



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Kilpailuetu kannattavammalla ja paremmalla palvelulla

## Case: Yritys A

Sonninen, Anni

2015 Leppävaara



Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## Kilpailuetu kannattavammalla ja paremmalla palvelulla - Case: Yritys A

Anni Sonninen  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2015

Anni Sonninen

### Kilpailuetu kannattavammalla ja paremmalla palvelulla - Case: Yritys A

Vuosi 2015 Sivumäärä 31

---

Palveluprosessin kehitysprojekti lähti liikkeelle Yritys A:n tarpeesta parantaa liiketoimintansa kannattavuutta. Yrityksen johto pohti eri näkökulmia ja vaihtoehtoja ja päätyi etsimään nykyisestä toimintamallistaan mahdollisuuksia parempaan palveluun sen sijaan, että lähtisi kehittämään täysin uusia toimintamalleja.

Projektin hyödynsaaja on toimeksiantaja eli Yritys A. Uuden konseptin käyttöönoton myötä sen on mahdollista hankkia uusia asiakkaita ja toteuttaa palveluprosessiaan niin, että useampia asiakasprosesseja voidaan toteuttaa vähintään samoilla tai jopa vähemmällä resursseilla kuin aiemmin.

Alkuperäinen palveluprosessi vei sekä paljon aikaa että resursseja. Prosessia lähdettiin kehittämään lean-ajattelun periaatteiden pohjalta entistä tehokkaammaksi ja nopeammaksi. Prosessin kehittämisestä löydettiin mahdollisuudet myös täysin uuden konseptin kehittämiseen. Uuden konseptin kehittämisessä käytettiin apuna palvelumuotoilua, jotta prosessin toimivuutta oli mahdollista analysoida ja uudistaa tehokkaammaksi niin asiakkaiden kuin yrityksenkin kannalta.

Tutkimustehtävänä oli Yritys A:n kannattavuuden sekä asiakkaiden saaman palvelun parantamisen perusteiden selvittäminen ja uuden toimintamallin kehittäminen. Osallistuin aktiivisesti kaikkiin prosessin vaiheisiin käyttäen keskeisiä lean- ja palvelumuotoilu-menetelmiä. Menetelmien käytöllä vaikutettiin aktiivisesti niin vanhan palveluprosessin parantamiseen kuin uuden konseptin luomiseen.

Yrityksen lean-tarkastelun ja prosessin palvelumuotoilun tuloksena syntyi uusi konsepti, jonka avulla Yritys A voi tarjota parempaa ja tehokkaampaa palvelua asiakkailleen entistä kannattavammin. Konseptin avulla Yritys A:n on mahdollista saada kilpailuetua muihin samalla alalla toimijoihin verrattuna.

Uskon, että ainakin tässä kehitysprojektissa Yritys A onnistui saavuttamaan parhaan tuloksen soveltamalla service blueprinting -menetelmää lean-toimintaperiaatteiden mukaisesti. Tällöin yritys pystyy ottamaan huomioon niin asiakkaan kuin itsensä.

Seuraavassa kehitysvaiheessa Yritys A:n tulisi mielestäni entistä paremmin terävöittää uutta strategiaa ja leanin mukaista toimintamallia sekä osallistaa jokaista yrityksen työntekijää ja yhteistyökumppaneita. Ei riitä, että toimintatavat ovat tiedossa ylemmällä tasolla, niiden täytyy näkyä myös niin asiakasrajapinnassa työskentelevien kuin esimerkiksi Yritys A:n yhteistyökumppanien toiminnassa päivittäin. Yritys A on toteuttanut tämän tutkimuksen tukemana lean-johtamisesta management-osuuden. Suuremmat hyödyt ovat tulossa, kun siirrytään leadership-osuuteen ja johdetaan ihmisiä parantamaan konseptia edelleen.

Asiasanat: lean-johtaminen, palvelumuotoilu, service blueprinting, resurssi- ja virtaustehokkuus, tehokkuusmatriisi, dynaaminen organisaatio

Anni Sonninen

**Achieving a competitive advantage through a better and more profitable service**

Year	2015	Pages	31
------	------	-------	----

---

The subject of this thesis report is a service process development project, which was initiated based on the business viability requirements of Company A. The company's management discussed different perspectives and options and decided to develop its current operating model instead of developing new models.

The beneficiary of the project is the principal, Company A. With the new concept, Company A is able to acquire new clients and also implement its service process so that more client processes can be executed with the same or even fewer resources than earlier.

The original service process took both a lot of time and resources. Process development started by streamlining the present service process. The streamlining is based on lean management theories and practises. During the process development it was felt that there were also opportunities to develop a whole new concept. Service design was used as tool for developing the new concept in order to be able to analyze and reform the functionality of the process both for the company and for its clients.

The author's research task was firstly to clarify the causes of the viability of Company A and the service that customers receive and secondly to develop the new operating model. I participated actively in all stages of the project by using the methods of lean management and service design. These methods helped to improve the existing process and also create and develop a new concept.

The result of streamlining business operations and the service design of the process was a new concept. With the new concept Company A is able to offer an improved and more effective service to its clients. With the help of the new concept Company A has possibilities to get a competitive advantage compared to other operators in the same market.

I believe that at least in this project Company A achieved results by combining the service blueprinting-method in with lean management principles. That helped the company to develop the concept both from its own and from its clients perspectives simultaneously.

I think that in the next stage of development Company A should refine this new strategy, the lean operating model and involve all of the company's employees and business partners. It is not enough that new practices are known at the management level of Company A. The new practices should be more present in client interface and also in the activities of the business partners on a daily basis. This research has supported Company A in lean management which is the basis in streamlining processes. Greater benefits can be gained by starting lean leadership phase where people are helped to improve the concept continuously.

Keywords: lean-management, service design, service blueprinting, resource- and flow-efficient, efficiency matrix, dynamic organization

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Uusi DLD-konsepti .....	7
3	Palvelujen kehittäminen palvelumuotoilun keinoin .....	8
	3.1 Yhteiskehittäminen.....	9
	3.2 Service blueprinting.....	10
4	Lean-toimintastrategia .....	11
	4.1 Resurssi- ja virtaustehokkuus.....	11
	4.2 Tehokkuusmatriisi .....	12
	4.3 Vaihtelu rajoittaa matriisiin sijoittumista .....	13
	4.4 Strategia sanelee sijainnin matriisissa .....	14
	4.5 Milloin lean-toimintastrategia on toteutettu?.....	15
	4.6 Jatkuvia parannuksia tekevä organisaatio .....	16
5	Yritys A:n toimintastrategian muuttaminen .....	17
6	Yritys A:n palveluprosessin muotoilu .....	18
	6.1 DLD-konsepti kuvattuna service blueprintingillä .....	19
	6.2 DLD-konseptin synty.....	19
	6.3 DLD-pilottiasiakas .....	20
7	Palvelukoordinaattorin työnkuvan leanaus .....	22
	7.1 Käytännön esimerkki: Asiakas X.....	23
	7.1.1 Palvelun paranemisen merkitys Asiakas X:lle .....	25
	7.1.2 Lean-strategian toteutumisen merkitys Yritys A:lle .....	25
	7.2 Jatkuvia parannuksia tekevä organisaatio käytännössä .....	25
8	Johtopäätökset.....	26
	Lähteet.....	28
	Kuviot .....	29
	Liitteet .....	30

## 1 Johdanto

Useat yritykset ovat hakeneet jo pitkään itselleen kilpailuetua kehittämällä ja tuottamalla palveluita myymiensä tuotteiden tueksi. Osana tätä kehitystä on syntynyt yrityksiä, jotka keskittyvät tuottamaan pelkkää palvelua ja myyvät sitä korvaamaan tuotteita ja laitteita, jotka asiakas on perinteisesti ostanut ja joita hän on käyttänyt itse.

Palveluiden jatkuva kehittäminen on tällaiselle pelkästään palvelua tuottavalle yritykselle elinehto, sillä yrityksen on koko ajan pystyttävä tarjoamaan enemmän arvoa asiakkaille kuin mihin kilpailijat pystyvät.

Yritys A kehittää ja tuottaa tavoitettavuuspalveluita asiakkailleen yhdessä yhteistyökumppaniensa kanssa. Yhteistyökumppaneita ovat mm. teleoperaattorit, vaihde- ja VoIP-ratkaisuja tuottavat yritykset sekä palvelun jälleenmyyjät. Yritys A toimii käytännössä yritysasiakkaidensa ulkoistettuna puhelinvaihteena.

Yritys A:lla on kahdenlaisia asiakkaita: keskitettyjä asiakkaita sekä ylivuotoasiakkaita. Keskitetyn asiakkaan vaihteenhoitaja on Yritys A:n vaihdepalvelu. Ylivuotoasiakkaat taas käyttävät Yritys A:n vaihdepalvelua oman puhelinvaihteensa apuna. Asiakasyritykseen tuleva puhelu siirtyy Yritys A:lle esimerkiksi silloin, kun yrityksen vaihde on varattu tai vaihteenhoitaja ei ole paikalla. Yritys A:n vaihteenhoitajan tehtävänä on sähköisen järjestelmän sisältämien henkilöstö- sekä vastuualuetietojen perusteella yhdistää puhelu eteenpäin oikealle henkilölle.

Toimin Yritys A:n business-to-business -puolella palvelukoordinaattorina nimetyille yritysasiakkaille. Keskeisin vastuu tehtävässä oli tuntee omien asiakkaitteni organisaatio sekä sen puhelinvaihteenhoito.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kuvata Yritys A:n palveluprosessin sekä täysin uuden palvelukonseptin kehittämisprojektia, jonka apuna käytettiin niin lean-johtamisen teorioita kuin palvelumuotoilun työkaluja.

Yritys A halusi lähteä kehittämään toimintaansa lean-johtamisen teorioita hyödyntäen. Niiden pohjalta syntyi myös idea täysin uudesta konseptista, jossa prosessin tehokkuus ja kannattavuus on viety vielä pidemmälle. Aluksi kehitystyötä lähdettiin viemään eteenpäin lean-johtamisen teorioiden pohjalta, jolloin palveluprosessista oli mahdollista tehdä samaan aikaan sekä kannattavampi että asiakaslähtöisempi. Uuden konseptin kehitystyössä hyödynnettiin palvelumuotoilua sekä erityisesti service bluepinring -menetelmää. Menetelmällä kuvattu palveluprosessi oli hyödyksi myös prosessin saattamisessa lean-johtamisen mukaiseksi.

Kannattavuutta kehitettäessä lähdettiin liikkeelle siitä, miten säästää resursseja tehokkaasti palveluprosessin läpiviennin aikana. Toimintoja, joiden hoitamiseen ei tarvittu ihmistä, sähköistettiin. Toiminnot, joihin ihmistä tarvittiin, keskitettiin järkevämmin yhdelle ihmiselle ja poistettiin turhia, aikaa vieviä välikäsiä. Prosessista tuli huomattavasti arvokkaampi asiakkaalle palvelukoordinaattorin työnkuvan kehittämisen myötä. Aiemmin asiakaspalvelu ei ollut asiakaslähtöistä, vaan tapahtui asiakkaan itsensä aloitteesta. Palvelukoordinaattorin työ koostui suureksi osaksi tietopäivityksistä, joiden lisäksi aikaa jäi lähinnä ongelmatilanteiden ja erilaisten palvelunkäytön haasteiden selvittelyyn. Kehitystyö käynnistettiin hajauttamalla palvelukoordinaattorin työtehtäviä eri osapuolille. Tietopäivityksistä ryhtyi vastaamaan erillinen päivittäjä ja reklamaatioille sekä teknisiä ongelmia koskeville asioille varattiin oma sähköpostiosoite, jolle myös nimettiin erillinen vastuhenkilö. Tällöin palvelukoordinaattoreille vapautui konkreettista aikaa asiakassuhteen hoitoon, vierailuihin asiakasyrityksessä, tarvekaritoitukseen sekä myyntityöhön.

## 2 Uusi DLD-konsepti

Palveluprosessin leanauksen lisäksi keskityn opinnäytetyössäni uuteen DLD-konseptiin, jonka kehittämisessä käytettiin apuna ennen kaikkea yhtä palvelumuotoilussa usein käytettyä menetelmää, service blueprintingia. DLD on lyhennys sanoista ”Don’t loose deals”, mikä kuvastaa hyvin konseptin tarkoituspäätä puheluriskien hallintapalveluna. Käytän palvelua esimerkkinä prosessien kehittämisestä käytännön työssä.

Kehityshankkeen tavoitteena on palvelumuotoilun avulla sekä parantaa yrityksen kannattavuutta että tarjota asiakkaille entistä parempaa palvelua. Tätä uutta palvelua lähdettiin kehittämään lähinnä uusia ylivuotoasiakkaita varten. Keskitetyille asiakkaille DLD-konsepti olisi palveluna ylipäättään liian kevyt, sillä näille asiakkaille Yritys A:n toimi käytännössä puhelinvaihteenhoitajana.

Perusideana DLD-konseptissa on varmistaa se, ettei yksikään asiakasyritykseen tullut puhelu jää huomiotta. Jokainen yritykseen soitettu puhelu on tärkeä, sillä jokainen soittaja voi olla mahdollinen asiakas. Yrityksellä ei siis ole varaa menettää yhtään puhelua ja sen myötä potentiaalista asiakasta. Palvelun tavoitteena onkin varmistaa, että tilanteessa, jossa yrityksen vaihde tai henkilöstön numerot ovat varattuina tai niihin ei ole mahdollisuutta vastata, kääntyy soitto Yritys A:lle. Yritys A:n tehtävänä on ottaa vastaan soittopyyntö, joka välitetään eteenpäin asiakasyritykselle. Asiakasyritys huolehtii itse soittopyyntöön vastaamisesta. Perinteisessä ylivuotopalvelussa Yritys A:n vaihteenhoitaja pyrkii puhelun tullessa löytämään yrityksen sisältä oikean henkilön vastaamaan puheluun ja yhdistämään sen tälle. DLD-konseptin ja soittopyyntöjen oton avulla on mahdollista säästää huomattavasti Yritys A:n resursseja sekä puhelun yhdistämiseen kuluva hukka-aikaa. Tällainen toimintamalli säästää myös soittajan

aikaa. Soittajan ei tarvitse roikkua langan päässä odottamassa tavoittaako vaihteenhoitaja oikean henkilön ja pystyykö tämä ottamaan puhelun vastaan. Sen sijaan soittajalta kirjattaisiin rivakasti ylös soittopyyntö, jonka saatuaan tavoiteltu henkilö ottaisi soittajaan yhteyttä myöhemmin. Tämä parantaisi varmasti asiakasyrityksen omien asiakkaiden tyytyväisyyttä saamaansa palveluun. Asiakasyrityksiltä ei myöskään kulu aikaa henkilöstön tietopäivitysten tai vastualueiden päivitykseen. Kaikki osapuolet siis hyötyvät uudesta konseptista.

DLD-konsepti pyritään rakentamaan mahdollisimman helpoksi ja nopeaksi. Tavoite on viedä sen läpi tehokkaasti suuriakin määriä uusia asiakkaita sen jälkeen, kun palvelu on otettu käyttöön kaikkien nykyisten potentiaalisten asiakkaiden kanssa. Jatkossa uusasiakashankinta ja myynti olisi tarkoitus ulkoistaa jälleenmyyjille. Lisäksi tietojen päivitystä pyritään siirtämään entistä enemmän asiakkaan vastuulle ja heille on annettu tunnukset Yritys A:n web - käyttöjärjestelmään, jonka kautta tietopäivitykset Yritys A:n järjestelmään onnistuvat. Tällöin Yritys A:n on mahdollista säästää vielä tehokkaammin omia resurssejaan.

Oma konkreettinen panokseni DLD-konseptin kehittämiseen perustui asemaani asiakasvastuullisena ja asiakkaiden yhteyshenkilönä Yritys A:ssa. Minulla oli konseptin kehittämisen kannalta ensiarvoisen tärkeää tietoa vaihteenhoitopalveluprosessista sekä ennen kaikkea siitä, kuinka prosessi toimii käytännössä. Asiakasvastuullisen työnkuvaan kuului myös vähintään kerran kuussa puheluihin vastaaminen ja niiden yhdistäminen eteenpäin. Oman kokemukseni sekä vaihteenhoitajilta saamani palautteen pohjalta pystyin arvioimaan prosessia. Näin saatiin luotua kuva siitä, mikä kohta prosessissa vie eniten resursseja, mikä on ehdottoman tärkeää säilyttää ja mistä asioista voidaan mahdollisesti karsia ja luopua.

Hyödynsimme konseptin kehittämisessä myös asiakkaan näkökulmaa. Käydessäni Yritys A:n myyntipäällikön kanssa asiakkaiden luona ja kirjatessani heidän mielipiteitään prosessista, sen toimivuudesta, heikkouksista sekä vahvuuksista, saatiin kattava kuva siitä, mikä asiakkaasta on tärkeää ja mitkä kohdat prosessissa tulisi säilyttää ennallaan. Samalla selvisi se, mitkä kohdat tulisi kehittää ja missä kohdin vaihteenhoitoa esimerkiksi kuluu liikaa aikaa, joka turhauttaa soittajaa. Asiakkaiden antama palaute oli kehitystyön kannalta ensiarvoisen tärkeää.

### 3 Palvelujen kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

Palvelumuotoilu on systemaattinen tapa lähestyä palveluiden kehittämistä ja innovointia yhtä aikaa sekä analyyttisesti että intuitiivisesti (Tuulaniemi 2013, 10).

Palvelumuotoilu auttaa organisaatiota havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, innovoimaan uusia palveluita sekä kehittämään jo olemassa olevia palveluita. Se on osaamisala, joka tuo muotoilusta tutut toimintatavat palveluiden kehittämiseen ja

yhdistää ne perinteisiin palvelun kehityksen menetelmiin. Menetelmän tavoitteena ei ole uusi innovaatio, vaan tavoitteena on pikemminkin yhdistellä vanhoja asioita uudella tavalla. Palvelumuotoilu elää omien oppiensä mukaisesti jatkuvassa kehittämisen tilassa. (Tuulaniemi 2013, 24.)

Palvelumuotoilu ei ole abstraktia asiakkaiden tunteiden tai kokemusten suunnittelua vaan konkreettista toimintaa, joka yhdistää niin käyttäjien tarpeet ja odotukset kuin palvelutuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimiviksi palveluiksi. Palvelun aineettomat osat saadaan näkyviksi esimerkiksi visualisoinneilla. Tästä esimerkkinä on opinnäytetyössäni käyttämä service blueprint. (Tuulaniemi 2013, 25.)

Ihminen on keskeinen osa palvelua. Palvelumuotoilun yhteydessä puhutaan asiakkaan palvelukokemuksesta. Asiakas on aina osa palvelutapahtumaa ja hänen kokemuksensa palvelusta muodostuu jokaisen palvelutapahtuman perusteella. (Tuulaniemi 2013, 26.)

Palvelukokemusta sinänsä ei voi suunnitella, koska kokemus on aina subjektiivinen ja syntyy asiakkaan päähän sisällä. Palvelumuotoilun tavoitteena onkin optimoida asiakkaan palvelukokemus yrityksen palvelulle asettamien tavoitteiden mukaiseksi. Tämä tapahtuu keskittymällä asiakaskokemuksen kriittisiin pisteisiin optimoimalla palveluprosessi, työtavat, tilat ja vuorovaikutus sekä poistamalla palvelua häiritsevät asiat. Tarkoituksena on, että asiakkaalle muodostuu mahdollisimman positiivinen palvelukokemus. (Tuulaniemi 2013, 26.)

Palvelut ovat hyvin monimutkaisia aikaan sidottuja vuorovaikutteisia systeemejä.

Palvelumuotoilun keskeisenä tavoitteena on osallistaa prosessiin kaikki palvelussa mukana olevat osapuolet, niin eri asiakassegmentit kuin kaikki palvelun tuotantoon osallistuvat tahot, sitouttamalla heidät yhteistoimintaan jo palvelun suunnitteluvaiheessa. (Tuulaniemi 2013, 28.)

### 3.1 Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilua ja palvelumuotoilun yksi keskeinen ajatus on palvelun eri osapuolten osallistaminen palvelun kehittämiseen. Kuten aiemmin todettiin, palvelun keskiössä on aina ihminen. Palveluntuottajan puolelta palvelussa on mukana useita ihmisiä asiakaspalvelussa, asiakasrajapinnan taakse jäävässä palvelutuotannossa, järjestelmäylläpidossa sekä muissa palveluun liittyvissä organisaatioissa - koneiden, laitteiden ja järjestelmien lisäksi. Asiakkaan eli käyttäjän lisäksi muutkin palveluun kuuluvat ihmiset on tarkoituksenmukaista osallistaa palvelun suunnitteluprosessiin alusta asti. (Tuulaniemi 2013, 116.)

Yhteiskehittämisen etuna on kaikkien osapuolien vahva sitouttaminen niin kehittämiseen kuin palvelun tuottamiseenkin (Tuulaniemi 2013, 117).

Yhteiskehittäminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki palvelun osapuolet olisivat mukana päättämässä millainen palvelu tuotetaan. Yhteiskehittämisen tavoitteena on, että kaikki palveluun liittyvät asiat ja näkökannat tulevat mahdollisimman laaja-alaisesti huomioiduksi tiedon keräämis- ja analysointivaiheessa. (Tuulaniemi 2013, 117.)

### 3.2 Service blueprinting

Yrityksen kannattaa mallintaa palveluprosessinsa jo etukäteen uutta konseptia lanseerattaessa. Silloin konseptin prosessin toimivuutta on mahdollista analysoida ja sitä voidaan kehittää systemaattisesti myös lanseerauksen aikana.

Service blueprinting on yksi tapa, jolla suunnitella ja kuvata yrityksen palveluprosessia. Tekniikalla on mahdollista sekä havainnollistaa että visualisoida yrityksen palveluprosessin rakenne. Blueprinting kuvaa samanaikaisesti niin palvelun tuottamisen, asiakaskohtaukset, asiakaiden ja työntekijöiden roolit kuin prosessiin liittyvät tuotteetkin.

Tekniikan avulla on mahdollista jakaa palvelu osiin ja kuvata palveluprosessi pala palalta. Muista prosessikuvauksen tekniikoista service blueprinting eroaa siinä, että se kuvaa myös asiakkaan osuuden prosessissa. Blueprintingin avulla kenen tahansa palveluprosessiin osallistuvan ihmisen on mahdollista ymmärtää ja tarkastella prosessia yleisellä tasolla, objektiivisesti huolimatta siitä, mikä on henkilön oma osuus prosessissa. (Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, 267.)

Blueprintingia voidaan hyödyntää niin uusien palveluiden suunnittelussa kuin jo olemassaolevien palveluiden kehittämisessä. Tekniikan avulla palvelu on mahdollista pilkkoa osin ja kuvata koko prosessi vaihe vaiheelta tai tehtävä tehtävältä alusta loppuun. Blueprinting helpottaa myös erilaisten tehtävien suorittamiseen käytettävien keinojen merkittävyyden arviointia. Myös prosessin lopputulos esitetään blueprintingissä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 42.)

Yksinkertaisuudessaan ajatus palvelumuotoilussa on se, että parempia palveluita käyttävät useammat ihmiset ja että he maksavat näistä palveluista sekä kertahintana että toistuvina ostoksina enemmän. Paremmat palvelut johtavat parempaan asiakasuskollisuuteen. Palvelumuotoiluosaaminen tuo kilpailuetua ja tehoa kaikille toimijoille, niin yrityksille kuin julkiselle sektorille ja voittoa tavoittelemattomille organisaatioille. Toisin sanoen siis kaikille liike-elämän toimijoille. (Tuulaniemi 2013, 29.)

## 4 Lean-toimintastrategia

Lean on lyhyesti sanottuna toimintastrategia joka korostaa virtaustehokkuutta eikä resurssitehokkuutta. Lean on toisin sanoen strategia, jolla pyritään siirtymään tehokkuusstrategiassa oikealle ja ylöspäin. (Modig & Åhlström 2013, 117.)

Keskittymällä virtaustehokkuuteen organisaatio voi vähentää lisätyötä ja vapautua tarpeettomasta tuhlauksesta. Keskittyminen virtaustehokkuuteen vähentää lisätyötä ja hukkaa ja tällöin myös resurssitehokkuus voi kasvaa, mikä nostaa organisaatiota matriisissa ylöspäin. Lean toimintastrategia korostaa aina virtaustehokkuutta eikä resurssitehokkuutta. (Modig & Åhlström 2013, 124.)

Jos pääpaino on resurssitehokkuudessa, tuloksena on lopulta osaoptimoituja tehokkuussaarekkeita. Saarekkeiden välisiin vesiin muodostuu usein runsaasti lisätyötä ja hukkaa. Virtaustehokkuuteen keskittyminen tarkoittaa, että saarekkeet yhdistyvät kokonaisvaltaiseksi järjestelmäksi, joka muodostaa perustan resurssitehokkuuden kasvulle. Resurssitehokkuus kasvaa järjestelmän tasolla, ei erillisten saarekkeiden tasolla.

Organisaatioiden mahdottomuus päästä ihannemaahan johtuu vaihtelusta. Leanin periaatteiden mukaista toimintastrategiaa noudattavien organisaatioiden on keskeisen tärkeää eliminoida ja vähentää vaihtelua. Vaikka teoreettinen ihannemaa on saavuttamaton, leanilla toimintastrategialla voi jatkuvien parannusten kautta jatkaa tähden tavoittelua. (Modig & Åhlström 2013, 125.)

### 4.1 Resurssi- ja virtaustehokkuus

Perinteinen ja tavallisin tehokkuuden muoto on resurssitehokkuus. Siinä korostetaan kaikkien arvoa tuottavien resurssien tehokasta ja mahdollisimman hyvää hyödyntämistä ja päähuomio on näin ollen tuotteen tai palvelun tuottamiseen tarvittavissa resursseissa ja siinä paljonko resursseja hyödynnetään suhteessa tiettyyn ajanjaksoon. Organisaation tasolla resurssitehokkuus osoittaa kuinka hyvin organisaatio käyttää kaikkia sen käytössä olevia resursseja: ihmisiä, laitteita, koneita ja kalustoa. (Modig & Åhlström 2013, 8-11.)

Virtaustehokkuus on sen sijaan uusi tehokkuuden muoto ja siinä huomio keskittyy organisaatiossa jalostettavaan yksikköön. Nimi virtaustehokkuus syntyykin siitä, että päähuomio on yksikössä, joka virtaa organisaation läpi. Tätä yksikköä kutsutaan virtausyksiköksi.

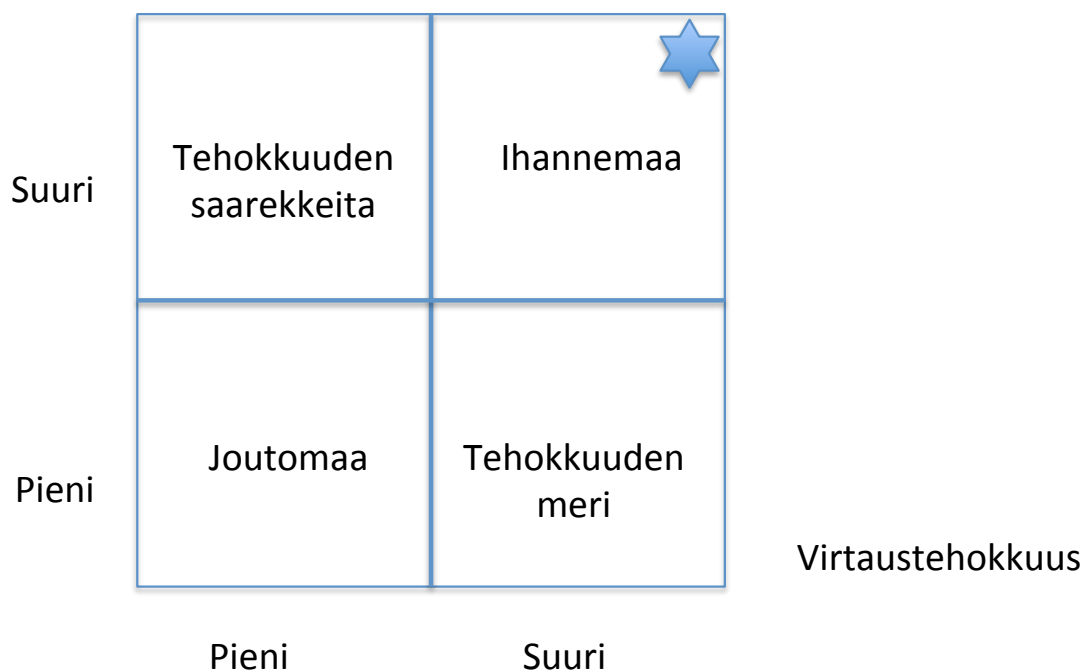
Virtaustehokkuus mittaa sitä, kuinka paljon virtausyksikkö jalostuu tiettyinä ajanjaksona, tarpeen tunnistamisesta tarpeen tyydyttämiseen. (Modig & Åhlström 2013, 13.)

Resurssitehokkuus on vallalla, sillä organisaatiot jakautuvat yleensä erilaisiin funktioihin ja organisoituvat funktioiden käytössä olevien resurssien mukaan. Resurssien tehokas hyödyntäminen onkin siksi ensiarvoisen tärkeää. Yhtä tärkeää on kuitenkin täyttää tehokkaasti asiakkaiden tarpeet. Hyvän kannattavuuden ja asiakastytyväisyyden takaamiseksi tarvitaan sekä resurssi- että virtaustehokkuutta. (Modig & Åhlström 2013, 15-16.)

#### 4.2 Tehokkuusmatriisi

Tehokkuusmatriisi perustuu kahteen aiemmin tarkasteltuun tehokkuuden muotoon, resurssi- ja virtaustehokkuuteen. Matriisin avulla organisaatiot voi luokitella kahden ulottuvuuden mukaan: onko organisaation resurssitehokkuus pieni vai suuri ja onko sen virtaustehokkuus pieni vai suuri. Oheinen matriisi osoittaa organisaation sijoittumisen näiden tehokkuuksien mukaan yhdelle neljästä kentästä. (Modig & Åhlström 2013, 100.)

#### Resurssitehokkuus



Kuvio 1: Tehokkuusmatriisi

Kuviossa 1, vasemmassa yläkulmassa on paikka, jossa on tehokkuussaarekkeita. Niissä on suuri resurssitehokkuus ja pieni virtaustehokkuus. Organisaatio koostuu erilaisista osioista, jotka pyrkivät toisistaan riippumatta maksimoimaan resurssien käytön. Eri osien resurssitehokkuus alentaa osaltaan tuotteiden ja palvelujen kustannuksia. Tehokas resurssien käyttö kuitenkin tapahtuu virtaustehokkuuden kustannuksella.

Jokaisen virtausyksikön virtaustehokkuus on nimittäin pieni. Odotusaikana asiakas ei saa arvoa, vaan joutuu odottamaan tarpeensa tyydyttämistä. (Modig & Åhlström 2013, 101.)

Kuvion 1 oikeassa alakulmassa olevaa kenttää nimitetään tehokkuuden mereksi. Siellä virtaustehokkuus on suuri, mutta resurssitehokkuus pieni. Pääpaino on asiakkaassa ja asiakkaan tarpeiden mahdollisimman nopeassa ja tehokkaassa tyydyttämisessä. Virtaustehokkuuden maksimoimiseksi organisaation resursseissa on oltava vapaata kapasiteettia. Tehokkaaseen virtaukseen päästään tehokkaan resurssien käytön kustannuksella. Resursseja käytetään vain silloin, kun on olemassa tarve, joka pitää tyydyttää. Jotta päästään tehokkuuden merelle, missä on hyvä virtaus, vaaditaan hyvää kokonaisuuden ymmärtämistä eikä vain erillisiä tehokkuusaarekkeitä. (Modig & Åhlström 2013, 101.)

Kuvion 1 vasemmassa alakulmassa ovat organisaatiot, jotka eivät onnistu käyttämään resurssiaan tehokkaasti eivätkä luomaan tehokasta virtausta läpi prosessien. Tämä ei ole toivottu paikka, koska se tarkoittaa, että samanaikaisesti kun resursseja tuhlataan on asiakkaan saama arvo vaatimaton. Rinnastusta jatkaen: ei ole tehokkuusaarekkeitä eikä tehokkuuden merta, ainoastaan joutomaata. Resursseja käytetään huonosti ja virtaus on heikkoa. (Modig & Åhlström 2013 101-102.)

Kuviossa 1, yläoikealla on ihannemaa. Sinne päässeet organisaatiot ovat yhtä aikaa erittäin resurssi-tehokkaita ja erittäin virtaustehokkaita. Ihannemaahan on erittäin vaikeaa päästä. Pääsyynä tähän on vaihtelu. (Modig & Åhlström 2013, 102.)

#### 4.3 Vaihtelu rajoittaa matriisiin sijoittumista

Organisaatiot voivat sijaita matriisin eri kohdissa. Jotta on mahdollista ymmärtää mihin organisaatio voi päästä, on tärkeää ymmärtää vaihtelua ja sen vaikutusta organisaatioon. Vaihtelu vaikuttaa mahdollisuuteen yhdistää suuri resurssi- ja virtaustehokkuus. Voimme ymmärtää sen vaikutuksen tarkastella ääritapausta: organisaatio, joka käyttää resurssiaan maksimaalisesti ja täyttää samalla asiakkaidensa tarpeet optimaalisesti. Jos sijoitamme tällaisen organisaation matriisiin, se päätyisi kuvassa yläoikealle eli tähteen.

Paikkaa kannattaa tavoitella, mutta se onnistuu valitettavasti vain teoriassa. Sinne pääsy vaatii kahta asiaa. Ensinnäkin täydellistä tietoa asiakkaiden nykyisistä ja tulevista tarpeista ja toiseksi täydellistä resurssijoustavuutta. Organisaation resurssien pitäisi olla niin joustavia, että niitä voi sopeuttaa kaikenlaisten tarpeiden täyttämiseen välittömästi, ilman pienintäkään viivettä. Tähteen tavoittamisen vaikeus kiteytyy siis vaihteluun sekä kysynnän, asiakkaiden tarpeiden, että tarjonnan, organisaation resurssien, osalta. (Modig & Åhlström 2013, 102.)

Tähden tavoittaminen vaatii ensinnäkin kykyä ennakoida asiakkaiden tarpeet. Organisaation pitää pystyä ennakoimaan tarkasti seuraavat asiat: mitä tarvitaan, milloin tarve syntyy, minkä määrän asiakas tarvitsee.

Asiakkaiden tarpeiden ennakoiminen on valitettavasti erittäin vaikeaa. Organisaatio voi käyttää aikaa, resursseja ja energiaa näiden asioiden selvittämiseen, mutta niiden tarkka ennustaminen on mahdotonta. Vaihtelu kuuluu asiakkaiden tarpeiden luonteeseen. (Modig & Åhlström 2013, 103.)

Vaikka asiakkaiden tarpeita olisi mahdollista ennakoida tarkasti, se ei vielä takaa tähden tavoittamista. Myös tarjonnan pitäisi olla täysin joustavaa ja luotettavaa. Molemmat edellytykset liittyvät organisaation resursseihin. Ensinnäkin resurssien on oltava täysin joustavia. Niiden kapasiteettia, toiminnallisuutta ja osaamista pitää pystyä sopeuttamaan välittömästi sen mukaan mitä asiakas tarvitsee.

Resurssien joustavuus ei yksinään riitä, tarjonnan pitää olla myös täysin luotettavaa. Organisaatiolla pitää koko ajan olla mahdollisuus ennakoida, mitä tapahtuu kun tuote tuotetaan tai palvelu toimitetaan. Esim. kone ei saa koskaan mennä rikki, työntekijät eivät saa koskaan tehdä virheitä, palvelu huonosti eivätkä sairastua, tavarantoimittajan tulee toimittaa koko ajan 100% laatua, tietojärjestelmät eivät saa koskaan temppuilla eikä tietokone saa ikinä jumittua ratkaisevalla hetkellä. Luotettavuuden on oltava ehdotonta. (Modig & Åhlström 2013, 104.)

Kun tarjonta on täysin joustavaa ja luotettavaa, organisaatio voi saavuttaa 100%:n resurssitehokkuuden. Riippumatta siitä mitä tuotetta kysytään, mihin ajankohtaan tai minkä verran tahansa, resurssien joustavuus ja luotettavuus takaavat, että kaikki pystytään hoitamaan. On mahdottomuus saada tarjontaa täysin joustavaksi ja luotettavaksi, varsinkin silloin kun resursseina ovat ihmiset. (Modig & Åhlström 2013, 104.)

#### 4.4 Strategia sanelee sijainnin matriisissa

Organisaatiot voivat valita mihin kohtaan matriisia ne haluavat päästä, yksi kohta ei välttämättä ole toista parempi. Strategian merkityksen ymmärtämiseksi on tärkeää tehdä ensin liiketoimintastrategian ja toimintastrategian välinen ero selväksi. Yksinkertaisesti selitettynä liiketoimintastrategia määrittää, mitä asiakastarpeita organisaatio täyttää. Toimintastrategia taas miten organisaatio täyttää nämä tarpeet. (Modig & Åhlström 2013, 108.)

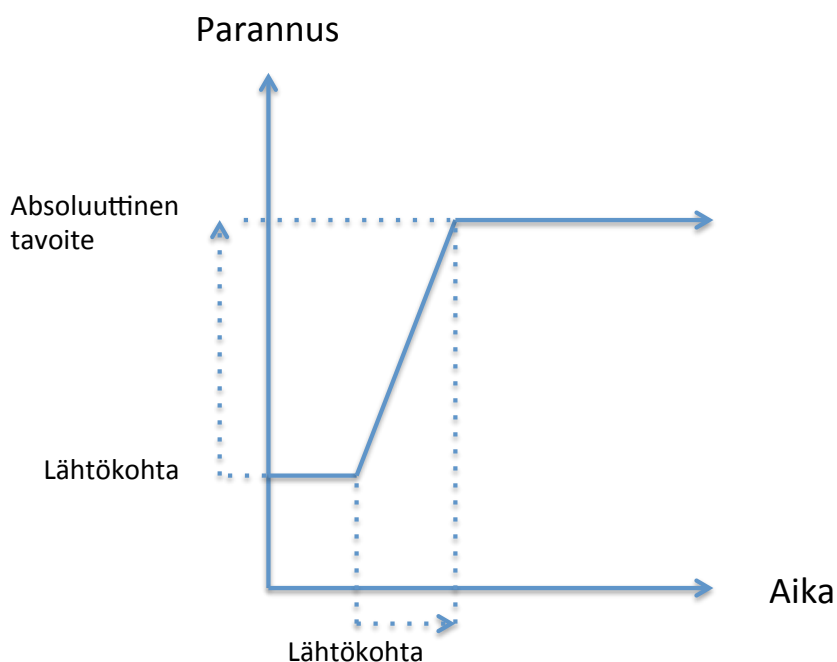
Strategia selittää merkittävästi sitä, miksi organisaatio sijoittuu tehokkuusmatriisissa siihen kohtaan kuin sijoittuu. Ennen kuin osoitamme strategisten valintojen vaikutuksen, tulee kiin-

nittää huomio kahteen matriisiin paikkaan: joutomaahan ja ihannemaahan. Joutomaalla ei ole mitään tavoittelemisen arvoista. Joutomaalle päätyneet organisaatio hukkaa resursseja ja saa asiakkaat tyytymättömiksi. Ei ole kuitenkaan tavatonta, että sielläkin on organisaatiota. Tällaisilta organisaatioilta puuttuu rutiineja, järjestelmällisyyttä ja koordinoitua, ne eivät toimi ennakoivasti ja törmäävät jatkuvasti odottamattomiin ongelmiin. (Modig & Åhlström 2013, 109-110.)

Matriisin vastakkaisella puolella on ihannemaa, kaikkien organisaatioiden ihannepaikka. Kuten edellä on käynyt ilmi, organisaation mahdollisuuksiin päästä ihannemaahan rajoittavat vaihtelun taso ja organisaation kyky vaikuttaa vaihteluun. Strategia voi siis auttaa meitä selittämään miksi organisaatiossa on joko tehokkuussaarrekeita tai tehokkuuden meri. (Modig & Åhlström 2013, 110.)

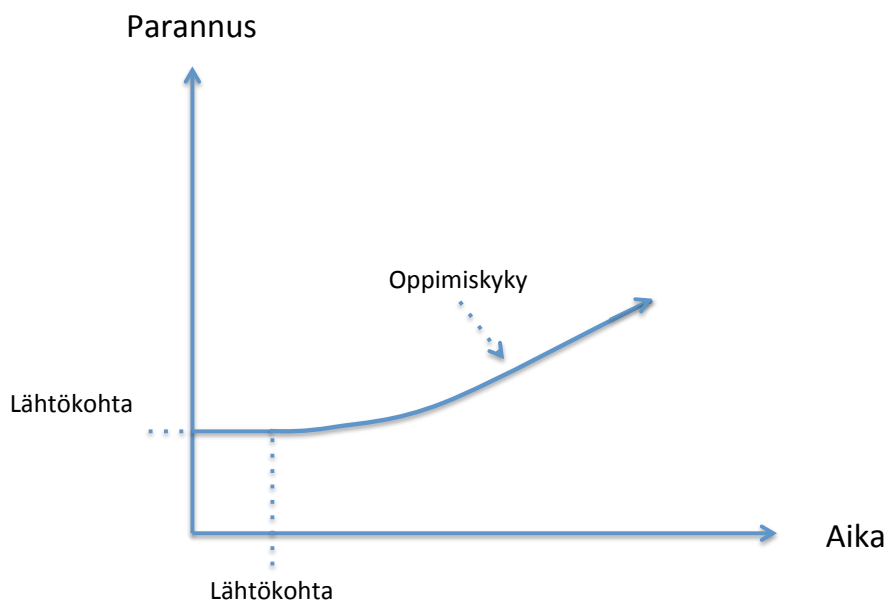
#### 4.5 Milloin lean-toimintastrategia on toteutettu?

Lean ei ole staattinen tila joka saavutetaan. Valmistusta ei tule koskaan, se on dynaaminen tila, jolle ovat ominaisia jatkuvat parannukset. Leanin toimintastrategian tavoitteena on parantaa virtaustehokkuutta luopumatta resurssitehokkuudesta ja mieluiten niin, että resurssitehokkuuskin paranee. Strategiaa voi pitää toteutettuna kun tavoite on saavutettu. Tavoitteen määrittelyssä on kaksi ääripäätä: staattinen ja dynaaminen. (Modig & Åhlström 2013, 149.)



Kuvio 2: Staattinen tavoite

Jos valitsemme staattisen katsantokannan, leanin toimintastrategian kehittäminen tarkoittaa, että virtaustehokkuudelle määritetään ehdoton tavoite, organisaatiolle toiminnan kehittämisen projekti. (Modig & Åhlström 2013, 150.)



Kuvio 3: Dynaaminen tavoite

Jos valitsemme dynaamisen lähestymistavan, pääpaino ei ole virtaustehokkuuden tason absoluuttisessa parannuksessa, vaan siinä, että virtaustehokkuuden parannukset jatkuvat kaiken aikaa. (Modig & Åhlström 2013, 151.)

#### 4.6 Jatkuvia parannuksia tekevä organisaatio

Leanin toimintastrategian toteuttamisessa ei ole kyse vain tosiasiallisen virtauksen parantamisesta, vaan eri tavoista olla jatkuvasti kehittyvä organisaatio. Jatkuvasti virtausta parantavalle organisaatiolle karttuu uutta osaamista, uutta ymmärrystä, uusia kokemuksia ja uusia opetuksia asiakkaiden tarpeista ja niiden mahdollisimman tehokkaasta tyydyttämisestä.

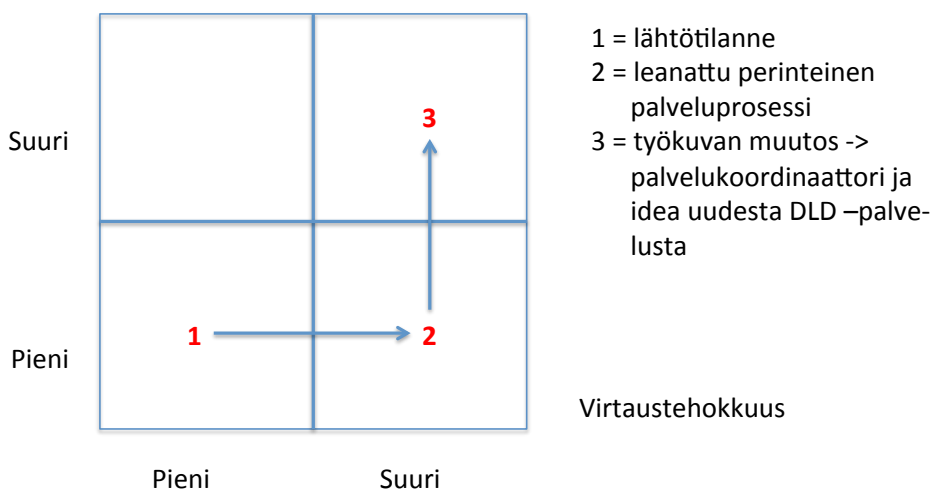
Staattisessa näkökannassa kysytään, mitä olemme tehneet. Dynaamisessa, miten varmistamme, että opimme jotain joka päivä. Tämä näkemys leanin toimintastrategian toteuttamisesta on hyvin kaukana sellaisesta suhtautumisesta, jossa leanin katsotaan koostuvan erilaisista toteutettavista työkaluista. (Modig & Åhlström 2013, 152.)

## 5 Yritys A:n toimintastrategian muuttaminen

Yritys A päätti muuttaa strategiaansa saavuttaakseen sillä kilpailuetua kahta kautta. Ensimmäisenä palvelemalla asiakkaitaan paremmin ja halvemmalla kuin ennen ja erityisesti verrattuna kilpailijoihin sekä toisena vähentämällä omia kustannuksiaan tuottamalla palvelun nopeammin ja harvemmillä vaiheilla kuin aiemmin.

Strategiamuutos tähtäsi siis asiakastyytyväisyyden parantamiseen ja sitä kautta asiakaspidon paranemiseen, uusien asiakkaiden kannattavaan hankkimiseen ja kustannustason alentamiseen. Tällöin asiakkaan halvemmalla saama palvelu tuotti Yritys A:lle lähes yhtä hyvän kokonaiskatteen kuin aikaisemmin. Kasvaneen asiakasmäärän avulla oli tavoitteena kompensoida alhaisempi asiakaskohtainen kate.

Resurssitehokkuus



Kuvio 4: Yritys A:n lean-strategia

Yritys A oli aluksi strategiamatriisin lohkossa, jossa oli samaan aikaan pieni virtaustehokkuus ja pieni resurssitehokkuus. Lähtötilanne on merkitty kuvioon numerolla yksi. Sen todettiin olevan tulosta geneerisestä kasvusta, joka oli jatkunut lähes kymmenen vuoden ajan ilman, että olisi pysähtynyt analysoimaan alkuperäisen toimintamallin soveltuvuutta asiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin, vahvasti kasvaneisiin volyymeihin ja kilpailijoiden kehittämiin ratkaisuihin.

Havainto tehtiin kehittämissuunnitelmassa, jossa tavoitteena oli palvelukoordinaattorien työn uudistaminen niin, että heillä on enemmän aikaa aktiiviseen asiakastyöhön vallitsevan passiivisen reagoinnin sijaan. Palvelukoordinaattorien työprosessin nykytilan analyysissä eli prosessin service blueprintissä havaittiin sekä se, miten monivaiheinen koko palveluprosessi on että se,

miten tuo monivaiheisuus aiheutti hukkaa eri kohdissa prosessia. Keskeinen hukka osoittautui olevan palveluprosessin työvaltaisuus ja iso joukko ihmisiä tekemässä osia prosessista omien vastuualueidensa näkökulmasta eikä asiakkaan tai palvelun sujuvuuden näkökulmasta.

Tämän havainnon jälkeen käynnistettiin uusi projekti, jonka tarkoituksena oli luoda mahdollisimman virtaustehokas palvelu, joka voidaan myydä useammille asiakkaille ja halvemmalla hinnalla. Tässä projektissa kehitettiin palvelumuotoilutyökalujen avulla DLD -konsepti. Se lyhensi palvelun vaiheita radikaalisti ja samalla palvelun käyttöönottoaika lyheni noin viikkoon aiemmasta lähes kuukaudesta ajasta. Hukan mahdollisuudet vähenivät, kun palvelun käyttöönottovaiheeseen osallistui kaksi henkilöä aiemman lähes 20 henkilön sijaan. Strategian ensimmäinen vaihe toteutui suunnitellusti ja Yritys A paransi virtaustehokkuuttaan huomattavasti.

Tämän jälkeen aktivoitiin uudelleen palvelukoordinaattorien työn kehittämisprosessi, jonka avulla tavoiteltiin nyt strategian seuraavaa vaihetta, resurssitehokkuutta. Työnkuva muotoiltiin uudelleen siirtyen aiemmasta, asiakkaan ongelmiin ja muihin impulsseihin reagoivasta, aktiiviseen asiakkuuden hoitoon ja palveluiden myyntiin keskittyväksi. Tämä onnistui tavoitteiden mukaisesti, kuten myöhemmin kuvataan yhden asiakasesimerkin avulla.

## 6 Yritys A:n palveluprosessin muotoilu

Palveluprosessin muotoilun ensimmäisessä vaiheessa kävin yhdessä Yritys A:n myyntipäällikön kanssa kahden eri asiakkaan luona. Toisella oli käytössään ylivuotopalvelu ja toisella keskitetty vaihtehoito- ja palvelu. Molempien luona myyntipäällikkö haastatteli vähintään yhtä palvelun käyttäjää sekä henkilöä, joka on Yritys A:n yhteishenkilö kyseisessä asiakasyrityksessä.

Vaiheen tarkoituksena oli selvittää asiakkaan näkemyksiä palvelun toimivuudesta tällä hetkellä sekä myös heidän toiveitaan ja näkemyksiään siitä, miten palvelu voisi tuottaa heille enemmän arvoa. Oma tehtäväni oli kirjata asiakkaan näkemykset muistiin. Osallistuin luonnollisesti myös keskusteluun aina kun minulla oli jotain sanottavaa. Tällä tavalla myös asiakas otettiin yhteiskehittämisen kautta mukaan palvelumuotoiluun.

Toisessa vaiheessa olin mukana palveluprosessin nykytilan kuvaamisessa. Kuvaus tehtiin tiiminä, jossa oli Yritys A:n palvelupäällikkö, minä ja kaksi ulkopuolista konsulttia, jotka olivat mukana auttamassa kehittämistyössä. Teimme prosessikuvauksen blueprintingin periaatteiden mukaisesti. Kuvasimme ensin asiakkaan kaikki kohtaamispisteet Yritys A:n kanssa ensimmäisestä mahdollisesta markkinointiviestistä sopimuksen irtisanomiseen. Sitten kuvasimme toiminnan kussakin kohtauspisteessä sekä sen, mitä rooleja ja henkilöitä kussakin kohtaa oli. Sen jälkeen seuraavan tason toiminnot ja edelleen dokumentaation, jolla Yritys A toimeenpani

prosesseja. Itse olin kirjurina sekä tein prosessikuvaukset. Lisäksi osallistuin dialogiin, jossa kuvasimme nykytilan mahdollisimman kattavasti ja konkreettisesti.

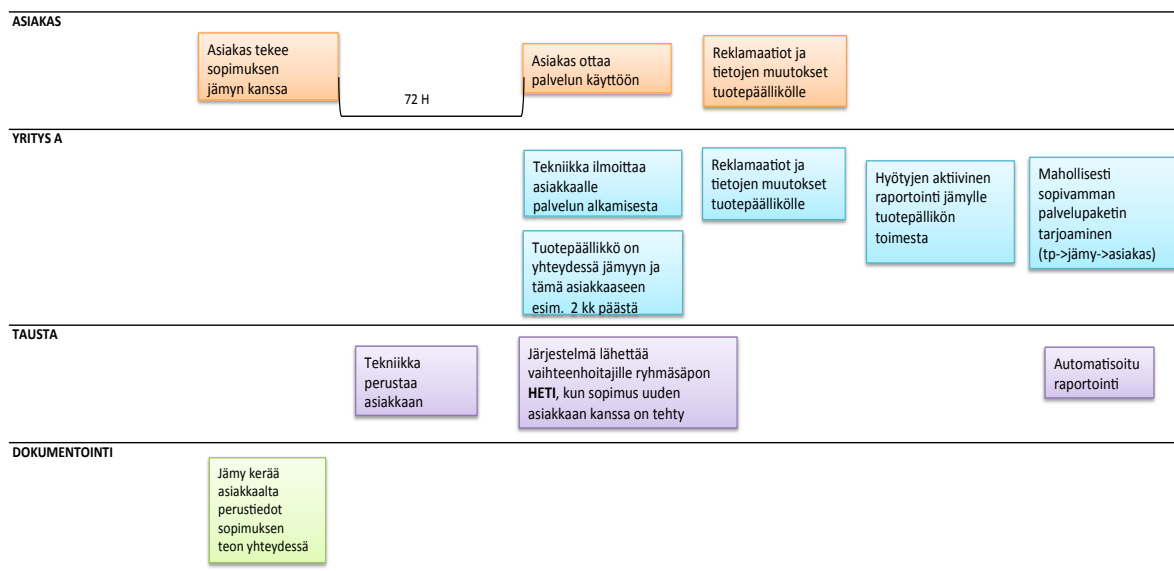
Prosessikuvauksen lisäksi keskustelimme myös useassa vaihteenhoitopalvelun eli sekä vaihteenhoitajien että palvelukoordinaattorien tiimipalaverissa siitä, mitä palveluprosessista oli mahdollista karsia pois, mitä tuli ehdottomasti pitää entisellään ja mitä tulisi kehittää. Näiden pohjalta onnistuttiin luomaan kuva siitä, kuinka yhdistää niin Yritys A:n kuin asiakkaankin näkökulmat yhdeksi uudeksi palvelukonseptiksi, joka hyödyttää molempia osapuolia.

Kolmannessa vaiheessa olin mukana palveluprosessin tavoitetilan kuvaamisessa. Siinä minulla oli jo isompi rooli, koska olin ollut myyntipäällikön mukana tapaamassa asiakkaita. Tavoitetilan kuvaamisessa käytettiin lähtökohtana asiakkaiden ajatuksia siitä, miten Yritys A:n palvelu tuottaisi heille lisää arvoa. Olin tässäkin vaiheessa kirjurina ja tein prosessikuvauksen.

### 6.1 DLD-konsepti kuvattuna service blueprintingillä

Tässä kuvattuna DLD-konseptin tavoitetila, johon palveluprosessin kehittämistyössä pyrittiin. Konseptin service blueprint ei täysin vastaa perinteistä service blueprinttiä, vaan sitä on hyödynnetty niiltä osin, jotka olivat Yritys A:lle tärkeitä uutta konseptia kuvattaessa.

Alkuperäisen palveluprosessin kuvaus on liitteenä työn lopussa.



Kuvio 5: Palveluprosessin tavoitetila

### 6.2 DLD-konseptin synty

Yritys A:n palveluprosessin kehitystyö lean-johtamisen teorioiden pohjalta synnytti ajatuksen uudesta palvelukonseptista, DLD:stä. Palvelun kehittämisen tarve havaittiin kun yrityksen perinteinen palveluprosessi kuvattiin sovelletulla service blueprinting -kaaviolla.

Prosessissa oli kymmeniä vaiheita ja se kesti kaikkiaan n. 30 päivää. Eri vaiheissa oli monta eri vaihtoehtoa mihin tai keneen asiakas saattoi olla yhteydessä. Sen havaittiin pidentävän asiakkaan palveluaikojen esimerkiksi reklamaation hoidon yhteydessä ja myös aikaansaavan sen, että asiakkaan yhteydenotto saattoi joskus kadota palveluprosessin sisään.

Perinteisen palveluprosessin mahdollisimman yksinkertaista tavoitetta lähdettiin sitten määrittämään kahden kriteerin avulla. Ensimmäisenä sitä, missä vaiheissa on ihmisen pakko olla mukana ja toisena, mitkä kaikki vaiheet voidaan toteuttaa sähköisesti. Näiden kriteerien mukaisesti määritetty palveluprosessi edellytti ihmisen mukanaolon ainoastaan palvelun myynnissä, kun palvelua esiteltiin ja palvelun teknisessä käynnistämisessä Yritys A:n järjestelmissä.

Prosessin vaiheiden radikaali vähentäminen oli mahdollista, kun palvelu yksinkertaistettiin koskemaan ainoastaan puhelimeen vastaamista ja soittopyynnön välittämistä. Se oli mahdollista myös siksi, että palvelun käyttöönottoon tehtiin web-portaali, johon myyjä pystyi syöttämään asiakkaan tiedot vaikka puhelun aikana. Aiemmin sopimus oli tehty kirjallisena ja syötetty jälkikäteen järjestelmään. Lisäksi vaiheiden määrä vähensi se, että prosessissa ei ollut mukana vaihteenhoitajan asiakaspalvelutyötä, vaan palvelu oli äärimmäisen yksinkertainen.

Yritys A:ssa todettiin, että palvelu oli tällaisenaan liian yksinkertainen korvaamaan nykyisen vaihteenhoitopalvelun mallin. Sen sijaan sen arveltiin olevan tehokas ja halpa, suurien massojen palvelu. Tätä mahdollisuutta lähdettiin sen jälkeen konkretisoimaan DLD -palveluksi. Ensimmäinen ja työllistävin vaihe DLD -palvelun luomisessa oli myynnissä käytettävän web -portaalin luominen. Sen luomiseen meni useampi kuukausi.

Samaan aikaan pohdittiin palvelun myynnin mallia ja päädyttiin tarjoamaan sitä Yritys A:n muiden palveluiden jälleenmyyjille. Tähän luotiin oma tuotonjaon mallinsa, jota pilotoitiin kahden jälleenmyyjän kanssa. Ideana oli DLD -palvelun myyminen lisäpalveluksi muihin kuin Yritys A:n vaihteenhoitopalvelun oheen. DLD -palvelun hinta oli kuitenkin niin alhainen, että se ei kannustanut jälleenmyyjien myyjä opettelemaan sinänsä yksinkertaista palvelua.

Tämän jälkeen Yritys A lähti kartoittamaan ammattimaisia puhelinmyyntiyrityksiä ja pilotoikin yhden kanssa DLD -palvelun myyntiä. En itse ollut enää töissä Yritys A:ssa, kun pilotti käynnistyi, joten en tiedä miten sen jälkeen on toimittu.

### 6.3 DLD-pilottiasiakas

DLD-palvelun pilottiasiakkaana oli Asiakas Y. Pilotointi noudatti palvelumuotoilun periaatteita siinä mielessä, että asiakas osallistui palvelun kehittämiseen kirjaamalla muistiin prosessin toiminnan sekä arvioimalla sitä omasta näkökulmastaan. Palvelua kehitettiin sitten edelleen asiakkaan kokemusten ja palautteen perusteella.

Palvelun pilotoinnissa testattiin kaikki palvelun vaiheet: myyntivaihe, käyttöönottovaihe ja käyttövaihe sekä osana sitä raportointi. Asiakas ei maksanut palvelusta vaan sai sen koekäyttöön ilman veloitusta.

Palvelu myytiin asiakkaalle puhelimesta, myyjänä oli Yritys A:n myyntipäällikkö, jonka tehtävänä oli myydä muitakin Yritys A:n palveluja. Pilotointivaiheessa jälleenmyyjä ei siis vielä hoitanut palvelun myyntiä.

Myyntipäällikkö käytti palvelun rekisteröintiin siihen luotua web-portaalia. Asiakkaan palautteen perusteella palvelun ostaminen ja sopimuksen tekeminen oli puhelimesta helppoa ja vaivatonta. Se kesti kaikkiaan vain muutaman minuutin ja vahvistus palvelun ostamisesta tuli saman tien asiakkaan sähköpostiin.

Palvelun käyttöönotto ei sen sijaan sujunut palveluprosessissa suunnitellussa ja asiakkaalle luvatussa 72 tunnissa. Palvelun rekisteröinnissä syntyi viivettä, kun ainoa henkilö, joka osasi rekisteröidä asiakkaan tiedot oli sillä hetkellä sairauslomalla. Lisäksi palvelun rekisteröinnissä syntyi ennakoimattomia teknisiä ongelmia soitonsiirron tekemisessä asiakkaan puhelimen käyttöjärjestelmässä. Palvelun todellinen käyttöön saaminen kesti pilottiasiakkaalla noin kuusi vuorokautta luvatus 72 tunnin sijaan.

Edellä mainitut ongelmat poistettiin opettamalla palvelun rekisteröinti kahdelle varahenkilölle, lisäämällä myyjän ohjeeseen kysymys asiakkaan mobiilikäyttöjärjestelmästä, joka kirjattiin edelleen web-lomakkeelle ja tekemällä valmiit ohjeet eri käyttöjärjestelmille sekä liittämällä asiakkaan käyttöjärjestelmän ohje palvelun käyttöönoton vahvistavaan sähköpostiin.

Palvelun käyttö sujui sen jälkeen ongelmitta, koska se tapahtui Yritys A:n normaalin vaihteenhoitopalvelun kautta. Vaihteenhoitaja sai erillisen ilmoituksen ottaessaan vastaan DLD-asiakkaan ja toimi erillisesti annettujen ohjeiden mukaan ottaen soittajalta ylös soittopyynnön. Asiakas sai soittopyynnöt sovitusti sähköpostiin ja se helpotti asiakkaan toimintaa. DLD - palvelu helpotti asiakkaan toimintaa myös sillä tavalla, että omia palvelujaan myyvät organisaatiot jättivät harvoin soittopyyntöä ja asiakkaan ei tällöin tarvinnut nähdä vaivaa ja soittaa perään.

Palveluun kuuluva raportti kuukauden puheluiden määrästä eri päivinä ei ollut pilottiasiakkaalle tarpeellinen. Puheluita tuli melko vähän ja niiden määrän selvittäminen ei palvellut asiakasta. Raportoinnin lopettamista ei kuitenkaan harkittu, koska raportti ei sinänsä häirinnyt asiakasta ja se tuli automaattisesti Yritys A:n vaihteenhoitopalveluun rekisteröidyille asiakkailla. Raportin poistaminen olisi ollut vaivalloista ja aiheuttanut turhia kustannuksia.

Palvelun muotoilu yhdessä asiakkaan kanssa toi esiin selkeitä ja konkreettisia kehityskohteita. Havaintojen pohjalta tehdyt muutokset paransivat palvelun arvoa, joten pilotointi onnistui hyvin.

## 7 Palvelukoordinaattorin työnkuvan leanaus

Asiakkaan palveluprosessista haluttiin tehokkaan virtauksen lisäksi myös entistä enemmän arvoa tuottava. Tämä onnistui Yritys A:n palvelukoordinaattoreiden eli asiakkaan yhteyshenkilön työn kehittämällä. Ongelma oli vanhassa prosessissa ollut se, että asiakasmäärän kasvaessa jäi palvelukoordinaattorille kokoajan entistä vähemmän aikaa asiakassuhteen todelliseen hoitoon ja hyvien asiakaskokemusten tuottoon. Tilanne oli ollut jo pitkään se, että yhteydenpito asiakkaan ja palvelukoordinaattorin välillä tapahtui lähinnä asiakkaan aloitteesta ja useimmiten ongelmatilanteissa. Prosessia ei oltu kehitetty vaan se kehittyi lähinnä vastaamalla haasteisiin, ongelmatilanteisiin ja asiakkaan tarpeisiin.

Palveluprosessia lähdettiin kehittämään suuntaan, jossa palvelukoordinaattoreilla oli enemmän aikaa asiakkaalle, asiakkaan tarpeiden kartoitukseen sekä haasteiden ja ongelmien ennaltaehkäisemiseen.

Palvelukoordinaattorin työ oli aiemmin muodostunut pitkälti aikaa vievästä päivitystyöstä. Suuremmissa yrityksissä henkilötiedoissa tapahtui muutoksia viikoittain, niin henkilö- kuin vastuualuetiedoissakin. Kaikki yritykset eivät aina muistaneet tehdä päivityksiä Yritys A:n vaihdepalveluun. Tällaiset muutokset tulivat yleensä ilmi vaihteenhoitajan yhdistäessä puhelua väärälle henkilölle, joka kuitenkin Yritys A:n tietojen pohjalta oli oikea. Tällöin vaihteenhoitaja laittoi tiedon sähköpostitse eteenpäin asiakkaan palvelukoordinaattorille, jolloin palvelukoordinaattori päivitti sen järjestelmään.

Palveluprosessin leanauksen myötä päivitystyö keskitettiin yhdelle henkilölle, joka huolehti kaikesta päivitystyöstä. Tämän lisäksi asiakkaita kehoitettiin aktiivisesti käyttämään Yritys A:n web -käyttöjärjestelmää, jonka kautta he itse pystyivät ilman välikäsiä tekemään tietopäivitykset Yritys A:n vaihdepalveluun. Web-käyttöjärjestelmän etuna oli se, että tällöin asiakas sai muutettavan tiedon juuri haluamassaan muodossa vaihdepalveluun ja se toki säästi myös

huomattavasti Yritys A:n resursseja. Jotkin asiakkaat halusivat kuitenkin edelleen tottumuksesta päivittää tiedot sähköpostitse, jonka vuoksi päivittäjä oli tarpeellinen.

Erilaisille teknisille kysymyksille ja vikailmoituksille luotiin palveluprosessin kehittämisen myötä oma sähköpostiosoiteensa. Ne eivät enää kulkeneet palvelukoordinaattorin kautta, vaan menivät suoraan tekniselle yhteyshenkilölle, joka huolehti tekniset seikat kuntoon konsultoimalla tarpeen mukaan palvelukoordinaattoria.

Työtehtävien hajauttamisen myötä palvelukoordinaattoreille jäi aikaa käytännön asiakastyöhön ja asiakassuhteen hoitoon aiempaa enemmän. Tämä näkyi käytännössä niin, että palvelukoordinaattori piti tiiviisti yhteyttä niin sähköpostitse kuin puhelimitse asiakkaisiinsa. Lisäksi käynnit paikan päällä asiakkaiden luona otettiin aktiivisesti käyttöön ja tiimin kesken luotiin provisiopalkkaiset käyntitavoitteet, jotka motivoivat vielä tehokkaampaan asiakastyöhön.

Palvelukoordinaattorin työhön tuli kehitysprosessin myötä myös myynnillinen aspekti ja siihen liittyvät tavoitteet. Palvelukoordinaattori tunsu omat asiakkaansa, heidän tarpeensa ja potentiaalinsa paremmin kuin myyntitiimi, joten oli hyödyllistä liittää palvelukoordinaattorin työnkuvaan myös myyntiä. Tällä Yritys A halusi ennen kaikkea parantaa asiakkaidensa saamaa palvelua, mutta myös käyttää mahdollisuudet lisämyyntiin sekä tuottavampiin asiakassuhteisiin.

#### 7.1 Käytännön esimerkki: Asiakas X

Asiakas X on keskisuuri suomalainen yritys, jonka vaihde oli ollut hoidossa Yritys A:n vaihtopalvelussa keskitetysti jo vuosia. Asiakas X oli ollut keskimäärin tyytyväinen palveluun, puheluiden yhdistäminen yrityksen sisällä oli sujunut ongelmitta sen ansiosta, että henkilökunnan vaihtuvuus oli pieni ja vastuualueet henkilöiden välillä muuttuivat harvoin. Vaihteenhoitosopimusta solmittaessa oli käyty perusteellisesti läpi Asiakas X:n yritystiedot ja henkilöstö. Kommunikointi sekä mahdollisten henkilökunnan tietojen päivitys Asiakas X:n ja Yritys A:n välillä oli toiminut sujuvasti. Kaiken kaikkiaan vaihteenhoidossa ei siis ollut ongelmia.

Asiakas X oli sen sijaan tehnyt päätöksen säästöohjelmasta liiketoiminnan kannattavuuden lisäämiseksi. Yleisen trendin mukaisesti puhelinliikenne oli viime aikoina hiljentynyt. Asiakas X kommunikoi asiakkaidensa kanssa pääasiassa sähköpostitse. Tämän lisäksi monilla yrityksen asiakkailla oli henkilökunnan suorat numerot, joita he luonnollisesti mieluusti ajan säätämissäkin käyttivät. Näistä seikoista johtuen asiakkaat soittelivat entistä vähemmän Asiakas X:n vaihteeseen, josta puhelu siis ohjautui Yritys A:n vastauskeskukseen. Koska Asiakas X halusi säästöohjelman myötä karsia kaikkia turhia kuluja, oli yrityksen sisällä tehty päätös siitä, että vaihteenhoitosopimus Yritys A:n kanssa irtisanotaan. Asiakas X:n tarkoitus oli jatkossa ohjata entistä enemmän yrityksen asiakkaita soittamaan henkilökunnan suoriin numeroihin tai otta-

maan yhteyttä sähköpostitse. Lisäksi henkilökunnilla olisi kiertävissä vuoroissa vastuu vastata Asiakas X:n vaihdenumeroon soitettuihin puheluihin. Puhelut ohjattaisiin soimaan suoraan kulloinkin vastuuvuorossa olevan henkilön työpuhelimeen.

Irtisanomisilmoitus tulee Yritys A:ssa aina asiakasyrityksestä vastaavalle palvelukoordinaattorille sekä yhteiseen asiakaspalvelusähköpostiin tiedoksi. Tämän jälkeen tapana on, kuten lopussa liitteenä olevasta palveluprosessikuvauksesta käy ilmi, että palvelukoordinaattori soittaa asiakkaalle tiedustellakseen irtisanomisen syitä sekä kerratakseen asiakkaan kanssa toimintaohjeet siitä, kuinka irtisanomistilanteessa menetellään.

Tilanne asiakasyrityksen kanssa oli siinä mielessä ikävä, että halu yhteydenottoon lähti asiakkaasta itsestään, ei Yritys A:sta. Tämän lisäksi asiakassuhde oli siirtynyt jo siihen pisteeseen, jossa koko sopimusta oltiin irtisanomassa. Vaikka päällisin puolin yhteistyö ja asiakassuhde oli toiminut hyvin, ei yritykseen oltu muutoin kuin tietojen päivittämiseen liittyvissä asioissa yhteydessä. Jokaiseen asiakasyritykseen lähetetään kuukausittainen raportti vaihteeseen soitetuista puhelusta sekä niiden yhdistämisaikoista. Resurssien puutteen tai oikeastaan niiden huonon priorisoinnin vuoksi ei Asiakas X:n asiakkuutta hoitaneella palvelukoordinaattorilla ollut riittänyt aikaa asiakkaansa tarpeiden kartoittamiseen. Tällöin oli jäänyt huomaamatta se, että koko vaihteenhoitopalvelupaketti oli kenties yrityksen tarpeisiin nähden turhan monipuolinen. Asiakas X on siis tyypillinen esimerkki siitä, mitä käy liian raskaassa palveluprosessissa, jossa asioita pompotellaan virtaustehottomasti henkilöltä toiselle. Juuri tähän tuli kehitysprojektin myötä muutos, eikä toimivia asiakkuuksiaan jätetä huomiotta, vaan niihinkin pidetään yhteyttä säännöllisesti.

Samaan aikaan oli jo lanseerattu uusi DLD -konsepti ja ottaessani yhteyttä irtisanoutuvaan asiakkaaseen toin esille, että meillä on tarjota muita ratkaisuja vaihteenhoitopalvelun sijaan ja tulisinkin niistä mielelläni paikan päälle keskustelemaan. Ehdotukseeni suhtauduttiin aluksi vastahakoisesti, mutta sain kuitenkin loppujen lopuksi varmasti pitkälti hyvin toimineen asiakassuhteen ansiosta sovittua tapaamisen asiakasyritykseen.

Kerrottuaani uudesta edullisemmasta ja enemmän yrityksen tarpeita vastaavasta vastauspalvelusta, olikin asiakasyritys valmis jatkamaan sopimustaan, tietysti uusin hinnoin ja ehdoin. Yritykseen teki vaikutuksen sen, että DLD -palvelun avulla yksikään heille tuleva puhelu ei jäänyt vastaamatta, mutta samalla yritys ei myöskään maksanut turhaan palvelupaketista vaan ainoastaan niistä puhelusta, jotka Yritys A:n vastauskeskukseen ohjautuivat. Käytännössä palvelu toimisi siis niin, että tietyllä viiveellä tai silloin jos tavoiteltu numero olisi varattuna, ohjattaisiin soittajan puhelu kääntymään Yritys A:n vastauskeskukseen.

Uudesta konseptista hyötyivät tässä käytännön esimerkissä niin Yritys A kuin Asiakas X:kin. Yritys A sai pidettyä tärkeän asiakkuuden, pienemmällä resurssipanostuksella ja pienemmillä hinnoilla, mutta silti kannattavasti. Asiakas X taas pääsi eroon turhista kuluista, turhan monipuolisesta palvelupaketista, mutta pystyy silti jatkossakin varmistamaan, että kaikki yritykseen tulevat puhelut huomioidaan.

#### 7.1.1 Palvelun paranemisen merkitys Asiakas X:lle

Vanhan vaihdepalvelukokonaisuuden vaihto toi yritykselle merkittäviä kustannussäästöjä, mikä vaihdepalvelua irtisanottaessa oli tarkoituskin. Nämä rahat oli mahdollista käyttää tehokkaammin yrityksen sisällä.

Asiakas X pystyy kuitenkin uuden Yritys A:n tarjoaman DLD-konseptin avulla edelleen varmistamaan, että yksikään puhelu ei vaihdepalvelun irtisanomisesta huolimatta jää vastaamatta. Asiakas X:lle ei myöskään aiheudu työtä tietojen päivittämisessä, sillä vastauspalvelussa vaihteenhoitaja ei tarvitse ajan tasalla olevia tietoja henkilöstöstä ja sen jäsenien vastuualueista. Asiakas X säästää siis huomattavasti niin talous- kuin henkilöstöresurssejaan ottaessaan käyttöön DLD-konseptin.

#### 7.1.2 Lean-strategian toteutumisen merkitys Yritys A:lle

Yritys A säästi uuden konseptin käyttöönoton myötä merkittävästi niin aikaa, rahaa kuin resursseja. DLD-konsepti oli uusi kaikin puolin virtaustehokkaampi tapa hoitaa puheluita. Näin parantui siis niin resurssi- kuin virtaustehokkuuskin.

Samalla yritys kasvatti arvoa ja luottoa asiakkaan silmissä, Asiakas X huomasi, että siitä välitetään, sille yritetään tarjota uusia kannattavampia ratkaisuja ja asiakassuhdetta halutaan hoitaa.

Tässä tapauksessa pelastuu myös tärkeä asiakkuus, Asiakas X olisi ilman uutta konseptia irtisanonut koko palvelun. Asiakkuutta voidaan nyt ylläpitää ja kehittää tarjoamalla uusia DLD:tä tukevia lisäpalveluita tulevaisuudessa.

### 7.2 Jatkuvia parannuksia tekevä organisaatio käytännössä

Yritys A halusi kehittää palveluitaan niin, että niiden virtaustehokkuus paranisi tulevaisuudessa jatkuvasti. DLD -palvelun kehittäminen oli hyvä alku virtaustehokkuuden jatkuvalla parantamiselle.

DLD-konseptin kehittämisen lähtötilanteena oli nykyisten palveluiden prosessien kuvaaminen service blueprintingillä. Tavoitetilana oli mahdollisimman virtaustehokas tapa myydä ja toteuttaa DLD-konsepti isolle määrälle asiakkaita. Se kuvattiin nykyisen prosessin rinnalle ja lähdettiin toteuttamaan mahdollisimman virtaustehokkaana.

Yritys A:n suunnitelmana oli DLD-konseptin toteuttamisen kokemusten ja asiakkailta saatujen palautteiden pohjalta leanata myös vakiintuneita palveluprosesseja, jotka oli kuvattu DLD-konseptin service blueprintingissä. Tämän suunnitelman kautta Yritys A:n dynaamisena tavoitteena oli oppia DLD-konseptin toiminnasta sellaista, jonka avulla Yritys A pystyy parantamaan myös vanhoja prosessejaan.

Yritys A:n suunnitelmana oli myös käyttää oppimiaan prosessien kehittämisen työkaluja jatkossa, esimerkiksi kahden vuoden välein silloisten palveluprosessien arvioitiin ja kehitettiin. Tämän suunnitelman toteutuessa voidaan Yritys A:ta kutsua jatkuvia parannuksia tekeväksi organisaatioksi.

## 8 Johtopäätökset

Oma johtopäätökseni on, että parhaat tulokset organisaatio saavutti ainakin tässä kehitysprojektissa soveltamalla service blueprinting -menetelmää lean-toimintastrategian mukaisesti. Leanin toimintaperiaatteiden mukaan yritys ottaa silloin huomioon niin asiakkaansa kuin omat tulostavoitteensa. Jos service blueprinting menetelmää käytetään ilman leanin periaatteita, voi se helposti jäädä kertaluonteiseksi ja yritys hukkaa silloin mahdollisuutensa kehittyä jatkuvasti paremmaksi.

Kuvaamassani hankkeessa käytettiin molempia menetelmiä, mutta mielestäni leania voitaisiin jatkossa hyödyntää vielä johdonmukaisemmin, jotta se olisi mukana jokapäiväisessä toiminnassa. Tällä tavoin lean muuttuisi näin pikkuhiljaa tavaksi ajatella ja toimia.

Lähtötilanteessa organisaatio oli paikalleen jämähtänyt, toimintamallit ja palvelut olivat kehittyneet vuosien saatossa pääasiassa reagoimalla vastaantuleviin haasteisiin, ongelmiin ja asiakkaiden tarpeisiin. Tämä toimintamalli ei enää riittänyt, vaan oli lähdettävä luomaan asiakkaille parempia palveluita niin, että ne ovat myös organisaatiolle kannattavia.

Tästä syystä käynnistettiin kehittämisprojekti, joka oli mielestäni ensimmäinen askel kohti parannuksia tekevää organisaatiota. Toki on todettava, että Yritys A:ssa ei välttämättä tietoisesti tehty päätöstä kehittyä jatkuvasti parannuksia tekeväksi organisaatioksi. Siihen aukesi kuitenkin nyt kehitysprojektin myötä mahdollisuus. Aidoksi dynaamiseksi, jatkuvasti parannuksia tekeväksi organisaatioksi kasvaminen edellyttää kuitenkin ylimmän johdon satapro-

senttista sitoutumista oppivan organisaation ajatusmalliin sekä kaikkien työntekijöiden mukaan ottamista ajattelemaan yhdessä.

Tämän kehitysprojektin tukemana Yritys A toteutti vata lean-johtamisen management -osuuden. Todellista hyötyä lean-toimintamallista saadaan leadership -osuuden käyttöönoton myötä. Siinä ihmisiä johdetaan systemaattisesti parantamaan omaa toimintaansa jatkuvasti.

## Lähteet

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. 2006. Service marketing: Integrating customer focus across the firm. 6th edition. New York: McGraw-Hill.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut: tuotteistaminen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on lean: ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Tukholma: Rheologica Publishing.

## Kuviot

Kuvio 1: Tehokkuusmatriisi .....	12
Kuvio 2: Staattinen tavoite .....	15
Kuvio 3: Dynaaminen tavoite .....	16
Kuvio 4: Yritys A:n lean-strategia.....	17
Kuvio 5: Palveluprosessin tavoitetila .....	19

## Liitteet

Alkuperäisen palveluprosessin kuvaus.....	31
---	----

