

Samu Uurasmaa

Lean-filosofian hyödyntäminen uusissa palveluliiketoimissa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Insinööriytyö

04.05.2018

Tekijä Otsikko	Samu Uurasmaa Lean-filosofian hyödyntäminen uusissa palveluliiketoimissa
Sivumäärä Aika	47 sivua 04.05.2018
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma	Tuotantotalous
Ammatillinen pääaine	Tilaus- ja toimitusketjun hallinta
Ohjaajat	Yliopettaja Antero Putkiranta
<p>Insinööriyön tavoitteena oli tutkia lean-filosofian hyödyntämisen mahdollisuuksia uusissa palveluliiketoimissa Talenom Oyj:ssä. Kyseessä on yrityksessä suhteellisen uusi palvelukokonaisuus, joten tästä syystä ei olla ihan vielä siellä, missä voitaisiin olla. Tästä johtuen lean-filosofian toivottiin tuovan apuja sekä keinoja analysoida tietoa ja parantaa prosesseja sekä muita menetelmiä liiketoiminnan kehittämiseksi tulevaisuudessa. Prosessien kehittämisen ja erityisesti lean-filosofian tarjoamien kehittämistyökalujen toivottiin tuovan apua sekä rutinoitumista arkipäiväiseen tekemiseen.</p> <p>Työ aloitettiin perehtymällä tämän hetken menetelmiin sekä prosessiin henkilöstöpalveluiden työntekijöiden osalta. Tämän jälkeen esimiesten kanssa käytiin tarkemmin läpi mahdollisia pullonkauloja ja miten eri järjestelmät, tiimien sisäiset roolijaot, asiakkaiden palvelurytmit ja muut työhön vaikuttavat asiat toivat haasteita sen hetkiseen työskentelyyn.</p> <p>Nykytilan kartoittamisen jälkeen työssä perehdyttiin laajasti sekä koti-, että ulkomaalaiseen aineistoon lean-filosofiasta, sen historiasta ja nykytilasta. Tiedonhankinta painottui pitkälti verkkoaineistoihin, mutta myös painettua kirjallisuutta tutkittiin. Näin saatiin hyvä kuva siitä, miten lean-filosofia on kehittynyt olemassa olonsa aikana. Kuten myös, kuinka sitä on sovellettu ja kuinka sitä sovelletaan nykyaikana yrityksissä ympäri maailmaa.</p> <p>Jatkuvan kehittämisen, asiakasnäkökulman korostamisen, prosessien kehityskaaren sekä laatujohtamisen havaittiin olevan oleellisessa osassa yrityksen nykyistä sekä erityisesti tulevaa kokonaisuutta, mitä ylläpitää. Näin päädyttiinkin korostamaan sitä, miten tärkeässä osassa muun muassa myyntiprosessin sujuvuus ja mahdollisten kauppohen käänttäminen ei-näkökulmasta kyllä-näkökulmaan tulisi pitää suurena mahdollisuutena lean-filosofiaa apuna käyttäen.</p> <p>Kehittämisen kohteiksi valikoitui työn edetessä myyntiprosessin lisäksi yleisten työtehtävien kehittäminen, kuten esimerkiksi ostolaskujen kierrätys, myyntilaskujen teko, hiljaisen tiedon muuttaminen digitaaliseen muotoon ja järjestelmien toimivuuden takaaminen startin alusta alkaen. Näitä kehittämällä yritys voi taata asiakaskokemuksen maksimoimisen.</p>	
Avainsanat	lean, prosessinparannus, nykytilakartoitus, laatujohtaminen

Author Title	Samu Uurasmaa Utilizing the lean philosophy in the new service business
Number of Pages Date	47 pages 04 May 2018
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Management and Engineering
Professional Major	Supply Chain Management and Business
Instructors	Antero Putkiranta, Principal Lecturer
<p>The aim of this thesis was to search for the possibilities of utilizing the lean philosophy in the new service business at Talenom Ltd. This new business is a fairly new service in the company. As a result the lean philosophy was hoped to provide help as well as ways to analyze information and improve processes and other methods for future business development. The development of processes and in particular the development tools for the lean philosophy for this business development was hoped to bring easiness and routine to everyday working.</p> <p>The study was started by familiarizing oneself with the current methods, and the process of everyday support service. After that, with the supervisors, the details of possible bottlenecks and how different systems, team roles, customer service offers and other day-to-day jobs pose challenges for current work were covered.</p> <p>After mapping the current state of the company, the lean philosophy was studied more in detail through printed literature, both domestic and international, especially in the form of online documents. These gave a good picture of how the lean philosophy has evolved over the years, and how it has been applied at other times in other businesses.</p> <p>Continuous development, emphasis on the customer's point of view, process development and quality management were found to be an integral part of the company's current, and in particular future service business. For example the smoothness of the sales process and seeing potential deals from a positive perspective, should be considered great opportunities by using the lean philosophy.</p> <p>As development targets were selected, tasks such as recycling invoices, making sales invoices, converting silent information in to digital format and guaranteeing the functionality of the system from the very beginning. By developing these, the company can maximize customer experience.</p>	
Keywords	lean, process development, current methods, quality management

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Mitä on lean	4
2.1	Leanin historiaa	4
2.2	Leanin pääperiaatteet	5
2.2.1	Leanin lait	5
2.2.2	Vaihtelu	7
2.2.3	Seitsemän hukkaa	7
2.2.4	Gemba-menetelmä	10
3	Asiakasliiketoiminnan kehittäminen	11
3.1	Lean asiakasliiketoiminnan kehittämisessä	11
3.2	Toiminnan tasot	15
3.3	Lean-toiminnan riskit	20
3.4	Tavoiteasetanta ja mittarointi	22
3.5	Jatkuva parantaminen	26
3.6	Muutosjohtaminen	27
4	Uudet liiketoiminnat organisaationa	30
4.1	Prosessikuvaus	31
4.2	Arjen tukipalvelut	34
5	Kehittämisehdotukset ja ratkaisuehdotukset	37
6	Yhteenveto	41
	Lähteet	46

1 Johdanto

Insinööriyön tarkoituksena on tutkia ja analysoida sitä, miten lean-filosofiaa voidaan hyödyntää uusissa palveluliiketoimissa. Työssä tutkitaan Talenom Oyj:n prosesseja ja erityisesti henkilöstöpalvelun ominaisuuksia sekä sitä, että missä vaiheessa tehdään turhuuksia ja miten asioita voidaan tehdä tehokkaammin filosofiaa apuna käyttäen.

Lean-filosofia on tullut ajankohtaiseksi pohdinnan aiheeksi yrityksessä, koska tällä hetkellä on monesti tuntunut siltä, että roolijako on kyseenalainen erityisesti mahdollisen kaupan starttivaiheessa. On paljon eri tahoja, joiden pitäisi tehdä yhteistyötä, mutta monesti tehdään päällekkäisyyksiä roolijaon puutteellisuuden takia. Kiireestä johtuen prosesseihin ei välttämättä ehditä kiinnittää sen isompaa huomiota, josta johtuen lean-filosofian toivotaan tuovan apua ongelmaan ja kestäväen liiketoiminnan kehittämiseen.

Työn tavoite on parantaa Talenomien prosesseja siinä määrin, että erilaiset roolijaot selkiytyvät ja kaikille saadaan selkeä kuva lean-filosofian mahdollisista hyödyistä omassa työssä ja näin ollen parantaa oman työn tuottavuutta. Prosesseihin sisältyvät muun muassa työtavat, roolijaot, menetelmien rutinoituminen, yksinkertaistaminen sekä turhan työn poistaminen.

Insinööriyössä tarkastellaan, miten lean-filosofiaa voidaan hyödyntää uusissa palveluliiketoimissa ja miten se näkyy käytännön työssä. Erityisesti keskitytään hyödyn tuottamiseen asiakasnäkökulmaa silmällä pitäen tarkastelemalla prosessien laadukkuutta sekä ulosantia.

Työn menetelmät

Insinööriyötä varten käyn keskusteluja oman organisaation kanssa aina johtajatasolta työntekijätasoon sekä tutkin kirjallisuutta mahdollisia uusia näkökulmia silmällä pitäen. Hyödynnän myös omaa kokemusta alalta sekä tarkkailen muun henkilöstön toimintamalleja oman työn lisäksi.

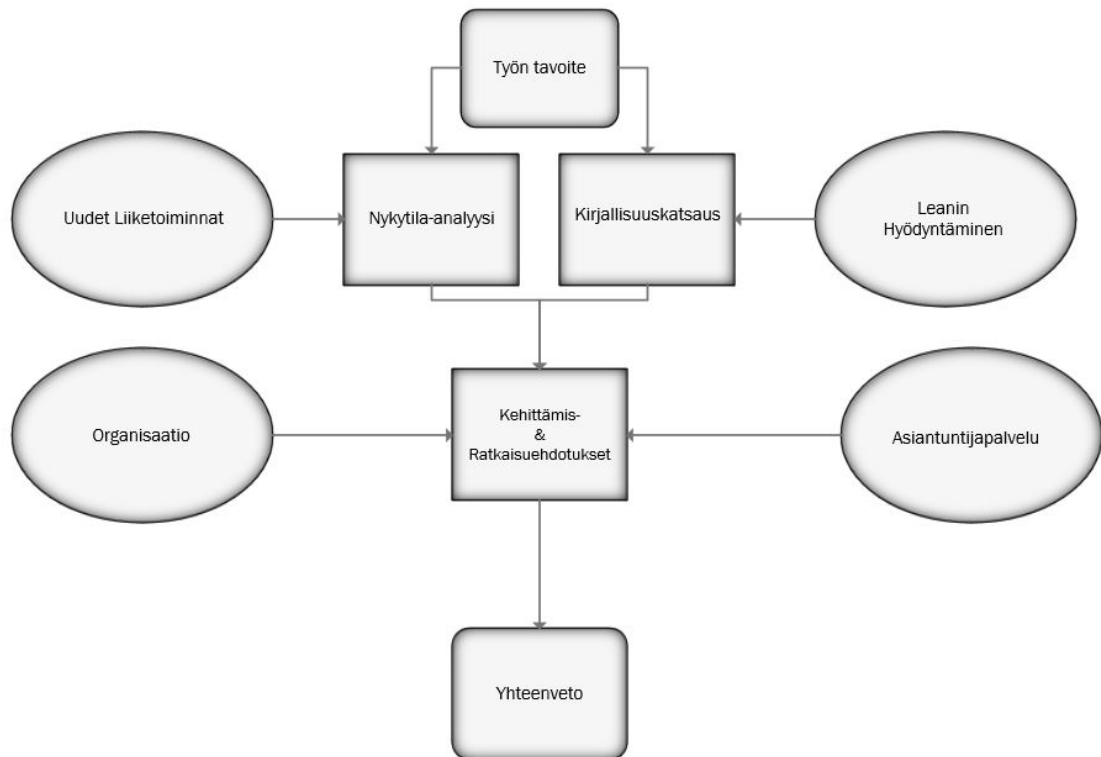
Rakenne

Työ koostuu kuudesta luvusta sisältäen alun johdannon. Johdannon jälkeen käsittelyssä on lean yleisemmällä tasolla sisältäen sitä, mistä se on lähtöisin ja historiaa. Historian jälkeen kerron leanin pääpiirteitä, kuten mitä lean tarkoittaa, leanin lakeja, kingmanin kaavaa, vaihtelua, seitsemää hukkaa sekä gemba-menetelmää.

Toisen luvun teoriaosuuden jälkeen kolmannessa luvussa käsittelen asiakasliiketoiminnan kehittämistä ja sitä, miten leania voidaan hyödyntää siinä. Luku sisältää teemoja, kuten toiminnan tasot, lean-toiminnan riskit, tavoiteasetanta sekä mittarointi, jatkuva parantaminen ja viimeisenä muutosjohtaminen.

Neljäs luku sisältää uudet liiketoiminnot organisaationa. Kerron, mitä uusiin liiketoimintoihin sisältyy sekä sen palveluista. Ennen tarkempaa selostusta uusien liiketoimintojen palveluista käytän gemba-menetelmää eli tarkastelen ja pohdin prosesseja tarkemmin jalkautuen niihin työympäristössä ja tätä kautta pyrin avaamaan niitä, jotta saadaan hyvä näkemys missä mennään. Tämän jälkeen kerron arjen tukipalveluiden palvelukokonaisuuksista, jotka ovat henkilöstöpalvelu, puhelinpalvelu, chat-palvelu sekä sähköpostipalvelu.

Viides luku koostuu ratkaisuehdotuksista sekä kehittämisehdotuksista. Tarkoituksena on päästää ajatukset valloilleen siitä, mitä voidaan tehdä entistäkin paremmin. Kuvana on prosessikaavio mahdollisesta kaupasta ja sen lisäksi tarkoituksena on pohtia kysymyksiä, kuten dokumentaatio-ohjeiden standardisointi, erilaisten oikeuksien lisääminen järjestelmissä sekä roolijako organisaation sisällä. Luvun lopussa pohdin prosessia vielä tarkemmin ja käsittelen tilannetta, jossa vanhalle asiakkuudelle tulee henkilöstöpalvelut käyttöönsä ja sen jälkeen palvelun jatkuvaa ylläpitoa. Luvun viimeisenä osana esitetään yhteenvedot havaituista hyödyistä sekä riskeistä nimenomaan keskittymällä asiakkuuteen. Kuudes luku, jossa tämä työ nivotaan yhteen, katsotaan lopputuloksia sekä pohditaan mahdollisia tutkimusmenetelmiä, jolla voitaisiin kehittää liiketoimintaa lisää tulevaisuudessa.



Kuva 1. Insinööriyön kulkuprosessi.

Kuva 1 kertoo sen, miten tätä insinööriyötä on tehty työn tavoitteista alkaen. Tavoitteiden määrittelyn jälkeen perehdyn nykytilan kartoittamiseen sekä kirjallisuuskatsauksen myötä tarkemmin uusien liiketoimintojen ja lean-filosofian yhdistämisen hyödyntämiseen. Näitä tutkimalla on tarkoitus löytää keinot, jolla saadaan kehittämisehdotus ja mahdollinen ratkaisu havaittuihin ongelmiin, jotka ilmenevät organisaatiossa sekä tarkemmin vielä käytännön työssä asiantuntijapalvelussa.

2 Mitä on lean

Tässä luvussa kerron leanista sekä sen yleisistä työkaluista. Luku koostuu pääosin teoriasta ja aloitan luvun kertomalla yleistä historiaa eli milloin ja mistä lean on lähtöisin. Tarkoituksena on saada käsitys siitä, miten leania on lähdetty kehittämään ja miten se on kehittynyt vuosien saatossa nykyiseen muotoonsa. Tämän jälkeen vuorossa on leanin pääperiaatteet sisältäen leanin lait, vaihtelun, seitsemän hukkaa sekä gemba-menetelmän.

2.1 Leanin historiaa

Lean on saanut alkunsa Japanista 1940-luvun tietämillä, mistä lähtien sen suosio on ollut erittäin voimakasta ja sitä on tutkittu sekä kehitetty suuntaan ja toiseen. Varsinaiseen nousuun lean kuitenkin lähti 1970-luvulla, jolloin japanilaiset ja erityisesti Toyota kehitti tuotannossaan uudenlaisen lähtökohdan tuottamiseen ja tekemiseen. Sen avulla Toyota onnistui erottautumaan massasta ylivoimaisella tuotantomenetelmällään ja näin ollen vähentämään kustannuksia ja parantamaan prosesseja. Syynä uudenlaisten menetelmien kehittelemiseen oli se, että siihen aikaan Japanissa oli niukkuutta kaikesta, niin raaka-aineista ja kunnollisista menetelmistäkin. Se pakotti Toyotan tekemään ratkaisuja, jotta voitiin päästä sinne, minne haluttiin ja menestymään. Tämä ei kuitenkaan ollut helppoa, mutta vuosien saatossa ymmärrettiin, että mitä laadukkaammin asiat tehdään, sitä paremmin saatiin nostettua tuottavuuden kasvua. (Leanin historiaa 2017.)

Erityisesti 1970-luvulla Toyota ja sen menetelmät alkoivat kiinnostaa maailmalla. Sen prosesseja alettiin tutkia, koska ihmeteltiin, miten yritys voi menestyä niin tehokkaasti, vaikka puutetta oli monesta asiasta ja sen lisäksi maailmaa vallitsi öljykriisi. Kriisin helpotuttua, Toyota erottautui muista selvästi. Niin kutsuttu TPS-menetelmä (Toyota Production System), oli avain tähän. Keskeisintä tässä periaatteessa oli se, että kustannuksia pystytään minimoimaan niin paljon kuin mahdollista, mutta myös se, että erilaisia turhuuksia ja hukkia poistetaan. Johtamisfilosofian avulla koko Toyotan henkilöstö oli sitoutunut asetettuihin tavoitteisiin ja kaikki tiesivät, mistä on kyse. Kun menetelmää vielä kehitettiin vuosien saatossa lisää, tuli Toyotasta yksi maailman menestynein autonvalmistaja tuohon aikaan. (Leanin historiaa 2017.)

2.2 Leanin pääperiaatteet

Lean-filosofian pääperiaatteena on se, että yrityksen prosesseja kehitetään yhä enemmän asiakaslähtöisyyden mukaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että jos ennen on keskitytty siihen, miten johtajien mielestä prosessin pitäisi mennä, niin leanissa virtaukset pyritään nostamaan huipputasolle ja muut havaitut turhuudet sekä hukat koitetaan saada prosesseista pois. Syynä tähän on se, että kaikki ylimääräinen, mikä prosesseissa on, johtaa viivästykseen, kustannusten nousuun sekä tehottomuuteen ja mahdollisesti jopa asiakastytyvyyden laskuun. (Owens & Fernandez 2014, 83–99.)

Usein ajatellaan, että lean itsessään korjaa ongelman kuin ongelman. Näin ei kuitenkaan ole vaan lean-filosofia tarjoaa erilaisia työkaluja ongelmien ratkaisemiseen ja parantamiseen. Ihmisten pitää itse oppia havainnoimaan ja ymmärtämään yrityksen ja prosessien ongelmat näiden työkalujen ja menetelmien avulla. Havaitessaan, mikä prosesseissa on huonosti, tästä keskustellaan kaikkien niiden kanssa, jotka ovat prosessin kanssa tekemisissä. Johtajilta vaaditaan tässä vaiheessa hyvää tietoutta ja taitoa ratkaista erilaisia ongelmia ja prosesseja. (Taylor, Gerald M. 2008, 205–209.)

2.2.1 Leanin lait

Littlen laki

Monissa asiayhteyksissä puhutaan laeista, niin myös leanissa. Nämä niin kutsutut leanin lait on määritelty samalla tavalla kuin leanin työkalut. Littlen laki ($L=\lambda W$) on näistä ensimmäinen, ja se on saanut nimensä sen kehittäjän John Littlen mukaan. Tässä kaavassa L tarkoittaa prosessissa sitä, kuinka paljon kyseisessä jonossa on yksiköitä. λ tarkoittaa sitä, mikä on jonon keskimääräinen saapumisnopeus tietyssä ajassa. W sen sijaan tarkoittaa keskimääräistä jonotusaikaa. (Littlen laki 2017.) Toisin sanoen Littlen laki kertoo sen, mikä on tietyn prosessin läpimenoaika, tämä saadaan yksiköiden määrä kertaa tietty jaksoaika. Esimerkiksi jos asiakas soittaa saadakseen apua ongelmaan, hän voi laskea littlen lain mukaan kauan kestää, että hänen ongelmaansa puututaan, mikäli saa tietoonsa asiakkaiden määrän ennen häntä. Kun tämä on tiedossa, asiakas kertoo sen lukumäärän ajalla, mitä heitä on palveltu. (Torkkola 2015, 186–191.)

Pullonkaulalaki

Prosessit eivät ole ikinä täydellisiä ainakaan, jos niitä ei kehitetä, mutta varsinkaan yritystoiminnan alkuvaiheilla. Syy tähän on se, että ei tiedetä, mitä ollaan tekemässä tai miten asioita kannattaisi tehdä ottaen huomioon käytettävissä olevat resurssit ja muut työn velvoittamat tarpeet. Erityisesti ongelmatilanteissa, kun prosesseihin aletaan paneutua tarkemmin, havaitaan sen sisältämät ongelmat, niin sanotut pullonkaulat. Se tarkoittaa sitä, että prosessin suorituskyky ei ole sillä tasolla, kuin sen pitäisi olla. Siitä seuraa useimmiten se, että tuotteiden läpimenoaika ei ole optimaalinen ja näin ollen ongelmia syntyy. Tärkeintä on se, että prosessien pullonkaulat pystytään tunnistamaan niin nopeasti kuin mahdollista ja kehittää tähän ongelmaan ratkaisu, joka poistaa kyseisen esteen. Voi olla myös tilanne, että sen suurempaa ongelmaa ei yrityksessä ole, mutta jos halutaan tulla nykyistä paremmaksi ja kehittää menetelmiä, prosessin hitain vaihe voi olla pullonkaula, eli se mikä aiheuttaa hitautta koko muuhun prosessiin. (Torkkola 2015, 98–103.)

Kingmanin kaava

Kingmanin kaavaa voidaan pitää leanin kolmantena lakina tai ainakin sen tapaisena työmenetelmänä, jonka avulla saadaan prosessista olennaista tietoa. Se nimittäin kertoo vaikutuksia seuraavista asioista: todellinen työhön kulunut aika, vaihtelu sekä käyttöaste. Jos prosessi ei ole optimaalinen, sitä pitää muokata, jotta siitä saadaan sellainen. Ongelmatilanteessa tuotteen tai palvelun läpimenoaika on liian suuri, mutta Kingmanin kaavaa apuna käyttäen saadaan selville syyt, miksi näin on. Voidaan sanoa, että läpimenoaika pitenee, jos tuotteen tai palvelun käsittelyssä kestää normaalia pidempään eli sen tuottamisessa on jokin ongelma, mikä hidastaa huomattavasti sen valmistumista. Toinen asia, mikä vaikuttaa Kingmanin kaavan mukaan läpimenoajan pitenemiseen on vaihteiden kasvaminen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että sisäisten tai ulkoisten vaihteiden takia tuotteiden valmistus hidastuu siten, että lopputuotteen valmistumisaika heikkenee merkittävästi. Kolmas syy läpimenoajan pitenemiselle on se, että resursseja käytetään entistä enemmän. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tälläkin hetkellä työtä on niin paljon ja kaikki koneet ovat maksimikäytössä. Ei ole enempää aikaa eikä kapasiteettia tehdä tuotteita, joten uusien tuotteiden läpimenoaika pitenee. (Torkkola 2015, 191–193.)

2.2.2 Vaihtelu

Vaihtelua tapahtuu koko ajan ja kaikkialla, sitä ei voida estää, mutta siihen ja sen seurauksiin voidaan vaikuttaa. Sen vaikutuksia koetetaan minimoida, koska ei haluta tilannetta, jossa on tehty paljon turhaa työtä, mutta sen tuotoksia ei voida myydä tai muuten hyödyntää muissa vaiheissa. Syitä vaihteluun voi olla monia. Yksi syy voi olla esimerkiksi ongelmat prosesseissa, kuten pullonkaulat, mutta voi olla myös ulkoisia vaikutuksia. Näitä ovat esimerkiksi kausivaihtelut tai kuluttajien muutokset ostokäyttäytymisessä tai yleisen kilpailutilanteen muutokset. Vaihtelu voidaan siis karkeasti jakaa kahteen eri luokkaan, jotka on mainittu toisella tavalla jo edellä: stabiiliin ja epästabiiliin vaihteluun. Tämän vaihtelun teorian loi ensimmäisenä Walter A. Shewhart, ja hän loi teorian nimenomaan palvelu- ja teollisuusprosessien vaihteluita kuvaavaksi. (Modig & Åhlström 2013, 40–43.)

2.2.3 Seitsemän hukkaa

Hukalla tarkoitetaan sitä, että prosessissa on vaiheita, jotka eivät ole hyödyllisiä yritykselle itselleen, mutta vielä vähemmän asiakkaalle. Ne eivät siis tuota minkäänlaista lisäarvoa, päinvastoin. Sen takia niitä pyritään kehittämällä sekä asianmukaisilla työkaluilla poistamaan, jotta saadaan sujuvuutta toimintaan sekä lisäarvoa molemmille osapuolille. Seuraavaksi luettelen ja selitän hukan seitsemän muotoa, jotka ilmenevät monesti erilaisissa yrityksissä ja haittaavat liiketoiminnan kehittymistä suotuisasti. (Carreira & Trudell 2006, 22–29.)

Ylituotanto

Hukan ensimmäinen muoto on ylituotanto. Ylituotantoa voidaan tehdä tarkoituksenmukaisesti tai päinvastoin ilman syytä eli tiedostamattomasti, koska prosessi ei ole toimiva. Yrityksessä saatetaan ajatella, että tehdään tuotteita varmuuden vuoksi niin paljon, että ne eivät ainakaan lopu kesken. Huonoa tässä on se, että ei voida olla varmoja niiden menekistä. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa valmiita tai puolivalmiita tuotteita joudutaan varastoimaan, mistä aiheutuu turhia kustannuksia. Palveluliiketoiminnassa ylituottaminen saattaa sen sijaan tarkoittaa sitä, että asioita tehdään liian aikaisin ottaen huomioon asiakkaan määrittelemät aikamääreet. Kaikkea ei esimerkiksi olla asiakkaan puolesta valmiita ottamaan vastaan ja tietyt työvaiheet ovat niin pahasti kesken ja epäselviä, että

niitä voidaan joutua korjaamaan, koska lähtötiedot eivät olleet riittävän hyviä palvelua rakennettaessa. Näin ollen joudutaan palaamaan palvelukokonaisuuden rakentamisen alkuvaiheille ja miettimään, miten korjata sitä, jotta se vastaa haluttua lopputulosta. (Carreira & Trudell 2006, 22–29.)

Varastot

Varastoon tekeminen voi olla välillä tarpeen, mutta ei silloin, jos sitä ei olla suunniteltu tai ennakkoon määritelty tavaksi toimia. Syynä on se, että varastointi ei ole missään tapauksessa edullista ja näin ollen sitä tulisi välttää niin pitkään kuin mahdollista. Palveluliiketoiminnassa palveluita ei niin pahasti voida tuottaa varastoon, mutta työvaiheita voidaan tehdä ennalta liikaa, mikä saattaa aiheuttaa tilanteen, jossa työn muita vaiheita on vaikea arvioida tai niitä joudutaan siirtämään. Riskinä varastoinnissa on se, että siellä olevat valmiit tuotteet tai puolivalmisteet menevät pilalle, koska on arvioitu niiden menekki väärin. Toinen negatiivinen asia varastointiin liittyen on se, että varastointi sitoo ison määrän varoja. Se tarkoittaa sitä, että niitä varoja ei voida käyttää muuhun tarkoitukseen, esimerkiksi henkilöstön lisäpalkkaukseen tai sijoitukseen. (Carreira & Trudell 2006, 22–29.)

Odottaminen

Hukkaan tehty työ ei ole missään tapauksessa arvokasta, päinvastoin. Oli puhe sitten fyysisten tuotteiden tekemisestä tai palvelukokonaisuuksien tuottamisesta. Prosessin eteneminen tiettyyn pisteeseen asti voi sujua moitteettomasti, mutta jos jostain syystä asiat eivät etene ongelmista johtuen halutulla tavalla, syntyy epäsuotuisia odottamisia. Odottaminen ei ole myöskään arvoa tuottavaa aikaa, koska sillä ajalla ei tapahdu mitään, toisin sanoen jalostusarvoa ei synny. Palveluliiketoiminnassa odottaminen voi tarkoittaa sitä, että palvelun tuottamisen alkuvaiheessa lähtötiedot eivät ole riittävän hyviä, jotta sitä voitaisiin aloittaa. Kun sitä ei voida aloittaa niin sen aloittamista joudutaan odottamaan, mikä ei ole suotuisaa. Näin ollen asiakas ei saa haluamaansa kokonaisuutta silloin kuin haluaisi ja hänen liiketoimintansa voi kärsiä negatiivisesti suunnittelemattomien odotuksien takia. (Carreira & Trudell 2006, 22–29.)

Siirtymiset

Kun erilaisista syistä johtuen tapahtuu ei haluttua odottamista, siitä seuraa automaattisesti siirtymisiä, mikä on epäedukasta kaikille osapuolille. Palveluliiketoiminnassa siirtymiset voivat tarkoittaa sitä, että resursseja joudutaan siirtämään tehtävästä toiseen. Näin ollen, jos tietyssä tehtävässä aiheutuu siirtyminen ja aloitetaan toinen tehtävä, ensimmäisen tehtävän jatkuessa sama henkilö ei enää pysty jatkamaan sitä, koska toinen työtehtävä estää palaamisen alkuperäiseen tehtävään. Täten pahimmassa tilanteessa resurssi joudutaan etsimään siihen tehtävään uudestaan. Riskinä on se, että uusi henkilö ei heti pysty olosuhteista johtuen tekemään työtä sen vaatimalla tasolla, koska ei tarkalleen tiedä mistä on kyse. Siirtyminen voi aiheuttaa siis tuplaten siirtymisiä, koska ensimmäisen vaiheen siirtyminen siirtää osaamista toisaalle ja uusi resurssi joutuu opettelemaan ja perehtymään tehtävään alusta alkaen. Vaikka edellinen henkilö olisi kertonut ja selostanut työtä jatkavalle henkilölle työn edelliset vaiheet, lähtötiedot ovat voineet jommuuttua, mistä johtui tehtävän alkuperäinen siirtyminen. (7 Wastes 2017.)

Virheet/uudelleen tekeminen

Hukalla voidaan tarkoittaa myös sitä, että olosuhteiden pakosta ei olla selvillä työtehtävistä ja siitä, miten prosessin tiettyjä vaiheita pitäisi tehdä. Näistä johtuen voidaan tehdä virheitä, jotka eivät välttämättä ole työntekijän syytä lähtökohtaisesti. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa virheet pitää korjata, jotta asiakastytyväisyys pysyy hyvänä eikä asiakasta menetetä kokonaan. Virheiden korjaus vie uudelleen resursseja ja aiheuttaa pahimmassa tapauksessa viivästyksiä toisiin tehtäviin. Uudelleen on kuitenkin tehtävä, mutta tätä hukkaa olisi syytä välttää ja siihen pyritäänkin ennakkoon niin paljon kuin mahdollista, mutta aina näin ei välttämättä voida tehdä, koska inhimillistä syistä johtuen virheitä tapahtuu todennäköisesti jatkossakin, oli prosessin vaiheet suunniteltu etukäteen kuinka hyvin tahansa. (7 Wastes 2017.)

Turha työ

Voidaan sanoa, että mikä tahansa työ, mikä ei tuota lisäarvoa, on turhaa työtä eli hukkaa. Tätä tulisi siis välttää, oli työskentelytapa tai liiketoiminta mikä tahansa. Esimerkiksi palveluliiketoiminnassa ja asiantuntijatyössä hukkaan tehtyä työtä ei välttämättä näy fyysi-

sesti mitenkään. Se ilmenee siten, että henkilön kallisarvoista työaikaa on mennyt hukkaan ja näin ollen sitä ei olla kohdistettu laskutettavaan työhön. Tämä voi osaltaan vaikuttaa muiden töiden etenemiseen ja voi pahimmassa tapauksessa aiheuttaa siirtymisten ja odottelemisen kierteen, mistä voi olla vaikea päästä pois ilman, että yritys siirtää lisää resursseja kierteen lopettamiseksi, mikä ei ole kustannustehokasta. (7 Wastes 2017.)



Kuva 2. Seitsemän hukkaa (7 Wastes 2017.)

Kuvan 2 mukaiset hukat ovat niitä asioita, jotka tuottavat negatiivista haittaa yrityksen liiketoimelle. Sen takia näitä vähentämällä voidaan parhaimmassa tapauksessa nopeuttaa omaa toimintaa, mutta ennen kaikkea maksimoida asiakkaan kokema arvo. Se voi ilmetä esimerkiksi siten, että asiakas saa tarvitsemansa palvelun tai tuotteen viipymättä eikä ehdi miettiä kilpailijoiden tarjontaa samaan asiaan.

2.2.4 Gemba-menetelmä

Gemba on menetelmä, jossa mennään katsomaan esimerkiksi henkilöstön työpisteelle, miten työt sekä tehtävät tehdään käytännössä. Menetelmien kehittäjä ei välttämättä pysty tekemään oikeita päätöksiä menetelmien kehittämisiin ilman sitä, että tietäisi, miten ne menevät tällä hetkellä arvailun perusteella. Voi olla myös tilanne, että yritykselle on tullut uusi johtaja, joka ei tiedä, miten asiat tehdään käytännössä, vaikka hänellä oli-

sikin kokemusta vastaavanlaisista yrityksistä sekä toimista. Sen takia on ensisijaisen tärkeää, että tiedetään prosessit ja niiden vaiheet perusteellisesti. (Torkkola 2016, 125–127.)

Gemba-menetelmän ei ole tarkoitus etsiä virheitä, vaikka tämän menetelmän käyttäminen saattaa henkilöstöstä ehkä siltä tuntua, kun johtaja tulee katsomaan, miten työt sujuvat. Kun johtotaso ja työntekijätaso kohtaavat, voivat gemba-menetelmän tulokset olla todella hedelmällisiä. Syy on se, että puhuttaessa henkilöstön kanssa jokapäiväisestä tekemisestä, voidaan havaita mahdolliset puutteet, jotka yrityksen toimissa ilmenee. Näitä voivat olla esimerkiksi hitaus, puutteelliset koneet, pullonkaulat sekä muut työtä haittaavat tekijät. Näistä syistä johtuen gemba-menetelmää voidaan pitää erittäin hyvänä työkaluna, jotta pystytään havainnoida niitä asioita, mitä pitää kehittää jatkoa ajatellen. (Liker & Marko 2010, 140–149.)

3 Asiakasliiketoiminnan kehittäminen

Asiakasliiketoiminnan kehittäminen oman yrityksen liiketoiminnan kehittämisen rinnalla on asia, jota asiakas tulee varmasti arvostamaan. Hänen kokemaansa lisäarvoa on tärkeä pyrkiä nostamaan, koska näin taataan pysyvyys asiakaskunnassa. Mikäli pystytään tarjoamaan sellaisia asioita, jotka eivät ole kilpailijoilla mielessäkään, on voiton ainekset ilmassa ja täten on mahdollista erottautua heistä positiivisesti. Mukauttamalla yrityksen prosessit ja kaikki tekeminen parhaaseen mahdolliseen asiakaskeskeisyyteen, voidaan saavuttaa win-win-tilanne molempien osapuolten kesken, jota on syytä pyrkiä vaalimaan kaikin tavoin.

3.1 Lean asiakasliiketoiminnan kehittämisessä

Asiakkaan tarpeen huomioiminen on oleellinen osa prosessin kulkua. Voidaan sanoa, että mahdollisesti jopa tärkein. Syy on se, että asiakkaalla on kiire saadakseen ratkaisu havaitsemaansa ongelmaan mikä hänellä on. Ei ole välttämättä aikaa ihmetellä tai koettaa ratkaista sitä itse, koska on paljon muitakin asioita hoidettavana. Tämän takia asiakas ja hänen tarpeensa tulee ottaa huomioon mahdollisimman nopeasti. (Customer Value: Applying the first Principle of Lean, 2004.)

Asiakas ottaa yhteyttä palveluntarjoajiin ja vertailee erilaisia vaihtoehtoja saadakseen kuvan, mitä on tarjolla ja mikä sopisi hänelle parhaiten. Yritykset ovat erilaisia ja niin ovat myös niiden palvelumuoto, joiden pohjalta asiakas havainnoi erilaisia vaihtoehtoja. Asiakkaan kiireen taustalla voi olla esimerkiksi se, että hänen työntekijänsä on sairastunut pitkäaikaisesti tai työntekijä on irtisanoutunut. Tämä henkilö on aiemmin tehnyt näitä töitä, ja tämän resurssin ollessa poissa asiat eivät etene. Tarve on välitön, joten siihen on saatava pikaisesti ratkaisu. Se voi olla esimerkiksi jokin automatisoitu palvelu, joka tekee samat asiat, mutta koneellisesti tai sitten niin sanottu vuokratyöntekijä, joka tekee tarpeen mukaan asiakkaan töitä. Näin ollen, kun edellä mainittuihin ratkaisuihin päädytään, on vastattu asiakkaan välittömään tarpeeseen. (Modig & Åhlström 2013, 24–26.)

Asiakaskeskeisyyttä silmällä pitäen on tärkeää huomata myös se, että asiakkaalla on muitakin tarpeita. Kun on vastattu kiireellisimpiin eli välittömiin tarpeisiin, voidaan huomiota siirtää niihin vähemmän kiireellisempiinkin tarpeisiin, joita ovat välilliset tarpeet. Näitä ei niin kiireellisiä asioita ovat asiakkaan huomioon ottaminen arkipäiväisesti. Kun kohdataan asiakas, ensimmäisenä hänellä on tietysti mielessä se, miten saada apua akuuttiin ongelmaan. Palvelun tarjoajan näkökulmasta on viisasta huomioida asiakas ystävällisesti ja välittävästi. Se, miten asiakas itse tämän kohtelun ottaa vastaan, on välillistä huomioimista. Yritys ymmärtää asiakasta ja ottaa ongelmat huomioon ja kertoo, miten asiassa yrityksen mielestä kannattaa edetä ja antaa erilaisia vaihtoehtoja kyseiseen ongelmaan. (Modig & Åhlström 2013, 24–26.)

Resurssikeskeisyys on monelle yritykselle ollut ja on edelleen keino asioiden ratkaisuun. Pidetään tärkeänä sitä, että asiat tehdään kustannuksia silmällä pitäen ja että saadaan maksimaalinen hyöty henkilöstöstä sekä kalustosta. Resurssikeskeisyyden olennainen piirre on se, että aikaa ei ole mihinkään ylimääräiseen. Kiirettä pidetään hyvänä ja saatetaan tehdä jopa montaa keskeneräistä tehtävää samaan aikaan. Näin ollen ei välttämättä pystytä keskittymään yhteen asiaan kerrallaan kunnolla, vaan kaikki tehtävät tehdään ikään kuin puoliteholla. Tästä voi seurata se, että asiakas kokee häntä kohdeltavan osana kankeaa prosessia, eikä välittömiin tarpeisiin vastata tarpeeksi nopeasti. Palveluntarjoajan näkökulmasta tämä ei ole ongelma, koska asiat vain menevät niin. Töitä on ja niihin pyritään vastaamaan siten, kun voidaan, koska valittuna on resurssikeskeinen lähestymistapa. (Modig & Åhlström 2013, 7–16.)

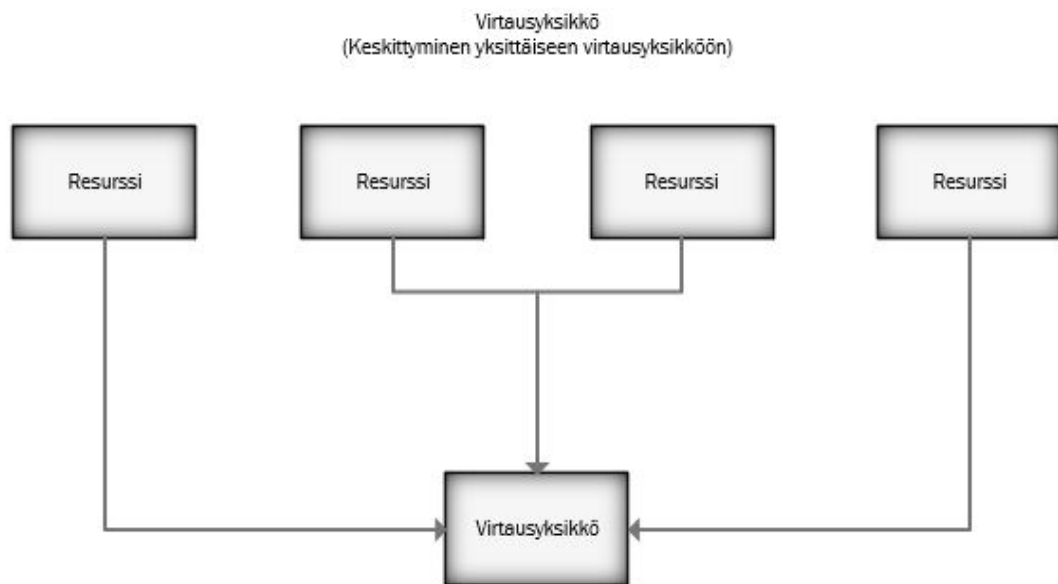
Työkuorma

Asiantuntijaorganisaatiossa työmäärän määrittäminen voi olla haasteellista toisinaan. Se johtuu siitä, että ei välttämättä voida tarkasti sanoa, mikä on odottavien työtehtävien määrä, tai kuinka paljon on viimeistelemättömiä tehtäviä. Tämän lisäksi tehtäviä tulee määrällisesti koko ajan lisää esimerkiksi järjestelmän kautta, uusien asiakkaiden kautta, puhelimella tai sähköpostilla. Näiden kokonaisuus tuottaa päivittäisen työkuorman koko henkilöstölle ja niistä pitää selvittää mahdollisimman hyvin pyrkien siihen, että kyseiset tehtävät saadaan kerralla valmiiksi eikä niitä jää roikkumaan keskeneräisenä. Esimiesten voi olla erittäin hankalaa hahmottaa tiimensä työkokonaisuutta asiantuntijaorganisaatioissa juuri siitä syystä, että tehtävien suoritus ja niiden suunnittelu on useimmiten henkilöstön vastuulla ja mahdollisten kapasiteettien selvittäminen voi viedä aikaa. (Lean production, workforce development and operational performance, 2018.)

Henkilöstö suorittaa päivittäistä tekemistä oman tuntemuksen perusteella ja arvioi niiden keston sen mukaan, paljonko samantyyppisiin tehtäviin on aikaisemmin mennyt aikaa. Kun suunnitelmien päälle tulee lisää odottamattomia töitä, jotka pahimmassa tapauksessa vielä halutaan asiakkaiden puolesta tehdyksi tietylle henkilölle, saatetaan olla pulassa. Näin ollen kokonaisuutta miettien, vaikka ei saataisi tarkkaa kuvaa päivittäisestä työkuormasta, tärkeää on korostaa asioiden viemistä alusta loppuun kerralla, mikäli se on mahdollista. Tällä tavoin saadaan ainakin taattua se, että ei jää roikkumaan töitä, jotka on aloitettu, mutta ei saatettu loppuun. (Torkkola 2016, 78–82.)

Virtaustehokkuus

Seuraavassa kappaleessa nostan esille asian, jota parantamalla vaikutukset voivat olla massiivisia. Virtaustehokkuus eli se, kuinka nopeasti asiat otetaan käsittelyyn ja miten ne etenevät prosessien edetessä, vaikuttaa hyvin nopeasti asiakkaiden tyytyväisyyteen. Sen lisäksi virtaustehokkuudella voi olla erittäin suora vaikutus oman henkilöstön jaksamiseen, koska jonoja ei välttämättä synny entiseen tapaan, jos puhutaan resurssikeskeisestä menettelytavasta yrityksen tekemisessä.



Kuva 3. Resurssikeskeisyydestä asiakaskeisyyteen (mukailien Modig & Åhlström 2013, 21.)

Kuvassa 3 esitetään virtaustehokkuutta. Siinä keskiössä on virtausyksikkö eli palveluorganisaatiossa asiakas ja sitä jalostavat yksiköt eli resurssit. Jos yritys päättää, että siirtyään nykyisestä resurssikeskeisestä palvelumuodosta enemmänkin asiakasta palvelevampaan työskentelymalliin eli virtausyksiköiden tarpeiden palvelemiseen, niin prosesseja on todennäköisesti muutettava huomattavasti. Syy tähän on se, että odotusaikojen pitäisi nopeutua huomattavasti verrattuna siihen, miten asiat ovat tehty aiemmin. Keskiössä on siis asiakas, jonka tarpeita tulee palvella nopeasti. Kuvan mukaan erilaiset resurssit hyödyntävät toisiaan silloin, kun sitä pitää olla tarjolla. Päinvastainen tilanne olisi se, että resurssikeskeisyyden mukaan, resursseja käytetään, kun ne ovat vapaana eikä ole muuta keskeneräistä työtä. Virtaustehokkuus pyrkii nimenomaan olemaan erilainen ja käyttämään resursseja, jotka jalostavat tuotetta juuri oikeaan aikaan. Kun jalostusta tapahtuu silloin, kun pitää, virtausyksikölle ei tule turhia odotuksia ja virtaustehokkuutta voidaan pitää hyvänä. (Modig & Åhlström 2013, 7–16.)

Jos esimerkiksi puhutaan palveluorganisaation normaalista tilanteesta, että asiakas ottaa yhteyttä ja on mahdollisesti kiinnostunut yrityksen tuottamista palveluista. Palvelusta vastaava henkilö kertoo puhelimesta tai sähköpostilla, mitä kyseinen palvelu tai palvelukokonaisuus sisältää. Puhelun edetessä hän koettaa mahdollisesti saada tapaamista seuraavalle viikolle, jotta voi vielä paremmin kertoa palvelusta ja siitä, että sitä voidaan soveltaa kiinnostusta herättäneen asiakkaan yrityksessä. Mahdolliseksi ongelmaksi

tässä korostuu se, että puhuttaessa virtaustehokkuudesta asiakkaan saama jalostusarvo ei ole kovin korkealla tasolla, koska tapaaminen on kiireistä ja niin sanotusta resurssi-keskeisestä palvelumallista johtuen aiheuttaa tilanteen, että kyseistä tapaamista ei saatu sovittua samalle viikolle, kun asiakkaaseen oltiin yhteydessä. (Modig & Åhlström 2013, 7–16.)

Riskinä on se, että vaikka asiakas on osoittanut kiinnostusta, hän voi odotusajasta johtuen katsoa muitakin vaihtoehtoja, ja jos hän löytää yrityksen mikä on keskittynyt nopeaan toimintaan asiakastarpeiden huomioimisessa, voi ensimmäiselle yritykselle käydä se, että mahdollinen uusi asiakkuus karkaa toiselle kilpailijalle. Näin ollen tärkeää on se, että otetaan asiakas mahdollisimman nopeasti käsittelyyn ja pyritään löytämään hänelle oikea palvelu hänen tarpeidensa mukaan. (Modig & Åhlström 2013, 7–16.)

Asiakastarpeiden huomioimista ei voida siis ikinä korostaa liikaa. Virtaustehokkuutta on suotavaa pyrkiä korostamaan, koska mitä tehokkaammin prosessit toimivat ja mitä enemmän asiakkaiden huomioimista korostetaan, sitä enemmän siitä kaikki hyötyvät. Asiakas kokee saavansa parasta mahdollista jalostusarvoa tarvitsemaansa ratkaisuun ja kun näin on, työtä tekevä yritys saa hyvää mainetta ja voi todeta, että prosessit sekä menetelmät ovat kunnossa. Tähän ei kuitenkaan pidä tyytyä vaan menetelmiä on kehitettävä jatkuvasti, jotta tilanne ei käänny takaisin huonoon suuntaan. (Modig & Åhlström 2013, 7–16.)

3.2 Toiminnan tasot

Lean johtamisen työkaluna

Johtajatasolla leania ja sen tarjoamia työkaluja on syytä käyttää, kun mietitään periaatteita sekä tavoitteita tulevaisuutta silmällä pitäen. Nämä linjaukset voivat olla hyvinkin merkittäviä, joten tästä syystä johtajien kuuluu tietää, mistä päätetään. W. E. Deming loi 1960-luvulla monia menetelmiä laadun parantamisen saralla. Eräs näistä on hänen luomansa syvällisen tiedon teoria. Se sisältää neljä vaihetta, joita jokaisen linjauksia tekevän johtajan olisi hyvä sisäistää ja tuntea, koska niistä on todellinen apu kehittää liiketoimintaa valittuihin suuntiin. (Lean Six Sigman vaikuttajat – Hall of Fame 2013.)

Ensimmäisenä Demingin syvällisen tiedon periaatteen osa-alueesta on systeemiajattelu. Se tarkoittaa sitä, että osataan hypätä menneisyydestä pois ja ajatella asioita systemaattisesti ja uudella tavalla. Sanotaan, että kaikki asiat vaikuttavat kaikkeen, näin ollen asioilla on keskenään vuorovaikutusta, joka on systeemiajattelun idea. Ymmärretään se, että asioilla on keskenään merkitystä, mutta myös se, miksi on ja minkälaista. Johtajan ymmärtäessä nämä asiat hän voi alkaa muuttaa kokonaisuutta ja luomaan tätä varten pelisääntöjä, joita muut soveltavat. (Torkkola 2015, 226–230.)

Toinen tärkeä osa-alue, joka syvällisen tiedon teoriaan kuuluu ja joka johtajan olisi hyvä ymmärtää, on vaihtelut. On aikoja, jolloin tuotteita tai palveluita menee enemmän kaupaksi, mutta sen lisäksi on omaan tuotantoon liittyvää vaihtelua. Se, mistä vaihtelut johtuvat on erittäin oleellista tietoa, koska kun se ymmärretään, voidaan tehdä tarpeellisia muutoksia, jos se koetaan tarpeelliseksi. Vaihtelun ymmärtämisen myötä voidaan tulevaisuuttakin ennustaa entistä paremmin, koska tullaan havaitsemaan esimerkiksi kuluttajien ostokäyttäytymiseen liittyvät vuodenaajat, mutta myös omien prosessien vaihteluiden syitä sekä seurauksia. (Torkkola 2015, 226–230.)

W. E. Deming kehitti menetelmän nimeltään PDSA tai toiselta nimeltään PDCA-sykli. (Jatkuva parantaminen 2017.) Kerron tästä menetelmästä myöhemmin tässä luvussa enemmän, mutta tämä on kolmantena osa-alueena syvällisen tiedon teoriassa, jonka Deming kehitti. Uutta tietoa pitää haluta, jos halutaan muuttua ja kehittyä, ja juuri tähän tarkoitukseen sykli on tehokas työkalu, kunhan on päätetty, mitä tietoa halutaan ja mistä. (Torkkola 2015, 226–230.)

Neljäntenä ja täten myös viimeisenä osa-alueena syvällisen tiedon osa-alueessa on psykologia. Johtajan pitää oppia ymmärtämään, miten ihmiset toimivat ja käyttäytyvät tietyissä tilanteissa sekä se, miten johtajan käytös vaikuttaa muiden ihmisen käytökseen. Psykologiaa ei käytetä siten, että saadaan henkilöstö tekemään töitä robotin omaisesti yrityksen tarpeita parhaiten tyydyttäen. Tarkoituksena on sen sijaan saada ihmiset tekemään parhaansa ja ajattelemaan kehittämismielessä asioita siten, että tietyissä asioissa arjen ratkaisuita voidaan tehdä ilman johtajaakin. Ajattelun muuttuminen voi saada hienoja asioita aikaan. Sen takia voidaankin väittää, että johtajat, jotka uskaltavat ja tiedostavat sen, että asioita ei voida tehdä loppuelämää samalla tavalla, kun on ehkä tehty, voidaan saavuttaa jotakin suurta. Näin ollen lean johtamisen työkaluna johtoryhmässä on asia, jota kannattaa miettiä, koska leanin tuomat menetelmät, joista edellä kerroin,

voivat vaikuttaa kaikkiin henkilöihin, jotka työskentelevät kyseisen osa-alueen parissa siinä yrityksessä. (Torkkola 2015, 226–230.)

Keskijohto

Keskijohdossa toteutetaan niitä asioita, joita ylempänä johdossa määritellään tehtäväksi. Käytännössä sovelletaan ohjeita ja toteutetaan päivittäistä tekemistä. Keskijohdon tulee onnistua motivoimaan työntekijät ja järjestämään rivit siten, että asiat tulee hoidettua eikä asiakkaat tule pettymään. Päivittäisessä tekemisessä leania voidaan hyödyntää erilaisin työkaluin ja menetelmin, kunhan on saatu prosessi selville, mistä lähdetään kehittämään toimintaa. (Next-generation Lean, 2011.)

Otetaan esimerkiksi tilanne, jossa kuukaudessa yritykselle tulee kuusi uutta asiakasta tai vanhaa, joille tämä palvelukokonaisuus tulee uutena palveluna. Jos kaupat on jo tehty, kysymykseen tulee seuraavaksi se, kenelle henkilöstöstä mahtuu vielä uusia asiakkaita eli toisin sanoen, mikä resurssi on käytettävissä. Tehtävästä riippuen tiimin esimiehen pitää miettiä resurssi myös sitä silmällä pitäen, missä päin asiakas sijaitsee ja pitääkö asiakkaalla käydä usein vai tehdäänkö työ puhtaasti etänä. Jos tehdään etänä, silloin ei ole niin suurta merkitystä, mistä päin työ tehdään, kunhan asiat on sovittu näin, eikä asiakkaalla ole erityistoiveita työntekijän suhteen.

Keskijohto käyttää myös muussakin arkisissa toiminnassa leanin tuomia etuja, jotka liittyvät tosin resursseihin ja tehtävien suunnitteluun asiakastyytyvyyttä silmällä pitäen. Oleellisena asiana on työtehtävien rytmitys. Asiakkuuden alkaessa keskijohdon pitää yhdessä asiakaspäällikön tai myyjän kanssa miettiä, miten asiakkaan toiveet ja tarpeet otetaan huomioon parhaalla mahdollisella tavalla myös siten, että se olisi työntekijälle viisainta. Kun tässä onnistutaan, voidaan välttyä monilta hukilta ja työaika säästyy toisiin tehtäviin runsaasti. Jos esimerkiksi asiakas tarvitsee työntekijän, joka tekee asiakkaan töitä kahdeksan tuntia kuukaudessa, pitää keskijohdon miettiä henkilön työkuorman mukaan järkevin toteutusmuoto. Tekeekö henkilö asiakkaan töitä kerran kuukaudessa kahdeksan tuntia, vai onko työkuorma jaoteltu esimerkiksi siten, että kerran viikossa tehdään kaksi tuntia tai joka toinen viikko neljä tuntia, on kysymys, jota pohtia. (Next-generation Lean 2011.)

Keskijohto voi pyrkiä miettimään myös sitä, millaisia työtehtäviä se jakaa henkilöstölle ja tiimilleen. Tietyissä asioissa jollekin työntekijälle on saattanut kertyä toisista asioista huomattavaa osaamista ja näin ollen tätä pyritään hyödyntämään vastaavanlaisissa työtehtävissä myös toisaalla. Osaamista halutaan hyödyntää maksimaalisesti, koska asiakas on tärkein ja asiakkaalle tahdotaan tarjota parasta mahdollista palvelua. Hyvin hoide- tuista työtehtävistä asiakkaalle saadaan lisäarvoa, mikä näkyy hänelle muussakin muo- dossa kuin laskuna. Hänen saamansa palvelu voi olla jopa niin tehokasta ja hyvää, että hän ei itse ymmärrä saamansa palvelun tuomaa lisäarvoa vasta kuin tulevaisuudessa. Tärkeää on kuitenkin tiedostaa asiakkaiden tarpeet ja nostaa se ykkösprioriteetiksi. (Critical success factors for Lean Six Sigma programmes: a view from middle management 2012.)

Keskijohdon on myös tärkeää muistaa tarkistella säännöllisesti sitä, miten vanhat ja jat- kuvasti käynnissä olevat asiakkuudet ja niiden rutiininomaiset arkitehtävät toteutuvat. Tämä voi helposti unohtua, jos töitä on paljon eikä ehdi ja muista niin paljon miettiä muuta kuin tulevaisuutta ja mahdollisesti potentiaalisia asiakkaita. Jo olemassa oleville asiak- kuuksille kannattaa säännöllisesti tehdä prosessien tilannekatsaus, joka tehdään yh- dessä sen henkilön kanssa, joka palvelua tekee asiakkaalle, esimerkiksi myyntilaskuja. Näin ollen, kun keskijohto pitää palaveria sekä asiakkaan kanssa että oman henkilöstön kanssa, saa se tarkan kuvan siitä, ollaanko tyytyväisiä ja toimivatko prosessit, kuten kuu- luu vai pitääkö tehdä muutoksia suuntaan tai toiseen. PDCA-sykli voisi toimia tähän erin- omaisesti leanin työkaluna keskijohdon ja henkilöstön työkaluna kehitettäessä palvelua eteenpäin. (Critical success factors for Lean Six Sigma programmes: a view from middle management 2012.)

Päivittäinen tekeminen

Päivittäinen tekeminen on sitä, mitä tehdään jokainen päivä, eli niin sanotusti pyöritetään arkea. Kun johtajat ovat tehneet omat linjavedot, keskijohto tulkitsee sitä siten, että voi- daan alkaa tehdä toimenpiteitä linjauksien tuottamiseksi käytäntöön. Kun tarvittavat suunnitelmat ja tulkinnat on tehty, on aika siirtyä itse työhön, jota monesti tekevät esi- merkiksi henkilöstöpalvelun assistentti. Hänellä on omat työtehtävät organisaatiossa ja päivittäinen tekeminen on se, mistä arki kulkee eteenpäin ja asiakkuudet tulevat hoide- tuksi siten, kuten on sovittu. Lean-filosofiaa johtamisen menetelmänä päivittäisessä te-

kemissä voidaan pitää erittäin tärkeänä osa-alueena myös sen takia, että mikäli sitä käytetään suunnitellusti ja siten, että valitut menetöt sopivat juuri siihen yritykseen, voivat tulokset olla erittäin hyviä. Ensinnäkin asiakkaan näkökulmasta yritys tekee asiat modernisti, koska menetelmiä kehitetään leanin mukaisesti jatkuvasti erilaisten työkalujen avulla. Menetelmien kehittäminen on toivottavaa ja mikäli siinä onnistutaan ja aletaan käyttämään esimerkiksi PDSA-sykliä, parannus–kataa ja vastaavia työkaluja, pelkästään se saa yrityksen pakottamaan henkilöstön siihen, että menetelmiä kehitetään ja asioista ollaan aidosti kiinnostuneita ja tätä kautta halutaan kehittyä entistä paremmiksi. (Lean - ajattelulla ketteryttä jokapäiväiseen parantamisen 2018.)

Asiantuntijapalvelussa asioiden ymmärtäminen kaikilla tasoilla on oleellinen asia. Lean johtamisen menetelmänä päivittäisessä tekemisessä ideana on se, että ajatuksia halutaan, jotta voidaan kehittää toimintaa asiakkaan parhaaksi. Toinen asia on se, että uusia toimintatapoja halutaan jalkauttaa kaikkien käyttöön prosessin alusta loppuun. Assistenttitasolla esimerkiksi työtehtävät saattavat monesti olla kirjanpidon esiprosesseja eli käytännössä asiakkaan päivittäisten rutiiniasioiden hoitamista. Oleellista on se, että assistentti ymmärtää, miksi tehdään, mitä tehdään, miten tehdään ja mikä on toimintamallin tarkoitus. Tämän lisäksi monenlaista yhteistyötä pitää tehdä asiakkaan kanssa, mutta myös oman yrityksen ihmisten kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että erilaisten roolijakojen selvä ilmeneminen olisi hyvä olla kaikkien selvillä, että ei tapahdu ylimääräistä hukan ilmentymää johtuen siitä, että tieto ei liiku. (Lean-ajattelulla ketteryttä jokapäiväiseen parantamisen 2018.)

Päivittäin tapahtuu joka tasolla uusiutumisia ja arjen rullatessa leania käytetään, jotta voidaan tehdä asioita entistäkin tehokkaammin ja asiakasnäkökulmaa korostaen. Kun leania käytetään johtamisen työkaluna päivittäisessä tekemisessä, kuuluvat siihen olennaisesti yhteispalaverit sekä vierailut toisilla paikkakunnilla ja toimipisteissä, jotta saadaan erilainen tuntuma kollegoista eri paikkakunnilla. Tämä on tärkeää myös siinäkin mielessä, että saadaan parempi kuva työkaverista ja mahdollisesti voidaan oppia tuntemaan, miten kyseinen ihminen toimii. Opitaan siis tuntemaan ihminen ja näin ollen, kun leanin työkaluja kehitetään ja yrityksen menetelmiä hiotaan johtamisen avulla asiakas-keskeisesti, saadaan kokonaisuus systemaattisesti toimivaksi ja saadaan toiminnan tasojen kaikki henkilöt kehitysprojektiin mukaan. (Lean-ajattelulla ketteryttä jokapäiväiseen parantamisen 2018.)

3.3 Lean-toiminnan riskit

Kun puhutaan leanin ottamisesta mihin tahansa organisaatioon tai organisaation osaan, oli se sitten asiantuntijapalvelu tai jokin muu, niin riskejä on aina. Syy on se, että lean ei ole kaikille selvä asia, vaikka siitä on vuosia jo puhuttu erilaisissa asiayhteyksissä. Voi olla, että johtotasolla puhutaan ja sovitaan, että tehtäviä pitäisi yksinkertaistaa, prosesseja selkeyttää sekä tehdä niistä tehokkaampia tai sitten ylimääräisiä välivaiheita poistaa. Näin puhuttuna monet varmasti ymmärtävät, mistä on kyse, mutta kun aletaan puhua erilaisista työkaluista ja pullonkauloista, moni saattaa jo pudota kärryiltä ja miettiä, mistä on kyse. (The risk of lean production 2013.)

Kun on epäselvyyksiä tulevasta toiminnasta ja epävarmuutta siitä, miten uudistukset vaikuttavat omaan työskentelyyn, niistä voidaan alkaa ajatella negatiiviseen sävyyn. Tämän takia on ensiluokaisen tärkeää selkeyttää henkilöstölle, mitä ollaan suunnittelemassa, esimerkiksi järjestää erilaisia infohetkiä ja kertoa ensinnäkin se, mitä on lean. Erilaiset infohetket ja yhdessä pohtimiset auttavat yritystä pääsemään sujuvammin uuden menetelmän piiriin, ja kun henkilöstö otetaan mukaan suunnitteluvaiheeseen, muutosvastarinta on todennäköisesti pienempää. Näin ollen säästetään alkuvaiheessa aikaa, koska ei tarvitse jo päätetyn toimintamallin käyttööntovaiheessa alkaa yllätyksen omaisesti kertoa muille, uusista menetelmistä, joihin pitää totutella. (The risk of lean production 2013.)

Asiantuntijapalveluissa osaaminen on ensiluokaisen tärkeää ja muutenkin erittäin olennaista, koska ei haluta vaikuttaa osaamattomilta asiantuntijoilta asiakkaiden silmissä. Näin ollen, jos ollaan tekemässä isoja prosesseja muokkaavia operatiivisia muutoksia työskentelytapoihin ja malleihin, sen jalkauttamisen on syytä tapahtua hyvin ja suunnitellusti. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että riskejä välttääkseen pitää tarkalleen tietää, miksi tehdään ja mitä, jotta uusien asioiden jalkauttaminen henkilöstöön sujuu vauhtomammin. (The risk of lean production 2013.)

Muutokset eivät saa tapahtua sen takia, että tehdään jotain uutta ja toivotaan sen toimivan. Pitää olla tarkka suunnitelma siitä, miksi tehdään uutta ja mihin pyritään. Halutaan esimerkiksi, että uuden asiakkuuden alkaessa asiakkaan päivittäiset rutiinitoimet helpottuvat huomattavasti. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksellä pitää olla tarkka näkemys siitä, mitä yritys ylipäätensä tekee. Sen jälkeen tulee katsoa aiemmin tehtyjä rutiinitehtäviä ja

mieltä, miten ne voisi tehdä paremmin ja niin, että se säästää sekä asiakkaan aikaa ja lisää oman tekemisen tehokkuutta entisestään. Kun ennakkotiedot ja aloituspalaverit on tehty ja tiedetään ainakin pääpiirteittäin, mitä pitää tehdä, aletaan käytännössä toteuttaa työtä. Riskinä on se, että uuden toimintamallin alkuvaiheessa työn rutiinomainen tekeminen ei ole samalla tasolla kuin aikaisemmin, sekä se, että uudistuksia tehdään muutoksen ilosta, ilman sen suurempaa päämäärää muutoksen syystä. (Järvinen 2014, 80.)

Mitä lean ei ole

Leania määritellään erittäin paljon eri asiayhteyksissä, joten se mikä on oikein ja mikä väärin riippuu asiayhteydestä. Voidaan puhua esimerkiksi siitä, että jokainen haluaa eri asioita, näin ollen keskitytään myös eri asioihin. Jos yritys on määritellyt, että haluaa lähitulevaisuudessa tarkan määritelmän leanin merkityksestä työntekijöilleen ja tekee siitä kyselyn, todennäköistä on se, että vastaukset vaihtelevat elämäntavasta työkalupakkiin. Syy on siinä, että jokainen määrittelijä tekee sen omalla tyylillään ja tietoisuudellaan. Se puolestaan tarkoittaa sitä, että ne on määriteltä eri abstraktitasoilla. Mitä konkreettisemmin asia on määriteltä, sen vaikeampaa sitä on soveltaa yleisesti ja monipuolisesti muuhun kuin juuri tiettyyn työtehtävään tai prosessiin. Sen sijaan, mitä yleisemmällä tasolla eli korkeammalla abstraktitasolla määritellään, sitä helpommin sitä voidaan soveltaa muihinkin tarpeisiin. (Modig & Åhlström 2013, 87–92.)

Viimeisten vuosikymmenten aikana leania on koetettu ja osin onnistuttukin soveltamaan erilaisilla palvelualoilla. Se vaatii vähän erilaista suunnittelua ja menetelmien kehittämisiä kuin esimerkiksi autoteollisuudessa. Ihmisiä ei voida rakentaa kuten koneita, joten tästä syystä työkalut sekä menetelmät pitää määrittellä tarkasti juuri kyseiseen palveluun soveltuviksi. Syy siihen on yksinkertaisesti se, että palveluissa on niin paljon joustovaraa ja vaihtelua verrattaen teollisuustuotteisiin. Erilaisten palvelualojen lopputuotteilla ja niiden tuottamiseen vaadittavilla prosesseillakin on keskenään niin suuria eroja, että voi olla haasteellista verrata niitä keskenään. Tästä voidaan siis todeta, että jokaisen yrityksen on mentävä ruohonjuuritasolle saadakseen selville sen, mitkä menetelmät sopivat juuri sille yritykselle. (Modig & Åhlström 2013, 92–94.)

Pohdittaessa yleisesti leanin käyttöönottoa pitää miettiä keinoja, miksi ja millä tavoin eli tavoitteita ja keinoja. Ne eivät ole samoja asioita ja sen lisäksi ihmisten mielessä nämä kaksi asiaa usein vielä voivat helposti sekoittua keskenään. Tavoitteena voi esimerkiksi olla markkinoiden nopein toimittaja. Sen jälkeen pitää miettiä niitä keinoja, miten yritys

aikoo kyseisen tavoitteen saavuttaa. Se ei välttämättä onnistu siten, että verrataan, miten jokin toinen menestynyt yritys on aikanaan asian toteuttanut vaan siinä pitää ottaa huomioon nykytilanne ja juuri kyseisen yrityksen tarjonta ja tavoitteeksi asetettu määritelmä. Syy on yksinkertaisesti, että se mitä joku toinen on tehnyt, ei välttämättä toimikaan kyseisessä organisaatiossa. Lean ei ole vertailua muihin, vaan pohjimmiltaan pitää miettiä, miten itse saada asiat tapahtumaan, sen syitä ja seurauksia. (Modig & Åhlström 2013, 94–97.)

3.4 Tavoiteasetanta ja mittarointi

Jotta pystytään kehittämään, analysoimaan sekä oppimaan on tehtävä ennen tehtävien aloittamista tavoiteasetanta ja tavoitteiden seuraamista helpottava mittaristo. Tavoitteita voi olla paljon, mutta oleellista on se, miten ja mille tasolle ne asetetaan. Ilman tavoitteita ei voida suorittaa liiketoimintaa kovinkaan tehokkaasti, koska prosessit kehitetään ja suunnitellaan tarpeiden ja tavoitteiden mukaan. Mittaristo on työkalu, jolla mitataan säännöllisin väliajoin sitä, miten tietyt asiat ovat esimerkiksi numeerisessa muodossa menneet ja kehittyneet. Optimaalisinta olisi yrityksen kannalta ilman muuta se, että valitut mittaristot olisivat hyviä. Monia asioita voidaan mitata, mutta jos mittaristo antaa turhia tietoja ja vie keskittymistä turhiin asioihin, ei siltä voida odottaa liiketoiminnan kannalta hyödyntävää tietoa, jota analysoida. (Henry Ford's lean performance indicators 2011.)

Erityisesti asiantuntijapalvelussa on erittäin tärkeää saada tietoa niistä kohdista liiketoimintaa, joissa voidaan olettaa, että mahdollisia pullonkauloja saattaa tulla. Erityisesti talouden osalta, henkilöstön osalta, laskutuksen osalta sekä asiakastyytyväisyyden osalta on erittäin tärkeää saada tietoa mittareiden avulla. Mittareita voi tietysti olla muitakin, mutta näillä neljälläkin pääsee pitkälle, koska niistä on mahdollisesti helpoin saada tietoa, jonka pohjalta tehdä tarvittavia toimenpiteitä jatkoa ajatellen. Jos asiantuntijapalvelussa valittuna mittarina on kylmästi asiakkaaseen käytetty aika, katsotaan järjestelmästä tai kysytään työtä tekevältä henkilöltä siihen kulunutta aikaa. Tätä tietoa voidaan verrata sopimuksiin, joissa on määritelty, kuinka paljon asiakas on valmis maksamaan palvelusta eli toisin sanoen se, kuinka monta tuntia hän ostaa palvelua kuukaudessa. Asiakkaaseen käytetty aika puolestaan heijastaa järjestelmään suoraan seuraavan mitattavan määrään, jota voidaan pitää mittarina ainakin, jos taloudellisia lukuja halutaan tarkastella tietyn henkilön osalta.

Laskutus tulee suoraan siitä, paljonko tietylle asiakkaalle on tehty tunteja. Mikäli tietylle asiakkaalle ei ole tehty tunteja sitä määrää kuin sopimuksessa lukee, vaikka olisi voitu tehdä, asiakkaalta veloitetaan silti vähintään se määrä kuin sopimuksessa on. Esimerkiksi jos sopimuksessa on määritelty, että asiakas on sitoutunut ja hyväksynyt henkilöstöpalvelun ehdot, joissa hän ostaa yritykseltä neljä tuntia kuukaudessa työntekijäaika, asiakas maksaa palvelukokonaisuudesta sen verran, vaikka todellisuudessa siihen olisi mennyt vaan kaksi tuntia kuukaudessa.

Henkilöstön tyytyväisyys mittarina antaa myös paljon kertovia arvoja. Tätä mitataan vähintään kerran vuodessa, mutta pienempinä kokonaisuuksina varmasti useamminkin. Kerran vuodessa tapahtuvat mittaukset pohjautuvat pitkälti esimerkiksi Suomen paras työpaikka-mittauksiin. Siinä henkilöstöltä kysytään maanlaajuisesti ja yrityksestä riippumatta samat kysymykset ja niitä analysoidaan, minkä pohjalta voidaan sanoa voittaja kilpailulle. Tämän kilpailun lisäksi asiantuntijapalveluissa mitataan organisaatiosta riippuen pienemmässäkin erissä henkilöstön tyytyväisyyttä sekä suorituskykyä. Esimerkkinä pienemmistä henkilöstön tyytyväisyyttä kuvaavissa mittaustavoissa voi olla kehityskeskustelut, joiden pohjalta saadaan avointa keskustelua ja tarvittavia numeerisia arvoja, jotta voidaan kartoittaa yleiskuva henkilöstön tyytyväisyydestä. Arvojen ollessa hyviä tai huonoja tärkeintä on se, että saadaan tieto nykytilanteesta, jotta toimenpiteitä voidaan tehdä.

Asiakastyytyväisyyttä voidaan myös pitää erittäin korrektina mittarina, koska se kertoo välittömästi nykytilanteen ja sitä kautta voidaan pohtia tarvittavia toimenpiteitä tuloksen ollessa mikä tahansa. Useimmiten yritykset tekevät asiakastyytyväisyyskyselyitä esimerkiksi kvartaaleittain eli neljä kertaa vuodessa. Sen ohella pieniä yksittäiskyselyitä tehdään toki useimmin eri muodoissa, kuten haastattelemalla puhelimesta tai kasvotusten. Isoimmat kyselyt tehdään kuitenkin useimmiten sähköisesti kyselylomakkeen muodossa, mistä saadaan tiettyjä arvoja, joita pitää analysoida. Tämän mittarin arvoa ei voida sivuuttaa, koska asiakastyytyväisyyttä ei voida korostaa liikaa, päinvastoin. Näin ollen mittarin antamiin tuloksiin täytyy suhtautua vakavasti.

Kuten on todettu, erilaiset yritykset tarvitsevat ja ovat valikoineet käyttöönsä tarpeisiinsa ja malleihinsa sopivat mittaristot. Edellä mainitut ovat kuitenkin vain esimerkkejä mahdollista ja kenties helpoiten saatavista mittareista. Niistä saadaan tämänhetkinen tilan-

nekuva yrityksen tilasta, taloudellisesti ja henkisesti. Sen lisäksi nämä neljä mittaria täydentävät toisiaan ja näin olisi hyvä olla myös asiantuntijapalvelussa. Yrityksen kannattaa valita mittarit, joista saadaan hyödyllistä informaatiota analysoitavaksi, mutta sen lisäksi mittareiden olisi hyvä tukea toisiaan, jotta asioita voidaan analysoida mahdollisimman tehokkaasti. Mittareiden avulla saadaan tietoa, mutta se, miten tietoa käytetään, ratkaisee niiden merkityksen yrityksen kannalta. Jos mittareita asetetaan huvin vuoksi, koska näin on päätetty, ei niistä saa mitään muuta kuin henkilöstön turhautumisen suorituspainneiden vuoksi ja resurssien turhaa käyttöä. Jos niitä sen sijaan käytetään siinä mielessä, että yritetään parantaa toimintaa paremmaksi, niistä saatua tietoa on erittäin tärkeää analysoida ja tehdä johtopäätöksiä sekä arvioida mittareiden toimivuutta.

Tehokkuusmatriisin kuvaaminen

Kuva 4 ilmaisee tehokkuusmatriisia, joka liittyy oleellisena osana mittaristoihin sekä yrityksen valitsemiin tavoitteisiin. Kuvassa on siis neljä eri vaihtoehtoa, mihin yritykset saattavat sijoittua taulukossa, resurssikeskeisyydeltään suuren ja virtaustehokkuudeltaan suuren mallin mukaisesti.



Kuva 4. Tehokkuusmatriisi (Modig & Åhlström 2013).

Ensimmäinen ruutu tehokkuussarakkeita tarkoittaa sitä, että organisaatio on resurssikeskeinen eli tavoittelee ihanteellisesti kaikkien resurssien sataprosenttista käyttöä koko ajan. Organisaatio on mahdollisesti melko kankea nopeasti tapahtuvalle muutokselle,

koska resurssit on sidottuja ja suunniteltuja töitä on eteenpäin pitkäksi aikaa. Joutomäärä merkitsee sen sijaan sitä, että yritys ei ole kovin menestynyt valitsemallaan strategialla, koska resurssit eivät ole täydellä käytöllä lähellekään, mutta myöskään virtaustehokkuus ei ole kovin suurta. Asiakkaalle ei koidu tässä tilanteessa lisäarvoa tuottavaa palvelua, näin ollen yrityksen strategiset tavoitteet sekä niitä arvoivat mittarit on syytä tarkistaa. (Modig & Åhlström 2013, 100–105.)

Organisaation päästyä taulukossa kohtaan tehokkuuden meri on tilanne, jossa virtaustehokkuus on erittäin suurta. Asiakas saa millä tahansa hetkellä sen, mitä kokee tarvitsevansa ja asiat etenevät asiakasnäkökulmaa silmällä pitäen erittäin suotuisasti. Organisaatio on ryhmittynyt siten, että turhia odotusaikoja ei synny ja kaikki toimenpiteet saadaan tehtyä asiakkaalle lisäarvoa jatkuvasti tuottaen. (Modig & Åhlström 2013, 100–105.)

Taulukossa parhain paikka sijaita on oikealla ylhäällä. Siellä on ihannemaa, joka tarkoittaa sitä, että organisaation virtaustehokkuus on huipputasoa, mutta myös resurssit ovat jatkuvassa käytössä. Tähän yhtälöön on tutkimusten mukaan lähes mahdotonta päästä, koska se vaatisi organisaatiolta sellaisia asioita, joihin on yhtä aikaa vaikea kivuta. Mikäli yritys haluaisi päästä ihannemaa -kohtaan taulukossa, se vaatisi sen, että yritys tietäisi asiakkaan tarpeet tällä hetkellä, mutta myös esimerkiksi vuoden kuluttua. Sen lisäksi yrityksellä pitäisi näitä silmällä pitäen olla jatkuvasti resursseja käytössä niin vapaasti, että ennustusten muututtua suuntaan tai toiseen voidaan resursseja ohjata tarpeen mukaan toisaalle. (Modig & Åhlström 2013, 100–105.)

Organisaatiolla pitäisi olla yhtä aikaa muita paremmat ennustajan taidot, mutta myös joustavimmat resurssit. Näiden kahden yhtäaikaiseen saavuttamiseen on todella haastava, ellei jopa mahdotonta päästä samanaikaisesti. Tehokkuusmatriisissa sijoittumiseen vaikuttaa edellisten lisäksi myös se, miten tilanteet vaihtelevat. Tilanteita voi tapahtua mistä syystä tahansa, mutta asiakkaiden kulutustottumukset ja maksuvalmiudet saattavat muuttua nopeastikin. Tästä johtuen tilanteisiin täytyy pystyä reagoimaan heti, kun ne tapahtuvat eikä viiveellä. (Modig & Åhlström 2013, 100–105.)

3.5 Jatkuva parantaminen

Jatkuva parantaminen on asia, jota ei voida unohtaa, koska ilman sitä voi olla todella haasteellista selviytyä. Tärkeää on se, että opitaan ymmärtämään syyt ja seuraukset. Tämä edellyttää ehdottomasti sitä, että työvaiheita tarkastellaan säännöllisesti. Jos ollaan ottamassa uusia käytäntöjä operatiiviseen käyttöön, on syytä huomioida, että sen suunniteluun on käytetty riittävästi oikeanlaisia resursseja. Tämän kaizen-teorian mukaan oikeat ihmiset ovat suunnitelleet sitä niiden kanssa, jotka todella tekevät töitä kunkin prosessin kanssa. Syy tähän on se, että johtajat tai ulkopuoliset konsultit eivät välttämättä osaa sanoa, miten tietyt asiat prosessissa ovat menneet ennen ja miten niitä kannattaisi kehittää haluttuun suuntaan. Toisin sanoen olisi suotavaa, että mahdollisesti käyttöön tulevista käytänteistä pystyttäisiin tehdä juurisyysanalyysi. Jatkuvasta parantamisesta puhuttaessa juuri tämä analyysi on olennaisessa osassa, jotta pystytään havainnoimaan kaikkia mahdollisia skenaarioita ja niiden seurauksia. (Torkkola 2015, 113–119.)

Johtamisen näkökulmasta jatkuvaa parantamista voidaan pitää keinona päästä kohti tavoitetta ja sitä varten pitää pohtia tavoitetilaa. Tavoitetila tarkoittaa sitä, että pohditaan yhdessä henkilöstön kanssa työmenetelmiä ja tapoja, miten mahdollista lopputulosta eli tavoitetta kohti päästään. Prosessien kehittämisessä on olemassa varmasti yhtä monta keinoa, kuin on kehittäjänsäkin, mutta eräs näistä on parantamisen prosessi eli parannus-kata. Siihen kuuluu neljä vaihetta, joiden läpi kuljettaessa pitäisi syntyä ratkaisu ongelmien selättämiseen. (Rother 2010, 172–175.)

Ensimmäisenä vaiheena parannus-katassa on haasteen ymmärtäminen. Muutoksien vallitessa ja jatkuvaa parantamista haettaessa nämä eivät ole yksiselitteisiä asioita, eivätkä ne tapahdu hetkessä. Näin ollen haasteeksi asetetaan sellainen asia, mitä halutaan parantaa, mutta myös sellainen, että se ottaa huomioon johdon linjaaman strategian, asiakkaiden vaatimukset sekä prosessia mittaavat mittarit. Tärkeää on myös, että haastetta asetettaessa sen parissa työskentelevät henkilöt ymmärtävät, mistä on kysymys sekä työntekijätasolla, mutta myös esimiestasolla. (Rother 2013.)

Parannus-katan toinen vaihe haasteen ymmärtämisen vaiheen jälkeen on nykytilan selvittäminen. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että perehdytään tämän hetken tilanteeseen,

jotta voidaan pohtia, miten sitä voitaisiin parantaa. Nykytilaa voidaan tarkastella esimerkiksi siten, että katsotaan vaiheiden sujuvuutta, mahdollisia töitä, jotka eivät ole valmiita eli työjonoa sekä koko prosessin läpimenoaikaa alusta loppuun. Kun nämä kolme asiaa otetaan nykytilan kuvauksessa huomioon, saadaan suhteellisen selkeä näkemys liiketoiminnan sujuvuudesta tällä hetkellä. Tämän pohjalta voidaan miettiä seuraavia mittareita, joita voidaan soveltaa myöhemmässä vaiheessa. (Rother 2013.)

Nykytilaselvityksen jälkeen parannus-kata etenee seuraavan tavoitetilan asettamiseen. Tavoitetilojen asettelua saatetaan tehdä useitakin kertoja, kunnes päästään lopulliseen päämäärään. Tämä johtuu siitä, että prosessiin kuuluu useita eri vaiheita aina eri henkilöiden toimintatavoista esimerkiksi raportoinnin menetelmiin. Sen takia kohti lopullista päämäärää kuljettaessa pieniä tavoitetiloja asetetaan runsaasti, jotta koko malli käydään perusteellisesti lävitse. (Rother 2013.)

Johtamisen menetelmänä parannus-katan viimeinen vaihe on erilaiset kokeilut kohti kolmannessa vaiheessa asetettujen tavoitetilojen saavuttamista. Nämä eivät useimmiten ole kovin määrämuotoisia vaan annetaan tarkoituksella liikkumavaraa suuntaan jos toiseenkin, koska tätä kautta hiotaan työntekijöiden ajattelumallia. Kokeilemalla eri asioita voidaan helposti havaita, mitkä asiat ovat hyviä käytännössä ja toisaalta mitkä eivät ole. Kokeilujen avulla voidaan saavuttaa kulloiseenkin tilanteeseen parhaat menetelmät, mutta ennen kaikkea iskostetaan avointen kysymysten ja menetelmien avulla uutta kehittämismetodia henkilöstölle ja näin ollen saavutetaan isommassa mittakaavassa muutosta. (Rother 2013.)

3.6 Muutosjohtaminen

Muutoksilta ei voida välttyä mitenkään, se on ajan trendi. Tämän takia menestyäkseen yrityksen on kehitettävä toimintojaan, ajattelumallejaan, prosesseja sekä työntekijöitään. Kaikki lähtee halusta kehittyä ja pysyä aallon harjalla. Muutoksilla pyritään uudistumaan harkitusti haluttuun suuntaan ja sitä kautta kehittymään suotuisasti. (Valpola 2004, 27.)

Muutoksista seuraa aina jotain, toisinaan hyvää toisinaan huonoa, mutta silti sitä on tehtävä, mikäli halutaan kehittyä. Se ei tapahdu nopeasti eikä mitenkään yksinkertaisesti ja

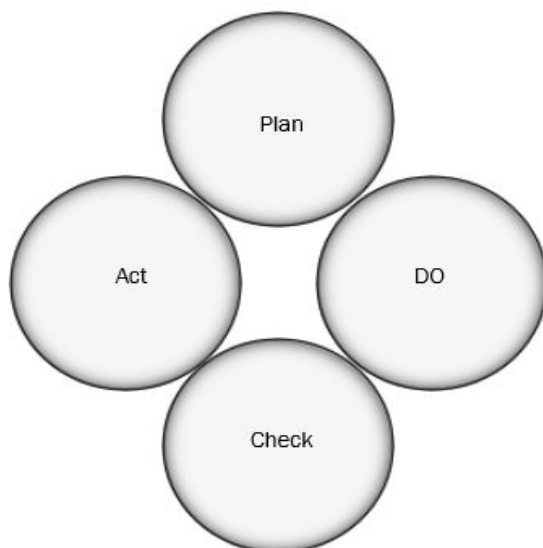
tästä syystä sitä on syytä suunnitella huolellisesti. Kyse on kuitenkin yrityksen tulevaisuudesta ja tätä kautta yrityksen tulevaisuuden menestyksestä. Tämä heijastelee suoraan työllisyystilanteeseen, työpaikkojen säilymiseen, ilmapiiriin sekä työn tehokkuuteen. Yrityksen valitsemat keinot muutoksen läpivientiin ovat erittäin olennaisia asioita, jotka pitää ottaa huomioon. Se pitää tehdä suunnitellusti eikä hätiköiden. Tärkeää on ottaa huomioon työntekijöiden mielipiteet asiasta, vaikka muutos onkin välttämätön. Ihmisillä saattaa olla toisinaan hankaluuksia ymmärtää, miksi tehdä muutosta. Tämän takia jo muutosta suunnitellessa pitää kertoa työntekijöille, että muutoksia on tulossa ja kertoa heille, että myös heitä kuunnellaan ja otetaan ideoita vastaan. Kun näin tehdään ja otetaan työntekijät mukaan muutoksen suunnitteluun, he kokevat, että heidän mielipiteillään on väliä. Tämä sen sijaan vaikuttaa positiivisessa mielessä ihmisten työilmapiiriin, koska he voivat osallistua asioihin, eivätkä asiat vain tapahdu syystä x. (Valpola 2004, 195.)

Muutoksien kiertokulku on sellainen, että saadakseen muutosta on luovuttava jostakin. Vanhat toimintatavat ei välttämättä ole enää tätä päivää, joten niistä on päästävä eroon kehittyäkseen kilpailun vaatimalle tasolle. Muutoksen iskostaminen työntekijöihin ei kuitenkaan välttämättä ole ollenkaan niin helppoa kuin ajattelisi. Muutosvastarintaa syntyy aina tilanteesta riippumatta, mutta kun muutoksesta kerrotaan avoimesti ja ajatusriihiä käydään yhdessä työyhteisön kautta, niin muutoksen ymmärtäminen on todennäköisempää. Ihmisten voi olla toisinaan vaikeaa miettiä tulevaisuutta erityisesti muutoksen riskiteyksessä, jolloin on paljon avoimia kysymyksiä. Voi herätä kysymyksiä siitä, miksi tehdään tällä tavalla, koska nykyinen toimintamalli on hyvä. Tästä ajatusmalista on tärkeää päästä pois ja kääntää ajatukset siihen, mitä hyvää muutoksista voi seurata. (Valpola 2004, 35.)

PDCA/PDSA-sykli

Muutosjohtamiseen ja muutenkin prosessien kehittämiseen on tullut ajan saatossa erilaisia työkaluja ja menetelmiä, joiden avulla voidaan ohjata toimintaa helpommin haluttuun suuntaan. Yksi näistä on PDCA-sykli eli Plan-Do-Check-Act-sykli, toiselta nimeltään PDSA-sykli eli Plan-Do-Study-Act-Sykli. Menetelmä on osa W. E. Demingin luomaa järjestelmää, jossa ratkotaan edellä mainittuja ongelmia ja jonka avulla luodaan järjestelmällinen tapa tuottaa informaatiota halutusta menetelmästä ja kehittää sitä eteenpäin. Järjestelmällisyydellä on tarkoitus hakea sitä, että muutoksia ei oteta käyttöön ilman määränpäättä. Riskinä syklissä voidaan pitää sitä, että sen käyttäminen voidaan kokea

hitaaksi, ja päädytään lopulta siihen, että vaiheissa luisutaan eli ei viedä vaiheita läpi, kuten on suunniteltu. (Vaihtelu ja PDCA 2017.)



Kuva 5. PCDA-sykli (PDCA-cycle 2017.)

Kuvassa 5 on W.E. Demingin luoma PDCA-sykli, jossa mennään kellonmukaisesti ylhäältä oikealle järjestyksessä, kunnes ollaan tehty täysi kierros. Kierroksen jälkeen olisi suotavaa aloittaa sykli uudestaan, koska muutosta haetaan jatkuvasti, se ei ole vain hetken päähänpisto. Hyväksi havaitut toimintamallit otetaan talteen ja uuden syklin alkaessa aletaan poistaa prosessin kulussa havaittuja pullonkauloja ja vaiheita, jotka voi korvata toisella tai poistaa kokonaan. (PDCA-cycle 2017.)

Syklin ensimmäinen vaihe on *Plan eli suunnittelu*. Tässä vaiheessa mietitään alustavasti, mitä halutaan tehdä ja miksi. Suunnitelmat tehdään niin valmiiksi kuin vain voidaan, jotta niitä on helpompi lähteä tekemään harkitusti eikä sattumanvaraisesti. Voidaan tehdä jopa muutamakin eri vaihtoehto ennen lopullisen suunnitelman hyväksyntää, koska vaihe ei vielä sido suuntaan tai toiseen. (Torkkola 2015, 41–42.)

Syklin toisessa vaiheessa aletaan toteuttaa ensimmäisen vaiheen suunnitelmaa. Tärkeää on edetä suunnitelman mukaan ja mahdollisuuksien salliessa on toivottavaa, että Do-vaiheesta saadaan informaatiota mahdollisimman paljon irti. Syy tähän on se, että vaikka suunnitelma olisi kuinka hyvin tahansa tehty, matkan varrella voi ilmetä ongelmia.

Näistä ongelmista on hyvä olla tietoa, jotta voidaan miettiä, miten halutaan toimia ongelmien ratkaisemiseksi seuraavissa vaiheissa. (Torkkola 2015, 41–42.)

PDCA-syklin kolmas vaihe on *Check eli tarkistus*. Tämä tarkoittaa sitä, että kun ollaan suunnitelmavaiheesta ja sen toteutusvaiheesta päästy eteenpäin, on hyvä tarkistella, onko tähän mennessä ollut ongelmia, jotka vaatisivat muutoksia menettelyihin. Tarkasteluvaiheessa olisi hyvä olla Do-vaiheen aikana saatua tietoa ja dataa, jota ollaan kerätty, kun ollaan suunnitelmaa toteutettu seuraaviin vaiheisiin. Analysointi on kultaakin tärkeämpää saadusta tiedosta, koska jos mitään ei mitata, vaikka olisi mahdollista, on osa tai koko työkalu turha menetelmä. (Torkkola 2015, 41–42.)

Syklin viimeinen vaihe on *Act eli toiminta*. Aletaan edellisten vaiheiden jälkeen toteuttaa prosessia kaikista parhaimmaksi havaitulla tavalla. Tässä vaiheessa kaiken pitäisi toimia moitteettomasti, koska syklin kolme ensimmäistä vaihetta on luonut tilanteen, jossa erilaisia kohtia on päästy erityisen tarkasti arvioimaan sekä analysoimaan. Analyysien tuoman tiedon pitäisi tässä vaiheessa tuottaa tulosta, jos projekti prosessien suunnittelussa on toteutettu kuten pitää. (Torkkola 2015, 41–42.)

4 Uudet liiketoiminnot organisaationa

Talenom on vuonna 1972 perustettu yritys, joka tarjoaa tilitoimistopalveluita sekä muita liiketoimintaa tukevia palveluita aina kirjanpidosta asiantuntijapalveluihin. Yhtiö on lähtöisin Oulusta ja vähitellen laajentanut toimintaansa ympäri Suomen erilaisten yritysosojen muodossa, mutta myös kasvattamalla omaa toimintaansa itsenäisesti.

Yrityksessä työskentelee keskimäärin 590 henkilöä. Kasvu on ollut tasaista ja jopa voimakasta viime vuosina, mikä näkyy myös työntekijöiden määrässä. Erityisesti uusien liiketoimintojen osalta voidaan sanoa, että kasvu on huomattavaa. Muutaman vuoden aikana, kun tämä liiketoiminta-alue on tullut yleiseen tietoisuuteen enemmässä määrin, kysyntäkin on kasvanut. Voidaan sanoa, että uusien liiketoimintojen tiimiin on tullut muutamassa vuodessa useita kymmeniä uusia työntekijöitä.

Uusia työntekijöitä on jouduttu palkkaamaan, koska uusia asiakkaita on tullut siinä määrin, että senhetkisellä henkilöstömäärällä ei ole pärjätty. Yritys on saanut kokonaan

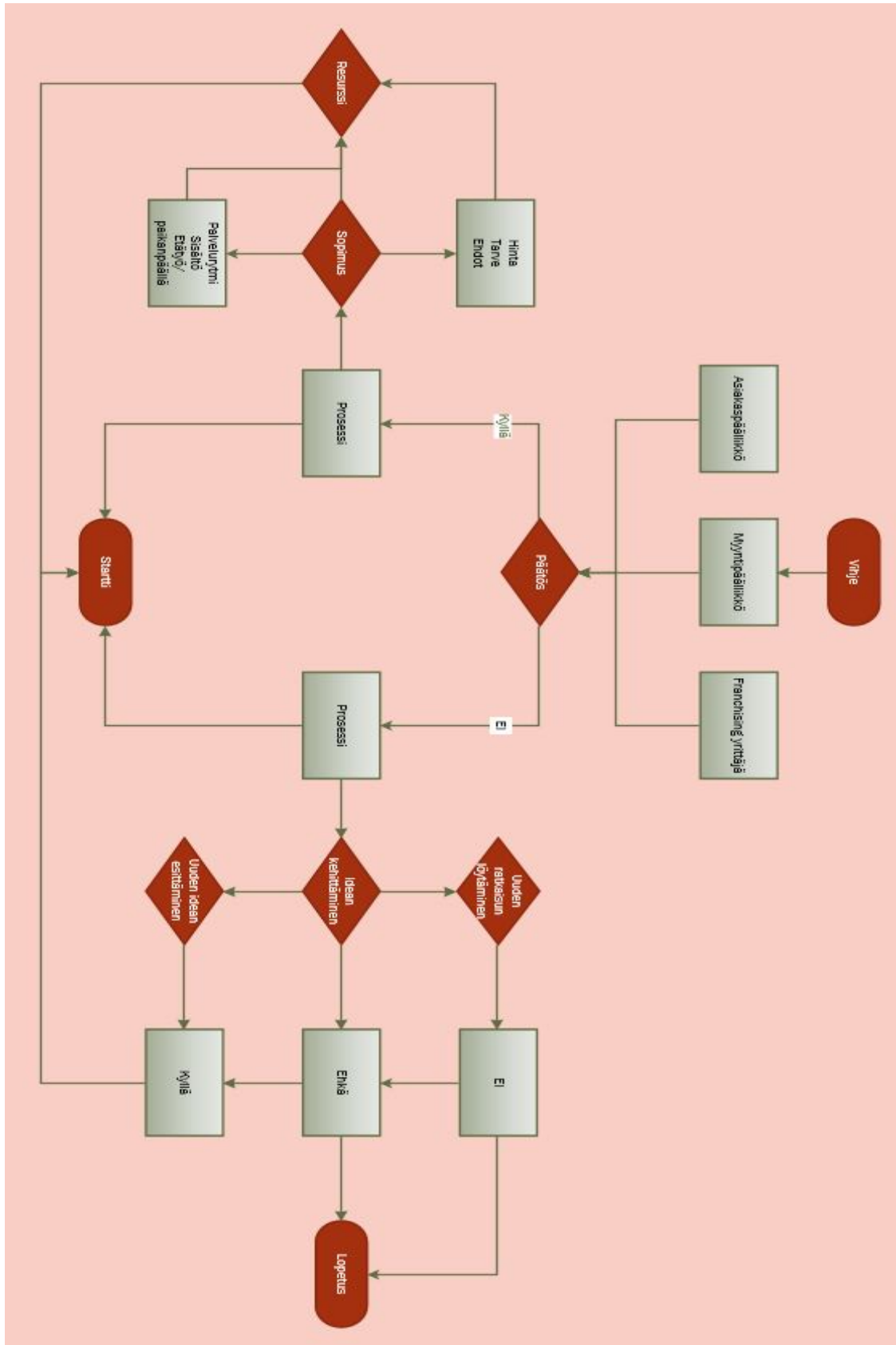
uusiasiakkaita, jotka ovat siirtyneet toisista tilitoimistoista Talenomille muun muassa siksi, että toisilla tilitoimistoilla ei välttämättä ole ollut sellaista palvelutarjontaa tai että ne on koettu muuten huonoksi. Tämän lisäksi jo olemassa oleville asiakkuuksille on pystytty myymään uudet liiketoiminnot palvelukokonaisuus, mikäli ne ovat kokeneet sen tarpeelliseksi, kuten useasti ovatkin. Näin ollen asiakas on kokenut saavansa lisäarvoa uusista palveluista jo entuudestaan tuttujen palvelujen lisäksi.

4.1 Prosessikuvaus

Leaniin kuuluu olennaisena osana muutokset ja niiden hallinta. Sen takia on tärkeää pystyä puhumaan prosesseista ja niiden toimivuudesta yhdessä työyhteisön, eritoten tiimin kesken, jotta saadaan kaikkien ajatukset selville. Näiden pohjalta pystytään tehdä kokonaisvaltainen katsaus ja parannusehdotukset siitä, mitä ja miten asiat kannattaa tehdä jatkossa.

Gemba-periaatteessa toimitaan juuri näin, eli mennään tämänhetkisiin prosesseihin ja työskentelytapoihin kiinni. Kun tiimin kanssa asioita käydään läpi, saadaan selville, onko ongelmia ja jos on, miten ne ratkaistaan mahdollisimman tehokkaasti. Pitää ottaa huomioon myös asiakkaiden tarpeet. Kun on asiakkaiden toiveet tiedossa sekä standardisoidut työskentelytavat, miten kaikki asiat tehdään, toimintaa on helppo monistaa seuraaviin tehtäviin ja uusiin asiakkuuksiin. Tästä syystä yrityksessä pidetään säännöllisesti tiimipalavereita sekä keskustellaan aktiivisesti tämänhetkisistä toimista menemällä kaikkien tiimien prosesseihin ja päivittäisiin työskentelytapoihin konkreettisesti, eikä vain puheiden perusteella.

Työn alla on tehdä standardisoitu ohjeistus kaikista toimista. Tähän sisältyy muun muassa dokumentaatio, käytettävät ohjelmistot, prosessikuvaus, asiakastarve sekä palvelurytmi. Näiden pohjalta kenen tahansa on helppo tai ainakin helpompi alkaa tehdä työtä. Toinen näkökulma on myös se, että jos tarvitsee tehdä tiimin sisällä sijaistuksia, vakio-
muotoisen ohjeistuksen myötä turhia viivästyksiä ei pitäisi tulla niin paljoa. Tästä hyötyy niin asiakas, kun myös työtä tekevä henkilö. Henkilö, joka sijaistaa toista, ei koe turhuuden tunnetta, koska tietää, mitä pitää tehdä ja milloin. Asiakas saa täten kuvan, että tiedonkulku on hyvää ja asiakkaasta välitetään. Näin ollen ei tule turhia odotuksia sijaistuksen ajaksi ja tarvittavat rutiinitoimet saadaan tehtyä ajallaan.



Kuva 6. Perusprosessi mahdollisen kaupan synnystä.

Kuten kuvassa 6 nähdään, tavallinen uuden asiakkaan saaminen yrityksen asiakkaaksi sisältää monta vaihetta ja niistä osa on kuvattuna. Kaikki lähtee liikkeelle siitä, että esimerkiksi asiakaspäällikkö, myyntipäällikkö tai franchising-yrittäjä saa vinkin, että jollakin asiakkaalla saattaisiin olla tarve tulla Talenomin ja esimerkiksi arjen tukipalveluiden piiriin. Siitä lähtee liikkeelle prosessi, jossa Talenomin puolesta esimerkiksi asiakaspäällikkö käy asiakkaalle mahdolliset vaihtoehdot läpi ja kertoo, mitä on tarjolla. Sen jälkeen asiakas tekee päätöksen siitä, tuleeko asiakkaaksi vai ei, eli kyllä- tai ei-päätöksen. Jos mahdollinen uusi asiakas päätyy siihen, että tulee asiakkaaksi, käynnistyy seuraava vaihe, jossa käydään sopimuksia lävitse. Samassa yhteydessä puhutaan hinnoista, tarpeista ja muista ehdoista. Työtä tekevän yrityksen pitää tässä vaiheessa myös saada selvyys palvelurytmistä ja työn sisällöstä.

Tämän pohjalta voidaan miettiä Talenomin puolesta sitä, kenelle työtä lähdetään tarjoamaan. Ensimmäinen vaihe on se, missä päin asiakas sijaitsee, eli tarvitaanko henkilö, joka käy asiakkaan tiloissa paikan päällä vai riittääkö se, että työtä tehdään etänä esimerkiksi toimistolta käsin. Jos työtä voidaan tehdä muualta, eli ei tarvitse olla samalla paikkakunnalla, työtä on helpompi tarjota kenelle tahansa, jos henkilöllä on muuten resursseja ottaa lisää töitä vastaan. Jos sen sijaan pitää olla samalla paikkakunnalla, asiakkuus pyritään antamaan sellaiselle henkilölle, joka on mahdollisimman lähellä asiakkaan paikkakuntaa.

Jos asiakas ei kuitenkaan vakuutu tarpeestaan huolimatta yrityksen tarjoamista palveluista, voi tulla tilanne, että hän toteaa etsivänsä asiaan jotakin muuta ratkaisua, mahdollisesti toisesta yrityksestä. Tämä on sinällään huono asia, koska kaikki asiakkaat halutaan pitää ja uusia halutaan vanhojen lisäksi, joten on pyrittävä mahdollisimman hyvään asiakaskokemukseen ja mietittävä asioita toiseltakin kantilta, mitä jos? Eli jos asiakas saadaankin muuttamaan mieltään ja tulemaan asiakkaaksi, vaikka aluksi tätä asiaa oli perumassa. Näin voi käydä, mikäli onnistutaan vakuuttamaan asiakas siitä, että asiaan voidaan kehittää mahdollisesti toinenkin keino.

Ei-ratkaisuihin asiakas saattaa aluksi päätyä myös sen takia, että asiakkaan nykyisten järjestelmien integroiminen Talenomin järjestelmiin ei ole yksinkertaista tai se on mahdotonta. Tämä ei ole välttämättä ongelma, jos siitä ei sellaista tehdä. On mahdollista kehittää toinenkin ratkaisu, jossa asiakkaan järjestelmiä ei tarvitse integroida toiseen. Tämä edellyttää sujuvaa yhteistyötä eri tiimien kesken, jotta pystytään hahmottamaan

kokonaistilanne parhaimmalla mahdollisella tavalla asiakkaan hyväksi ja tätä kautta rakentamaan kaikkia palveleva kokonaisuus. Asiakaspäällikkö voi esimerkiksi ehdottaa, että arjen tukipalveluista tulee henkilö, joka toimii välikätenä asiakkaan ja kirjanpidon välillä. Hän tekee siis kirjanpidon esiprosesseja, joihin voi kuulua kuukausittaisten kirjanpitomateriaalien hakemista asiakkaalta, sekä tämän järjestelmistä. Assistentti kokoaa kaikki materiaalit yhteen ja tämän jälkeen lähettää ne kirjanpitotiimille, joka käsittelee ne ja koostaa kuukausittaisen yhteenvedon näistä. Tässä kolme eri tiimiä tekee yhteistyötä asiakkaan hyväksi ja pystytään rakentamaan toimiva kokonaisuus, josta asiakas on iloinen ja saa arjen kulkemaan ilman isompia murheita. Asiakaspäällikkö kartoittaa asiakkaan yrityksen kokonaistilanteen ja tehdessään havaintoja eri tarpeista on yhteyksissä eri tiimeihin ja täten koettaa saada parhaan ratkaisun aikaiseksi. Kun tämä esitetään asiakkaalle mahdollinen ei-ratkaisu voi hyvinkin kääntyä toisinpäin eli hänestä tuleekin uusi asiakas ja päästään starttivaiheeseen.

Nyt ollaan tilanteessa, jossa asiakas on päättänyt tarttua tilaisuuteen ja on tullut asiakkaaksi sekä sopimukset asian suhteen on tehty ja startti voi alkaa. Startin alku voi toisinaan viivästyä erilaisista syistä, kuten siitä, että ei ole löydetty oikeaa henkilöä, joka voisi työn ottaa vastaan. Toinen syy viivästyksiin voi olla se, että vaikka työhön on löydetty oikea henkilö, hänelle ei ole saatu oikeuksia tehdä kyseisen asiakkaan töitä, jolloin viivästystä voi tulla muutamasta päivästä pahimmillaan viikkoon. Tämä on eräänlainen ongelma, koska usein on tilanne, jossa ei ole aikaa viivästyksille ja asiakkaan rutiinityöt pitäisi saada tehdyksi niin nopeasti, kun mahdollista.

4.2 Arjen tukipalvelut

Arjen tukipalvelut on yksi kolmesta suuremmasta palvelukokonaisuudesta, jotka Talenomilla on tarjota. Se sisältää henkilöstöpalvelut, puhelinpalvelun, chat-palvelun sekä sähköposti-palvelun. Näitä rakennetaan asiakastarpeiden mukaan yhteistyössä kumpien kanssa, mutta osa voidaan rakentaa myös ilman niitä. Seuraavaksi kerron tarkemmin, mitä edellä mainitut palvelut pitävät sisällään.

Henkilöstöpalvelu

Uudet Liiketoiminnot ovat siinä mielessä erilainen palvelu verrattain yleisesti tilitoimistopalveluihin, että palvelussa tehdään lähes mitä vain, mikä helpottaa yrittäjän arkea. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelu sisältää muutakin kuin kirjanpidon ja hinnoittelu on myös erilainen, koska kyseessä on erityyppinen palvelumuoto. Uudet Liiketoiminnot ovat monesti assistenttipalveluita, eli työntekijä voi tehdä työtä joko asiakasyrityksen toimitiloissa tai sitten etänä riippuen asiakastarpeesta.

Osa Talenomin assistenteista palkataan suoraan asiakkaille siten, että he tekevät 100 % asiakkaan tiloissa töitä, eli he ovat kuin asiakasyrityksen työntekijöitä, mutta edustavat Talenomia. Näin ollen asiakasyritys välttyy kokonaan rekrytointiprosessilta, mikä säästää heidän aikaa muihin asioihin. Tämä niin sanottu työntekijöiden vuokraus säästää asiakkaan resursseja myös siinä mielessä, että heidän ei tarvitse palkata itselleen täysin uutta työntekijää, vaan he voivat palkata sen Talenomin kautta siihen tarpeeseen, jota tarvitsevat, esimerkiksi päiväksi kuukaudessa.

Nykyaikaisessa digitalisaation murrosajassa myös liiketoimintamalleja pitää muuttaa. Tilitoimistossa tämä tarkoittaa osaltaan sitä, että osa toiminnoista automatisoituu ja työntekijöille pitää löytää korvaavaa työtä sen ohelle, minkä koneet ja robotit hoitavat nykyisin. Tätä silmällä pitäen luotiin Uudet Liiketoiminnot, joka ohjaa työntekijöitä laajentamaan osaamistaan entisestään. Töitä tehdään entistä laajemmassa skaalassa, mikä tarkoittaa sitä, että myös asiakkaita voidaan auttaa entistä paremmin ja laajemmin. Tämä helpottaa asiakasyritysten työntekijöitä keskittymään siihen ydinosamisalueeseen, jossa he ovat hyviä ja jättämään niin sanotut rutiinihommat Talenomille.

Puhelinpalvelu

Arjen tukipalveluihin sisältyy myös puhelinpalvelu, joka on toisena kokonaisuutena tässä neljän sarjan kokonaisuudessa. Puhelinpalvelu on palvelu, joka helpottaa muiden osioiden tavoin yrittäjän sekä asiakasyrityksen työntekijöiden arkea erityisesti ajansäästössä. Usein erityisesti pienessä yrityksessä on kiire tehdä kaikki asiat ja silti tuntuu, että ei ehdi tehdä kaikkea mitä pitäisi. Riskinä tässä on se, että kaikkia asiakkaita ei ehditä palvella sillä tavalla, kuin ehkä haluttaisiin.

Puhelinpalvelun avulla yritys saa käyttöönsä henkilön, joka vastaa yrityksen puolesta puheluihin, ollen niin sanotusti ikään kuin yrityksen työntekijä. Palvelun alkaessa sovi- taan yrityksen tarpeiden mukaan sopivat työskentelyajankohdat, kerrottavat asiat sekä raamit, joilla lähdetään helpottamaan yrityksen arkea. Puhelinpalvelu ei vaadi mitään isoja muutoksia eli puhelimeen voidaan vastata lähes missä vain ja mihin kellonaikaan vain, mutta kuitenkin pääsääntöisesti virastoaikaan eli aamukahdeksan ja iltakuuden vä- liillä.

Chat-palvelu

Chat-palvelu toimii samalla periaatteella kuin puhelinpalvelukin sillä erotuksella, että kaikki tapahtuu internetissä. Kun palvelu otetaan käyttöön, yrityksellä on käytössään henkilö, joka toimii kuin yrityksen oma henkilö tiettyjen raamien mukaan. Näin ollen yri- tyksen omat työntekijät voidaan vapauttaa toisiin tehtäviin tekemään työtä tehokkaasti ja lisäämään myyntiä, kun ei tarvitse niin paljoa vastata asiakkaiden puheluihin, vaan voi- daan keskittyä siihen, mikä on tärkeää ja minkä henkilöstö hallitsee parhaiten.

Chat-palvelussa Talenomien työntekijälle annetaan tietyt tiedot, joita hänen pitää tarjota asiakasyrityksen asiakkaille. Hän saa käyttöönsä tarvitsemansa työvälineet ja ohjeet, miten pitää toimia. Sen jälkeen hän päivystää ja avustaa asiakasyrityksen asiakkaita löy- tämään haluamansa ratkaisut. Chat-palvelijana hän auttaa asiakkaita kuten asiakasyri- tyksen työntekijä ja pyrkii aina löytämään asiakkaalle parhaan mahdollisen ratkaisun. Tästä syntyy asiakkaalle heti hyvä asiakaskokemus, mikä saattaa lisätä myös ostoja eli lisätä yrityksen myyntiä. Näin ollen Chat-palvelu on onnistunut eikä syntynyt tilannetta, että asiakasta ei olla ehditty palvella ollenkaan, jolloin asiakas olisi kyllästynyt olematto- maan palveluun ja siirtynyt kilpailevan yrityksen asiakkaaksi.

Sähköpostipalvelu

Neljäntenä palveluna arjen tukipalveluissa on sähköpostipalvelu. Palvelu on hyvin sa- mantyylinen kuin kaksi edellistä, eli chat-palvelu ja puhelinpalvelu. Ideana on vapauttaa asiakasyrityksen resursseja toisiin tuottaviin tehtäviin. Tämäkin palvelu soveltuu ses- sonki- ja muihin kiireaikoihin, jos asiakasyrityksen käytettävissä oleva aika ei yksinker- taisesti riitä kaiken sähköpostin selaamiseen, saati sen suodattamiseen ja sähköpostien vastaamiseen.

Kun palvelu otetaan käyttöön yrityksessä, on mahdollista saavuttaa säästöjä ja saada lisämyyntiä. Tämän lisäksi sähköpostipalvelussa sähköpostit suodatetaan valmiiksi, jolloin asiakasyrityksellä on selvä rajaus mitä käydä läpi eikä näin ollen tarvitse kaikkia sähköposteja etsiä ja karsia. Asiakasyritys hyötyy palvelusta, samoin asiakasyrityksen asiakkaat. Asiakaskokemus parantuu, kun kyselyihin saadaan nopeasti vastaukset sovittujen määrittelyiden mukaisesti.

5 Kehittämisehdotukset ja ratkaisuehdotukset

Insinööriyön kehittämisehdotuksiksi valitsin kaksi osa-aluetta, jotka nousivat esille käydessäni läpi yrityksen prosesseja sekä mahdollisia ongelmakohtia. Ensimmäisenä on myyntilaskujen tekeminen henkilöstöpalveluissa sekä palkka-aineiston kokoaminen sekä syöttö. Kummatkin niistä on palvelukokonaisuuksia, jotka asiakas on ulkoistanut ja erityisesti palveluiden alkamisvaiheessa on todettu useasti hankaluuksia johtuen siitä, että nämä ovat niin sanotusti varsinaisen prosessin esiprosesseja, joista jalostetaan lopputuote eli tässä tapauksessa palvelu.

Oli kyseessä sitten uusi asiakas tai vanha, jolle on tullut uutena palveluna henkilöstöpalvelut, ennakkotietojen oikeellisuus on kriittisessä osassa palvelun sujuvuutta silmällä pitäen. Tämä johtuu siitä, että aikaisemmin yrityksen henkilöstö on itse tehnyt yrityksensä myyntilaskut asiakkaillensa ja toisaalta myös syöttänyt palkkamateriaalit järjestelmään, jonka kautta henkilöstö on palkkionsa saanut tekemästään työstä. Nyt kun kummatkin on ulkoistettu toisaalle, asiakas olettaa ja toivoo niiden menevän oikein heti alusta alkaen. Näin ollen tärkeää on se, että palvelun käyttöönoton alkuvaiheessa pidetään yhdessä asiakkaan kanssa aloituspalaveri, jossa sovitaan pelisäännöt. Sovitaan se, millä aikavälillä palkkamateriaalit tulevat sille henkilölle joka ne järjestelmään syöttää. Oleellista on myös sopia ja tehdä selväksi se, mikä päivä kuukaudesta aineiston pitää olla syötettynä järjestelmään, jotta palkanlaskutiimi ehtii käsitellä tiedot sekä tarkistuttaa nämä asiakkaalta.

Palkka-aineiston kokoaminen

Ongelmana on tähän asti ollut monesti se, että vaikka aloituspalaverit on käyty ja kaikkien tiedossa on tulevien tehtävien aikataulu, silti tulee epäselvyyksiä ja sitten aletaan etsiä syyllistä. Syy ongelmiin on ollut useasti se, että palkka-aineistot tulevat viiveellä, jolloin työtä ei voida tehdä siinä aikataulussa, kuin on sovittu. Toinen iso ongelma on ollut se, että jos tiedot pitää hakea järjestelmästä, tietojen oikeellisuutta on toisinaan vaikea uskoa. Asiakkaan työntekijät merkitsevät tietoja miten sattuu, ne tulevat viiveellä tai sitten ei ollenkaan. Tästä seuraa se, että niitä pitää alkaa selvittää ja tästä syntyy turhaa työtä, koska selvittelyt vievät aikaa ja viivästyttävät seuraavia tehtäviä.

Toisaalta selvittelyä palkka-aineistojen syötössä on aiheuttanut se, että osa lomakkeista, jotka paperisena tulevat, on kirjoitettu käsin. Epäselvät käsialat lomakkeissa aiheuttavat toisinaan suuriakin haasteita esimerkiksi osoitteiden tai numeroiden tulkitsemisessa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että voi olla mahdotonta tietää, mitä asiakkaan henkilöstö on lomakkeilleen kirjoittanut, mistä seuraa toisinaan työn viivästymisiä sekä palkkioiden maksua myöhässä. Epämiellyttävä tosiasia on se, että asiakkaan työntekijät tai palkkioita saavat henkilöt eivät pidä mahdollisista viivästyksistä rahan saamisen suhteen. Tilanne ei näin ollen ole hyvä kummankaan osapuolen osalta. Ratkaisuehdotuksena tähän olisi se, että mikäli palkkiolomakkeita tulee paperisena, niin ne tehtäisiin koneella, jolloin tiedot on helpompi tulkita eikä epäselvä käsin kirjoitus haittaa työn etenemistä.

Näin ollen ehdottaisinkin, että aloituspalaverin päätyttyä sekä asiakkaalla että työtä tekevällä yrityksellä olisi mahdollisimman selkeä kuva tulevasta aikamääreistä, tietojen oikeellisuudesta sekä erityistilanteiden huomioimisesta, jotta ongelmilta vältytään. Tämä tarkoittaa automaattisesti myös sitä, että tieto kulkee eteenpäin kummallakin osapuolella. Asiakkaan pitää ilmoittaa työntekijöilleen, että tiedot pitää syöttää järjestelmään niin täydellisesti, että niistä ei voi erehtyä. Mahdollisesti olisi jopa hyvä sopia asiakasyrityksessä vastuuhenkilö, joka tarkistaa tietojen oikeellisuuden pikapuolisesti, jotta työtä tekevän yrityksen ei tarvitse epäillä sitä, voivatko tiedot ja materiaalit pitää paikkansa. Väittäisin, että tästä hyötyvät prosessin molemmat osapuolet. Sen lisäksi työtä tekevän yrityksen pitää varmistaa, että tieto kulkee. Kun palvelu alkaa ja tiedot ovat selvillä, henkilöstöpalvelun väki tietää, miten toimia, mutta myös palkkatiimin tulee tietää ensinnäkin

se, kuka asiaa tekee ja miten tekee. Näin ollen, kun on sovittu yhteiset pelisäännöt kaikkien osapuolten kanssa, voidaan puhua lähtökohtaisesti sujuvasta ja toimivasta yhteistyöstä.

Myyntilaskujen tekeminen

Asiakkaan myyntilaskujen tekemisessä pätee samat asiat kuin palkka-aineiston syötössä. Ennakkotietojen oikeellisuus on oleellinen osa prosessin sujuvuutta. Näin ollen tästäkin pitää sopia aloituspalaverissa, miten asiakas haluaa, että myyntilaskut tehdään. Myyntilaskujen oikeellisuus on erittäin tärkeää siinäkin mielessä, että asiakkaan rahan tulo on osittain niistä kiinni. Jos myyntilaskuissa on virheitä ja näin ollen ne menevät asiakkaan asiakkaalle virheellisinä, voidaan suututtaa enemmän kuin yksi asiakas. Näin ollen kyseisiä virheitä ja prosessin kulkua hidastavia pullonkauloja pitää välttää.

Täysin virheettömäksi on todennäköisesti mahdotonta päästä ikinä, mutta siihen on hyvä pyrkiä tarkistuttamalla prosessi ja sen kaikki vaiheet. Niitä voi olla työtä tekevän yrityksen järjestelmä, mutta myös asiakkaalta tulevat materiaalit, joiden pohjalta myyntilaskuja olisi tarkoitus tehdä. Jos puhutaan työtä tekevän yrityksen prosesseista myyntilaskuihin liittyen, erilaisten järjestelmään syötettävien ennakkotietojen pitää olla oikeita. Ennakkotietoja voivat olla esimerkiksi asiakastiedot, tiliöintitiedot, sekä kirjanpitäjän ja työtä tekevän henkilön yhteistyö.

Näissä kolmessa on ollut jonkin verran parantamisen varaa, koska roolijako ja vastuut ovat olleet epäselviä. On ollut esimerkiksi sellaisia tilanteita, jossa asiakkaan myyntilaskuja on tehty, kuten on sovittu, mutta prosessin edetessä yrityksen kirjanpitiimistä on valitettu sitä, että työtä tekevä henkilö ei ole osannut tehdä tiliöintejä oikein. Ongelmana on ollut se, että roolijaon ja vastuujon selkeys on ollut epäselvää, nimittäin kyseisessä esimerkissä tiliöinneistä on vastuussa asiakkaalle nimetty kirjanpitäjä ja hänen tiiminsä. Henkilöstöpalvelu tekee vain osaprosessia eikä vastaa lähtötietojen oikeellisuudesta vaan siitä, että laskut lähtevät asiakkaiden asiakkaille oikeilla tiedoilla olettaen, että esimerkiksi tiliöinnit ovat oikein järjestelmässä.

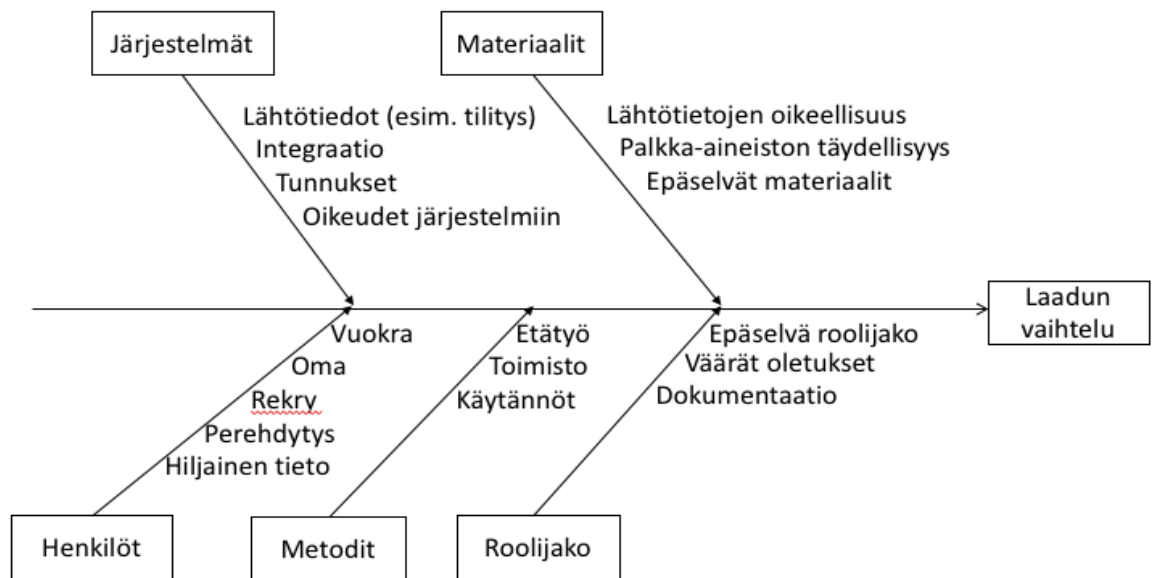
Ratkaisuehdotuksena voisin pitää sitä, että kaiken tiedon saatuaan sekä asiakas että työtä tekevä yritys tekevät tarvittavat muutokset omiin menetelmiin välttääkseen virheitä. Näitä ovat esimerkiksi tiedon kulku molempien yritysten henkilöstölle, järjestelmien tietojen korjaus sekä päivittäminen, mahdollisten ohjeiden tekeminen sekä säännöllinen

tarkistus ja yhteispalaveri, jossa tarkistetaan osapuolten tyytyväisyys ja tehdään tarvittaessa muutoksia työskentelytapoihin. Nämä tehtyään tullaan todennäköisesti välttämään viivästyksiltä, odotuksilta, virheiltä ja muilta hukilta, jotka hidastavat työtä ja heikentävät osapuolten välistä tyytyväisyyttä työn lopputulokseen.

Muita yleisiä parannusehdotuksia myyntilaskujen tekemisen ja palkka-aineiston syöttämisen lisäksi voisi olla dokumentaatio-ohjeiden parannus. Tämä on tärkeä osa-alue, koska tulee tilanteita, joissa resursseja joudutaan siirtämään, paikkaamaan tai korvaamaan jollakulla toisella. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että sijaistuksien varalle on oltava ohjeet kaikista asiakkuuksista ja niiden hoitamisesta. Työtä tekevä henkilö ei itse niitä alun jälkeen välttämättä edes tarvitse, koska rutiinityöt hoituvat muistin varassa, mutta jos kyseinen henkilö on lomalla tai sairaana, kyseisten rutiinitöiden tekemiseen tarvitaan toinen henkilö, joka tekee samat asiat. Henkilö, joka sijaistaa poissa olevaa työntekijää, ei välttämättä tiedä ja osaa hoitaa hänen töitensä, ellei ole tehnyt niitä aiemmin. Tästä syystä jokaisesta asiakkaasta pitää olla tiedosto, jossa on määrämuotoisesti kerrottu tarkalleen, mitä kyseiselle asiakkaalle tehdään ja kuinka usein. Jos niitä ei ole tehty, asiakkuuden hoitaminen saattaa kärsiä ja tästä seuraa mahdollisesti reklamaatioita.

Oikeuksien lisääminen järjestelmässä

Kun yritys alkaa tehdä asiakkaalle sovittujen asioiden mukaisia tehtäviä, jotka asiakas on palvelukokonaisuuksista valinnut, työtä tekevä henkilö pitää lisätä järjestelmässä oikeudet niihin tehtäviin, joita hän tekee. Tällä hetkellä se ei ole kovinkaan yksinkertaista eikä nopeaa johtuen osittain byrokratiasta ja vaiheiden monimutkaisuudesta. Käytännössä tämä tarkoittaa tällä hetkellä sitä, että kun tietyille henkilölle yritetään lisätä oikeudet esimerkiksi asiakkaan ostolaskujen käsittelyyn, hänen esimiehensä joutuu pyytämään niitä it-tuesta. Tämän jälkeen tiettyjä asioita tehdään ja asia menee ylemmäs käsittelyyn. Sen jälkeen tulee ylempää hierarkiasta hyväksyntä, että oikeudet voidaan lisätä. Kyseessä on ainakin kolme välivaihetta, jotka viivästyttävät asiakkuuden hoidon aloittamista, koska menetelmä on niin kankea. Kehittämissuositukseksi tähän on se, että jollain tavalla kevennettäisiin hierarkiaa, jotta oikeudet saadaan nopeammin ja päästään tekemään asiakkaan töitä nopeammin. Pullonkaula on niin raju tällä hetkellä, että oikeuksien saamiseen voi tilanteesta riippuen kulua useita päiviä, ellei jopa viikko. Tämä on melko iso ongelma, mikä vaatii parannusta pikimmiten.



Kuva 7. Syy-seuraus/Kalanruotokaavio

Kuva 7 ilmaisee kalanruotomallina työssä havaittuja asioita, jotka vaikuttavat oleellisesti laadun vaihteluun ja tätä kautta suoraan asiakastytyvyyteen. Kuva on koottu selkeyttämään koko työn aikana ilmenneitä asioita, joilla on havaittu olevan kokonaisuutta silmällä pitäen erittäin iso vaikutus lopputulokseen. Kokonaisuus koostuu viidestä osatekiestä, joita ovat järjestelmät, materiaalit, henkilöt, metodit sekä roolijako. Kaikissa näissä on ensiarvoisen tärkeää ottaa huomioon kaikki mahdollinen alkutieto, joka vaikuttaa sekä työtä tekevän yrityksen käytänteisiin että asiakkaan toimintaan ja laadun varmistamiseen.

6 Yhteenveto

Työn tavoite

Työn tavoiteena oli parantaa Talenomin prosesseja siinä määrin, että erilaiset roolijaot selkiytyvät ja kaikille saadaan selkeä kuva lean-filosofian mahdollisista hyödyistä omassa työssä ja näin ollen parantaa oman työn tuottavuutta. Prosesseihin sisältyvät muun muassa työtavat, roolijaot, menetelmien rutinoituminen, yksinkertaistaminen sekä turhan työn poistaminen.

Työn tulokset

Työssä on keskitytty Talenom Oyj:n henkilöstöpalveluihin, koska ennakkotietoihin nojaten sekä työn edistymisen aikana on havaittu, että kyseisessä organisaation osa-alueessa on suurimmat työhön ja laatuun liittyvät vaihtelut. Näitä vaihteluita ovat muun muassa asiakastyytyväisyys yleisellä tasolla satunnaisten töiden osalta, henkilökemioiden kohtaamiset sekä työn etenemiseen liittyvät asiat. Edellä mainitut liittyvät oleellisesti myös työn laatuun, mikäli niissä on asiakkaan tai työtä tekevän tahon puolelta havaittavissa epäsäännöllisyyksiä sekä haasteita.

Työn edetessä kiinnitin vähitellen enemmän huomiota kolmeen osa-alueeseen henkilöstöpalveluiden osalta. Nämä ovat palkka-aineiston syöttö järjestelmään sekä materiaalien laadukkuus ja tämän lisäksi asiakkaan myyntilaskujen tekeminen. Näiden osalta oli havaittavissa vaihteluita riippumatta siitä, kuinka hyvin asioista oli ennakkoon sovittu yhdessä asiakkaan kanssa. Palkka-aineistoihin liittyen oli huomattavia haastetta aiheuttavia tekijöitä, joista johtuen niiden oikeellisuutta voitiin pitää epäluotettavina melko usein. Havaitsin tämän huomion omien asiakkaitteni kohdalla, mutta myös haastateltuani kollegoita sain samansuuntaisia havaintoja. Voidaan siis todeta, että palkkamateriaalit eli paperiset ja sähköiset lomakkeet sekä järjestelmät, joista aineistoa haettiin, antoi osittain väärää tai tulkinnanvaraista tietoa. Tämä aiheutti tilanteita, joissa loppuasiakas saattoi saada väärän summan rahaa palkkioksi tai sitten palkkion saaminen viivästyi jonkin verran.

Viivästykset ja virheet materiaaleissa eivät ole hyviä asioita ja tästä johtuen tulinkin siihen tulokseen, että tähän on kiinnitettävä huomiota ja koetettava keksiä palvelun alkaessa tapa, jolla virheet voidaan minimoida ja jopa poistaa kokonaan. Olisi myös hyvä, että sovittaessa asioita niistä kerrottaisiin molempien osapuolien henkilöstölle. Asiakkaan tulisi varmistaa se, että tämän henkilöstö kirjaa järjestelmäänsä tehdyt työtunnit sekä niihin liittyvät lisäkorvaukset virheettömästi. Näin säästytään ylimääräiseltä viivästykseltä ja asioiden selvittelyltä ja saadaan palkkiot oikein maksetuksi.

Myyntilaskujen tekemisessä asiakkaan asiakkaille havaitsin myös muutamia vaihtelun aiheuttajia sekä työn laadulliseen merkitykseen viittaavia seikkoja. Näitä olivat muun muassa lähtötietojen oikeellisuus, järjestelmän toimivuus sekä roolijako työn velvoitteista. Oleellinen havainto roolijaossa oli mielestäni se, että haastatteleamalla yrityksen työntekijöitä kuulin, että myyntilaskujen tekijöitä oli syytetty asioista, jotka eivät ole välttämättä edes heidän tehtäviään vaan asiakkaan vastuulla olevan kirjanpitiimin tehtäviä. Näin ollen roolijako lienee selkein täsmennettävä asia, jotta tieto liikkuu ja kaikki tiimit ovat tietoisia siitä, mitkä kuuluvat omalle tiimille ja mitkä toiselle.

Tämän lisäksi tärkeä asia myyntilaskuihin liittyen on lähtötiedot eli asiakastietojen oikein kirjaaminen järjestelmään. Työtä tekevä henkilö lisää kyseiset tiedot järjestelmään olettaen, että ne on hänelle oikein annettu. Mikäli näin ei ole, saattavat myyntilaskut mennä väärään yritykseen, väärällä nimellä ja vielä väärillä summilla. Tästä johtuen myyntilaskuprosessi on hyvä käydä läpi, kun asiakasyritys päättää ulkoistaa tämän osa-alueen henkilöstöpalvelun tehtäväksi.

Kolmantena asiana, jonka havaitsin työn edetessä ja myyntilaskun tekoa seurattessani oli se, että järjestelmän toimivuus on kriittisessä osassa myyntilaskuprosessia. Se, että tiliöinnit menevät, kuten on määritelty, asiakkaan tiedot kirjautuvat oikein ja tarvittavat lähtötiedot mukaan lukien laskutustiedot ja summat ovat oikeita, vaikuttavat työn laadukuuteen ja virheiden välttämiseen. Järjestelmää on syytä siis tarkistella mahdollisten virheiden välttämiseksi ja sen kehittämiseksi.

Yhteenvetona insinööriyön tuloksista voisin sanoa, että kaikkiin prosesseihin, liittyvät ne palkka-aineistojen syöttämiseen, myyntilaskujen tekemiseen tai muihin päivittäin tehtäviin tulisi kiinnittää jatkuvaa huomiota. Kun niitä tarkastellaan säännöllisesti yhdessä esimerkiksi tiimien kesken, niistä saadaan parhaat havainnot ja kehittämiskohteet. Tästä seuraa automaattisesti se, että kun henkilöstö otetaan mukaan kehittämään menetelmiä, he kokevat työllä olevan suuremman merkityksen. Toinen syy miksi henkilöstön mielipidettä kannattaa kuunnella aktiivisesti on se, että heiltä tulee täydellinen tilannekatsaus tämän hetken laadullisesta toimivuudesta, minkä pohjalta saadaan kehittämiskohteita.

Jatkotutkimushankkeet

Jatkoa ajatellen erilaisten lean-menetelmien käyttöönotosta voitaisiin myös keskustella. Näitä voisivat olla esimerkiksi PDCA-syklit, parannus-kata sekä yleinen laadunhallinta prosessien toimivuudessa voivat tuoda lisäarvoa yrityksen mutta myös asiakkaiden palveluun. Laatua ja prosesseja tarkastellaan tietysti jo nyt, mutta kun ne saadaan arkipäiväiseen tarkasteluun ei pelkästään esimiesten osalta niin niiden ongelmista olisi mahdollista saada ajankohtaista tietoa ja mahdollista kehittämisajattelua koko henkilöstölle.

Insinöörityössä on kiinnitetty huomiota erilaisiin ongelma-kohtiin esimerkiksi järjestelmien kanssa. Integroimisia asiakkaan yrityksen sekä Talenommin järjestelmien kanssa ei aina voida toteuttaa, mikä tarkoittaa sitä, että pitää keksiä toisenlaisia keinoja. Tästä huolimatta digitalisaation automatisoinnit tulevat entistä enemmän vaikuttamaan arkipäiväiseen toimintaan. Näin ollen jatkoa ajatellen pitäisi kiinnittää huomiota entistä enemmän siihen, että järjestelmät toimivat, kuten halutaan. Tällä hetkellä on tilanteita, joissa järjestelmä ei toimi halutulla tavalla tietyissä tilanteissa. Osa on sellaisia asioita, että niihin ei voida vaikuttaa, mutta henkilöstön niin sanottu hiljainen tieto pitäisi saada digitaaliseen muotoon. Työtä nopeuttavat havainnot olisi hyvä saada yleiselle tiedonkulkukanavalle, jotta pullonkauloista päästään eroon.

Dokumentaatiota toki tehdään, mutta sen täydellisyyttä voidaan pitää isona kysymyksenä. Erityisesti korostaisin hiljaisen tiedon jakamista ja sen muuttamista digitaaliseksi tilanteissa, joissa asiakkaalla on entuudestaan tuntematon järjestelmä käytössä. Tämä on tärkeää pelkästään senkin takia, että asiakkaan ei tarvitse joka kerta, kun työtä aloittaa uusi henkilö, alkaa alusta asti häntä perehdyttämään. Hiljaisen tiedon jakaminen paitsi nopeuttaa työtä, mutta myös aiheuttaa sen, että erilaisilta viivästyksiltä, hukkatyöltä, uudelleen tekemiseltä sekä virheiltilta voidaan välttyä. Tiimien välinen yhteistyö ja ongelmatilanteiden välttäminen ovat asioita, joista asiakas saa varmasti ansaitsemaansa lisäarvoa muussakin kuin laskun muodossa.

Uskoisin, että lean filosofian-hyödyntämiseen uusissa palveluliiketoimissa tullaan jatkossa kiinnittämään enemmän huomiota pelkästään jo senkin takia, että liiketoiminta kasvaa ja kasvumahdollisuuksia on erittäin paljon. Tästä johtuen prosesseja ja jatkuvaa parantamista pitää tapahtua, koska mittasuhteet asioiden käsittelemisessä ovat erilaiset kuin esimerkiksi kaksi vuotta sitten. Asiakkaan arvoa ei voida väheksyä, joten tästäkin

syystä jatkotutkimushankkeet laadun takaamiseksi ja asiakaslisäarvon nostamiseksi täytyy korostua entistä enemmän tulevaisuudessa. Näin taataan liiketoiminnan kehittyminen suotuisasti sekä se, että edellä mainittuja asioita tarkastellaan säännöllisesti rutinoituneella ja standardin mukaisella tavalla.

Lähteet

Arjen tukipalvelut. 2018. Verkkoaineisto. Talenom. <<http://www.talenom.fi/palvelut/henkilostopalvelut>> Luettu 29.3.2018.

Carrreira Bill & Trudell Bill. 2006. Lean Six Sigma That Works: A Powerful Action Plan for Dramatically Improving Quality, Increasing Speed, and Reducing Waste. AMACOM.

Critical success factors for Lean Six Sigma programmes: a view from middle management. 2012. Verkkoaineisto. Emeraldinsight. <<https://www-emeraldinsight-com.ezproxy.metropolia.fi/doi/full/10.1108/02656711211190846>> Luettu 5.4.2018.

Customer Value: Applying the first Principle of Lean. 2004. Verkkoaineisto. Search-proquest. <<https://search-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/docview/234333202/>> Luettu 7.4.2018.

Henry Ford's lean performance indicators. 2011. Verkkoaineisto. Qualitydigest. <<https://www.qualitydigest.com/inside/quality-insider-column/henry-ford-s-lean-performance-indicators.html>> Luettu 1.4.2018

Implementing academic service learning and the PDCA cycle in a marketing course: Contributions to three beneficiaries. 2017. Verkkoaineisto. Sciencedirect. <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1473837617300412>> Luettu 19.3.2018.

Jatkuva parantaminen. 2017. Verkkoaineisto. Lean5. <<https://www.lean5.fi/jatkuva-parantaminen/>> Luettu 20.2.2018.

Johtamisen jyväsiä. 2016. Verkkoaineisto. Karakuumana. <http://www.karakuumana.fi/2016/03/lean-ei-ole-jokapojan-ratkaisu-jokaisen_30.html> Luettu 1.3.2018.

Järvinen, Pekka 2014: Esimiestyö ongelmatilanteissa. Talentum, Helsinki.

Kingmanin kaava. 2017. Verkkoaineisto. Sixsigma. <<http://www.sixsigma.fi/index.php/lean/kingmanin-kaava/>> Luettu 22.3.2018.

Lean ajattelulla ketteryyttä jokapäiväiseen parantamisen. 2018. Verkkoaineisto. Ecraft. <<https://www.ecraft.com/fin/blog/2015/11/12/lean-ajattelulla-ketteryutta-jokapaiviseen-parantamiseen>> Luettu 9.3.2018

Lean production, workforce development and operational performance. 2018. Verkkoaineisto. Emeraldinsight. <<https://www-emeraldinsight-com.ezproxy.metropolia.fi/doi/full/10.1108/MD-05-2016-0281>> Luettu 7.4.2018.

Lean Six Sigman vaikuttajat – Hall of Fame. 2013. Verkkoaineisto. Leanmanufacturingtools. <<http://leanmanufacturingtools.org/77/the-seven-wastes-7-mudas/>> Luettu 10.3.2018.

Lean-ajattelu. 2017. Verkkoaineisto. Logistiikan maailma. <<http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Lean-ajattelu>> Luettu 16.3.2018.

Lean: A Path to Excellent Customer Service. 2013. Verkkoaineisto. Search-proquest. <<https://search-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/docview/1371830046/>> Luettu 7.4.2018.

Leanin historiaa. 2017. Verkkoaineisto. Sixsigma. <<http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/lean/leanin-historiaa/>> Luettu 22.3.2018.

Liker, Jeffrey K ; Niemi Marko. 2010. Toyotan tapaan. Jyväskylä. WS Bookwell Oy.

Littlen laki. 2017. Verkkoaineisto. Sixsigma. <<http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/lean/littlen-laki/>> Luettu 22.3.2018.

Modig Niklas & Åhlström Pär. 2013. Tätä on Lean. Sweden. Rheologica Publishing.
Next-generation Lean. 2011. Verkkoaineisto. Pwc. <https://www.pwc.fi/fi/liikkeenjohdon-konsultointi/tiedostot/next_generation_lean_pwc.pdf> Luettu 2.4.2018.

Owens Trevor & Fernandez Obie. 2014. Lean Enterprise: How Corporations Can Innovate Like Startups. New Jersey. John Wiley & Sons, Inc.

Rother Mike. 2013. Verkkoaineisto. Improvement Kata: Where's the Threshold of Knowledge? <http://www-personal.umich.edu/~mrother/KATA_Files/IK_Poster.pdf>. Luettu 1.3.2018.

Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices. 2015. Verkkoaineisto. Sciencedirect. <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527314003508?via%3Dihub>> Luettu 19.3.2018.

Taylor, Gerald M. 2008. Lean Six Sigma Service Excellence. Florida. J. Ross Publishing Inc.

The 7 Wastes: what are they and how can you spot them in your business. 2016. Verkkoaineisto. Educational Business Articles. <<http://www.educational-business-articles.com/7-wastes/>> Luettu 4.3.2018.

The risk of lean production. 2013. Verkkoaineisto. Cmuscm. <<http://cmuscm.blogspot.fi/2013/09/the-risk-of-lean-production.html>> Luettu 20.2.2018

Torkkola Sari. 2015. Lean asiantuntijaorganisaatioissa. Helsinki. Talentum Media Oy.

Vaihtelu ja pdca. 2017. Verkkoaineisto. Sixsigma. <<http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/lean/vaihtelu-ja-pdca/>> Luettu 26.2.2018.

Valpola Anneli. 2004. Organisaatiot yhteen – Muutosjohtamisen käytännön keinot. Alma Talent Oy.