, puhelimesta ja sähköpostilla sekä tapahtumissa ja messuilla.

Suhdetoimintaa on sidosryhmien kanssa. Niitä ovat esimerkiksi bloggaajat, tapahtumien ja messujen järjestäjät, yritykset, yhteistyökumppanit, valokuvaamot, tanssiseurajat ja julkkikset. Tiedotusta on yrityksen omissa sosiaalisen median kanavissa

kuten Facebookissa ja Instagramissa. Jonkin verran on ollut myös tiedotusvälineissä kuten lehtiartikkeleita yrittäjistä sekä televisiossa näkyvyyttä yhteistyökummanuuden tiimoilta. Yritys itse ei ole tehnyt tiedotteita.

Myynninedistämisen suhteen on keinoina käytetty esimerkiksi kilpailuja sosiaalisessa mediassa, messuille osallistumisia ja sponsorointia myös jonkin verran.

Mainonnassa markkinointiviestinnän pääpaino on ollut sosiaalisen median kanavissa. Facebook- ja Instagramjulkaisuja 4–6 kertaa kuukaudessa sekä lisäksi maksettua mainontaa kerran kuukaudessa. Sisällön pääpaino on ollut imagomainonnassa, mutta myös tuotetarjouksia sekä kilpailuja. Sanomalehdessä on ollut noin 1–2 kertaa vuodessa esimerkiksi tarjouskupongin omainen mainos tuotteesta, palvelusta tai lahjakortista. Aikakauslehdessä on ollut ilmoitus ainoastaan häälehdissä. Sähköpostia viestinnässä hyödynnetty runsaasti muun muassa nykyisille asiakkaille viestitetty uusista tuotteista, palveluista sekä tarjouksista. Yhteistyökumppaneille niin uusille sekä mahdollisille on sähköpostilla sekä soittamalla tarjottu yrityksen tarjoomaa.

4.4 Kohderyhmät

Tähän haettiin vastauksia kysymyksellä, että kuka on yrityksen tyypillisin asiakas, ja saatiin workshopissa kuvaukset kahdesta tyypillisistä asiakasta jotka ovat:

- ”Sirpa” on 45–60-vuotias työssäkäyvä, hyvin toimeentuleva, laatua hakeva ja todella ”tietää mitä haluaa” -nainen.
- ”Lotta” on 30–45-vuotias työssäkäyvä, trendikäs, tietoinen ja kiinnostunut kaikista uutuuksista ja tarkka laadusta.

4.5 Tuotteiden ja palveluiden painotukset sekä asiakkaiden ongelmat ja niiden ratkaisut

Kysymyksien avulla selvitettiin yrityksen palvelujen ja tuotteiden painotusta liikevaihdon suhteen sekä niiden mahdollisia ongelmia ja hyötyjä asiakasnäkökulmasta katsoen. Vastauksien perusteella haettiin näkökulmaa markkinointiviestinnän toimenpiteiden painotuksiin sekä miten markkinointiviestinnän sisällöissä voitaisiin heti tuoda esiin asiakkaiden saamia hyötyjä ja ratkaisuja heidän ongelmiinsa.

Yrityksen liikevaihdon pääpaino on selkeästi palveluissa. Juhlameikit, kulmien kestopigmentoinnit sekä meikkikoulut ovat tällä hetkellä yrityksen myydyimmät ja tuottoisimmat kategoriat.

Yrityksen tarjoamien palveluiden ongelmaksi asiakasnäkökulmasta katsoen päädyttiin siihen, että asiakkaan ongelma hänen lähestyessään yritystä on se, että hän ei ole tyytyväinen ulkonäkönsä ja haluaa saada siihen ratkaisuja. Yritys ratkaisee asiakkaan ongelman ehdotuksilla, että mitä vaihtoehtoja ongelman ratkaisemiseksi yrityksellä olisi tarjota sekä toteuttamalla ehostuksen asiakkaan toiveita kunnioittaen. Asiakkaan saamien hyötyjen suhteen tultiin siihen tulokseen, että asiakas saa laadua ja palvelu tuottaa asiakkaalle elämyksen, kun ehostus on valmis. Meikkaus- ja palveluiden suhteen asiakkaan ongelma on se, että hän ei omasta mielestään itse osaa meikata. Asiakkaan ongelma ratkaistaan tarjoamalla asiakkaalle ammattitaidolla ja hyvällä asiakaspalvelulla tehty lopputulos. Asiakkaan saaman hyöty yritykseltä on rehellisyys, ja tällä tarkoitetaan, että asiakkaille ei myydä mitään mikä ei sopisi asiakkaan ulkonäköön sekä se, että palvelutilanteessa selvitetään asiakkaan tarve huolellisesti, joten asiakas välttyisi katumukselta jälkeen päin. Tuotemyynnin osalta asiakkaan suurin ongelma on, että asiakkaat tarvitsevat neuvoa siihen, että mikä tuote ominaisuuksiltaan tai värien suhteen sopisi hänelle parhaiten. Tämän asiakkaan ongelman yritys ratkaisee ammattitaidolla, joka perustuu koulutukseen ja pitkään kokemukseen, jolloin asiakas saa varmasti hänelle sopivat tuotteet. Asiakkaan saama hyöty on tyytyväisyyden tunne, kun asiakas voi olla varma, että tuotteet sopivat juuri hänelle.

4.6 Kilpailuedut

Ennakkokyselyssä yrittäjän piti miettiä viisi yrityksen tärkeintä kilpailuetua. Workshopin lopussa mietimme niitä uudestaan ja ne muuttuivatkin, jonkin verran. Lopputuloksena päädyttiin seuraaviin kilpailuetuihin:

1. Hyvä ammattitaito – myydään oikeat tuotteet ja palvelut rehellisesti ja asiakas henkilökohtaisesti huomioiden.
2. Kauneusalan tietotaito ja yrityksen brändin tunnettuus alalla.
3. Uniikki meikkistudio, josta saa kattavasti erilaisia toisiinsa liittyviä kauneuspalveluita sekä laadukkaita tuotteita saman katon alta.
4. Tuotteiden ja palveluiden hyvä hinta-laatusuhde.
5. Hyvät asiakas- ja yhteistyöverkostot.

4.7 Lean 5S -työkalun kokeilu

Workshopissa 5S-menetelmän käyttö aloitettiin listaamalla esiin nykyisen markkinointiviestinnän kehittämiskohteet. Niistä muodostui seuraava bruttolista:

- Ei ole aikaa, koska yrittäjän aika ei riitä kaikkeen 10 pistettä
- Markkinointiviestinnältä puuttuu toimintasuunnitelma vuodeksi 9 pistettä
- Verkkosivusto vanha 5 pistettä
- Sosiaalisessa mediassa markkinointi on pirstaloitunutta 4 pistettä
- Messut kalliita 2 pistettä
- Messuille ja tapahtumiin pitkät matkat
- Tiedotuksesta puuttuu kokemus.
- Printissä huono hintalaatusuhde.
- Aikakausilehtimainonta kallista
- Sähköpostiviesteihin ei reagoi kuin 30% vastaanottajista
- Markkinointimateriaaleista puutetta
- Verkostoituminen vaatisi aikaa
- Sosiaalisen median päivittäminen

Bruttolistan avulla seulottiin ja selkeytettiin kehityskohteet tärkeysjärjestykseen. Kolmella workshopiin osallistuneella jäsenellä oli käytössään 10 arvopistettä, jotka jokainen sai käyttää haluamalla jaolla bruttolistassa mainituille kehityskohteille. Jos katsoi, että jokin ongelma on 10 pisteen arvoinen, sai antaa koko pistemäärän yhdelle kohteelle tai jakaa 10 pistettä haluamallaan tavalla painottaen katsomilleen tärkeimmille kehityskohteille.

Eniten pisteitä sai kehityskohde ”Ei ole aikaa koska yrittäjän aika ei riitä kaikkeen”, joka sai 10 pistettä. Seuraavaksi eniten pisteitä sai kehityskohde ”Markkinointiviestinnältä puuttuu toimintasuunnitelma vuodeksi”, joka sai 9 pistettä. Kolmanneksi eniten pisteitä sai ”verkkosivusto vanha”, 5 pistettä ja neljänneksi ”Sosiaalisessa mediassa markkinointi on pirstaloitunut”, 4 pistettä. Nämä neljä kehittämiskohdetta valittiin standardoitavaksi. Jäljelle jääneet ratkaistaan myöhemmin tai siivotaan pois.

Ratkaisut eli standardien luonti tehtiin seuraavasti: suurimmaksi kehittämiskohdeksi nousi ajan puute, joka ratkaistaan palkkaamalla yksi henkilö, jonka toimenkuvaan kuuluu osallistua markkinointiviestinnän toimintasuunnitelman tekemiseen sekä sosiaalisen median ja verkkosivuston päivittäminen sekä sähköpostiviestinnän tehostaminen. Lisäksi myymälätyöskentely, jolloin myös yrittäjälle vapautuu aikaa markkinointiviestinnän kehittämiseen. Sanoma- ja aikakauslehtimainonta päätettiin lopettaa eli siivottiin hukka pois. Työtehtävät standardoidaan ja kirjataan prosessiksi.

Vuodeksi tehtyä markkinointiviestintäsuunnitelmaa seurataan, tuloksia mitataan liikevaihdon ja katekehityksen mittarilla sekä verkkosivuston kävijä määrällä ja sosiaalisen median tykkäys- ja sitoutumismäärillä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kokeilevasti käytännön kautta kehittää Lean 5S -työkalusta uudenlainen menetelmä pienten ja keskisuurten yritysten markkinointiviestinnän uudistamiseen. Lean 5S-menetelmän testaus toteutettiin kehittämistyönä pirkanmaalaisen mikroyrityksen markkinointiviestinnän selkeyttämiseen. Toinen tavoite oli, että Lean 5S –menetelmän käytöstä saataisiin kustannustehokas ja ketterä työkalu markkinointiviestinnän uudistamiseen toteuttamiseen, jolloin se vähentäisi pienyrityksien kynnystä käyttää markkinointipalveluja tarjoavien yritysten palveluja. Lean 5S-menetelmän testaus toteutettiin kehittämistyönä pirkanmaalaisen mikroyrityksen markkinointiviestinnän selkeyttämiseen.

Lean-filosofian ja markkinointiviestinnän yhdistäminen teoreettiseksi viitekehykseksi oli onnistunut ratkaisu, koska niillä on yhdistävinä tekijöinä tavoite asiakas-tyytyväisyyden parantamisen kautta tuottaa arvoa asiakkaalle sekä kustannustehokkuuden kautta kasvattaa yrityksen liikevaihtoa. Molemmille on ominaista, että muutos on jatkuvaa. Leania ja markkinointiviestintää yhdistävät myös se, että osa toimintaa on asiakkaille näkyvää ja osa ei. Molempia voidaan kuvastaa puuna, jonka juuristossa on periaatteet ja strategiat, jotka ohjaavat toimintaa ja oksistossa on asiakkaille näkyvät kehittämisen hyödyt.

Lean 5S –menetelmän kokeilu onnistui, koska sen avulla löydettiin yrityksen markkinointiviestinnän uudistamiseen kehityskohteita. Bruttolistan ja arvopisteytyksen avulla pystyttiin tehdä näkyviksi yrityksen ongelmat ja haasteet markkinointiviestinnän uudistamisen suhteen. Tämän konkreettisen työkalun avulla ne tulivat yritykselle itselleen myös ymmärrettävästi näkyviksi.

Workshop-työpaja toteutui juuri niin kuin oli tavoite. Parannusmahdollisuudet huomattiin, tosiasiat ja näkemykset tunnistettiin sekä tavoitteita asetettiin. Myös ratkaisuja tuotettiin ja niitä hyväksyttiin, mutta niiden toteuttaminen jää vielä tulevaisuuteen. Workshop tuotti myös ideoita yrityksen markkinointiviestintään ennakkokyselyn vastauksien purkutilanteessa ja workshopin avulla saatiin myös yhdistettyä markkinointiviestinnän suunnittelu sekä 5S-menetelmän kokeilu.

Sekä Leanissä että konstruktivisessa tutkimuksessa on tavoitteena luoda konkreettinen tuotos ja, että koko organisaatio sekä johto ovat aktiivisesti mukana toteutuksessa ja ratkaisun laatimisessa, koska tarkoituksena on muuttaa organisaation toimintaa ja käytäntöjä. Nämä seikat yhdistyivät hyvin tässä kehitystyössä.

Johtopäätöksenä ensisijaisesti on, että Lean 5S-menetelmä sopii myös markkinointiviestinnän uudistamisen työkaluksi, mutta että se tuottaisi enemmän hyötyä niin sen avulla täytyisi käydä läpi kaikki markkinointiviestinnän toimintojen osa-alueet yksitellen ja pilkkoa ne vielä pienempiin osiin. Valita markkinointiviestinnän muodoista vain yksi muoto esimerkiksi mainonta ja valita sieltä muodot vielä pienempiin osiin niin, että 5S-työkalun avulla käsiteltäisiin esimerkiksi pelkkä Facebook markkinointiviestinnän tekeminen läpi ja haettaisiin kehityskohteita pelkästään sen viestinnän osalta.

Yrityksen kannattaa jatkaa Lean 5S –menetelmän käyttöä markkinointiviestinnän jatkuvaan kehittämiseen. Tehdä jokaisen esiin tulevan ongelman kohdalla bruttolista ongelmista. Ongelmat avoimesti ja kyseenalaisten esiin ilman peittelyä. Kaikille prosesseille standardit ja tekemiselle mittari, joilla seurataan tuloksia.

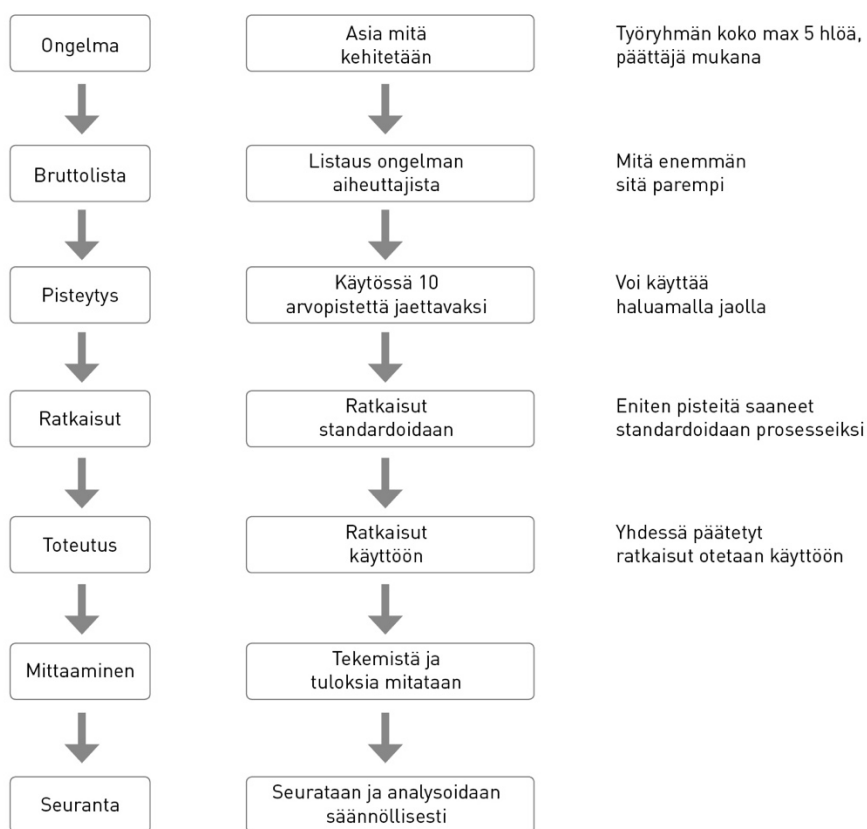
Yrityksen kannalta tavoitteena oli markkinointiviestinnän uudistaminen, mutta se ei varsinaisesti toteutunut tässä työssä. Workshopin ja ennakkokyselyn purun kautta saatiin kyllä eväitä yritykselle jatkoa ajatellen, että miten markkinointiviestintää kannattaa toteuttaa ja mihin osa-alueisiin kannatta panostaa. Markkinointiviestinnän suunnitteluun yrityksen täytyy laatia vuosisuunnitelma, johon määritellään tavoitteet ja keinot osa-alueittain kohderyhmät huomioiden sekä viestintään selkeä yhtenäinen linja.

Seuraavassa alaluvussa tuodaan esiin, ohjeistuksen omaisesti, että mitenkä workshop-työpajassa Lean 5S –työkalun avulla voidaan toteuttaa markkinointiviestinnän uudistaminen.

5.1 Ohjeistus Lean 5S –työkalun hyödyntämisestä markkinointiviestinnän uudistamisessa

Ohjeistus (kuva 2) on workshopin tuotos Lean 5S –työkalun käytöstä markkinointiviestinnän uudistamisessa. Sen tarkoitus on havainnollistaa 5S –työkalun käyttö johdonmukaisesti ja helppolukuisesti. Workshopin onnistumisen sekä lopputuloksen varmistamisen kannalta on tärkeää, että siihen osallistuu yrityksen päättäjät sekä avainhenkilöt. Ilmapiiriin on oltava kiireetön, avoin, positiivinen, luottamusta herättävä sekä kuulluksi tuleminen on tärkeää. Workshopin tarkoituksena on luoda uusia näkökulmia, ideoita ja ratkaisuja kehittämishankkeisiin. Osallistuminen ja yhdessä työskentely sitouttaa osallistujat muutoksen läpivientiin sekä varmistaa, että niitä noudatettaisiin. Workshopin osallistujien on helppo rantauttaa ratkaisut muille organisaatiossa. Workshopin bruttolistaan kerättävien ongelmien aiheuttajia kannatta mieltä sekä asiakkaan että yrityksen näkökulmasta. Ongelmien aiheuttajia haettaessa on, että mitä enemmän niitä saadaan sitä parempi, koska näin pienemmätkin ongelmat tulevat esiin.

Lean 5S ohjeistus



Osallistuminen ja yhdessä työskentely sitouttaa muutoksen läpivientiin

Kuva 2 Lean 5S-työkalun ohjeistus

5.2 Arviointia

Toiminnallisen opinnäytetyön valinta perustui siihen, että tekijä koki sen mielenkiintoiseksi ja käytännönläheiseksi vaihtoehdoksi. Aiheen valintaan vaikutti tekijän aikaisempi työtausta markkinointialalla sekä herännyt kiinnostus Lean-filosofian toimintatapaan ja ajattelumalliin. Lean herättää kaikissa kuulijoissa ja lukijoissa innostuksen, että juuri noinkin se pitäisi olla miten asioista ajatellaan ja toimitaan.

Opinnäytetyön tekijä sai tämän työn kautta hyvän mahdollisuuden kokeilla käytännössä Lean 5S -työkalun käyttöä. Menetelmä herätti halun oppia vielä enemmän sen käytöstä ja mahdollisuuksista. Kokeilu todisti, että Lean 5S-menetelmää voi

käyttää kaikkeen ongelmanratkaisuun ja, että se on jatkuvan muutoksen työkalu. Kokeilun kautta tekijälle selvisi myös, että 5S-menetelmää ei opi kuin tekemällä sitä käytännössä ja sitä kautta koko Lean toimintatapa ja ajattelumalli avautuu vasta kunnolla. Mitä nopeammin ja useammin menetelmää käyttää, niin sitä vaivattomammaksi sen käyttö tulee.

Työn tavoitteet olisivat varmaan määräytyneet vähän erilaisiksi, jos ne asetettaisiin nyt toteutuksen jälkeen. Oppi oli, että 5S-menetelmällä olisi käsitelty pienempi osa markkinointiviestintää kerralla ja tehty jokaisesta oma workshop-työpaja.

Lean-filosofian teoriaan perehtyminen tuotti paljon uutta tietoa ja markkinointiviestinnän teorian käsittely syvensi opinnäytetyön tekijän ammatillista osaamista. Kokonaisuutena tämä opinnäytetyö oli tekijälle kiinnostava ja hyödyllinen. Leanisti sanottuna opinnäytetyön teko oli alusta loppuun jatkuvan oppimisen ja kehittymisen prosessi.

LÄHTEET

- Bergström, S. & Leppänen, A. 2011. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing.
- Blomster, M. 15.03.2012. Markkinoinnin perusteet. [Verkkosivusto]. SlideShade. [Viitattu 29.11.2107]. Saatavana: <https://www.slideshare.net/MiikkaBlomster/markkinoinnin-perusteet>
- Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Suomentaja Maarit Tillman. Juva: WS Bookwell.
- Heikkinen, E. 15.02.2016. Toimiiko Lean palvelualalla. [Verkkojulkaisu]. Kauppa-lehti. [Viitattu 26.11.2107]. Saatavana: <https://blog.kauppalehti.fi/kilpailukyky-muutoksessa/toimiiko-lean-palvelualalla>
- Juuso, K. 01.12.2016. Minun Lean. [Verkkojulkaisu]. Lean-yhdistys. [Viitattu 26.11.2107]. Saatavana: <http://www.leanyhdistys.fi/category/lean-blogi/>
- Kaizen Institute India. 28.01.2013. Kaizen Umbrella. [Verkkosivusto]. [Viitattu 07.12.2107]. Saatavana: <https://kaizeninstituteindia.wordpress.com/2013/01/28/kaizen-umbrella/>
- Katajavirta, M., Kettunen, S., Tall, J. & Varamäki, E. 2015. Perustamalla tai ostamalla yrittäjäksi – kokemukset yrittäjäuran alkutaipaleella. [Verkko-julkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 101. [Viitattu 22.11.2017]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/87918/B101.pdf?sequence=1>
- Kotler, P. & Keller, K. 2012. Marketing Management. 14 ed. Harlow: Pearson Education Limited.
- Laaksonen, P. 2017. Usko tai älä – tunnettuus on markkinoinnin tärkein mittari. [Verkkojulkaisu]. Markkinointi ja Mainonta. [Viitattu 06.12.2017]. Saatavana: http://www.marmai.fi/blogit/lammolla_laaksonen/usko-tai-ala-tunnettuus-on-markkinoinnin-tarkein-mittari-6669285
- Lappi Liinaa. Ei päiväystä. Tietoa leanista. [Verkkosivusto]. [Viitattu 28.11.2107]. Saatavana: <http://www.lappiliinaa.fi/home>
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum Media.
- Liker, J. 2004. Toyotan tapaan. 2. painos. Suomentaja Marko Niemi. Jyväskylä: Bookwell.

- Martin, J., Ei päiväystä. Summary by James R. Martin. University of South Florida. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 24.11.2017]. Saatavana: <http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumImaiKaizen1986.htm>
- MCS-Management Consulting Service Oy. 2012. Lean-sanasto. [Verkkosivusto]. [Viitattu 24.11.2107]. Saatavana: <http://leaniksi.fi/lean-sanasto/>
- Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on Lean. Suomentaja Maarit Tillman. 3. painos. Rheologica publishing.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Repo, I. & Nuutinen, T. 2003. Viestintätaito. 1. Painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Sirkä, H. 02.02.2012. Imago ja osaamisen markkinointi. Blogspot. [Verkkosivusto]. [Viitattu 29.11.2107]. Saatavana: <http://helisirkia.blogspot.fi/2012/02/mita-eroa-on-imagolla-ja.html>
- Six Sigma. Ei päiväystä. Lean. [Verkkosivusto]. [Viitattu 25.11.2107]. Saatavana: <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/lean/>
- Six Sigma. 15.01.2013. Viiden ässän kehitystyökalu. [Verkkosivusto]. [Viitattu 07.12.2107]. Saatavana: <http://www.sixsigma.fi/fi/artikkelit/viiden-aessaen-kehitystyoekalu/>
- Suomen Yrittäjät. 2016. Yksinyrittäjäkysely. [Verkkosivusto]. [Viitattu 22.11.2017]. Saatavana: https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/sy_yksinyrittajakysely_2016.pdf
- Suomen Yrittäjät. 2017. Yrittäjyys Suomessa. [Verkkosivusto]. [Viitattu 22.11.2017]. Saatavana: <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>
- Tolvanen, V., 2016. Markkinointi 2017. [Verkkosivusto]. [Viitattu 30.11.2107]. Saatavana: <http://www.villetolvanen.com/2016/12/16/markkinointi-2017/>
- Torkkola, S., 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. 4. painos. Helsinki: Talentum Media.
- Varey, R. 2002. Marketing communication. London: Routledge.
- Vantaan ammattiopisto Varia. 01.04.2016. Markkinoinnin kilpailukeinot - markkinointiviestintä. [Verkkosivusto]. [Viitattu 02.12.2107]. Saatavana: http://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page_id=495

Vorne Industries Inc. 2011–2017. LeanProduction lean made easy by Vorne. [Verkkosivu]. [Viitattu 24.11.2107]. Saatavana: <https://www.leanproduction.com/kaizen.html>

Vuokko, P., 2003. Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Väisänen, J., 2013. Viiden ässän kehitystyökalu. [Verkkoartikkeli]. Six Sigma. [Viitattu 29.11.2107]. Saatavana: <http://www.sixsigma.fi/fi/artikkelit/viiden-aessaen-kehitystyokalu/>

Wikimedia Commons. 2015a. 5S. Saatavana: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:5S_methodology.png

Wikimedia Commons. 2015b. 7P. Saatavana: <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:7P.PNG>

Womack J. P., Jones D. T. & Roos, D. 2007. The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production – Toyota's Secret Weapon in the Global Car Wars That Is Now Revolutionizing World Industry. New York: Free Press.