

Uuden myyntikonseptin toteuttaminen Lean toimintamallia hyödyntäen

Niklas Litmala



Tekijä Niklas Litmala	
Koulutusohjelma Myyntityön koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Uuden myyntikonseptin toteuttaminen Lean toimintamallia hyödyntäen.	Sivu- ja liitesivumäärä 42 + 0
Opinnäytetyön otsikko englanniksi New sales concept with Lean model	
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena on uuden myyntikonseptin rakentaminen ketterästi Lean toimintamallia hyödyntäen. Opinnäytetyö avaa ymmärrystä siitä, kuinka Lean toimintamallia voidaan hyödyntää palveluiden tuotteistamisessa.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta rakentuu Leanin ja palvelumuotoilun perusteorioiden ymmärtämiseen. Lean on resurssipulassa syntynyt filosofia, jolla pyritään parantamaan ja hahmottamaan prosessien tehokkuutta. Leanin perusta rakentuu toisen maailmansodan jälkeiseen teollisuuteen ja resurssihallintaan, mutta soveltuu hyvin 2000-luvun palvelubisnekseen. Malli nostaa esiin myös prosessin tärkeyden. Oikea prosessi tuottaa oikeat tulokset. Kun uutta liiketoimintaa tai palvelukonseptiä rakennetaan, leanin merkitys on erittäin suuri. Tällöin hukkaa aiheuttavat tekijät voidaan pyrkiä ratkaisemaan jo ennen, kuin hukka ehtii edes tuottaa yritykselle haittaa. Tämä näkökulma tulee meitä vastaan aina kun suunnittelemme asiakkaalle tuotettavaa arvoketjua.</p> <p>Palvelumuotoilussa avataan malleja ja mahdollisuuksia, jolla ketterän kehityksen tuloksena asiakkaalle voidaan tarjota mahdollisimman laadukas asiakaskokemus. Palvelumuotoilun ulottuvuuksia tavoitellaan Lean ymmärryksen pohjalta, sekä hahmotellaan prosessiajattelun vaihtoehtoja. Palvelu on kiteytettynä prosessi, jossa asiakkaalle tuotettavat elementit tapahtuvat tietyssä järjestyksessä asiakkaan aika-akselilla.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyy uusi myyntikonsepti, joka on rakennettu kevyesti jo toimivan organisaation rinnalle. Prosessi on toteutettu Lean mallia hyödyntäen, siten että rakentuva tuotosta peilataan jatkuvasti käyttäjille asiakasrajapintaan.</p>	
Asiasanat Lean, Tuotteistaminen, Palvelu, Prosessi	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantajan esittely	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet.....	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	2
1.4	Keskeiset käsitteet.....	2
2	Tietoperusta: Lean ajattelu	3
2.1	Leanin merkitys prosessiymmärryksessä ja organisaatioissa.....	3
2.1.1	Lean ajattelun synty ja merkitys	4
2.1.2	Resurssitehokas ja virtaustehokas toimintamalli.....	5
2.1.3	Arvoketju ja siitä syntyvä hukka	7
2.1.4	Virtausyksiköiden erilaiset riippuvuussuhteet.....	8
2.1.5	Kehitys ja kasvu	9
2.1.6	Jonojen synty ja hyödyntäminen	12
2.1.7	Vaihtelu vaikuttaa virtausyksiköiden nopeuteen.....	13
2.1.8	Lean Kata. Pois numeroista, usko ihmisiin.....	14
2.1.9	Kaizen, jatkuva kehitys ja parantaminen	15
3	Palvelumuotoilu Lean menetelmin	16
3.1	Tuotteistamisen perusta	16
3.2	Palvelu on prosessi, tuotteistaminen on prosessi	18
3.3	Erota ydintuote ja palvelutuote	20
3.4	Lean tuotteistamisessa, Lean Canvas	20
3.5	MVP, Minimum Viable Product.....	22
3.6	Hinnoittelu ja tuotteen sisällön määrittäminen	24
3.7	Tunne asiakkaasi, tee ostamisesta helppoa	24
3.8	Ostamisen helppous ei vielä tarkoita ostamista	27
3.9	Korosta ominaisuuksia ja luo ympärille tarina	27
3.10	Miksi asiakkaan ongelma on ratkaisematta.....	28
4	Teorian yhteenveto	29
5	Toiminnallinen tuotos (salainen)	30
6	Valmiin tuotoksen arviointi (salainen)	30
6.1	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset (salainen)	30
6.2	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	30
	Lähteet	31

1 Johdanto

Kun mietimme uuden liiketoiminnan rakentamista, tehokkuuden ja asiakasymmärryksen merkitys on erittäin suuri. Se tulee meitä vääjäämättä vastaan, kun suunnittelemme asiakkaalle tuotettavaa arvoketjua. Arvoketju voi olla laajempi tai suppeampi, mutta sen rakenteen ja hinnoittelun kannalta on olennaista löytää virtaustehokkaan ja resurssitehokkaan tuotannon ero. Miten eri toimintamallit lopulta vaikuttavat yrityksen tulokseen ja tehokkuuteen? Lean käsite ottaa kantaa tähän tehokkuusparadoksiin auttaen meitä mittaamaan, kuinka käytämme koko arvoketjun hyödyksi, vai keskitymmekö resurssitehokkaasti vain jonkin tietyn jakson toteuttamiseen. Tiivistettynä kaikki organisaation toiminta ja tuotos tapahtuvat erilaisissa prosesseissa. Jos toimintaa ei ajatella prosessina, eikä sen pilkkomista ja tutkimista arvosteta, ei toimintaa voida koskaan kehittää ja jalostaa eteenpäin. Opinnäytetyö käsittelee keskeisiä lean käsitteitä, jotka avaavat ymmärrystä prosessien sisälle.

Lean on toisen maailmansodan jälkeiseen teollisuuteen syntynyt toimintamalli, joka taistelee vallitsevaa resurssipulaa vastaan. Vaikka lean on käsitteenä täynnä tarkkoja määritelmiä, niin sen hyödyntämisen rikkaus tulee esille vasta kun löydämme filosofian näiden määritelmien taustalta. Opinnäytetyö pyrkii raottamaan lukijalle uusia näkökulmia hyödyntäen leanin periaatteita virtaustehokkaasta toiminnasta. Lean uskoo, että toiminnan keskeisin tavoite toimivalle liiketoiminnalle tulee olla lisäarvon tuottaminen asiakkaille ja yhteiskunnalle. Yrityksen on oltava ketterä ja sen organisaatorakenteen pitää pystyä sopeutumaan tarvittaviin muutoksiin.

Opinnäytetyö käsittelee leanin merkitystä myös uuden liiketoiminnan konseptoinnissa ja erilaisten prosessien synnyttämisessä. Tärkeintä on löytää toimintamalleja jo rakentaessa. Näitä ovat etenkin tekijät joilla voimme lisätä asiakastytyväisyyttä ja tehokkuutta. Palvelu tuotteena on myös kiteytetty prosessi, jossa asiakkaalle tuotettavat elementit tapahtuvat tietyissä järjestyksessä asiakkaan aika-akselilla. Lean ajattelun ymmärtäminen antaa myös hyviä työkaluja ja mahdollisuuksia onnistuneeseen tuotteistamiseen.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Rainmaker on uudenlainen asiantuntijapalveluyritys, joka tarjoaa myynnin sekä henkilöstö-, palkka- ja taloushallinnon osaamista ja palvelua. Rainmaker on syntynyt yritysjärjestyksellä johtavista suomalaisista asiantuntijaorganisaatioista.

Rainmaker työllistää yli 1000 henkilöä ja haluaa olla Suomen tunnetuin ja laadultaan paras myynnillinen asiantuntijapalveluita tarjoava yritys. Rainmaker luo asiakkaille asiantuntijapalveluista edelläkävijyyttä digitaalisten työvälineiden ja maan parhaiten valmennetun henkilöstön avulla. Yrityksen tarkoituksena on kasvaa vuoteen 2020 mennessä 100 miljoonan euron yritykseksi, joka työllistää yli 2000 ihmistä. Se tarkoittaa myös panostusta uusien liiketoimintamallien kehittämiseksi ja synnylle.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on suunnitella ja rakentaa toteutus uudelle live-myyntikonseptille. Työ testaa organisaatiossa myös uudenlaista tapaa toteuttaa liiketoimintamallia, lean periaatteita hyödyntäen. Myyntikonseptin on tarkoitus valmistua vuodenvaihteessa 2016.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu kahdesta pääteemasta, lean ajattelusta ja uuden palvelutoiminnan tuotteistamisesta. Toiminnallinen tuotos on rakennettu leanista tutun ketterän kehityksen mukaan.

1.4 Keskeiset käsitteet

Lean on toisen maailmansodan jälkeiseen teollisuuteen syntynyt toimintamalli, joka taistelee vallitsevaa resurssipulaa vastaan. Vaikka lean on käsitteenä täynnä tarkkoja määrittelyjä, niin sen hyödyntämisen rikkaus tulee esille vasta kun löydämme filosofian näiden määritelmien taustalta. Lean pyrkii tehostamaan prosesseja ja poistamaan hukkaa supistamatta arvontuotantoa.

Tuotteistaminen on prosessi, jossa rakennetaan ideaa toimivasta palvelusta, parannetaan, tai kytketään se laajentamaan aiemmin toteutettuja tuoteratkaisuja tai palveluita. Palvelumuotoilu eroaa kuitenkin merkittävästi tuotesuunnittelusta. Ihminen on aina palveluiden keskiössä ja välittömässä yhteydessä lopputuloksiin. Ihmisen ympärillä havaitaan aina tarpeita, jotka palvelumuotoilun tuotoksessa halutaan lunastaa ja täyttää.

Prosessi on tyypillisesti määrittämätön sarja eripituisia toimenpiteitä, jotka mahdollistavat halutun lopputuloksen.

Konsepti on standardoitu toimintamalli prosessien suorittamiseksi ja niiden tehostamiseksi. Konseptissa palvelu kiteytetään ja kuvataan, jotta sen normit voidaan määritellä

2 Tietoperusta: Lean ajattelu

Lean tuo myös päivittäiseen johtamiseen täysin uuden suunnan, jossa virheen löytäjät palkitaan. Numeroilla johtaminen ei ole enää yhtä pitkäjänteistä kuin ennen luultiin, vaan se on hetkellistä. Uskalletaan kyseenalaistaa jokaista tekemistä ja keksitään parempia ratkaisuja. Suunnitelma on ennuste jostakin asiasta tai jostain mitä jonkin saavuttamiseksi pitää tehdä. Suunnitelma ei kuitenkaan voi toteutua ilman tekijöitä. Tiimi ottaa yhdessä tekemisestä vastuun ja päämääränä on kasvaa pienin ja harkituin askelin. Tätä on lean, johtamisen ja resurssihallinnan filosofia. Lean syntyi viime vuosisadan alussa teollisuuden resurssipulaan. Lean yhdistää toiminnan tehokkuuden, varmistamisen ja asiakasarvon tuottamisen. Toiminnan ajatus on lähtenyt liikkeelle aikoinaan autovalmistaja Toyotan luomasta mallista, mutta on myöhemmin jalostunut enemmän käytettäväksi myös teollisuuden ulkopuolelle. (Modig, 2013, 1-16)

Toyotan luoma strategia toiminnalle perustuu pitkäjänteisyyteen. Yhtiö uskoo, että yrityksen keskeisin tavoite toimivalle liiketoiminnalle tulee olla lisäarvon tuottaminen asiakkaille ja yhteiskunnalle. Yrityksen on oltava ketterä ja sen organisaatorakenteen pitää pystyä sopeutumaan tarvittaviin muutoksiin. Toyotan tuoma malli nosti esiin myös prosessin tärkeyden. Oikea prosessi tuottaa oikeat tulokset. Kun yritys haluaa tuoda ja kasvattaa omaa lisäarvoaan, lähtee tämän rakentaminen henkilöstöstä ja yhteistyökumppaneista. Toyota listasi myöskin toimintaan jatkuvan ongelmien ja häiriöiden syiden selvittämisen. Ongelmat pitää löytää ennen kuin ne ehtivät edes syntyä. (Tuominen, 2010, 9-27)

2.1 Leanin merkitys prosessiymmärryksessä ja organisaatioissa

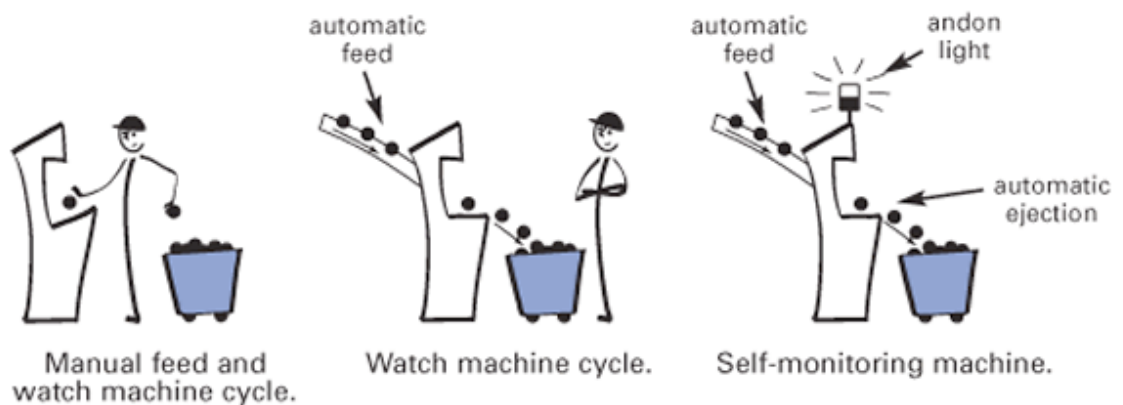
Lean ajattelulla on tänä päivänä erittäin suuri merkitys toimivassa ja kannattavassa liiketoiminnassa. Monesti sana prosessit mielletään vanhan organisaation pinttyneiksi tavoiksi suorittaa asioita. Väärä käsitys johtaa siihen, että prosesseista jopa yritetään päästä eroon. Prosessit, pinttyneet tavat sekä käytänteet ovat kuitenkin täysin eri asia. Jokaisella organisaatiolla on monia ja lukuisia prosesseja. Tiivistettynä kaikki organisaation toiminta ja tuotos tapahtuvat erilaisissa prosesseissa. Jos toimintaa ei ajatella prosessina, tai sen pilkkomista ja tutkimista ei arvosteta, ei toimintaa voida koskaan kehittää ja jalostaa eteenpäin. Oleellisista on ymmärtää, että prosessista puhuminen ei tuhoa tai estä luovaa ja innovatiivista toimintaa, vaan tekee kaikesta toiminnasta hallittua ja tiedustettua. Yleensä suurin kaaos liiketoiminnan kannalta syntyy silloin kun kukaan ei tiedä mitä tehdään, tai kun jokainen tekee suoritteita omalla tavallaan. Lean on ratkaisu ja näkökulma juuri tähän tehokkuusparadoksiin. (Tuominen, 2010, 9-38)

2.1.1 Lean ajattelun synty ja merkitys

Lean ajattelu johtaa juurensa toisen maailmansodan aikaiseen Japaniin. Teollinen tuotanto oli kasvamassa vauhdilla, mutta autoteollisuus oli joutunut valtaviin resurssiongelmien. Autoteollisuus kärsi puutetta henkilöstöstä, osajista, metallista, rahasta, tiloista sekä vakaasta yhtenäisestä asiakasvirrasta. Lean nimitys tulee Japanissa kehitetystä mallista, joka pyrkii poistamaan tekemisestä hukkaa ja toimintoja, jotka eivät tuota asiakkaalle olennaista arvoa. Samaan aikaan autoteollisuuden kilpailu lisääntyi etenkin amerikkalaisten suurten autotehtaiden tarjoamasta tarjonnasta. Amerikassa resurssipula ei ollut verrattavissa Japanissa oleviin haasteisiin, koska maa oli säilynyt sodalta ja suuremmilta tuhoilta. (Rother, 2010, 3-48)

Japanilaisten oli mietittävä autoteollisuuden pelikenttä aivan uudelleen. Toyota huomasi nopeasti, että amerikkalainen autoteollisuus tuotti toisesta päästä paljon epäkuranttia tavaraa. Autoissa oli virheitä ja tuotantoketju ei ollut yhtenäinen. Liukuhihnaisen toiminnan päätyttyä kului paljon aikaa ja resursseja korjata virheellinen tuote asiakkaalle kelpaavaksi. Toyota oivalsi, että virheisiin pitää kiinnittää huomiota, ettei epäkuranttia tavaraa ja hukka-aikaa pääse syntymään. Asiat pitää tehdä kerralla kuntoon. Samalla Toyota myös huomasi, ettei automaattinen prosessi yksittäin toimi. Toimintoja voidaan siirtää pois ihmiseltä ja nopeuttaa koneiden avulla, mutta tämä ei tarkoita ihmisen korvaamista tai poistamista tuotantoketjusta. Ihmistä tarvitaan valvomaan prosessia ja ihminen pitää sijoittaa automaattisen tuotantoketjun väliin. Tämä on lean ajattelun keskeinen kokonaisuus eli autonomaatio. Virhe pitää huomata ennen kuin se ehtii syntyä. Tällöin virheestä syntyvät haitat ovat vielä korjattavissa ja kustannukset jäävät pienemmiksi. Terminä tätä prosessia kutsutaan Jidokaksi. (Rother, 2010, 3-48)

The Evolution toward Jidoka



Kuva 1, The Evolution toward Jidoka, (Lean Enterprise Institute)

Lean ideologia kiteytyy siihen, että ensin selvitetään selkeästi ja varmasti mitä tarvitaan, kuinka paljon ja milloin. Näistä kolmesta peruskysymyksestä johtaa informaatio tuotantoon ja toiminnan käynnistämiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tuotantoa ei aloiteta ilman tilausta ja tarkkaa määrittelyä siitä, mitä ollaan tekemässä. Tuotteita ei ole tärkeää vain varastoida tai valmistaa odottamaan asiakkaan ostopäätöstä tai tilausta. Samasta asiayhteydestä syntyi leanin neljäs perusajatus Just In Time. Kyseinen malli on tänä päivänä toimivan ja kannattavan logistiikan perusrakenne. (Rother, 2010, 49-69)

2.1.2 Resurssitehokas ja virtaustehokas toimintamalli

Leanin perusyksikkö on virtausyksikkö. Voimme ajatella, että Toyotan johtamaan Japaniin syntyi Virtaustehokkaita tuotantolaitoksia. Sen voi kiteyttää ajatukseen, että yksi prosessin liikkuva osa kulkee koko prosessin läpi mahdollisimman nopeasti ja ketterästi. Amerikan autoteollisuudesta kumpuava toimintamalli voidaan taas nimetä resurssitehokkaaksi. Tällöin työvaihe eli resurssi käytetään mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti hyödyksi. Resurssitehokkaan toiminnan heikkous on, että tuotantoon syntyy väijäämättä jatkuvia jonoja. Resurssit ja prosessit ovat kuitenkin erittäin kustannustehokkaita, joten tuotannosta syntyy varastoja, joihin valmiita ja rahan arvoista työtä säilötään. Varastot ja niiden käsittely tarkoittavat taas automaattisesti lisätyön tarvetta. Varastoiminen on yhtä lailla työtä. Se vaatii lämmityksen, vartioinnin ja henkilöstön. Työ tarkoittaa lisää jonoa, jonka purkamiseksi resursseja pitää siirtää uudestaan eri välivarastoihin. Lean toimintamalli pyrkii tekemään toimitus- ja varastointiketjusta mahdollisimman ketterän, jotta arvotekijöitä ei tarvitse varastoida tai odottaa turhaan. (Modig, 2013, 17-30)

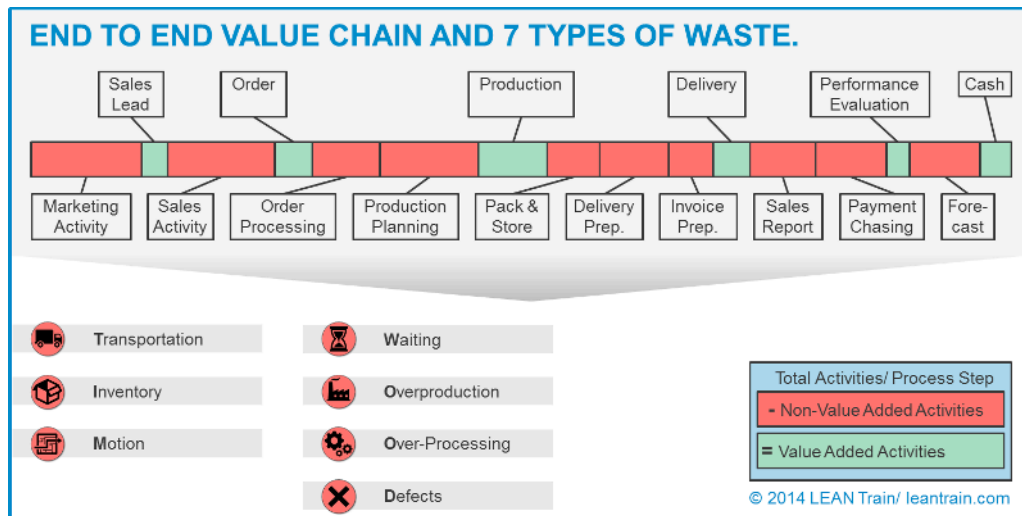
Näistä tekijöistä ja lähtökohdista on syntynyt lean. Se ei vielä kuitenkaan tarkoita että koko lean filosofiassa olisi kyse pelkästään autoteollisuudesta tai resurssien käsittelystä. On tärkeämpää ja oleellista löytää leanin perusajatus ja filosofia, joka on tämän kaiken toiminnan taustalla. Asioita ei tehty vain tekemisen vuoksi, vaan kaikella on jokin tarkoitus ja syy. Leanin toiminnot ollaan rakennettu 1940-luvun Japaniin, joten monet toimintatavat eivät ole enää relevantteja tämän päivän toiminnassa. On siis löydettävä se kaiken ydin ja osattava soveltaa leanin tarjoamia näkökulmia tämän päivän liiketoiminnan haasteisiin. (Modig, 2013, 17-30)

2.1.3 Arvoketju ja siitä syntyvä hukka

Kun mietimme uuden liiketoiminnan rakentamista, leanin merkitys on erittäin suuri. Se tulee meitä vääjäämättä vastaan kun suunnittelemme asiakkaalle tuotettavaa arvoketjua. Arvoketju voi olla laajempi tai suppeampi, mutta sen rakenteen ja hinnoittelun kannalta on olennaista löytää virtaustehokkaan ja resurssitehokkaan tuotannon ero. Miten eri toimintamallit lopulta vaikuttavat yrityksen tulokseen ja tehokkuuteen. Tärkein asia joka lean filosofiassa halutaan löytää, on hukka. Käytämmekö koko arvoketjun hyödyksi vai keskitymmekö resurssitehokkaasti jonkin tietyn jakson toteuttamiseen tiedostaen, että jätämme hukan käyttämättä ja tarjoilemme liiketoimintamahdollisuuksia muille yrityksille. (Modig, 2013, 47-67)

Hyvä esimerkki on ajatella näkökulmaa lentoyhtiöiden pelikentästä. Suuri ja tunnettu halpalentoyhtiö edustaa erittäin resurssitehokasta toimintamallia. Lentoyhtiö lentää kaikki lentonsa pienemmiltä sivukentiltä, taatakseen asiakkaalle edullisimman lentohinnan. Halpalentoyhtiölle ei ole merkityksellistä kuinka asiakas saapuu lentokentälle tai kuinka hän perille päästyään jatkaa matkaa lentokentältä. Lentoajat ovat täsmällisiä ja kaikesta ylimääräisestä palvelusta ollaan pyritty luopumaan. Lentoyhtiö ajaa matkustajat kuin karjalauman lentokoneeseen, mutta tekee tämän pienen osan asiakkaan matkasta maailman parhaalla ja tuottavimmalla tavalla. Hyvänä vastakohtana toimii arvostettujen lentoyhtiöiden executive palvelut. Lentoyhtiö ei näekään asiakkaan matkaa enää vain lentokentältä lentokentälle, vaan asiakkaan kodista määränpäässä olevaan toimistoon asti. Lentoyhtiö tulee hakemaan asiakkaan kotiovelta ja kuljettaa asiakkaan kaikkien ruuhkien läpi suoraan yksityiseen ja nopeaan turvatarkastukseen. Täältä asiakas ohjataan jonojen ohi koneen takaosasta suoraan omalle istumapaikalleen. Asiakasta odottaa viiden tähden aamiainen ja päivän lehti. Perille päästyään asiakas hyppää taas moottoripyörän kyytiin, joka kuljettaa hänet suoraan toimiston ovelle. Matkalaukut kuljetetaan erikseen asiakkaan hotellihuoneeseen odottamaan. Tällöin on selvää, että halpalentoyhtiön palvelu on asiakkaalle huomattavasti edullisempi, mutta tarjoaa huomattavasti suppeamman arvoketjun.

Toinen lentoyhtiö taas puolestaan yrittää rakentaa asiakkaalle mahdollisimman virtaustehokasta palvelumallia.



Kuva 3. End to end value chain and 7 types of waste (Lean Train 2014)

Halpalentoyhtiön palvelusta syntyy markkinoille liiketoiminnan kannalta paljon hukkaa. Joku toinen yhtiö voi napata asiakkaan rahat, esimerkiksi tarjoamalla taksimatkan lentokentälle tai myyden aamupalan lentokentän kahvilassa. Hukan maksimaalinen poistaminen sitoo kuitenkin myös resursseja, eikä parhaan palvelukokemuksen tuottaminen mahdollista henkilökunnan potentiaalin hyödyntämistä sata prosenttisesti. Halpalentoyhtiön malli on siis yritykselle paljon kustannustehokkaampi, mutta arvotuotannonketju on niin lyhyt, ettei palvelua voida hinnoitella kovinkaan suureksi. Toisen lentoyhtiön arvotuotantoketju ei ole läheskään yhtä kannattavasti tai tehokkaasti mietitty. Mutta se tarjoaa asiakkaalle niin paljon laajemman skaalan palveluiden tuotantoon, että asiakas on yksinkertaisesti valmis maksamaan tuotteesta tai palvelusta huomattavasti enemmän. Tällöin virtausyksikkö on koko ajan lentoyhtiön hallinnassa.

2.1.4 Virtausyksiköiden erilaiset riippuvuussuhteet

Lean mallia voidaan hyödyntää monessa eri yhteydessä. Prosessien tehokkuutta voi mitata ja tehostaa leanin alkuperäisessä ympäristössä eli teollisuudessa, tai tuoda se ihmisten keskelle. Tässä yhteydessä leania käsitellään johtajuuden ja liiketoiminnan kannalta tärkeimpien prosessien näkökulmasta. Jotta saamme käsityksen virtaustehokkuudesta, on oleellista ymmärtää miten eri prosessit toimivat ja käyttäytyvät, koska tehokkuus syntyy prosessien eri hyödyntämisen ja ymmärtämisen kautta.

Prosessit taas ovat täynnä virtausyksiköitä. Tässä vaiheessa on sama käyttäytyvätkö virtausyksiköt virtaus- vai resurssitehokkaasti. Prosessi on virtaava voima jossa virtausyksi-

köt liikkuvat jatkuvasti eteenpäin. Virtausyksiköt voivat olla informaatiota, tietoa tai ihmisiä. (Modig, 2013, 31-67)

Usein prosessit määritellään itse toiminnan tai funktioiden mukaan ja itse virtausyksiköiden näkökulma unohtuu. Monesti prosessi voi näyttää täysin erilaiselta eri näkökulmista. Esimerkiksi toimitusjohtaja ja hänen alaisensa voivat nähdä saman tapahtuman täysin eri silmin. Tämän paradoksin välttämiseksi on erityisen tärkeää muotoilla prosessit aina itse virtausyksikön näkökulmasta. Prosesseissa ideologia tiivistyy aina arvon siirtoon. Toinen osapuoli antaa arvoa ja toinen osapuoli saa arvoa. Resurssitehokkuus on siis jakso jossa arvoa antavat yksiköt toimivat samassa ja pitkässä suhteessa. Yhden prosessin on annettava mahdollisimman paljon arvoa. Virtaustehokkuus ei mittaa yhden yksikön tuottamaa arvoa, vaan tähtää virtausyksikön näkökulmasta siihen, kuinka kauan koko prosessiketju kestää. Virtaus- ja resurssitehokkaalla mallilla on erilaisia riippuvuussuhteita. Virtaustehokkuuden tärkeänä tehtävänä on varmistaa, että virtaus on jatkuvasti käynnissä ja yksi virtausyksikkö pääsee kulkemaan prosessin läpi mahdollisimman nopeasti. Resurssitehokkuus kiinnittää katseensa kuitenkin päinvastaiseen, eli siihen että jokaisella prosessilla on aina jokin virtausyksikkö jalostettavana. (Modig, 2013 31-67)

Prosessin tärkein ominaisuus on, että sen alun ja lopun voi käsitteellisesti määrittää. Tuottamamme arvoketju alkaa siitä, kun esimerkiksi kohtaamme asiakkaan ensimmäistä kertaa ja päättyy, kun luovumme tästä virtausyksiköstä. Prosessin rajat voidaan siis määrittää ja sen avulla määrittää ja reagoida yksiköiden toiminta määrätyn alueen sisällä. Virtausyksikkö voi myöskin aloittaa prosessin jo ennen kuin se itse kytkeytyy tiedostettavasti mukaan lopulliseen prosessiin. Esimerkiksi auton toimitusketju ja ostaminen asiakkaan silmin voi alkaa jo kokemuksesta, kun vanhan auton moottori alkoi temppuilla. (Modig, 2013, 47-67)

2.1.5 Kehitys ja kasvu

Toyota ei itse ole halunnut koskaan kertoa mistä lean ajattelun filosofiassa on oikeastaan kyse. Tätä tietoa ei löydy myöskään mistään julkaisuista, mutta pääsemme lähimmäksi tätä tietoa ymmärtämällä mikä on leanin mallin mukaista ja mikä ei. Leanin filosofia voidaan ajatella erilaisina tasoina. Ensimmäisenä ylimpänä tasona meillä on yläkäsite, jossa lean näkyy vahvasti. Käytännön esimerkkinä tämä yläkäsite voisi olla tietyssä aihepiirissä esimerkiksi matematiikka. Toisena tasona kohtaamme käytännön rajauksen.

Mitä varten jokin tietty malli on rakennettu, tai mitkä ovat vaikuttaneet sen rakentamiseen? Tätä on käytännössä kaikenlaiset ohjausjärjestelmät ja vakiintuneet käytännöt. Matemati-

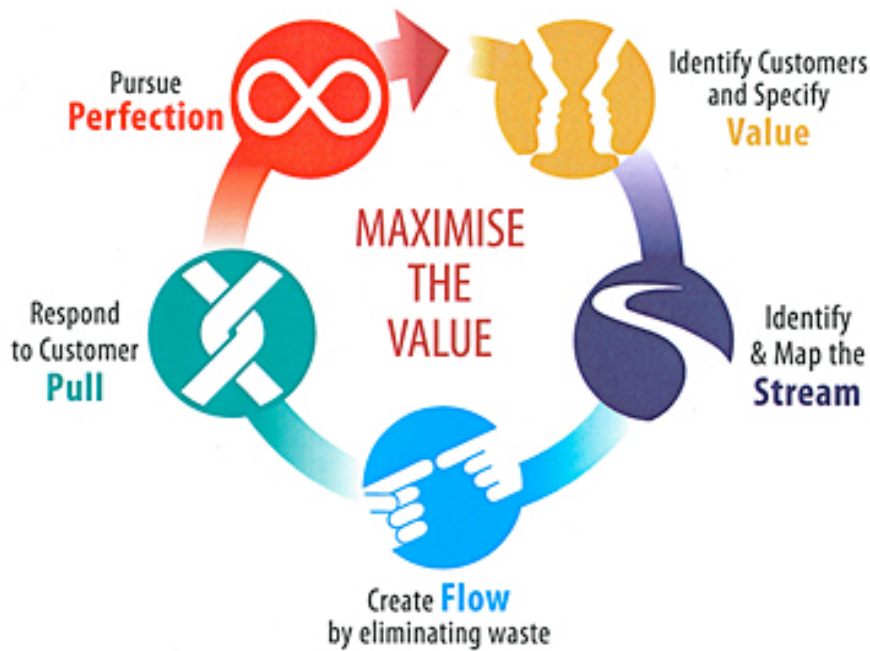
kan aihepiirissä tämä rajausta voisi olla esimerkiksi kertolasku. Viimeisenä lean filosofian tasona tulee itse toteutus. Se tarkoittaa sitä yhtä toimenpidettä jota teemme ensimmäisen yläkäsitteen toteuttamiseksi. Leanin mallissa esimerkiksi hukkan poisto on vain yksi käytännön toteutus yläkäsitteen toteuttamisesta, eikä koko lean ajatuksen perusta tai lähtökohta. Se on vain yksi osa ideologiaa.

Esimerkin mukaan kertolaskun käytännön toteutuksena voisi olla yksinkertainen 2x2. Kun ymmärrämme leanin abstraktin tason, niin saamme valmiudet myös sen soveltamiseen. Esimerkkiä ja soveltamisen lähtökohtaa ei siis voida ottaa pelkästään alimmalta tasolta käytännön toteutuksesta, vaan se on löydettävä koko ideologian ytimestä. Usein yritykset ajautuvat vaikeisiin tilanteisiin kopioidessaan mahtavia tuloksia saaneita toimintamalleja osaksi omaa työkuultuuriaan. Tällöin yritys katsoo alimman toteutuksen tason 2x2 esimerkkejä, eikä muista katsoa mitkä lähtökohdat ovat ajaneet yrityksen juuri kyseisen toimintamallin käyttämiseen. Jokaiselle toiminnalle on tärkeä löytää syvemmän filosofian merkitys. (Tuominen, 2010, 27-70, Modig, 2013, 47-67)

Prosessit koostuvat monista toiminnoista joiden läpi virtausyksikkö kulkee. Arvontuotannon määrittämisessä joudumme lähestymään prosessia juuri virtausyksikön näkökulmasta. Kun virtausyksikkö kulkee läpi prosessia, kohtaa se matkalla arvoa tuottavia vaiheita ja toimintoja, sekä jaksoja jotka eivät tuota yksikölle minkäänlaista arvoa. Tällöin virtausyksikkö joutuu kulkemaan matkan toisesta arvoa tuottavasta toiminnosta toiseen. Arvoa tuottavat vaiheet ovat jaksoja jolloin virtausyksikkö kehittyy. Se voi muuttaa rakennettaan tai sen informaatio voi lisääntyä.

Arvoa tuottamattomia vaiheita ovat esimerkiksi varastot, jonot ja odotukset. Usein virtausyksikkö joutuu vain odottamaan läpikulkumatkaa seuraavaan vaiheeseen, vaikka vastaanottava toiminto olisi jo valmis jakamaan informaatiota. Arvoa tuottamattomat vaiheet voidaan kuitenkin kehittää ja jalostaa arvoa tuottaviksi. Näin prosessin kokonaistuottavuus kasvaa ja tehostuu. Esimerkiksi monet viinit kasvattavat arvoaan nimenomaan odottaessa ja varastoinnin yhteydessä. Tällöin nopea prosessin läpivienti ei olisikaan tuotteen jalostusta, vaan tuote pitää asettaa varastoon odottamaan pitkiäkin aikoja.

(Modig, 2013 47-67)



Kuva 4, Maximise the value

Vaikka yritys ja prosessinhaltija voi itse määrittää prosessin alkamisen ja päättymisen, niin arvon määrittäminen tapahtuu kuitenkin aina asiakkaan toimesta. Jotta yritys voi rakentaa prosessit niin että lopputulos tuottaa asiakkaalle aina maksimaalista arvoa, on ymmärrettävää keitä asiakkaat ovat. Kenen tarpeen esimerkiksi siivousyritys täyttää. Siivousyritys on erikoistunut pitämään paikat puhtaina ja prosessin arvo määrätään alkavaksi silloin kun tietyt kohdat huomataan likaantuvan tai olevan jo likaisia. Prosessi päättyy silloin kun tila on puhdas, tai kun jokin ulkopuolinen toteaa, ettei likaa enää ole. (Modig, 2013 69-77)

Prosessilla on myös itsessään sidonnaisia tarpeita. Jotkin näistä tarpeista ovat välittömiä ja jotkin välillisiä. Esimerkiksi kun ihmiselle on nälkä, on tämä hänelle välitön tarve. Kuitenkin osa arvostaa ja vaatii ruualta tiettyjä makuja tai ominaisuuksia. Tällöin syntyy erilaisia nautintoja tai mieltymyksiä, jotka ovat ihmisille välillisiä tarpeita. Välitön ja välillinen tarve on ennen kaikkea tärkeä silloin kun virtausyksiköinä toimivat ihmiset. Liikemaailmassa tarpeita asetetaan erilaisiin järjestyksiin yhtiön strategian mukaisesti. Yleensä lähtökohtana on välittömän tarpeen tyydyttäminen. Esimerkiksi lentoyhtiössä halpalentojen suurin motiivi on tyydyttää välitöntä tarvetta kuljettamalla matkustajia. Samanaikaisesti toinen lentoyhtiö saattaa käyttää suurimman osan resurssistaan matkustajan lentomukavuuden ja nautinnon synnyttämiseen. (Modig, 2013, 69-77)

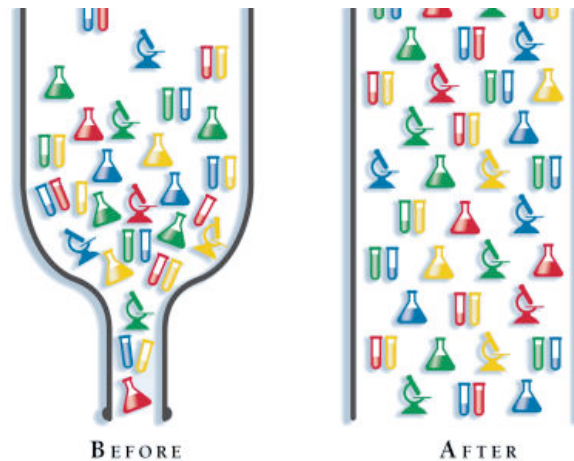
Arvon tuottaminen asettuu siis virtaustehokkaan toiminnon väliin. Asioita ei oikeasti voi ajatella niin mustavalkoisesti mitä leanin pohjimmainen ideologia antaa ymmärtää. Tämä

on eri vaikutustasojen ymmärtämistä. Erilaiset koneet ja instrumentit voidaan asettaa toimimaan tietyssä ajassa tai tietyssä järjestyksessä, mutta ihminen ei toimi näin. Esimerkkinä voi olla tavallisessa päiväkirurgiassa toimiva leikkaus. Virtaustehokkainta olisi suorittaa operaatio samalta istumalta, kun tutkiva lääkäri toteaa vamman. Leikkaavat lääkärit voisivat olla jo oven takana odottamassa ja aloittaa toimenpiteen, kun lääkäri on antanut tähän luvan. Potilas kuitenkin ei ole valmis ottamaan tämän tapaista arvoa vastaan. Operaatio voi pelottaa ja nostaa esiin tunteita. On otettava huomioon riskit ja seuraukset. Leikkaukseen on henkilökohtaisesti valmistauduttava jo omassa mielessään ja elämä leikkauksen jälkeen pitää suunnitella ja huomioida. (Modig, 2013 69-77)

2.1.6 Jonojen synty ja hyödyntäminen

Kun mietimme virtausyksikön tehokkuutta käytännön prosessissa, voimme mitata yhden yksikön ketteryyttä ja nopeutta. Lean mallin perusta toteutuu jo silloin kun kaikki asiat virtaavat aina eteenpäin, eikä koskaan taaksepäin. Kun virtausyksikkö pysähtyy tai lähtee taaksepäin, syntyy siitä odotusaikaa. Lisääntyvä odotusaika tarkoittaa ruuhkia ja ruuhkien selvittäminen vaatii runsaasti lisätyötä. Lisätyö maksaa hetki hetkeltä enemmän ja koko prosessi saadaan pysäytettyä vasta kun uusia virtausyksiköitä ei enää tule prosessiin. (Modig, 2013, 31-46)

Jonot eivät kuitenkaan ole aina pelkästään jonkin epäonnistuneen prosessin seuraus. Esimerkiksi lentokentällä jonoja ei synny sen vuoksi, ettei toiminta olisi tarpeeksi virtaustehokasta, vaan siksi, että jonoja halutaan muodostaa. Mikään rakennus tai toimiva matkustajaliikenteen ratkaisu ei kestäisi niin suurta virtaava ihmismassaa. Eri prosessien keskelle on pakko rakentaa suppiloita, jotta eri toimintoja voidaan järkevästi ohjata ja hallita. Ihmismassan hallitsemiseen ja säilömiseen paras ratkaisu on jono. Jonoja muodostuu, kun prosessin varrella on erilaisia toimintoja, jotka hidastavat huomattavasti virtausyksikön matkaa. Tällaisia ovat esimerkiksi pullonkaulat joita muodostuu monien prosessien välille. Pullonkaulan kohdalle on usein pysähdyttävä, koska se vie aikaa kauemmin kuin muut toiminnot. Tämän takia ennen pullonkaulaa muodostuu jonoja. Jonotuksen jälkeen aukeaa avarampi tila, eli hämmennys joka voi johtaa taas uusiin pullonkauloihin. Pullonkauloissa prosessin virtaustehokkuus on pienin ja se saattaa heijastua negatiivisena myös arvontuotantoon. (Modig, 2013, 31-46)



Kuva 5, Pullonkaula

Tämän kaltaista jonotusta ei voi pelkästään käsitellä hukkana. Jonottamista syntyy lähinnä jokaisesta prosessista, varsinkin kun kyseessä ovat suuret ihmismassat, tietoa tai tarvikkeita. Jos pullonkaula eliminoidaan esimerkiksi lisäämällä resursseja tai nopeuttamalla työskentelyä, johtaa se uusien pullonkaulojen muodostumiseen jossain muualla. Tärkeintä onkin tiedostaa ja havainnoida missä minkäkin prosessin pullonkaulat sijaitsevat ja kuinka ne käyttäytyvät. Jonoja ja pullonkauloja syntyy, koska prosessit pitää suorittaa tietyssä järjestyksessä. Järjestelyä ei voida aina muuttaa, sillä muuttaminen voi vaikuttaa haluttuun lopputulokseen. Toinen syy pullonkaulojen ja jonojen muodostumiseen on vaihtelu. Erilaisilla virtausyksiköillä on erilaisia tarpeita ja tottumuksia.

Odottaminen, eli jonot tuovat mukanaan myös aina lisätarpeita. Tämän takia jonotuksen syyt ja seuraukset tulisi ottaa huomioon. On resurssien hukkaa antaa virtausyksiköiden olla jonossa odottamassa, mutta toisaalta se on jokaiselle prosessille tyypillistä. Kun jonot ja sen aiheuttajat on tunnistettu, voidaan pullonkaulojen läheisyyteen rakentaa muuta arvoa tuottavia elementtejä. Näillä elementeillä organisaatio pystyy viisaalla suunnitellulla muuttamaan negatiivisesta asiasta positiivisen. Jos virtausyksikkö, arvontuotanto ja vielä taustalla organisaatio keskittyy pelkästään pullonkaulaan ja jonon selvittämiseen, menee yhtiöltä monia mahdollisuuksia sivu suun. (Modig, 2013, 31-46)

2.1.7 Vaihtelu vaikuttaa virtausyksiköiden nopeuteen

Jokaisessa prosessissa on aina mukana myös vaihtelua. Se tarkoittaa, että yksiköt prosessin sisällä eivät käyttäydy aina samalla tavalla, tai niiden liikehdintää on mahdoton ennakoita. Ensinnäkin prosessit ovat täynnä erilaisia resursseja. Näistä kertoo se, että lähes jokainen kone menee joskus epäkuuntoon ja se pitää huoltaa. Eri henkilöt käyttävät eripituisia ajanjaksoja asian tutkimiseen tai ratkaisemiseen. Myös ihmismieli rajoittaa jos-

kus tekemisen ennakkointia. Joskus jaksetaan painaa täysillä, kun taas toisinaan väsymys ja haluttomuus saattaa hidastaa tekemistä. Sama vaihtelu voidaan viitata myös arvontuotantoon ja itse virtausyksiköihin. Kaikki asiakkaat eivät odota samanlaista palvelua tai eri komponentit saattavat käyttäytyä eri tavalla erilaisissa tilanteissa tai yhteistyössä muiden komponenttien kanssa. Virtaustehokkuuden vaihteluun vaikuttaa tietenkin myös kaikki ulkoiset tekijät. Tulos ja virtaus eivät ole aina tasaista, vaan tekemiseen ja tulokseen syntyy aina piikkejä. Myös erilaiset sesongit tai ilmiöt ovat verrattavissa ulkoisten tekijöiden aiheuttajiin. (Modig, 2013, 31-46)

2.1.8 Lean Kata. Pois numeroista, usko ihmisiin

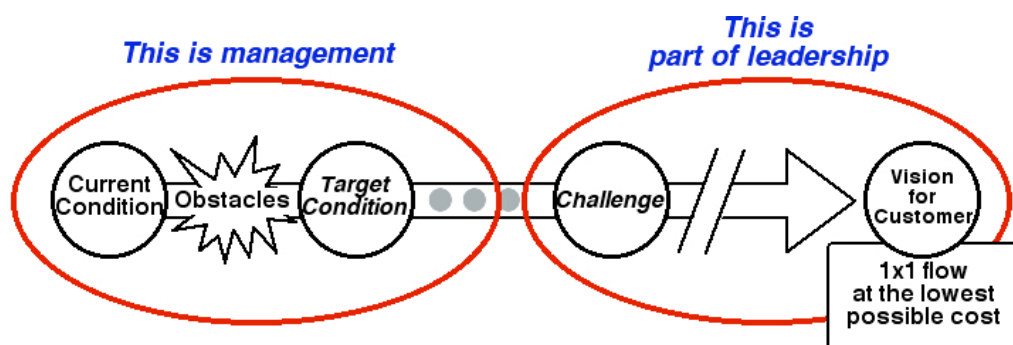
Lean kata on käsite, joka on vahvasti osana nykyistä lean kulttuuria yritysmaailmassa. Lean kata on sitä, miten ihmisen pitäisi käyttäytyä organisaatiossa jossa lean filosofia on vahvasti läsnä. Lean oli vahvasti mukana teknologiassa ja eri koneistossa teollisen ja informatiivisen aikakauden keskellä. Aikakausien myötä tehokkuuden lisääminen ja hukan poistaminen on siirtynyt teknologiasta ennen kaikkea ihmisiin. Elämme nyt vahvasti konseptuaalista aikakautta jonka keskeisimmät käsitteet ovat luovuus, innovatiivisuus ja design. Konseptuaalinen aikakausi hakee vastauksia kysymyksiin, kuinka yhdistämme nämä aihepiirit ja teemat talouteen globaalisti. Teknologian keskeltä lean siirtyi siis ihmisiin ja nykyisin osana yrityksen taseita arvotetaan myös ihmisten tuottama arvo ja design. (Rother, 2008, 69-116)

Organisaatiokeskeinen ajattelutapa (vanha ajattelutapa)	Prosessikeskeinen ajattelutapa (Uusi ajattelutapa)
<ul style="list-style-type: none"> • Ongelma on asenteissa • Työntekijä • Teen oman työni • Osaan oman työni • Arvioidaan työntekijöitä • Muutetaan henkilöä • Voi aina löytää paremman työntekijän • Motivoidaan ihmisiä • Valvotaan työntekijöitä • Älä luota keneenkään • Kuka teki virheen? • Korjataan virheitä • Kate ratkaisee 	<ul style="list-style-type: none"> • Ongelma on prosesseissa • Ihminen • Autetaan, että työt saadaan tehtyä • Ymmärrän, miten työ liittyy prosessiin • Mitataan prosessia • Muutetaan prosessia • Prosessia voi aina parantaa • Poistetaan esteet • Kehitetään ihmisten osaamista • Olemme kaikki yhdessä veneessä • Mikä teki virheen esiintymisen mahdolliseksi • Vähennetään hajontaa, poistetaan virhelähteet • Asiakaslähtöinen ajattelutapa

Kuva 6, Ajattelutavat (Sixsigma)

Katan keskeisimmäksi johtajuuden opiksi on noussut ”go and see” asenne. Se tarkoittaa, että yrityksen johdon ja päätöksen tekijöiden on nähtävä toiminta omin silmin. Paikan päälle meno on tärkeää, jotta pystyy tekemään oikeita päätöksiä. Toinen keskeinen ajatus

on, että pienet ongelmat pitää ratkaista heti. On turhaa ja kallista odottaa niiden syntyistä ja kasvamista liian suuriksi ennen kuin niitä voidaan käydä ratkaisemaan. Kata on vaihtoehto, jonka avulla pääsemme liiketoiminnassa pidemmälle koska uskallamme kyseenalaistaa toimintoja ja hakea kysymykseen ”miksi vastauksia” entistä ahkerammin. Ei ole hyödyllistä etsiä enää itse ongelmia, vaan ongelman aiheuttajia. Kun lean malli on meissä ihmisissä, joudumme huolehtimaan myös sen tuomista velvollisuuksista. Kokeneemmat ovat velvollisia opettamaan nuorempia ja tietoa täytyy jakaa. Tiedon jakaminen ja tieto itsessään ovat tämän aikakauden suurimpia resursseja. Lean Katan mukainen toiminta on täynnä ennen kaikkea rutiineja. Yhtä lailla urheilussa kaiken menestyksen taustalla on toistojen määrä. (Rother, 2008, 69-116)



Kuva 7. Management and leadership, (The Lean Edge)

Lean tuo päivittäiseen johtamiseen täysin uuden suunnan. Virheen löytäjät palkitaan. Numeroilla johtaminen ei ole enää yhtä pitkäjänteistä kuin ennen luultiin. Se on hetkellistä. Uskalletaan kyseenalaistaa jokaista tekemistä ja keksitään parempia ratkaisuja. Suunnitelma on jonkin ennuste asiasta, sitä tarvitaan mutta ennen kaikkea tekijöitä. Tiimi ottaa yhdessä tekemisestä vastuun. Kata asettaa harmaan alueen nykytilanteen ja tavoitetila väliin. Tämä matka pystytään kulkemaan vain yhtenäisellä ja toimivalla henkilöstöllä. Mahdollisuus pitää antaa, jotta jokainen löytäisi oman henkilökohtaisen sisäisen motivaationsa. Tien jokainen joutuu rakentamaan itse. (Rother, 2008, 69-116)

2.1.9 Kaizen, jatkuva kehitys ja parantaminen

Kaikki lean kulttuuri tähtää kaizen ajatteluun, eli jatkuvaan parantamiseen. Kaizenin tarkoituksena on eliminoida hukkaa yksi tekijä kerrallaan mahdollisimman pienin kustannuksin. Operaatioon osallistuvat kaikki organisaation jäsenet, eivätkä pelkästään niihin erikoistuneet organisaation ydintekijät. Ideologia korostaa, että jos sinä et kehity, niin joku toinen

kehittyy ja menee sinusta ohi. Kaizen toimintaa keskittyy pienten parannuskohteiden jatkuvaan etsimiseen ja niiden parantamiseen. Monet pienet muutokset johtavat suuriin muutoksiin ja tuloksiin, silloin kun tekeminen on pitkäjänteistä. Kaizen on ennen kaikkea kulttuuri, joka yhteisöissä voi vallita. Muutos on aina prosessi, mutta yrityksissä keskitytään helposti vain suurin muutoksiin. Suuret muutokset maksavat ja niiden toteuttamiseen kuluu paljon myös henkisiä resursseja ja niihin sisältyviä riskejä.

Kun yrityksessä vallitsee Kaizen ajattelusta välittyvä ilmapiiri muutokset ovat pieniä, edullisia ja yksikertaisia. Vaikka muutokset vallitsevat henkilökohtaisella tasolla, niin muutosten ja kehittymisen taso on korkea. Tämä johtuu siitä, että muutosvoima on kokonaisvaltaisempaa ja jatkuvaa. Kaizen tekee muutoksen kynnyksestä pientä ja edistää myös tietoisuutta ja reagointia epäkohtia kohtaan. Kun asenteena on jatkuva parantaminen, voidaan vakaviin virheisiin johtavat epäkohdat löytää ja korjata, ennen kuin seuraus on ehtinyt syntyä. Kun jokainen askel on pieni ja kevyt, toimintoja uskalletaan lähteä viemään nopeammin liikkeelle. Tällöin suunnitelmien ei tarvitse odottaa vuosien tarkistusta, vaan jokaisen askeleen jälkeen onnistuminen ja parantaminen voidaan arvioida. Kaizen ajattelu vaatii kuitenkin muutosta kaikilla tasoilla ja koko organisaatiossa. Jokaisen tahon on asennoiduttava joka päivä parantamaan ja kehittämään omaa työtään sekä olemaan valmis muutokseen. Ilman jatkuvaa parantamista ovat organisaatiot menettävät kilpailukykyään kilpailijoille. Jatkuva parantaminen lähtee liikkeelle siitä, että jokainen on oman työnsä paras asiantuntija ja näin ollen myös paras kehittäjä. Ohjatusti kerätyt ja järjestelmällisesti käsitellyt parantamishdotukset ovat valtava kehittämispotentiaali organisaatioissa. (Laaksoharju.fi)

3 Palvelumuotoilu Lean menetelmin

3.1 Tuotteistamisen perusta

Lean menetelmää voidaan käyttää hyväksi etenkin uusia tuotteita tai palveluita suunniteltaessa. Tällöin hukkaa aiheuttavat tekijät voidaan pyrkiä ratkaisemaan jo ennen kuin hukka ehtii tuottaa yritykselle haittaa. Leanin filosofiaa voidaan käyttää uusien palveluiden rakentamisessa tehokkaasti. Yleisenä käsitteenä palvelumuotoilu auttaa organisaatioita havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet. Se hahmottaa kuinka tuotteiden ympärille voidaan rakentaa palveluiden avulla uusia huipputuotteita ja jalostaa niitä erilaisiin käyttötarkoituksiin. (Tuulaniemi, 2011, 16-42)



Kuva 8, Asiakasymmärrys

Tuotteistaminen on prosessi, jossa lopulta alkaa virrata erilaisia virtausyksiköitä. Prosessissa ideaa toimivasta palvelusta vasta rakennetaan, parannetaan, tai se kytketään laajentamaan aiemmin toteutettuja tuoteratkaisuja tai palveluita. Palvelumuotoilu eroaa kuitenkin merkittävästi tuotesuunnittelusta. Ihminen on aina palveluiden keskiössä ja välittömässä yhteydessä lopputuloksiin. Ihmisen ympärillä havaitaan aina tarpeita, jotka palvelumuotoilun tuotoksessa halutaan lunastaa ja täyttää. Palvelulla pyritäänkin luomaan asiakkaalle aina parempaa palvelukokemusta. Kaupallisen tuotteistamisen tarkoituksena on rakentaa suunnitelmien pohjalta myytävä ja liikevaihtoa tuottava konsepti (Tuulaniemi, 2011, 16-42)

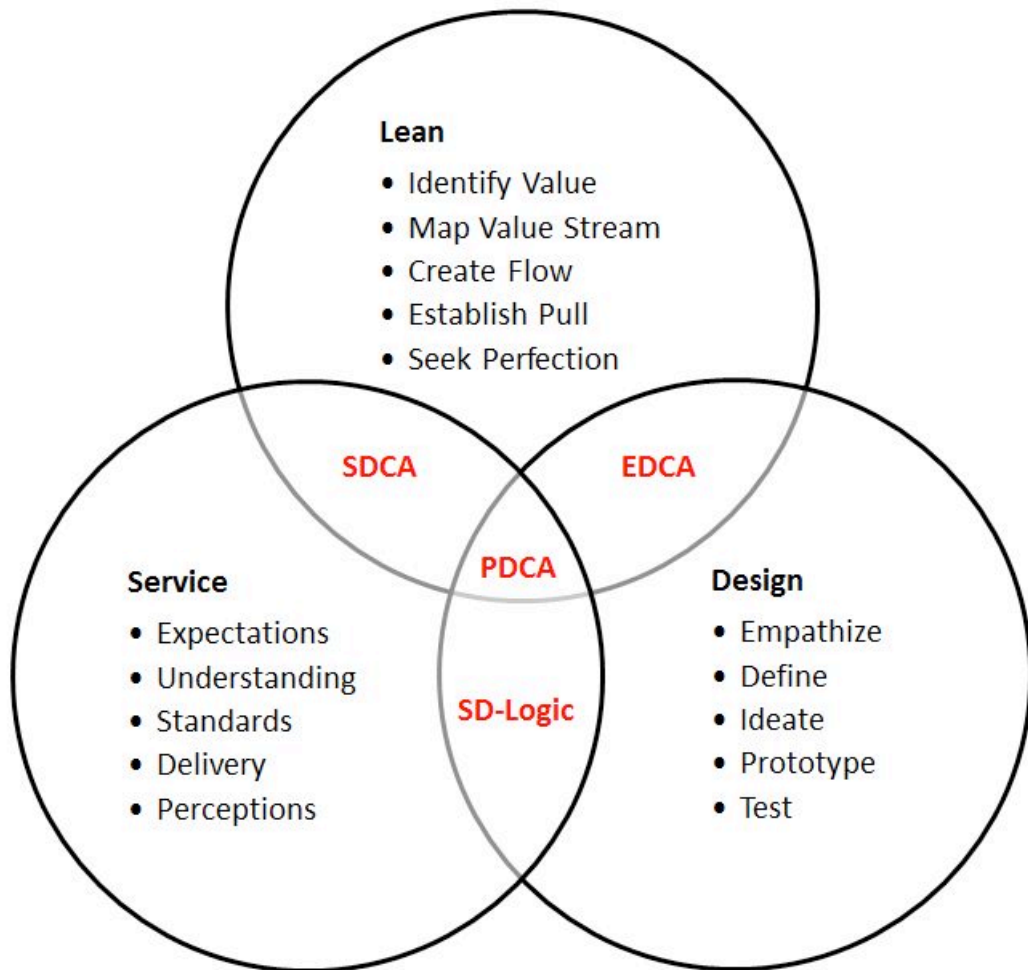
Yleensä palvelumuotoilussa näkymättömästä tuotteesta tehdään näkyvä ja käsin koskeltava. Onnistunut kokonaistuotteistamisen prosessi onkin edellytys hyvälle tuotteen ja palvelun syntymiselle. Tuotteistamisen voi kiteyttää hyvin siihen, että luodun materiaalin ja dokumentaation perusteella kuka tahansa voi ryhtyä palvelusi tuottajaksi. Tuotteistaminen ei kuitenkaan ole pelkästään prosessi, jossa tuotetaan dokumentoitavaa ja kirjallista tietoa, vaan siinä saadaan ennen kaikkea ajatukset kiteytettyä muutamaksi lauseeksi. Tuotteistaminen ei ole myöskään prosessi joka tuotetaan tietylle taholle, vaan se on eteenpäin vievä prosessi kehittäjää varten. Moni hieno yritys ja liikeidea kaatuvatkin siihen, ettei vilkasta ajatusmassaa pysähdytä koskaan konseptoimaan.

Jotta tuotteistettavan tuotteen pystyy myymään asiakkaalle ymmärrettävästi, on itse kehittäjän ymmärrettävä kokonaisuus ja eri palveluyhteydet erittäin laajasti. Tuotteistamista ei kannata aina aloittaa alusta, vaan kerätä ympärilleen jo valmiiksi tehdyt ja toimiviksi todetut tuotokset. Tuotteistaminen on ennen kaikkea oman ydintoiminnan ja ajatuksen selvittämistä ja selkeyttämistä. Prosessin ydin on löytää omaan toimintaan jokin tietty ainutlaatuisuus ja ulottuvuus, jolla erottuu parhaiten markkinoilla olevista muista ratkaisuista. Osa mahtavista ideoista ja ajatuksista on osattava jättää ulkopuolelle ja pidettävä keskittymisen tiukasti omassa ydinosamisessa. Lopputuloksena emme voi koskaan miellyttää kaikkia. (Tuulaniemi, 2011, 16-42)

3.2 Palvelu on prosessi, tuotteistaminen on prosessi

Palvelu on kiteytettynä prosessi, jossa asiakkaalle tuotettavat elementit tapahtuvat tietyssä järjestyksessä asiakkaan aika-akselilla. Palvelumuotoiluun vaikuttavia elementtejä ovat etenkin asiakkaan tarpeet, odotukset, tottumukset, tavat, arvot, muiden ihmisten mielipiteet, palvelun hinta, palvelun ominaisuudet sekä muiden vastaavien palveluiden hinta.

Tuotteistamisen prosessi ei kuitenkaan ole pelkästään sitä mikä näkyy asiakkaalle. Jotta kaikki voivat tapahtua asiakkaan parhaaksi on yrityksen oma sisäpelit oltava kunnossa. Tuotteistaminen ja palvelukonseptien toteuttaminen on myös yrityksen sisäisten prosessien huolehtimista ja rakentamista. Joskus hyvä tuotteistus kaatuukin siihen, ettei yrityksellä ole omaa koneistoa varmistaakseen asiakkaalle tehtyjen lupauksen lunastamista. (Tuulaniemi, 2011, 16-42)



Kuva 9, Lean, Service, Design

Kukaan ei tiedä mistä tuotteesta tai palvelusta tulee lopulta hitti. Jos joku osaisia kertoa sen etukäteen, hänen ei tarvitsisi käydä töissä enää kovin kauan. Hittituotteet löytyvätkin vain kokeilemalla ja epäonnistumalla. Tätä kutsutaan myös yrittämisen riskiksi. Jokaisen tuotteistusprosessin riskinä on, että syntyy hieno palvelutuote, mutta kukaan ei halua ostaa sitä. Tuotteistus onkin hyvä jakaa kahteen vaiheeseen. Lupaus- ja lunastusvaiheeseen. Ensimmäisessä lunastusvaiheessa lupaat ratkaisevasi jonkin todellisen ja tiedostetun asiakasryhmän ongelman. Jos lupauksesi ei saa asiakasta kiinnostumaan tuotteesta, ei tuotteistajan välttämättä kannatta siirtyä eteenpäin seuraaviin vaiheisiin. Toinen vaihe on lupausvaihe, jossa lunastat sen mitä olet asiakkaalle luvannut. Lunastusvaiheen perusta on asiakkaan ongelman ratkaisevan palvelun määrittely ja konseptointi.

(Parantainen, 2008, 12-67)

Ensimmäisen vaiheen aikana suunnittelet sellaisen lupauksen, että saat asiakkaan ostamaan tuotteesi. Mahdollisimman myyvän lupauksen löytämiseksi on tärkeää, että tiedostat, kuka on todellinen asiakkaasi ja tunnistat asiakkaan todellisen ongelman.

On myös otettava huomioon näkökulma siitä, miksi kukaan toinen ei ole aikaisemmin ratkaissut kyseistä asiakkaan ongelmaa ja tehnyt siitä menestyksestä bisnestä. Kiteytä tästä markkinoille tärkeä lupaus, jossa asemoit palveluotteesi niin, että se erottuu kilpailijoista. Kuvaa selkeästi asiakkaan saamat hyödyt. Nimeä tuote, määritä palvelulle hinta ja listaa sen toimitussisältö. Ole myös valmis käsittelemään mahdolliset vastaväitteet ja kehittä niihin toimivat argumentit. (Parantainen, 2008, 12-67)

3.3 Erotta ydintuote ja palvelutuote

Tuotteistajan tehtävä ei ole lähtökohtaisesti rakentaa ydintuotetta, vaan tuotteistaa ydintuotteesta myytävä palvelutuote. Tuotteistamalla samasta ydintuotteesta saadaan rakennettua eri segmenteille kohdennettuja täsmätuotteita. Vaikka erottaisit palvelusi ytimen ja sitä ympäröivän tuotteistuskerroksen toisistaan, se ei suinkaan tarkoita että niitä kehittävät ihmiset pitäisi eristää toisistaan. Päinvastoin. Onnistuneessa tuotteistamisessa heidän täytyy tehdä entistä enemmän yhteistyötä. (Parantainen, 2008, 12-67)

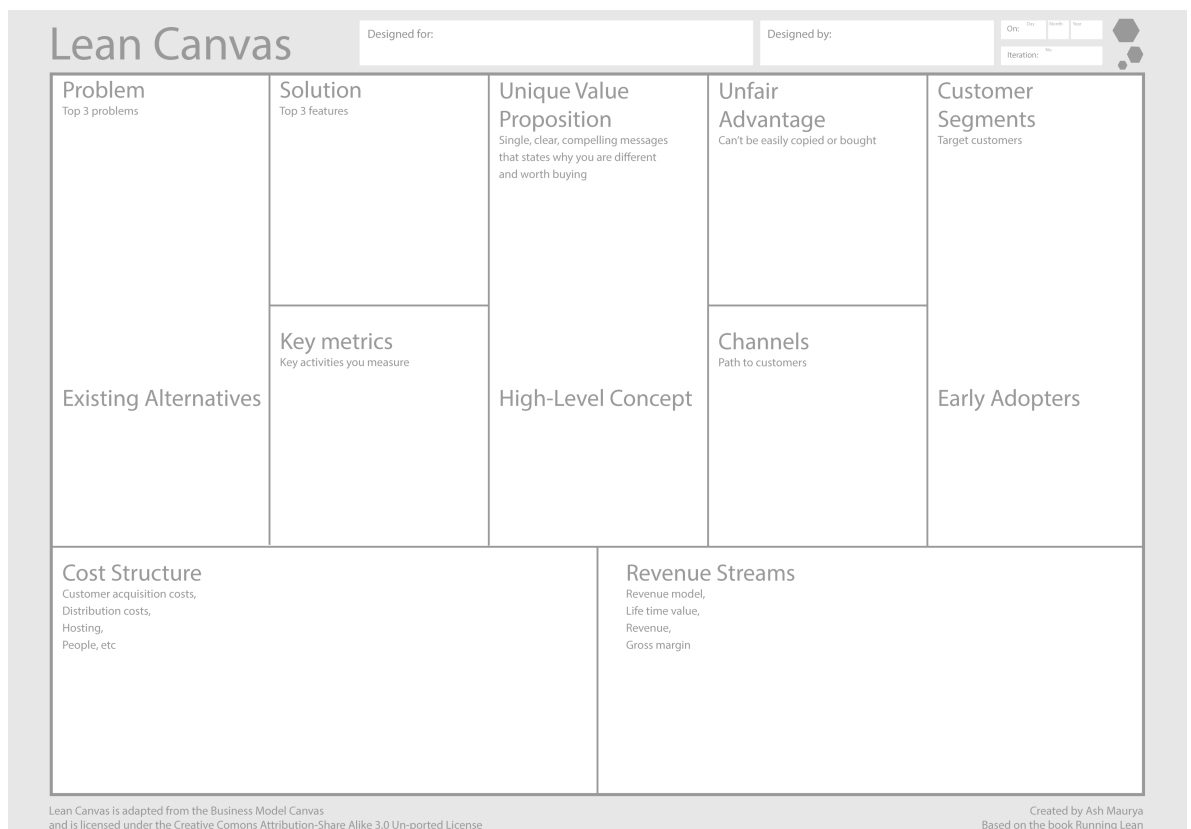
3.4 Lean tuotteistamisessa, Lean Canvas

Lean ajattelun ymmärtäminen antaa myös hyviä työkaluja ja mahdollisuuksia onnistuneeseen tuotteistamiseen. Tuotteistamisen prosessi on tuotteesta tai palvelusta riippuen erilainen ja eripituinen. Yhtä tiettyä mallia ei tuotteistamiseen ole, mutta prosessin tukena voidaan käyttää monia työkaluja. Yksi esimerkki on purkaa perusajatus Lean Canvas malliin. Malli jakaa perusajatuksen yhdeksään eri osaan. Lähtökohtana on kiteyttää asiakas-tarve ja liikeidea selkeään ongelmaan, joka halutaan ratkaista. Ongelmia voi olla useita, tai ne voivat olla liitännäisiä keskenään. Tärkeintä on saada rakennettua malli selkeästi ymmärrettäväksi. Ongelman vastakohtaksi määritetään ratkaisut, jotka ratkaisevat ongelmiksi valikoituneet määritteet. Yrityksen tarjoamat ratkaisut toimivat myös kiteytettynä arvolupauksena asiakkaalle.

Ongelma ja ratkaisun määrittämisen pohjalta on helppo laatia uniikki arvolupaus asiakkaalle. Tekijät jotka erottavat tuotteen tai palvelun muista markkinoilla olevista ratkaisuista. Tuotteistamisen tueksi on myös selkeä hahmotella muutamia avainkäsitteitä, jotka ovat erityisesti vahvana nimittäjänä tulevassa liiketoiminnassa. Lean Canvas mallissa etsitään myös muita epäreiluja kilpailuetuja kilpailevia yrityksiä vastaa. Epäreilulla kilpailuedulla tarkoitetaan ratkaisuiden toteuttamista henkilökohtaisella ja persoonallisella tavalla, joita muut kilpailijat eivät pystyisi hyödyntämään.

Liiketoiminnan tärkein osa-alue on muistaa asiakkaat. Mikä on tuotteistamisen asiakasryhmä. Kenelle tuotteistus kohdistetaan ja ketkä jätetään valitun asiakassegmentin ulkopuolelle. Entä mistä asiakkaat löytyvät ja mikä on paras kanava asiakkaiden tavoittamiseen.

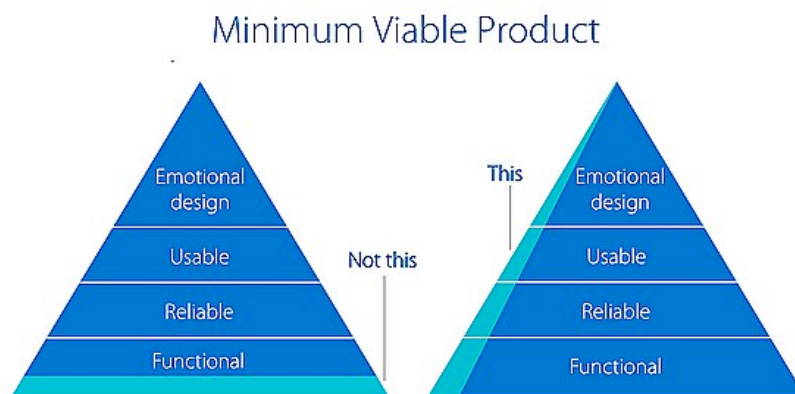
Viimeiseksi hahmotelmaksi jää miettiä mitkä kaikki palvelun muodot tuovat yritykselle kasvavirtaa. Kassavirtaa ei tarvitse heti ennustaa täydellisesti, mutta sen merkittävimmät tulonlähteet on havaittava. Kannattavan liiketoiminnan taustalla on ehyt ja varma kassavirta joka mahdollistaa yrityksen kasvamisen. Myyntiin on erittäin tärkeä panostaa tuotteen elinkaaren alussa ja hahmottaa kaikki mahdolliset tulovirrat. Aikaisemmat ratkaisuehdotukset pitää olla relevantteja kassavirran syntymiselle. Hahmotellulla kassavirralla ja eri tulonlähteillä voidaan rakentaa myös malli suuremmille kuluille ja avata käsitys siitä mitkä ovat liiketoiminnan suurimpia ja keskeisimpiä kuluja. Keskeistä kulurakennetta on helppo hallita rakentamalla taustalle erilaisia budjetteja ja tunnuslukuja. Suurimmat menot ja kulut ovat myös järkevä kyseenalaistaa ja kilpailuttaa, koska suurin säästö saadaan aikaan suurten massojen keskeltä.



Kuva 10. Lean Canvas malli (Tuzzit)

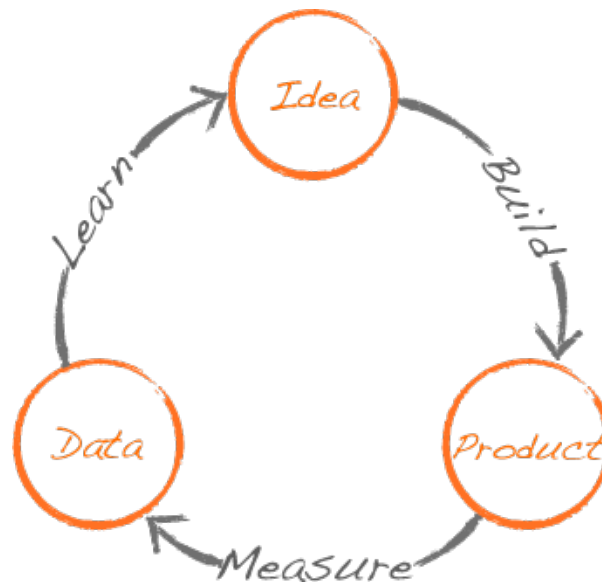
3.5 MVP, Minimum Viable Product

Tuotekehityksessä myös Leanin menetelmä antaa hyvin suuntaan kevyeen ja ketterään kehitykseen MPV (minimum viable product) ajattelun kautta. MVP:n tarkoituksena on löytää ja selvittää mahdollisimman nopeasti uuden tuotteen tai palvelun potentiaali markkinoilla. Tämän seurauksena palautuu aina tulos siitä, onko yritys löytänyt markkinoilta ongelman ja onko heidän tarjoama ratkaisu onnistunut ratkaisemaan ja täyttämään ongelmakohdat. Monesti MVP sekoitetaan ja yhdistetään tuotteen prototyyppiin. Kysymys ei kuitenkaan ole samasta asiasta. Prototyypin tarkoituksena on havainnollistaa tulevaa tuotetta, kun taas MVP on tuotteesta rakennettu yksinkertainen, mutta toimiva versio.



Kuva 11, Minimum Viable Product

Usein MVP:n merkitystä halveksutaan, koska yritykset eivät missään tapauksessa halua viedä asiakkaalle mitään keskeneräistä. MVP:n ei tarvitse siis olla täydellinen, on siis varsin suotavaa, että ensimmäinen tuote on vielä keskeneräinen, mutta tärkeintä on kuitenkin varmistaa, että tuote on toteuttamiskelpoinen ja se ajaa sille tarkoitetun tehtävän. MVP:n merkitys ja tärkeys nousee sitä suuremmaksi, mitä epävarmuuksia uuden tuotteen mahdollisuuksiin ja arvoihin liittyy. Mikäli lähtökohdat perustuvat arvailuun ja järjestykseen, sitä nopeammin asiakaspalautetta on syytä kerätä. Jos tarkoituksena on mitata enemmän ratkaisun toimivuutta, täytyy MVP:n olla entistä lähempänä lopullista tuotetta. Tällaisissa tilanteissa on tärkeä ymmärtää, ettei MVP:n tarvitse sisältää vielä kaikkia toiminnallisuuksia, vaan haastavinta onkin löytää se kaiken toiminnan ydin ja toteuttaa vain se valmiiksi.

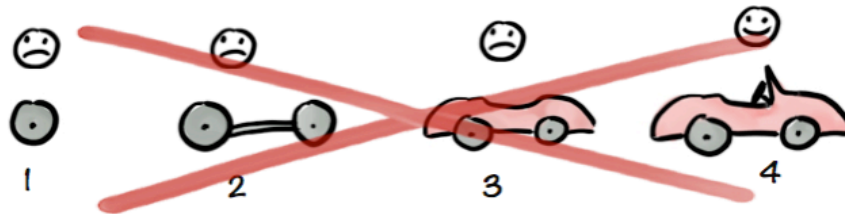


Kuva 12, Idea, Product, Data

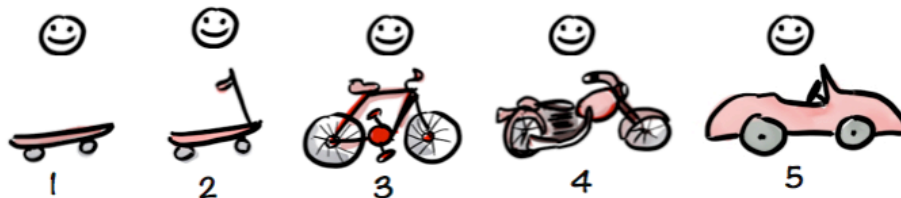
MVP:n ensimmäinen ja tärkein vaihe on idean löytäminen. Miettiä mitä oikeasti halutaan lähteä tekemään, ja mikä on oman ratkaisun ydin. Kun idea on kirkastunut, voi miettiä mikä tässä on ajatuksessa tuottamiskelpoista ja miten se voidaan toteuttaa mahdollisimman kevyesti. Mitä resursseja meiltä jo löytyy. Kerätään kaikki mahdollinen tieto ja taito läheltä. Maailma muuttuu niin nopeasti, ettei suuria ja kalliita investointeja kannata tehdä enää riskillä. Jos tuotekehityksen aloittaa kerralla ja siihen investoi usean vuoden, voi tuote olla valmistuessaan jo vanha ja käyttökelvoton. Siksi onkin tärkeintä päästä hyppäämään markkinoille mahdollisimman pian. Kun tuotteesta on saatu aikaiseksi kevyt ja toimiva MVP tuote, viedään se heti asiakkaalle käytettäväksi.

Kun asiakas käyttää tuotetta hänelle kertyy siitä mielipiteitä. Nämä mielipiteet ovat ehdottoman tärkeä kerätä kasaan ja tehdä niistä johtopäätökset. Tämän jälkeen tuote otetaan takaisin suunnittelupöydälle ja siitä löytyneet virheet pyritään korjaamaan ja oppimaan virheistä. Kuunnellaan asiakkaan toiveet ja kehitetään tuotteesta vielä parempi MVP ja viedään se taas markkinoille ja asiakkaan käyttöön. Koko tuotekehityksen prosessi voi seurata tätä kaarta. Tällöin valmis tuote on markkinoilla erittäin kilpailukykyinen ja suurilta virheiltä pystytään välttymään.

Not like this....



Like this!



Kuva 13, Lean like this

3.6 Hinnoittelu ja tuotteen sisällön määrittäminen

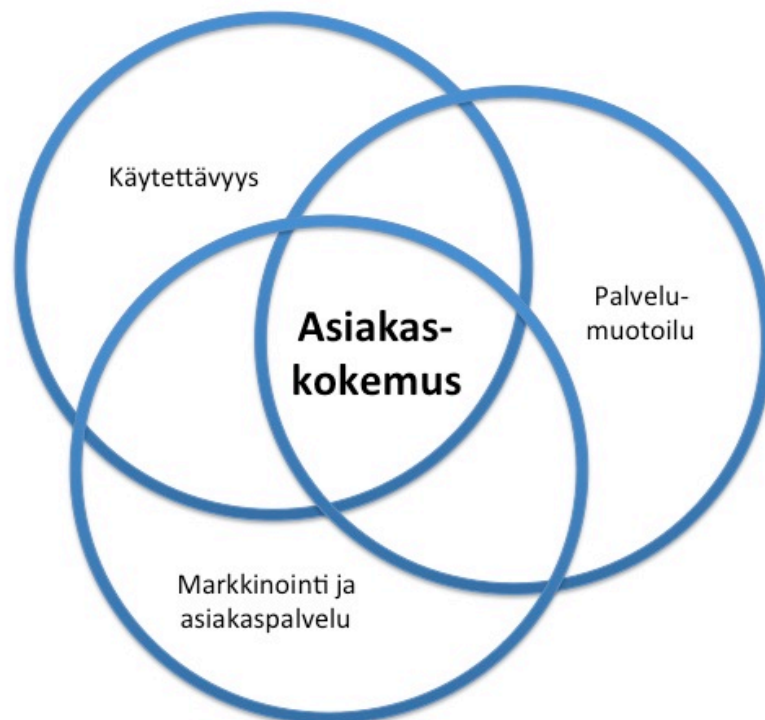
Kun tuotteistat palveluita, joudut määrittelemään tarkasti myös luomasi palvelun sisällön. Lupaamasi sisällön avulla tiedät palvelun kustannukset ja voit arvioida oman kateprosenttisi tarkasti etukäteen. Hinnoittelu ajaa tuotteistuksen myös asemaan, jossa on tarkalleen mietittävä mitä ominaisuuksia ja lupauksia kyseinen hinta pitää sisällään ja mitä ei. Hinnoittelu myös ohjaa asiakasta. Tuotteistamisen alkuvaiheessa ei hinnasta kuitenkaan kannatta tehdä avainkysymystä. Hinta ohjaa hahmottamaan palvelun asettumista markkinoille, mutta se voi myös ohjata tuotteistajaa väärään suuntaan. Hinta on hyvä määrittää tuotokselle vasta kun tuote on valmis ja sitä voidaan verrata markkinoiden muihin tuotteisiin ja vastaaviin palveluihin. (Parantainen, 2008, 68-92)

3.7 Tunne asiakkaasi, tee ostamisesta helppoa

Asiakas on aina toiminnan keskiössä. Palvelumuotoiluun vaikuttavia elementtejä ovat asiakkaan tarpeet, odotukset, tottumukset, tavat, arvot, muiden ihmisten mielipiteet, palvelun hinta, palvelun ominaisuudet sekä muiden vastaavien palveluiden hinta. Koska palvelu on prosessi, se tarkoittaa aika-akselille rakennetun kokemuksen kuluttamista.

(Tuulaniemi, 2011, 43-94)

Vaikka tuotteistaminen on käsitteenä vielä hyvinkin tuore ja tuntematon, on sitä osattu tehdä jo monien vuosituhansien ajan. Tämä on näkynyt ennen kaikkea tuotteiden paketoinnissa ja erilaisten tuotepakettien myymisessä. Tuotteistaminen on myös paketointia. Sitä, että myyjä yhdistää sopivasti erilaisia tuotteita ja palveluita keskenään. Tuotteistettuna ja tuotteistamattomalla palvelulla on tietenkin selvä ero. Hyvin tuotteistettu palvelu on asiakkaalle helppo ostaa ja se on ominaisuuksiltaan vahvempi ja toimivampi. Kun tuotteistaminen on tehty kunnolla, se helpottaa tehokkaan myynnin ja markkinoinnin onnistumista. Lähes jokaisen liiketoiminnan on tarkoitus kasvaa ja kehittyä. Hyvin tuotteistettu tuote on helppo ja edullisempi monistaa myös uusille markkinoille. Yksi tuotteistamisen tavoitteista on tehdä ostamisesta mahdollisimman helppoa asiakkaalle. Asiakas etsii itselleen turvallista ja helppoa paikkaa ostaa ja täyttää omat tarpeensa. Emme voi tuotteistaa, suunnitella ja paketoita palveluita tuntematta itse asiakasta. Asiakasymmärrys on tärkeä osa tuotteistusta. Jokainen ostava asiakas on erilainen mutta usein monella asiakkaalla on keskenään yhtäläisiä piirteitä. Asiakasmassat on hyvä segmentoida sekä kehittää tuote selkeää ja aito asiakasta varten.



Kuva 14, Asiakaskokemus

Palveluliiketoiminnan konseptoinnissa on kolme perusvaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa valitse asiakas ja selvitä asiakkaan yleiset ongelmat. Etsi kyseisen kriteerin täyttäviä asiakkaita ja tunnista sellaisia ongelmia jotka asiakkaat tiedostavat, eikä heillä ole vielä siihen ratkaisua. Kun tuotteistaja on löytänyt maksavan asiakkaan ja ongelman, johon sinulla ratkaisu, on hän saavuttanut jo ensimmäisen tavoitteen. Toiseksi sinun on annettava asiakkaalle lupaus, että ratkaiset hänen ongelmansa. Se tarkoittaa sellaista myyntiväittämää, joka läpäisee asiakkaan luontaisen epäluulon. Kolmanneksi joudut lunastamaan oman lupauksesi, eli toimittamaan palvelun. Kaikki kolme vaihetta täytyy olla tiiviisti integroituna toisiinsa niin, että löydetty ongelmat johtavat asiakkaan ongelmat ratkaisevaan lupaukseen ja päättyvät odotukset ylittävään lunastukseen. Asiakas tarkkailee ostopäätöksen jälkeen entistä tarkemmin sitä, että pystytkö selviytymään antamastasi sitoumuksista. Tällöin palvelukonseptin tulee olla valmiina. Sen ei tarvitse vielä olla täydellinen mutta on tärkeintä, että pystyt lunastamaan antamasi lupauksen. (Parantainen, 2008, 93-131)

Ensimmäinen askel onnistuneeseen tuotteistamiseen tulee asiakkaan ja markkinoiden tuntemisesta. Jotta myyjä ja tuotteistaja voivat onnistua markkinoilla, on hänen tunnettava omat ja muiden kilpailijoiden tuotteet. Jos myyjä ei osaa nostaa omaa tuotettaan muiden joukosta, ei asiakas pysty päättämään. Harva asiakas haluaa tehdä investointinsa arpoilla. Vaikka palvelu olisi kuinka hyvä tai toimiva, on hyvä ottaa tuotteistuksessa esille muutama omaa etuaan korostava piirre tai ominaisuus. Markkinoilla voi olla monia laadukkaita ja hyviä tuotteita, mutta mikä tekee uudesta tuotteesta erilaisen. Lupaa siis asiakkaallesi jotain, mitä kukaan ei vielä luvannut. Erilaisuuden ja ainutlaatuisuuden piirteet on hyvä tuoda vahvasti esille. On myös tärkeä huomata ja löytää yrityksestä itse asiakkaat, eli ostajat. Kuka tekee ostopäätöksen ja keneen ostopäätös vaikuttaa. Harvoin on vain yksi asiakas, joka toimii yksin. Yrityksessä on monia päättäjiä, suosittelijoita, asiantuntijoita ja käyttäjiä. Suosittelija on yleensä yrityksen keskijohtoa ja hän on juuri se, joka haluaa ostaa tuotteesi tai palvelusi. Hänelle siitä on eniten konkreettista hyötyä. Se onkin henkilö johon myyjän kannattaisi erityisesti keskittyä. Päättäjä tarkoittaa taas yrityksessä allekirjoittajaa, kenellä on valta tehdä lopullinen ostopäätös. Asiantuntija on taas taho joka tietää aihepiiristä eniten ja luulee olevansa jopa päättäjä. Tietyllä tavalla hän onkin, vaikka ei voi allekirjoittaa tilauksia. Hän voi nopeasti keskeyttää myyjän matkan. (Parantainen, 2008, 93-131)

3.8 Ostamisen helppous ei vielä tarkoita ostamista

Vaikka yrityksestä olisi miten helppo ostaa, se ei vielä tarkoita ensimmäistä kauppaa, tai saati kauppojen runsasta lukumäärää. Uuteen ja erilaiseen tuotteeseen kiinnostutaan helposti, mutta itse ostopäätöksen syntyminen vaatii epäreilun kilpailuedun löytymistä. Tuotteen on oltava kilpailijoihin nähden reilusti ylivoimainen tietyiltä ominaisuuksiltaan. Hyvin tuotteistettu tuote on jotain, mitä ei voi saada mistään muualta. Tuotteen tai palvelun on tuotettava konkreettista ja selvää hyötyä asiakkaalle. Ostamisen helppoutta lisää se, että tuote on tunnettu hyvästä tarinasta, mielikuvasta ja selkeästä imagosta.

Ihmiset ovat pohjimmiltaan lauman mukana eläviä, ja kaikenlainen poikkeama normaalista toiminnasta pelottaa ja tuo tunteen riskeistä. Usein uudet tuotteet tehdään liian radikaaleiksi ja pelon ja halun kuilu kasvaa liian syväksi. Yleinen ja hyvä strategia on kopioida jotain muilta. Tuotteistukseen voi ottaa mallia ja pohjaa jo markkinoilla olemassa olevista tuotteista. Etenkin käyttäjille tutut tietyt piirteet joihin asiakas on jo ehtinyt tottua ja hyväksyä tietyn muutoksen. Tämä strategia korostuu vahvasti uuden tuotteen lanseerauksessa. Jo markkinoilla olevaa tuotetta on helpompi päivittää ja kehittää jatkuvasti. On siis merkittävää luoda itsellesi ja tuotteellesi oma monopoli, jossa pelataan omilla säännöillä, mutta asiakkaat tuntevat ympäristön tutuksi ja turvalliseksi. Jos onnistut tuotteistamaan ainutlaatuisen konseptin ja myymään sitä, myyt samalla niukkuutta. Kysynnän ja tarjonnan laki alkaa toimia puolestasi. Kun samaa kokonaisuutta ei saa muualta, ostajan on vaikea tinkiä kaltaisesi monopoliitin kanssa. Jos asiakas haluaa juuri sinut, tuskin on tarpeen edes keskustella hinnoista. (Parantainen, 2008, 134-196)

3.9 Korosta ominaisuuksia ja luo ympärille tarina

Asiakas tekee usein lopullisen ostopäätöksen jonkin yksittäisen ja ainutlaatuisen ominaisuuden perusteella. Tuotteen tuoma lopullinen hyöty unohtuu, koska vertailu tehdään tuotteen ominaisuuksia korostaen. Asiakslähtöinen ajattelu ei tarkoita sitä, että tuotteen ominaisuuksilla ei olisi enää mitään merkitystä. Onnistunut markkinointi, hyvä tarina, järkisyöt sekä tuotteen paketointi onnistuvat korvaamaan epäonnistuneen tuotteen tai palvelun erittäin harvoin. Erinomainen tuote ei kuitenkaan tarkoita, että sen tulisi olla aina entistä teknisempi, monimutkikkaampi tai kalliimpi. Yksinkertainen ja helppokäyttöinen tuote myy yleensä paremmin. Täydellinen on useasti hyvän paha vihollinen. (Parantainen, 2008, 134-196)

Joskus on vaikea myöntää ja tunnustaa, että asiakkaan maksamaan hintaan ja ostopäätökseen johtaneet syyt ovat kaukana ominaisuuksista ja pelkistä laatutekijöistä. Hyvin tuotteistetussa palvelussa tunnemielikuvat, kokemus ja tuotteen tarina vaikuttavat erittäin paljon ostajaan ja ostopäätöksen helppouteen. Tarinallistamalla tuotteita pystyy luomaan hinnoitteluun ja arvotekijöihin aivan uudenlaisia elementtejä. Mitä useammin asiakkaat ja trendit ovatkin keskittyneet juuri jonkin onnistuneet tarinan ympärille. Tarinallisuus ei siis ole vain markkinointia, vaan sillä on suuri merkitys koko tuotteeseen, hinnoitteluun ja sen arvoon markkinoilla. Tuotteiden ja palveluiden tarinallistaminen ei kuitenkaan tarkoita, että tuotteeseen luotaisiin jotain odotuksia mitkä eivät pidä paikkaansa, vaan tuotteen hyviä ominaisuuksia korostetaan entisestään! Tähän hyvä esimerkki on reilun kaupan banaani. Asiakas on valmis maksamaan banaanista kaksi kertaa korkeamman hinnan, koska tietää tuottajan saavan brändin mukaisen ja luvatus kohtelun markkinoilla. (Parantainen, 2008, 134-196)

3.10 Miksi asiakkaan ongelma on ratkaisematta

Maailmassa on harvoin kultasäkkejä, jotka vain odottavat noutajaansa. Vaikka asiakkaan ongelma löytyisi, voi vastaan tulla kysymys, miksi jokin toinen ei ole vielä sitä ratkaissut. Todennäköisesti hän on ongelmat löytänyt, mutta jostain syystä päättänyt jättää asian kesken, ja todennut ettei liiketoiminta ole kannattavaa tai mahdollista. On kuitenkin mahdollista, että aika ja tavat ovat olleet tuolloin vain väärät. Helpoin tapa on selvittää oman liiketoiminnan suorat ja todelliset kilpailijat, ja verrata ongelman ratkaisua asiakkaan nykyisiin resursseihin.

Usein asiakas on ratkaissut ongelmansa niin, että hän on kiertänyt ongelman ja kehittänyt siihen jonkin selityksen. Asiakas on saattanut kehittää omia luovia ratkaisuja, joissa ei lopulta ole mitään järkeä. Usein ongelma pitääkin luoda asiakkaalle itse, tai ainakin korostaa sitä. Jos asiakas ei tunnusta ongelmaansa, hän ei voi etsiä siihen myöskään vaihtoehtoisia ratkaisua. Voi myös olla, että asiakkaalla on selvä ongelma, mutta hän ei tunnusta sitä. Joskus kun asiakas myöntää ongelmansa, saattaa hänelle syntyä tunne, että hän on epäonnistunut työssään. (Parantainen, 2008, 197-251)

4 Teorian yhteenveto

Lean on johtamisen ja resurssihallinnan filosofia. Lean syntyi viime vuosisadan alussa teollisuuden resurssipulaan. Lean yhdistää toiminnan tehokkuuden, varmistamisen ja asiakasarvon tuottamisen. Malli nosti esiin myös prosessin tärkeyden. Oikea prosessi tuottaa oikeat tulokset.

Kun uutta liiketoimintaa tai palvelukonseptia rakennetaan, leanin merkitys on erittäin suuri. Tällöin hukkaa aiheuttavat tekijät voidaan pyrkiä ratkaisemaan jo ennen, ennen kuin hukka ehtii tuottaa yritykselle haittaa. Tämä tulee meitä vääjäämättä vastaan silloin kun suunnittelemme asiakkaalle tuotettavaa arvoketjua. Arvoketju voi olla laajempi tai suppeampi, mutta sen rakenteen ja hinnoittelun kannalta on olennaista löytää virtaustehokkaan ja resurssitehokkaan tuotannon ero. Miten eri toimintamallit lopulta vaikuttavat yrityksen tulokseen ja tehokkuuteen. Tärkein asia, joka lean filosofiassa halutaan löytää, on hukka. Käytämmekö koko arvoketjun hyödyksi, vai keskitymmekö resurssitehokkaasti jonkin tietyn jakson toteuttamiseen tiedostaen, että jätämme hukan käyttämättä ja tarjoilemme liiketoimintamahdollisuuksia muille yrityksille.



Kuva 15. Leanin edut

Lean tuo myös päivittäiseen johtamiseen täysin uuden suunnan. Virheen löytäjät palkitaan. Numeroilla johtaminen ei ole enää yhtä pitkäjänteistä kuin ennen luultiin. Se on hetkellistä. Uskalletaan kyseenalaistaa jokaista tekemistä ja keksitään parempia ratkaisuja.

Suunnitelma on jonkin ennuste asiasta, sitä tarvitaan, mutta lisäksi tarvitaan ennen kaikkea tekijöitä. Tiimi ottaa yhdessä tekemisestä vastuun.

Tuotteistaessa palveluita lean mallia hyödyntäen nämä yllämainitut tekijät yritetään ennaltaehkäistä tai välttää. Tuotteistajan tehtävä ei ole lähtökohtaisesti rakentaa ydintuotetta, vaan tuotteistaa ydintuotteesta myytävä palvelutuote. Tuotteistamalla samasta ydintuotteesta saadaan rakennettua eri segmenteille kohdennettuja täsmätuotteita. Tuotteistaminen onkin pitkälti prosessien ymmärtämistä ja niiden hallitsemista. Yleensä palvelumuotoilussa näkymättömästä tuotteesta tehdään näkyvä ja käsin kosketeltava. Onnistunut kokonaisuotteistamisen prosessi onkin edellytys hyvälle tuotteen ja palvelun syntymiselle. Jotta tuotteistettavan tuotteen pystyy myymään asiakkaalle ymmärrettävästi, on itse kehittäjän ymmärrettävä kokonaisuus ja eri palveluyhteydet erittäin laajasti. Palvelu on kiteytetyn prosessi, jossa asiakkaalle tuotettavat elementit tapahtuvat tietyssä järjestyksessä asiakkaan aika-akselilla. Palvelumuotoiluun vaikuttavia elementtejä ovat etenkin asiakkaan tarpeet, odotukset, tottumukset, tavat, arvot, muiden ihmisten mielipiteet, palvelun hinta, palvelun ominaisuudet sekä muiden vastaavien palveluiden hinta.

5 Toiminnallinen tuotos (salainen)

6 Valmiin tuotoksen arviointi (salainen)

6.1 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset (salainen)

6.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opin itse opinnäytetyöprosessissa paljon ajanhallintaa ja kärsivällisyyttä. On osattava keskittyä täysin yhteen asiaan. Houkutus kasvaa nälkäisenä ja olisi hienoa tehdä monia asioita samanaikaisesti. Keskinkertaisuus ei kuitenkaan riitä, vaan on oltava yhdessä asiassa parempi kuin muut. On aina keskityttävä tekemiseen täysillä. Prosessin aikana väsähdin itse monta kertaa. Sain oppia kantapäähän kautta, kuinka suuri merkitys on itsensä johtamisella. Jotta voit rakentaa jotain uutta ja suurta, on ensin huolehdittava itse siitä, että on täysin läsnä hetkessä ja tekemisessä. Huomasin, kuinka täynnä maailma on mielipiteitä. Mielipiteitä pitää osata kuunnella, mutta niistä ei saa sokaistua. Asioiden ja ihmisten johtamista ei saa koskaan sekoittaa keskenään. Asiat voivat taistella ja mielipiteet olla erilaisia. Ei ole olemassa oikeita tai vääriä tunteita, on vain olemassa tunteita. Mielipiteet eivät koskaan kuitenkaan näytä ihmisestä kaikkea.

Lähteet

Modig Niklas, 2013, Tätä on lean

Parantainen Jari, 2008, Tuotteistaminen

Tuulaniemi Juha, 2011, Palvelumuotoilu

Tuominen Kari, 2010, Lean kohti täydellisyyttä

Rother Mike, 2011 Toyota kata

Laaksonharju. Lean on jatkuvaa parantamista. Saatavilla: <http://www.laaksoharju.fi/lean-on-jatkuvaa-parantamista>

Lean Canvas malli. www.tuzzit.com

The Evolutuon toward Jidoka, (Lean Enterprise Institute)
Saatavilla: <http://www.lean.org/lexicon/jidoka>

Tehokkuusmatriisi, (Åhlström 2013). Saatavilla:
<https://osaamattomuusmaksaa.wordpress.com/tag/virtaustehokkuus>

End to end value chain and 7 types of waste (Lean Train 2014,) Saatavilla:
<http://www.leantrain.com/sites/all/files/blog-images/what-is-lean-5-value-chain-and-7-wastes.png>

Maximise the value. Saatavilla:
<https://media.licdn.com/mpr/mpr/p/8/005/078/3ee/3afb596.jpg>

Pullonkaula. Saatavilla:
<http://quality-on.blogspot.fi/2012/06/operations-management-eliminating.html>

Ajattelutavat (Sixsigma). Saatavilla:
<http://www.sixsigma.fi/files/cache/4b9b2861c42b6afa4d096e7aca1e9958.jpg>

Management and leadership (The lean edge). Saatavilal:

<http://theleanedge.org/wp-content/uploads/2010/10/Mgmt-and-Leadership.jpg>

Asiakasymmärrys. Saatavilla:

<https://eliisanblogi.files.wordpress.com/2013/11/miettinen.png>

Lean, Service, Design, Saatavilla:

<http://business901.com/wp-content/uploads/2012/07/LSD1.jpg>

Lean Canvas malli. Saatavilla:

www.tuzzit.com

Kuva 11, Minimum Viable Product. Saatavilla

<http://eeku.fi/wp-content/uploads/2016/02/mvp-good.png>

Idea, Product, Data. Saatavilla:

<https://shlibak.files.wordpress.com/2014/10/lean-image.jpg?w=231&h=204>

Lean like this. Saatavilla:

<http://speckyboy.com/2014/10/07/4-reasons-minimum-viable-products-fail/>

Asiakaskokemus. Saatavilla:

<https://karikko.files.wordpress.com/2014/03/dia1.jpg>

Leanin edut. Saatavilla

<http://www.dimeo.com/wp-content/uploads/2014/07/8-WASTES-WEB-whitespace.jpg>