

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketalous, ICT ja kemiantekniikka

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2017

Jenni Saarinen

VUOKRAUSPALVELU- PROSESSIN KEHITTÄMINEN

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2017 | 100

Ohjaaja: Eija Koivisto

Jenni Saarinen

VUOKRAUSPALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Tämä opinnäytetyö on muodoltaan kehittämistutkimus, jonka tarkoituksena oli kehittää toimeksiantajaorganisaation vuokrauspalveluprosessia kustannustehokkaammaksi. Tutkimus aloitettiin vuokrauspalveluprosessissa työskentelevien vuokravälittäjien haastatteluilla, joiden tulokset analysoitiin teemoittelun ja tyypittelyn menetelmillä. Lisäksi seurattiin kahden esimerkkitoimeksiannon kulku vuokrauspalveluprosessin läpi. Haastatteluiden ja olemassa olevan prosessikuvauksen pohjalta luotiin päivitetty prosessikuvaus blueprint-mallilla.

Kehittämisen viitekehikseksi valittiin lean, sillä sen tarkoituksena on tuottaa enemmän arvoa asiakkaalle vähemmällä resursseilla. Lean ei ole yksittäisiä työkaluja, vaan kokonaisvaltainen johtamisjärjestelmä, joka tähtää prosesseihin tarvittavan ajan lyhentämiseen ja sen muuttamiseen ennustettavaksi, mikä on erityisesti palvelualalla merkittävää.

Tutkimuksessa kokeiltiin lean-työkaluista A3-ongelmanratkaisua, jolla pyrittiin ratkaisemaan yhtä haastatteluiden pohjalta esiin nousutta kehittämiskohdetta. Kokeilu oli onnistunut ja sen tuloksena syntynyt päivystysjärjestelmä otettiin käyttöön kohdetyöissä vakituisesti sitä edelleen kehittäen.

Kirjallisuuskatsauksen ja tutkimuksen perusteella tuotettiin toimeksiantajaorganisaatiolle leaniin perustuvia kehittämis ehdotuksia vuokrauspalveluprosessin tehostamiseksi, jolloin asiakasarvoa lisäämällä olisi mahdollista saavuttaa myös kustannustehokkaampi prosessi. Tärkeää olisi aloittaa jatkuvan parantamisen kulttuuri, jossa muutos alkaisi pienistä organisoiduista ja dokumentoiduista kokeiluista, joita olisi helppo laajentaa niiden onnistuessa. Kaiken kehittämisen perustana on huomioitava asiakkaalle tuotettavan arvon lisääminen, sillä se on liiketoiminnan kannattavuuden edellytys.

ASIASANAT:

palvelutuote, kehittäminen, lean-ajattelu, prosessijohtaminen, vuokra-asunnot, laatujohtaminen, kustannustehokkuus

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

2017 | 100

Instructor: Eija Koivisto

Jenni Saarinen

DEVELOPING THE RENTAL SERVICE PROCESS

This master's thesis is formally an action research, the aim of which was to develop the process of the client organization's rental service more cost-effective. The research began interviewing the rental service agents who work with the rental service process. The results of the interviews were analyzed with thematic and a typification methods. In addition, two example assignments were followed through the rental service process. Based on the interviews and the existing process description, an updated process description was created by the service blueprint model.

Lean was selected as a framework of the development, due to its purpose to produce more value for customers with fewer resources. Lean is not a set of individual tools, but a comprehensive management system, which aims to predict the time spent for the processes and to shorten them. It is particularly significant in the service sector.

The study tested A3 problem solving as one of the lean tools, to resolve one development theme raised in the interviews. The experiment was successful and the resulting on call duty system was introduced in the target team's regulars while developing it further.

The literature review and the research produced lean based development proposals to the client organization. Adding value to customers and improving the rental service process, it makes possible to achieve cost-effective process. It would be important to start culture of continuous improvement, where the change would start from small organized, and documented experiments. They should be easy to expand successfully. Overall, increasing customer value shall be noted as a prerequisite for profitability.

KEYWORDS:

service product, development, lean thinking, process management, rented housing, quality management, cost effectiveness

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	8
1.1 Vuokra-asuminen Suomessa	8
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	9
1.3 Tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät	10
1.4 Toimeksiantajaorganisaatio	12
2 PALVELU ON PROSESSI	13
2.1 Palvelu ja palveluprosessi	13
2.2 Asiakkaan kokema arvo	14
2.2.1 Asiakkaan tarpeet	14
2.2.2 Asiakkaan kokema arvo	15
2.2.3 Arvon erilaisia näkökulmia	17
2.3 Palveluprosessin kehittäminen	18
2.3.1 Blueprint-malli	19
2.3.2 Palvelumuotoilu	21
2.4 Palvelun laatu näkökulmat	24
2.4.1 Palvelun laadun ulottuvuudet	24
2.4.2 Hyvän palvelulaadun määritelmä	26
2.4.3 Laatujohtaminen ja laadun kehittäminen	28
2.5 Toimiva palvelutiimi	30
3 LEAN PALVELUPROSESSI	32
3.1 Päämääränä virtaustehokkuus	34
3.2 Virtauksen kehittämisen haasteet	35
3.2.1 Vaihtelu	35
3.2.2 Ylikuormitus	37
3.2.3 Hukka	38
3.3 Tehokkuusparadoksi	40
3.4 Leanin tavoite	42
3.5 Palveluprosessista lean	44
3.5.1 Leanin perusperiaatteet	46
3.5.2 Jatkuva parantaminen	50
3.5.3 Visuaalinen kokonaiskuva	54

3.5.4 Palveluprosessin mittaaminen	56
4 VUOKRAUSPALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN - CASE X	60
4.1 Vuokrauspalveluprosessi ja siihen vaikuttava lainsäädäntö	60
4.2 Kehittämistutkimuksen rakenne	60
4.3 Haastattelut	61
4.3.1 Vuokrauspalveluprosessin kulku ja kesto	62
4.3.2 Kokonaiskuva ja työnjako	65
4.3.3 Yhteiset toimintatavat ja priorisointi	66
4.3.4 Vuokrauspalveluprosessin tehokkuus ja tavoite	67
4.3.5 Vuokrauspalveluprosessissa tarvittava tieto	68
4.3.6 Vuokrauspalveluprosessin laatu	69
4.3.7 Vuokrauspalveluprosessin tärkein asia ja asiakas	70
4.3.8 Kehitysideat	70
4.3.9 Yhteenveto	71
4.4 Vuokrauspalveluprosessin kuvaaminen	72
4.4.1 Case-esimerkit	73
4.5 Vuokrauspalveluprosessin nykytila	75
4.6 Kehittämiskokeilu	76
4.6.1 A3-ongelmanratkaisutyöpaja	76
4.6.2 Kehittämiskokeilun tulokset	80
5 KEHITTÄMISEHDOTUKSET	82
5.1 Vuokrauspalveluprosessista lean	82
5.2 Jatkuvan parantamisen kulttuuri	82
5.3 Kokonaiskuva ja visuaalisuus	83
5.3.1 Kohdekartta	83
5.3.2 Päiväkokous	84
5.4 Yhteiset toimintatavat ja priorisointisäännöt	85
5.5 Työohjeet ja tiedonhallinta	85
5.5.1 Hukan poistaminen prosessista	85
5.5.2 Ohjepankki	87
5.6 Asiakkaan ääni	88
5.6.1 Asiakaskysely	88
5.6.2 Uusi kontaktipiste	88
5.6.3 Asiakaskortti	89

5.7 Tutkimuksen luotettavuus	89
------------------------------	----

6 YHTEENVETO	92
---------------------	-----------

LÄHTEET	94
----------------	-----------

LIITTEET

- Liite 1. Haastattelurunko
- Liite 2. Vuokrauspalveluprosessin blueprint
- Liite 3. Asiakaskortti

KUVAT

Kuva 1. Päivystysvuoron tehtäväkortti.	78
Kuva 2. Työpajan tuloksena syntynyt A3.	79

KUVIOT

Kuvio 1. Asiakkaan kokema arvo muodostuu hinnan ja hyödyn välisestä suhteesta (mukaillen Tuulaniemi 2011, 31–37).	16
Kuvio 2. Blueprint-malli (mukaillen Bitner ym. 2007, 8; Tuulaniemi 2011, 214; Hassi ym. 2015, 147).	20
Kuvio 3. Arvon muodostumisen pyramidi (mukaillen Tuulaniemi 2011, 75).	22
Kuvio 4. Palvelupolku muodostuu palvelutuokioista, jotka sisältävät erilaisia kontaktipisteitä (mukaillen Tuulaniemi 2011, 78–82).	23
Kuvio 5. Palvelun laadun ulottuvuudet (mukaillen Rissanen 2006, 214–216; Grönroos 2015, 114–115).	25
Kuvio 6. Laadukkaan palvelun seitsemän kriteeriä (mukaillen Grönroos 2015, 122).	27
Kuvio 7. Tiimin kehittymisen ja päämäärien saavuttamisen edellyttämät perusasiat (Lanning 1996, 11; Rissanen 2006, 123).	30
Kuvio 8. Kingmanin kaava esittää vaihtelun, resurssitehokkuuden ja läpimenoajan välisen yhteyden (Modig & Åhlström 2013, 42).	38
Kuvio 9. Hukkalajit palveluorganisaatiossa (mukaillen Torkkola 2016, 25–27).	39
Kuvio 10. Tehokkuusparadoksi (mukaillen Modig & Åhlström 2013, 59–65).	41
Kuvio 11. Lean on jatkuvaa tavoittelua tehokkuusmatriisissa oikealle ja ylös (mukaillen Modig & Åhlström 2013, 100–126; Torkkola 2016, 57).	43
Kuvio 12. Parantamisen portaat tehokkuusmatriisissa (mukaillen Torkkola 2016, 72–82, 220).	45
Kuvio 13. Leanin peruseriaatteet (mukaillen Womack & Jones 2003, 16–26).	47
Kuvio 14. Lean-talo (mukaillen Gemba Academy LCC 2016b).	49

Kuvio 15. PDSA-sykli on jatkuvan parantamisen avain (mukaillen Torkkola 2016, 39–43).	51
Kuvio 16. A3-ongelmanratkaisumalli tukee PDSA-sykliä (mukaillen Gemba Academy LCC 2016a; Torkkola 2016, 32–35).	53
Kuvio 17. Esimerkkejä prosessimittareista (mukaillen Tuominen 2010d, 110–132).	58
Kuvio 18. Vuokranantajan palvelupolku.	62
Kuvio 19. Vuokralaisen palvelupolku.	64
Kuvio 20. Vuokrauspalveluprosessin blueprint.	72
Kuvio 21. Ehdotus kohdekartta-työkalusta.	83

TAULUKOT

Taulukko 1. Esimerkki Littlen lain vaikutuksesta kokonaisläpimenoaikaan.	36
Taulukko 2. Case-esimerkit vuokrauspalveluprosessin kulusta.	74
Taulukko 3. Vuokrauspalveluprosessin aikana tallennettavat dokumentit ja niiden tallennuspaikat.	86

1 JOHDANTO

1.1 Vuokra-asuminen Suomessa

Vuoden 2015 lopulla neljäsosa suomalaisista asui vuokralla, ja vuokra-asuntojen osuus kaikista vakinaisista asunnoista oli 32 prosenttia. Noin 838 000 vuokra-asunnon kokonaismäärästä 39 prosenttia oli valtion tukemia arava- ja korkotukivuokra-asuntoja. Vuokra-asuminen oli yleistä etenkin nuorten asutokunnissa: alle 30-vuotiaiden asutokunnista jopa 76 prosenttia asui vuokralla. Vuokralla asuttiin yleisimmin yksin, ja valtaosa, 86 prosenttia, vuokra-asuntojen asutokunnista oli yhden tai kahden henkilön asutokuntia. (Tilastokeskus 2016.)

Kiinteistösijoitusmarkkinoita ohjaa tällä hetkellä kaksi supertrendiä: voimakas kaupungistuminen ja likviditeetin suuri kasvu, minkä seurauksena asuntoportfolioiden kasvava kysyntä kohtaa hitaasti kasvavan tarjonnan. Finanssikriisin jälkeen asuntoportfolioiden kiinnostavuus on kasvanut kiinteistösijoittajien keskuudessa, ja asuntoportfoliot ovat tällä hetkellä volyymiltaan suurin kiinteistösijoituslaji Suomessa. Ensimmäistä kertaa toimisto- ja liiketilat ovat jääneet osuudeltaan pienemmiksi. Helppo markkinoitavuus ja hintojen vakaa nousu ovat johtaneet siihen, että asunnot ovat olleet viime vuosina parhaiten tuotava kiinteistötilaluokka. Vakaa tuotto on houkuttellut alalle asuntosijoitusyhtiöiden, säätiöiden ja järjestöjen seuraksi useita uusia asuntorahastoja, joiden transaktiot kohdistuvat lähinnä pääkaupunkiseudulle ja keskeisiin kasvukeskuksiin. (Catella 2016a; Catella 2016b.)

Yksityiset vuokranantajat ovat pääosin piensijoittajia, ja heistä noin 60 prosenttia omistaa 1-2 vuokra-asuntoa. Yleisimmät syyt asuntosijoittamiseen ovat sen kannattavuus ja eläkesäästäminen. (Suomen vuokranantajat 2017.) Uutena trendinä asuntosijoittamisessa on havaittu ilmiö, jossa oma koti annetaan vuokralla ja muutetaan itse vuokralla sellaiselle alueelle tai sellaiseen asuntoon, jonka ostaminen ei olisi mahdollista. Myös nuorempien ikäluokkien kiinnostus asuntosijoittamiseen on kasvanut. (Kauppalehti 2016.) Vuokravälittäjän käyttäminen tai käyttämättä jättäminen sijoitusasunnon vuokrauksessa riippuu pitkälti siitä, kokeeko asuntosijoittaja saavansa riittävästi vastinetta välityspalkkiolle, ja haluaako hän ulkoistaa vuokrauksen vai käyttää siihen omaa aikaa (Orava & Tu-

runen 2013). Vuokravälitysalan yrityksen näkökulmasta vuokrauspalvelun jatkuva laadun kehittäminen on tärkeää, jotta palvelu tuottaisi asiakkaalle aina juuri sellaista arvoa, josta asiakas on valmis maksamaan.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Asuntojen vuokravälitys on kilpailtu toimiala, jossa toiminnan keskiössä on vuokrauspalveluprosessi. Prosessin tarkoituksena on löytää sopiva vuokralainen vuokranantajan eli toimeksiantajan omistamaan sijoitusasuntoon ja hoitaa koko vuokrausprosessi toimeksiantajan puolesta niin, että sekä vuokranantaja että vuokralainen ovat tyytyväisiä. Asuntojen vuokravälitys on nopeatempoista, ja liiketoimintaa ohjaa osaltaan alan tarkka lainsäädäntö. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten toimeksiantajaorganisaation vuokrauspalveluprosessia olisi mahdollista kehittää kustannustehokkaammaksi palvelun laadusta tinkimättä. Vuokrauspalveluprosessin kehittämisen ja parantamisen hyödynnetään lean-toimintamallia, sillä sen filosofiana on karsia toiminnasta kaikki turha ja mahdollistaa siten asiakkaalle tuotettavan arvon lisääminen. Kun tehdään vain tarpeelliset asiat ja mahdollisimman tehokkaasti, jää enemmän aikaa toiminnan jatkuvaan parantamiseen ja asiakaspalveluun.

Tutkimuksen pääkysymyksenä on:

- Miten vuokrauspalveluprosessia tulisi kehittää, jotta se olisi kustannustehokas?

Ja edelleen vastausta etsitään alakysymyksiin:

- Miten samanaikaisesti voidaan varmistaa, ettei palvelun laatu heikkene?
- Millainen on toimiva prosessikuvaus?

Toimeksiantajaorganisaatiossa palvelun laadukkuus nähdään kilpailutekijänä, mutta liiketoiminnan hyvän kannattavuuden varmistamiseksi myös kustannustehokkuuteen on kiinnitettävä huomiota. Tutkimuksen tarve lähti liikkeelle päivittämistä kaivanneesta prosessikuvauksesta ja laajeni koko vuokrauspalveluprosessin kehittämistarpeiden selvittämiseksi.

Tämän opinnäytetyön empiirinen osio on salainen, minkä vuoksi kappaleet 1.4, 4 ja 5 sekä liitteet 2 ja 3 on piilotettu julkisesta versiosta.

1.3 Tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö on muodoltaan kehittämistutkimus, jonka tavoitteena on parantaa toimeksiantajaorganisaation vuokrauspalveluprosessia. Kehittämistutkimuksessa on kyse monimenetelmäisestä tutkimusotteesta, jossa kehittäminen ja tutkimus yhdistyvät, ja tutkimusmenetelmät valitaan tilanteen ja kehittämiskohteen mukaan. Kehittämistutkimus muistuttaa suurelta osin organisaatioissa toiminnan parantamiseksi tehtävää kehittämistyötä, mutta kehittämistyön dokumentointi ja tieteellisten menetelmien käyttö tekevät kehittämistyöstä kehittämistutkimuksen. Kehittämistutkimuksen voidaan katsoa koostuvan kahdesta eri prosessista: tutkimuksen kohteen ”teknisestä” kehittämistyöstä sekä tutkimuksesta, jonka tuotteena syntyy opinnäytetyö. Tutkijan rooli kehittämistutkimuksessa on osallistuva, sillä syvälinen ymmärrys edellyttää osallistumista kehitettävän ilmiön toimintaan. (Kananen 2012, 19–21, 45–46.)

Kehittämistutkimus koostuu neljästä tehtäväkokonaisuudesta: 1) perehtymisestä, 2) luovasta ajattelusta, 3) sitouttamisesta ja 4) arvioinnista. Perehtymisellä tarkoitetaan käytännössä prosessiosaamista eli tutkimuskohteeseen perehtymistä. Luovan ajattelun tavoitteena on tuottaa kohdeorganisaatiolle ulkopuolisia oivalluksia ja vaikutteita, ja sitouttamisella tarkoitetaan kykyä sitouttaa organisaation toimijat hankkeeseen. Viimeisenä arviointi merkitsee ongelmanratkaisukykyä, eli miten onnistutaan kehittämään yksi kaikkien hyväksymä luova ratkaisu. (Kananen 2012, 51.)

Tässä kehittämistutkimuksessa lähtötilannetta analysoitiin kohdettiimin haastatteluilla. Haastattelu on joustava tutkimusmenetelmä, jossa tarkoituksena on antaa tutkittavien itse kertoa heitä itseään koskevista asioista. Haastattelua voidaan kuvata luotettavana keskusteluna, joka on tutkijan johdattamaa ja tapahtuu tutkijan aloitteesta, ja sille on tyypillistä, että haastattelijan on motivoitava haastateltavaa ja pidettävä haastattelua yllä. (Eskola & Suoranta 2005, 85; Hirsjärvi ym. 2007, 199.) Haastattelun merkittävin etu on mahdollisuus aineiston keruun säätelyyn joustavasti vastaajia myötäillen sekä tilanteen vaatimalla tavalla. Toisaalta haastattelun haasteena ovat esimerkiksi menetelmän suuri ajankulutus sekä kerättävän aineiston konteksti- ja tilannesidonnaisuus. (Hirsjärvi ym. 2007, 200–202.)

Haastattelulajit voidaan jakaa neljään luokkaan: strukturoituun ja puolistrukturoituun haastatteluun, teemahaastatteluun sekä avoimeen haastatteluun. Strukturoidussa haas-

tattelussa kysymykset ja vastausvaihtoehdot on laadittu etukäteen, minkä vuoksi menetelmä on tavallaan ohjattua kyselylomakkeen täyttämistä. Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa sitä, että kysymykset on määritelty valmiiksi, mutta haastateltava vastaa niihin omin sanoin. Teemahaastattelussa on mietitty etukäteen ainoastaan haastattelun teemat ja aihepiirit, ja haastattelijalla on jonkinlainen tukilista, jonka avulla hän voi varmistaa, että kaikki aihe-alueet tulevat käsitellyiksi. Avoin haastattelu on tavallisen keskustelun kaltainen tilanne, jossa keskustellaan tietystä aiheesta vapaasti. (Eskola & Suoranta 2005, 86.)

Tässä tutkimuksessa haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua yksilöhaastattelua, joka sisälsi elementtejä myös teemahaastattelusta. Haastattelun perustana oli haastattelurunko (liite 1) määriteltyine kysymyksineen, mutta haastattelujen aikana tehtiin tarvittaessa tarkentavia jatkokysymyksiä. Haastattelut tallennettiin digitaalisesti ja litteroitiin perustasolla. Perustason litterointi sopii tilanteisiin, joissa halutaan analysoida vain puheen asiasisältöä, ja sillä tarkoitetaan sanatarkkaa litterointia, josta jätetään kuitenkin pois toistot, täytesanat, erilliset äännähdykset sekä kontekstiin liittymätön puhe (Tietoarkisto 2017).

Haastattelujen, olemassa olevan prosessikuvauksen ja osallistuvan havainnoinnin perusteella luotiin ajantasainen prosessikuvaus blueprint-menetelmällä. Haastattelujen perusteella esiin nousseista kehittämiskohteista valittiin yksi, jonka ratkaisemista kokeiltiin A3-ongelmanratkaisumenetelmällä. Menetelmän tuloksena syntyneitä kehittämistoimenpiteitä kokeiltiin reilun kuukauden kokeilujaksolla, jonka jälkeen tapahtunutta muutosta arvioitiin reflektion ja narratiivisen muutoksen seurannan keinoin. Reflektion tarkoituksena on hyödyntää yksittäisen kokeilun synnyttämiä tietoja mahdollisimman tehokkaasti, jotta kokeilusta opittaisiin mahdollisimman paljon. Kokeilun hyödyllisyys mitataan siitä saatavan tiedon ja merkityksellisyyden määrässä, minkä vuoksi reflektio on kokeilun tärkein vaihe. Reflektio perustuu kolmeen pääteemaan: 1) kokeilun aikana syntyneet havainnot, palaute ja tiedot, 2) edellä mainittujen merkitys kehitettävän asian kannalta sekä 3) kokeilun pohjalta saadun uuden ymmärryksen merkitys tuleviin toimenpiteisiin. Reflektiot kannattaa tehdä kirjallisesti, jotta niihin voidaan tarvittaessa palata myöhemmin. (Hassi ym. 2015, 176–179.) Narratiivisessa muutoksen seurannassa on kyse muutoksen mittaamisesta muutokseen osallistuneiden kokemuksiä hyödyntämällä (Kananen 2012, 82–83). Lopuksi haastattelutulosten, kehittämiskokeilun ja kirjallisuuskatsauksen pohjalta laadittiin kehittämissuositukset vuokrauspalveluprosessin kehittämiseksi kokonaisuudessaan.

1.4 Toimeksiantajaorganisaatio

Tämä kappale on salainen.

2 PALVELU ON PROSESSI

2.1 Palvelu ja palveluprosessi

Palvelukäsitteelle on olemassa monta määritelmää. Palvelua voidaan kuvailla kokemuksena, tapahtumana, aineettomana ja vuorovaikutuksellisenä. Keskeistä palveluille on, että 1) palvelu on ratkaisu asiakkaan johonkin ongelmaan, 2) se on prosessi, 3) voimme kokea sen, mutta emme omista sitä ja 4) sen keskiössä on ihmisten välinen vuorovaikutus. (Tuulaniemi 2011, 59.) Ominaista on myös, että palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Vuorovaikutuksen vuoksi palvelut ovat heterogeenisiä, ja jokainen palvelu on ainutkertainen, mikä vaikeuttaa palvelukokemusten kontrollointia. (Lämsä & Uusitalo 2003, 18–19.) Grönroosin (2015, 25) mukaan palvelu on yksinkertaisesti ”asiakkaan toimintojen ja prosessien tukemista”, jossa tärkeintä on prosessimaisuus. Palvelun tavoitteena on löytää ratkaisu asiakkaan ongelmaan eri toiminnoista koostuvilla prosesseilla, joiden aikana käytetään monia resursseja ihmisistä tietoon, järjestelmiin ja infrastruktuuriin (Grönroos 2015, 79).

Palvelu on pääosin aineetonta ja luonteeltaan abstrakti. Palvelut ovat ehdotuksia, joita asiakkaille tarjotaan ostettavaksi. Siksi yrityksen on menestyäkseen tehtävä palveluväitteet näkyväksi ja houkuttelevaksi tarjoomaksi palvelutodisteilla, joita ovat palvelumaiset ja tavarat. Palvelumaisemia ovat kaikki palveluympäristöt, joissa palveluyritys ja asiakas kohtaavat, kuten esimerkiksi rakennukset, kyltit ja tilojen lämpötilat. Palvelutodisteiksi katsotaan myös tavarat, jotka mahdollistavat ja helpottavat palvelun toteutumisen, kuten esitteet, internet-sivut ja laskut. Tätä palvelun tuotteeksi paketoimista kutsutaan usein tuotteistamiseksi tai kaupallistamiseksi. (Tuulaniemi 2011, 90–92.)

Palveluprosessissa asiakas osallistuu merkittävästi prosessin toteuttamiseen, minkä vuoksi puhutaan palveluiden yhdessä luomisesta (*co-production*). Se erottaa palveluprosessin tuotantoprosessista. On tärkeää tunnistaa asiakkaan toiminta prosessissa, jotta palvelutapahtuma olisi onnistunut. (Laamanen & Tinnilä 2009, 23.) Asiakkaan prosessi alkaa jo ennen kuin organisaatio tiedostaa asiakkaan ja päättyy jonnekin tulevaisuuteen. Totuuden hetket ovat niitä vaiheita, jolloin organisaation ja asiakkaan prosessit kulkevat yhtä matkaa, ja ne määrittävät asiakkaan palvelukokemuksen. (Laamanen 2009, 71.)

Positiivisen asiakaskokemuksen lähtökohtia ovat asiakkaan huomioiminen ja kuunteleminen, hänen tilanteensa ymmärtäminen ja kysymyksiinsä vastaaminen, korkea palvelun laatu, lupauksen pitäminen sekä aktiivinen yhteydenpito asiakkaaseen. Merkittävintä on kuitenkin se, että organisaation jokainen jäsen ja yksikkö ymmärtävät, miten heidän oma toimintansa vaikuttaa asiakaskokemukseen ja palveluketjun onnistumiseen. Tämä vaatii läpinäkyvyyttä, yksinkertaisia prosesseja ja jatkuvaa kouluttautumista. (Fischer & Vainio 2015, 9–12.)

Palveluprosessin tehokkuutta määrittelee saavutetun arvon sekä sen aikaansaamiseen vaadittavien panosten suhde, ja se on erilaista asiakkaan ja organisaation näkökulmasta. Tehokkuus voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen: tuottavuuteen ja vaikuttavuuteen. Tuottavuudella tarkoitetaan palveluiden suhdetta käytettyihin resursseihin ja vaikuttavuudella vaikutusten suhdetta resursseihin. Tuottavuus siis mittaa palveluiden tuottamistehokkuutta ja vaikuttavuus sitä, onko palvelusta ollut hyötyä asiakkaalle. Ideaalitalanteessa sekä tuottavuus että vaikuttavuus kehittyvät samanaikaisesti, jolloin prosessin tehokkuus kehittyy parhaiten. (Laamanen & Tinnilä 2009, 102–103.)

2.2 Asiakkaan kokema arvo

Organisaatioiden perustehtävä on arvon luominen asiakkaille (Tuulaniemi 2011, 30), joten asiakasarvojen tunteminen ja hyödyntäminen mahdollistavat menestyksekkään liiketoiminnan (Lecklin 2002, 95). Menestyvän yrityksen toimintaa kuvaa lisäksi jatkuva parantaminen (Laamanen 2009, 3). Palveluyrityksen kilpailuetu syntyy yksilöä arvostavan johtajuuden, hyvän työilmapiirin ja työhön sitoutuneiden yksilöiden yhdistelmästä, jolloin ymmärretään oman ja muiden käyttäytymisen merkitys positiivisen asiakaskokemuksen synnyttämisessä. (Fischer & Vainio 2015, 9).

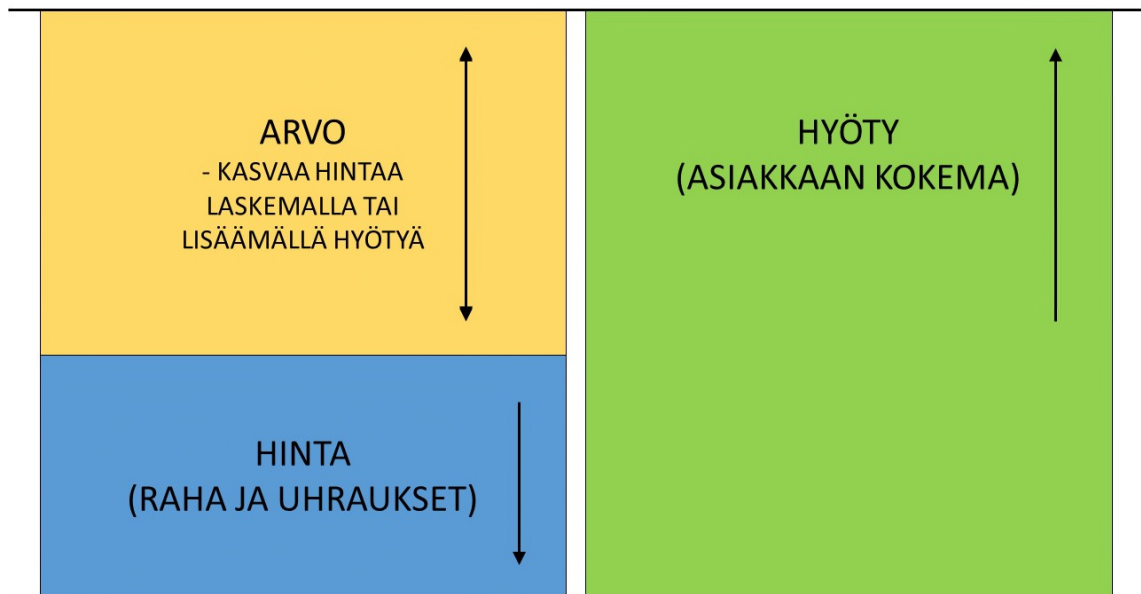
2.2.1 Asiakkaan tarpeet

Prosessiajattelun kantava uskomus on, että organisaatio luo asiakkaalle arvoa tietyllä toimintojen ketjulla, jota on johdettava, ja josta syntyy organisaation operatiivinen tulos (Laamanen & Tinnilä 2009, 10). Tässä kokonaisprosessissa organisaation kannattavuuden ja tuottavuuden näkökulmasta vain asiakkaalle arvoa tuottavat toiminnot ovat tärkeitä ja muut toiminnot tulisi jättää prosessin ulkopuolelle (Grönroos 2015, 57). Prosessiajattelun toimivuus perustuu asiakkaan näkökulman sisäistämiseen. Asiakas ei ole

kiinnostunut yksittäisistä toiminnoista, vaan koko prosessin tuotoksesta. (Lanning 1996, 9.) Prosessiajattelun perusta on siis asiakkaassa ja hänen tarpeissaan. Kun on kartoitettu, millaisilla palveluilla ja tuotteilla asiakkaan toiveet voidaan täyttää, suunnitellaan prosessi, jolla tarpeet tyydytetään. Liiketoimintaprosessi on Laamasen määritelmän mukaan ”joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteen muunnetaan tuotteiksi”. (Laamanen 2009, 19–21.) Martola & Santala (1997, 25) kuvaavat liiketoimintaprosessia toimintojen dynaamiseksi sarjaksi, jolla on määritellyt tuotokset sekä asiakkaat eli tuotosten vastaanottajat. Prosessi on looginen kokonaisuus, joka voidaan kuvata ja havainnollistaa, ja sillä on alku ja loppu (Kvist ym. 1995, 9). Liiketoimintaprosessin ensisijainen tarkoitus on asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen, ja prosessit voidaan jakaa ydin- ja tukiprosesseihin, joista ydinprosessi on liiketoiminnan ydin ja tukiprosessit tukevat nimensä mukaisesti ydinprosessia (Martola & Santala 1997, 25–26).

2.2.2 Asiakkaan kokema arvo

Koska organisaatioiden toiminta pohjautuu arvon luomiseen asiakkaalle, on ymmärrettävää, mistä asiakkaan kokema arvo muodostuu. Arvolla tarkoitetaan tässä asiakkaan kokemaa hyödyllisyyttä, joka muodostuu hyödyn ja hinnan välisestä suhteesta (kuvio 1). (Kuusela & Rintamäki 2002, 17; Tuulaniemi 2011, 30–31.)



Kuvio 1. Asiakkaan kokema arvo muodostuu hinnan ja hyödyn välisestä suhteesta (mukaillen Tuulaniemi 2011, 31–37).

Hyöty, jonka asiakas kokee, muodostuu kaikista palveluun ja palvelukokemukseen liittyvistä positiivisista ominaisuuksista. Vastaavasti hintaan kuuluvat uhraukset sisältävät kaikki negatiiviset ominaisuudet palvelussa tai palvelukokemuksessa. (Kuusela & Rintamäki 2002, 17.) Arvo on aina suhteellista, sillä hintaan sisältyvät rahallisen arvon lisäksi myös uhraukset, jotka asiakas tekee hankinnan eteen. Toisaalta koettuun hyötyyn vaikuttavat asiakkaan aikaisemmat kokemukset ja arvostukset. (Tuulaniemi 2011, 30–31.) Asiakkaan kokema arvoa voi kuvailla asiakkaan ja organisaation välisenä emotionaalisenä siteenä (Kuusela & Rintamäki 2002, 17). Se syntyy odotusten ja toteutuneen subjektiivisen kokemuksen perusteella, kun asiakas ja yritys ovat vuorovaikutuksessa erilaisissa kohtaamisissa ja kanavissa (Tuulaniemi 2011, 33). Asiakkaan kokema arvo on aina moniulotteinen, tilannesidonnainen ja ajassa muuttuva (Martinsuo & Kohtamäki 2014, 121).

Palvelun arvo olisi helppo määritellä vain hinnan mukaan, mutta on täysin mahdollista, että kalliimmalla palvelulla on edullisempaa pienempi arvo, mikäli hyödyn suhde hintaan on pienempi kuin edullisemmassa vaihtoehdossa. Yrityksen onkin tärkeää ymmärtää asiakkaan arvonmuodostusprosessi sekä pohtia, millaisen arvolupauksen se asiakkailleen antaa. Arvolupauksen tarkoituksena on 1) määritellä ja kuvata tuote, 2) ilmoittaa tuotteen kohderyhmä, 3) kertoa asiakashyöty sekä 4) kuvailla tuotteen erottautumisteki-

jät. Arvolupauksen avulla asiakas ymmärtää, mitä hänelle tarjotaan. Lisäarvo on kilpailutekijä, ja sitä voidaan tuottaa joko alentamalla palvelun hintaa tai lisäämällä asiakkaan palvelusta saamaa hyötyä. (Tuulaniemi 2011, 32–38.) Palveluyrityksissä arvolupauksen määrittely on haastavaa, koska asiakas on osallisena palvelun tuottamisessa, jolloin hintaa tärkeämpiä tekijöitä ovat esimerkiksi palvelun laatu, palvelukokemus, henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä asiakkaan odotukset (Martinsuo & Kohtamäki 2014, 60).

2.2.3 Arvon erilaisia näkökulmia

Arvo muodostuu asiakkaan prosesseissa, eikä arvoa ole ennen kuin asiakas käyttää palvelua. Tästä näkökulmasta käytetään termiä käyttöarvo. Palveluiden yhteydessä arvoa on järkevää tarkastella juuri käyttöarvon näkökulmasta, jossa asiakas on mukana luomassa arvoketjua sen sijaan, että vain kuluttaisi arvoketjussa luotua arvoa. Käyttöarvon ajatusmallissa palvelu on prosessi ja yritysten tehtävä on mahdollistaa ja tukea asiakkaidensa arvontuotantoprosessia. Yritys palvelee asiakkaita ja tarjoaa heille resursseja ja palveluprosesseja, joiden aikana tapahtuu vuorovaikutusta asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä, mikä luo arvoa. (Tuulaniemi 2011, 40; Grönroos 2015, 192.)

Sweeney & Soutar (2001, 211) luokittelevat tutkimuksensa perusteella asiakkaan kokeman arvon neljään ulottuvuuteen: 1) emotionaaliseen, 2) sosiaaliseen, 3) suorituskyvyn laatuun ja 4) hinta-laatusuhteeseen. Emotionaalinen arvo muodostuu tuotteen kyvystä herättää positiivisia tai negatiivisia tunteita, joilla on suora vaikutus asiakkaiden tyytyväisyyteen ja ennen kaikkea ostopäätökseen. Sosiaalinen arvo liittyy tuotteen vaikuttavuuteen asiakkaan sosiaalisen statuksen näkökulmasta, ja siihen vaikuttavat eniten asiakkaan vertaisryhmät ja heidän kokemuksensa. Kaksi viimeistä ulottuvuutta ovat arvon toiminnallisia ulottuvuuksia, joista suorituskyvyn laadulla tarkoitetaan tuotteen laatuodotuksia ja niiden täyttymistä. Hinta-laatusuhde sisältää sekä lyhyen että pitkän aikavälin rahalliset kustannukset, joita tuote asiakkaalle aiheuttaa. Kaikki edellä mainitut arvon ulottuvuudet muodostavat yhdessä asiakkaan kokeman kokonaisarvon, joten jokaisella ulottuvuudella voi olla kokonaisarvoon joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus. (Sweeney & Soutar 2001, 206–220; Kuusela & Rintamäki 2002, 21–37.)

Asiakkaan kokemaa arvoa voidaan ajatella myös ydinarvon ja lisäarvon summana, jossa ydinarvolla tarkoitetaan ydinratkaisun hyötyjä verrattuna hintaan, ja lisäarvolla suhteen lisäpalveluita verrattuna suhdekustannuksiin. Suhdekustannuksilla eli uhrauksilla tarkoi-

tetaan hinnan lisäksi maksettavia lisäkustannuksia, joita asiakkaalle aiheutuu asiakas-suhteen takia, kuten esimerkiksi reklamaatioiden tekeminen tai epäluottamus palvelun toimivuudesta. Merkittävää asiakkaan kokeman arvon tarkastelussa on, että lisäarvo voi olla myös negatiivista, jolloin puhutaan arvonvähennyksestä. Negatiivisen lisäarvon syitä voivat olla esimerkiksi monimutkaiset järjestelmät, virheelliset laskut, pitkät jonotusajat, epäystävälliset tai osaamattomat työntekijät tai puutteellisesti hoidettu reklamaatio. Positiivista lisäarvoa taas tuottavat esimerkiksi nopeat toimitukset, huomaavaiset asiakas-palvelijat tai sujuva palvelu. Arvonvähennyksen välttämiseksi asiakaskontakteihin ja prosesseihin on suhtauduttava palveluina, eikä hallinnollisina rutiineina tai ainoastaan sisäiseen tehokkuuteen keskittyen. Yrityksen prosessien näkeminen asiakkaille tarjottavina palveluina ja niiden parantaminen asiakkaalle lisäarvoa tuottavalla tavalla johtaa positiiviseen lisäarvoon, jolla on suora vaikutus asiakkaan kokemaan kokonaisarvoon. (Grönroos 2015, 182–186, 193–196.)

2.3 Palveluprosessin kehittäminen

Prosessin kehittäminen edellyttää sen kuvaamista, jolloin prosessin kulku selkeytyy ja kehittämiskohteet tulevat esiin. Prosessikuvaus selventää toimintojen välisiä vastuualueita, tarkentaa sisäistä työnjakoa, helpottaa tarpeettomien toimintojen karsintaa ja uusien työntekijöiden perehdyttämistä sekä helpottaa ongelmien havaitsemista ja ratkaisemista. Kuvaamisen suurin haaste on sen tarkkuuden määrittelyssä. Liian tarkka ja yksityiskohtainen kuvaus on työlästä ja kokonaisuus hämärtyy, kun taas liian yleisluontoinen kuvaus ei yllä konkreettisen toiminnan tasolle, jolloin kehittämismahdollisuuksien havaitseminen vaikeutuu. (Kvist ym. 1995, 77–83.) Hyvä prosessikuvaus on lyhyt ja ymmärrettävä, sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat, esittää riippuvuudet asioiden välillä, auttaa kokonaisuuden ja oman roolin ymmärtämisessä tavoitteiden saavuttamiseksi, kehittää ihmisten välistä yhteistyötä sekä mahdollistaa joustavan toiminnan tilanteen niin vaatiessa. Tärkeää on sisällyttää kuvaukseen myös asiakkaan toiminta, jolloin kehitystyössä on esillä asiakasnäkökulma. (Laamanen 2009, 76–80.) Prosessien kuvaaminen voidaan nähdä organisaation toiminnan kuvaamisena systeeminä, jolloin systeemiä ymmärtämällä on mahdollisuus saada aikaan haluttu lopputulos (Laamanen & Tinnilä 2009, 36).

2.3.1 Blueprint-malli

Prosessiajatteluun perustuva palvelumalli (*service blueprint*, myöhemmin blueprint-malli) on monikäyttöinen, joustava ja visuaalinen tapa kuvata palveluprosessi. Blueprint-malli on yksinkertainen ja tehokas apuväline palvelun analysointiin ja kehittämiseen, ja sitä voidaan käyttää niin yksittäisen palveluvaiheen kehittämiseen kuin koko palveluprosessin kokonaiskuvan visualisoimiseen. Mallin tarkoituksena on kuvata ja määritellä prosessi niin, että asiakkaan kulkema palvelupolku, siihen liittyvät kontaktipisteet sekä prosessiin keskeisesti kuuluvat toiminnot käyvät ilmi kuvauksesta kronologisessa järjestyksessä. Blueprint-malli mahdollistaa sekä palvelun arvontuoton (asiakasnäkökulma) että palvelutuotannon (tuottajanäkökulma) kehittämisen, ja auttaa säilyttämään yhteyden asiakasnäkökulmaan kehittämisprosessin aikana. Palvelun blueprint-mallintamisen on todettu lisäävän asiakastyytyvyyttä sekä helpottavan palvelun kustannustehokkuuden kehittämistä. Kuvauksen keskeiset elementit ovat asiakkaan kokemat asiat eli *näyttämö* ja palveluntuottajan toiminta taustalla eli *backstage*. Näyttämön tapahtumat ovat palvelun totuuden hetkiä, jolloin asiakas arvioi palveluntuottajan kykyä tuottaa palvelua. (Bitner ym. 2007, 4–6; Tuulaniemi 2011, 210–212.)

Blueprint-mallissa palvelu kuvataan toiminnoittain, ja toiminnot jaetaan yleisimmin viiteen tasoon. Tällöin voidaan tarkastella, mitä palveluntuottaja kussakin toiminnossa tuottaa asiakkaalle, ja mitä taustatöitä toiminnon toteuttaminen vaatii (kuvio 2). (Bitner ym. 2007, 6–8; Tuulaniemi 2011, 211–214; Hassi ym. 2015, 147.)

PALVELUN FYYSISET TODISTEET	
ASIAKKAAN TOIMINTA	VUOROVAIKUTUKSEN RAJA
PALVELUNTARJOAJAN TOIMINTA (FRONTSTAGE)	ASIAKKAALLE NÄKYVYYDEN RAJA
PALVELUNTARJOAJAN TOIMINTA (BACKSTAGE)	SISÄISEN VUOROVAIKUTUKSEN RAJA
TUKIPROSESSIT JA SYSTEEMIT	

Kuvio 2. Blueprint-malli (mukaillen Bitner ym. 2007, 8; Tuulaniemi 2011, 214; Hassi ym. 2015, 147).

Ylin taso sisältää kaikki palvelun fyysiset todisteet, joita asiakas kokee palvelun aikana, kuten palvelusopimukset tai nettisivut. Toisella tasolla kuvataan asiakkaan palvelukokemukset palveluketjun eri toiminnoissa, jolloin saadaan esiin koko palvelutuottajan asiakkaalle tarjoama arvoketju eli palvelupolku. Toista ja kolmatta tasoa erottaa vuorovaikutuksen raja, jossa organisaation ja asiakkaan kohtaamiset tapahtuvat. Kolmannelle tasolle merkitään palveluntuottajan asiakkaalle näkyvät teot (*frontstage*), joissa asiakas ja palveluntuottaja ovat suorassa vuorovaikutuksessa. Kolmannen ja neljännen tason välissä on näkyvyysraja, jonka ylittäminen muodostaa asiakkaalle aina yhden palvelun totuuden hetken. Rajan alla on kaikki asiakkaalle näkymätön toiminta. Neljännellä tasolla kuvataan ne asiakkaalle näkymättömät palvelutuotannon osat (*backstage*), jotka vuorovaikutteinen palvelutuotanto vaatii toteutuakseen. Neljättä ja viidettä tasoa erottaa sisäisen vuorovaikutuksen taso. Alin taso sisältää kaikki ne tukiprosessit, joita palvelun tuottaminen vaatii, mutta joita asiakaskontaktihenkilöstö suorita. (Bitner ym. 2007, 6–8; Tuulaniemi 2011, 211–214; Hassi ym. 2015, 147.)

Blueprint-mallin rakentaminen alkaa kuvattavan palveluprosessin määrittelystä, jonka jälkeen muodostetaan asiakkaan palvelupolku. Sen jälkeen määritellään palveluntarjo-

ajan näkyvä ja näkymätön toiminta, linkitetään se asiakkaan palvelupolkuun sekä tuki-prosesseihin ja viimeisenä lisätään palvelun fyysiset todisteet. (Bitner ym. 2007, 7.) Blueprint-mallin avulla palveluntuottaja voi halutessaan laskea palvelun tuottamisen aiheuttamat kulut, mikä osaltaan helpottaa palvelun hinnoittelua sekä kehittämistä haluttuun suuntaan. Laadunseurannan kannalta malli auttaa tunnistamaan helposti toiminnan kriittiset tekijät sekä asettamaan niille seurantamittarit. (Tuulaniemi 2011, 212–214.)

2.3.2 Palvelumuotoilu

Yksi näkökulma palveluprosessin kehittämiseen on palvelumuotoilu (*service design*), jolla tarkoitetaan käyttäjälähtöistä palveluiden suunnittelua, kehittämistä ja hallintaa muotoilumenetelmin (Martinsuo & Kohtamäki 2014, 55). Palvelumuotoilu on osaamisala, jonka tarkoituksena on auttaa yritystä havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa sekä innovoimaan uusia ja kehittämään jo olemassa olevia palveluita. Palvelumuotoilu yhdistää muotoilusta tutut toimintatavat perinteisiin palvelukehitysmenetelmiin, ja sen tavoitteena ovat taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestävät palvelutuotteet. (Tuulaniemi 2011, 24–25.) Palvelumuotoilulla pyritään suunnittelemaan käyttäjien tarpeita sekä palveluntarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita vastaava palvelukokemus (Martinsuo & Kohtamäki 2014, 55).

Palvelun keskiössä on aina ihminen, asiakas, jolle muodostuu palvelussa palvelukokemus. Palvelumuotoilu tähtää mahdollisimman positiiviseen palvelukokemukseen keskittymällä palvelukokemuksen kriittisiin pisteisiin eli palveluprosessin, työtapojen, tilojen ja vuorovaikutuksen optimointiin sekä poistamalla palvelua häiritsevät asiat. Toiminnan kantava ajatus on, että paremmat palvelut houkuttelevat useampia asiakkaita, jotka myös mielellään maksavat palvelusta enemmän, ja samalla asiakasuskollisuus kasvaa. (Tuulaniemi 2011, 26–29.)

Palvelukokemuksen muodostumisessa keskeistä on asiakkaan kokemus palvelusta eli asiakaskokemus, joka voidaan jakaa kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkitykseen (kuvio 3).



Kuvio 3. Arvon muodostumisen pyramidi (mukaiillen Tuulaniemi 2011, 75).

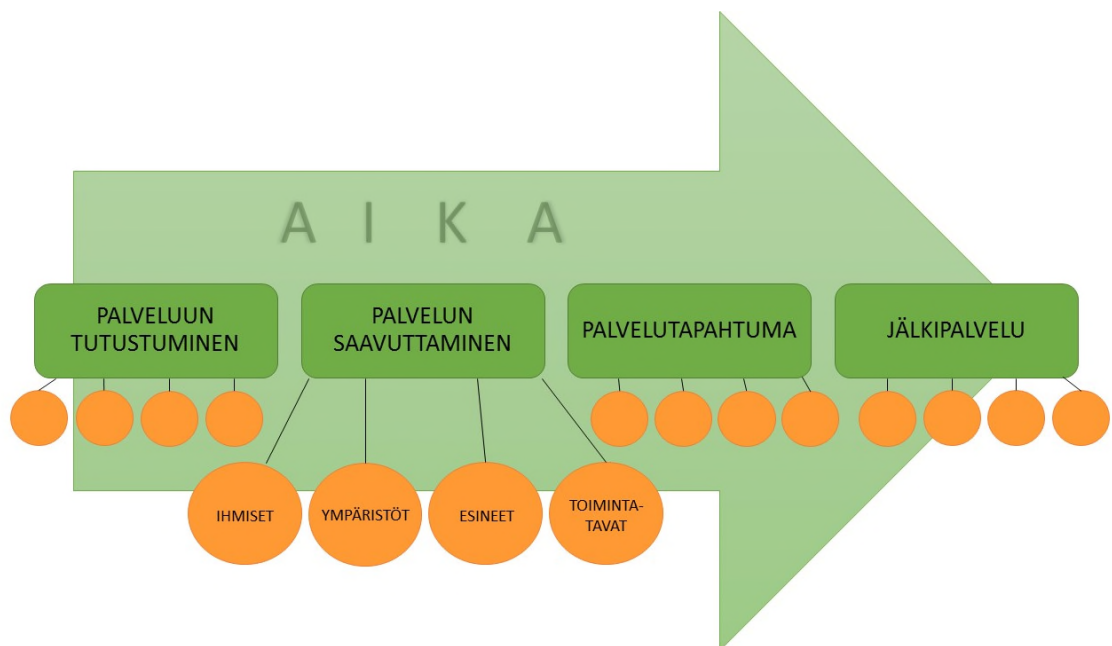
Alin eli toimintataso on palvelun vähimmäisvaatimustaso, jota vaaditaan palvelun mahdollisuuden pysyä markkinoilla. Se kattaa palvelun prosessien sujuvuuden, palvelun hahmotettavuuden, saavutettavuuden, tehokkuuden, käytettävyyden ja monipuolisuuden sekä kyvyn vastata asiakkaan funktionaaliseen tarpeeseen. Tunnetasoon sisältyvät asiakkaan henkilökohtaiset kokemukset palvelusta, kuten kokemuksen miellyttävyys, kiinnostavuus, innostavuus, tunnelma ja helppous. Ylin asiakaskokemuksen taso käsittää lisäksi kokemukseen liittyvät merkitykset, kuten unelmat, lupaukset, oivallukset kokemuksen henkilökohtaisuudesta ja suhteen omaan identiteettiin. (Tuulaniemi 2011, 74–75.)

Palvelumuotoilu on jokaisen palvelun tavoin prosessi, joka ei ole koskaan valmis, vaan vaatii jatkuvaa kehittämistä. Kehittäminen on olennaista, jotta palvelu vastaa aina asiakastarpeisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Palvelun arviointi ja kehittäminen on mahdollista hyvin laadittujen keskeisten suorituskyvyn mittareiden (KPI, *key performance indicators*) avulla, jotka helpottavat arvioimaan sijoitetun pääoman tuottoa. Onnistuneet mittarit peilaavat liiketoiminnan haasteita, ja auttavat kehittämistyötä tekevät ymmärtämään, mitkä ovat heidän työilleen asetetut odotukset. (Tuulaniemi 2011, 243.)

Palvelumuotoilun keskeiset elementit voidaan esitellä vertauksella, jossa palvelu kuvataan sävellyksenä, ja jossa nuottiviivastolla (palvelupolulla) on eripituisia tahteja (palvelutuokioita) sekä eripituisia (kontaktipisteet) ja erikorkuisia säveliä (asiakkaiden kokemukset) (Tuulaniemi 2011, 76–77).

Palvelupolku

Palvelupolun tarkoituksena on kuvata visuaalisesti palvelukokonaisuus eli asiakkaan matka ja kokemukset aika-akselilla (kuvio 4). Palvelupolku jaetaan palvelutuokioihin, jotka sisältävät kontaktipisteitä. Kuvauksen tarkoituksena on paloitella palvelu pienempiin osiin ja helpottaa siten palvelun analysointia, yksityiskohtien optimointia ja kehittämistä. (Tuulaniemi 2011, 78–79, 99.) Palvelupolkua voidaan kutsua myös asiakaspoluksi (*customer journey*), ja se auttaa ymmärtämään, millainen kokemus palvelu on asiakkaan näkökulmasta (Hassi ym. 2015, 146).



Kuvio 4. Palvelupolku muodostuu palvelutuokioista, jotka sisältävät erilaisia kontaktipisteitä (mukaillen Tuulaniemi 2011, 78–82).

Palvelutuokiot voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta. Esipalveluvaiheeseen sisältyvät arvon muodostumisen valmistamiseen liit-

tyvät palvelutuokiot, kuten palveluun tutustuminen ja palvelun saavuttaminen. Ydinpalveluvaihe eli varsinainen palvelutapahtuma muodostaa asiakkaalle arvon ja jälkipalvelu kattaa kontaktit palvelutapahtuman jälkeen. (Tuulaniemi 2011, 78–79.)

Kontaktipisteet muodostuvat erilaisista elementeistä; ihmisistä, ympäristöistä, esineistä ja toimintatavoista, jolloin asiakas on yhteydessä palveluun kaikilla aisteillaan. Kontaktipisteiden tarkoitus on puhutella asiakkaita, mutta epäonnistuessaan ne voivat myös olla palvelun heikoin lenkki. Ihmiskontaktipisteissä pyritään ohjaamaan asiakasta määritellyille toiminta-alueille ennakoimalla ja ohjailemalla asiakkaan toimintaa, jolloin kontaktipisteitä ovat palvelun asiakaspalvelija sekä arvoa itselleen tuottava asiakas. Toinen kontaktipistelaji ovat ympäristöt, joissa palvelu tapahtuu. Palveluympäristöt voivat olla fyysisiä tai digitaalisia, ja niillä on suuri merkittävä rooli palvelun onnistumisessa. Kolmantena kontaktipistelajina ovat esineet, joita liittyy palvelun tuotantoon ja kuluttamiseen. Esineet voivat olla kuluttamisen mahdollistavia, kuten esimerkiksi ruokailuvälineet ravintolassa, tai todisteita käyttöoikeudesta palveluun, kuten esimerkiksi matkaliput. Kontaktipisteitä ovat myös toimintatavat, joilla tässä tarkoitetaan palveluhenkilökunnan sovittuja ja palveluun kuuluvia käyttäytymismalleja. (Tuulaniemi 2011, 79–82.)

Kun tarkoituksena on kehittää palvelua, palvelupolun ympärille voidaan rakentaa palvelujärjestelmän kuvaus (*service blueprint*), joka sisältää asiakkaan näkökulman lisäksi palvelun toteuttamiseen tarvittavat toiminnot, sidosryhmät ja muut elementit. Palvelujärjestelmän kuvaaminen visuaalisessa muodossa auttaa hahmottamaan kehitettävää asiaa eri näkökulmista, miettimään konkreettisia keinoja kehitysideoiden toteuttamiseen sekä helpottaa palvelun osapuolten vastuualueiden analysointia ja arviointia. (Hassi ym. 2015, 146–148.)

2.4 Palvelun laatu näkökulmat

2.4.1 Palvelun laadun ulottuvuudet

Laatu on tarkastelun kohteen luontaisten ominaisuuksien kykyä täyttää asetetut vaatimukset, ja se syntyy prosesseissa. Laadun määrittelee se, miten tarkoitus toteutuu. (Laamanen & Tinnilä 2009, 25, 130.) Yksinkertaistettuna palvelu on laadukasta, kun asiakas on siihen tyytyväinen (Lecklin 2002, 18). Laadukas palvelu ei siis tarkoita maailman parasta, vaan asiakkaan odotukset, vaatimukset, tarpeet ja tottumukset täyttävää palvelua.

Kyse on siitä, että toteutetaan asiakkaan kanssa sovitut asiat ja toimitaan siten, kuin organisaatiossa on määritelty. (Pesonen 2007, 36–37.) Palvelun laatuun vaikuttavat merkittävästi totuuden hetket eli tilanteet, joissa asiakas ja palveluntarjoaja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Palveluntarjoajan kannalta totuuden hetket ovat todellisia tilaisuuksia osoittaa asiakkaalle palvelun laatu, ja palveluprosessi on suunniteltava ja toteutettava niin, että kaikissa totuuden hetkissä onnistutaan. (Grönroos 2015, 111.)

Asiakkaan kokema arvo on aina suhteellista, joten myös kokemus palvelun laadusta on lopulta subjektiivinen asia, johon vaikuttavat asiakkaan mielikuvat, aikaisemmat kokemukset, asenteet, tunteet ja imago. Voidaankin ajatella, että palvelun laadun anturi on asiakas, joka muodostaa käsityksen palvelun laadusta monien tekijöiden pohjalta. Näitä palvelun laadun ulottuvuuksia ovat: 1) palveluntuottajan pätevyys ja ammattitaito, 2) luotettavuus, 3) uskottavuus, 4) saavutettavuus, 5) turvallisuus, 6) kohteliaisuus, 7) palvelualltius ja palveluvaste, 8) viestintä, 9) asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen sekä 10) palveluympäristö (kuvio 5). (Rissanen 2006, 214–216; Grönroos 2015, 114–115.)



Kuvio 5. Palvelun laadun ulottuvuudet (mukaillen Rissanen 2006, 214–216; Grönroos 2015, 114–115).

Pätevyydellä tarkoitetaan sekä organisaation että kontaktihenkilöiden tarvittavien tietojen ja taitojen hallintaa ja luotettavuus sitä, että palvelu on johdonmukaista, täsmällistä ja luotettavaa. Uskottavuus sisältää rehellisyyden ja asiakkaan edun huomioimisen lisäksi myös yrityksen maineen ja persoonallisuuden. Saavutettavalla palvelulla on sopivat aukioloajat, lyhyt odotusaika sekä hyvä sijainti ja tavoitettavuus. Turvallisuusnäkökulmaan vaikuttavat fyysinen ja taloudellinen turvallisuus sekä luottamuksellisuus, ja kohteliaisuudella tarkoitetaan kunnioitusta asiakkaan omaisuutta kohtaan sekä kontaktihenkilöiden siistiä olemusta, hyviä käytöstapoja, huomaavaisuutta, ystävällisyyttä ja kunnioittavaa asennetta. Palvelualltius merkitsee kontaktihenkilöiden reagointikykyä, joka vaikuttaa palvelun suorittamiseen ajallaan ja viivytyksetöntä yhteydenpitoa asiakkaaseen. Viestinnässä tärkeintä on, että asiakasta kuunnellaan ja hänelle puhutaan ymmärrettävästi. Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen tarkoittavat yksilöllistä kohtelua ja sitä, että asiakkaan erityisvaatimukset selvitetään ja vakioasiakkaat tunnetaan. Viimeisenä ulottuvuutena on palveluympäristö eli fyysiset tilat, palvelussa käytettävät apuvälineet, palvelun fyysiset merkit sekä palvelutiloissa olevat muut asiakkaat. (Rissanen 2006, 214–216; Grönroos 2015, 114–115.)

Myös Alahuhdan (2015, 160) mukaan asiakkaan ääni on aina laadun lähtökohta. Laadun kehittäminen on asiakastyytyväisyyttä lisäävän toiminnan jatkuvaa kehittämistä, ja sen edellytyksenä on ymmärtää, mikä yrityksen toiminnassa estää lisäarvon tuottamisen asiakkaalle. Kaksi laadun kulmakiveä ovat ihmiset ja kurinalainen prosessimainen toiminta. Laadun kehittäminen vaatii uteliaita, luovia, kiinnostuneita ja toisten kanssa vuorovaikutukseen kykeneviä ihmisiä. Prosessimaisessa toiminnassakin keskeistä ovat ihmiset ja heidän välinen yhteistyönsä, sillä tärkeää on osallistaa prosessien eri vaiheisiin kaikki prosesseihin liittyvät henkilöt, jolloin kaikki näkökulmat ja asiakkaiden tarpeet tulevat kuulluksi. Alahuhdan mielestä yrityksellä tulisi olla noin viisi ydinprosessia, joista yrityksen toiminta rakentuu, ja prosessien omistajiksi tulee nimittää parhaat ihmiset. (Alahuhta 2015, 160–161.)

2.4.2 Hyvän palvelulaadun määritelmä

Kirjallisuudessa on esitetty moniin tutkimuksiin perustuen seitsemän kriteeriä, jotka kuvaavat hyväksi koettua palvelulaatua (kuvio 6). Ammattimaisuus ja taidot kuvaavat teknistä laatua, maine ja uskottavuus liittyvät organisaation imagoon ja loput kriteerit edustavat palvelun toiminnallista laatua eli prosessien toimintaa. (Grönroos 2015, 121–122.)



Kuvio 6. Laadukkaan palvelun seitsemän kriteeriä (mukaillen Grönroos 2015, 122).

Yksi laadun määrittelijä on Euroopan laatupalkintomalli (The EFQM Excellence Model), joka asettaa viitekehysten organisaatioiden kilpailukykyyn ja erinomaisuuden kehittämiseksi. Suomessa EFQM-mallin mukaista laatu-arviointia suorittaa Laatukeskus, joka jakaa parhaille organisaatioille vuosittain Suomen laatupalkinnon. EFQM-mallin keskeiset periaatteet ovat 1) lisäarvon tuottaminen asiakkaille, 2) kestävä tulevaisuus luominen, 3) organisaation valmiuksien kehittäminen, 4) luovuuden ja innovatiivisuuden hyödyntäminen, 5) visionäärinen, innostava ja vastuullinen johtajuus, 6) ketteruus johtamis-mallina, 7) osaava henkilöstö menestyksen tekijänä sekä 8) huipputulosten tekeminen. (Tuominen 2013, 9–10; Laatukeskus Excellence Finland 2016.)

Prosessien näkökulmasta arvioinnin kohteena ovat viisi asiakokonaisuutta, joiden perusteella arvioidaan, miten organisaatio suunnittelee, hallinnoi ja parantaa prosessejaan, ja tukeeko toiminta yrityksen strategiaa ja toimintaperiaatteita sekä tyydytetäänkö asiakkaiden tarpeet ja tuotetaanko heille lisäarvoa. Ensimmäinen kokonaisuus on prosessien järjestelmällinen suunnittelu ja hallinta. Toiseksi arvioidaan, parannetaanko prosesseja

innovatiivisesti ja tarpeiden mukaisesti huomioiden asiakkaiden tarpeet ja lisäarvon tuottaminen heille. Kolmantena kokonaisuutena on tuotteiden ja palveluiden suunnittelu ja kehittäminen asiakkaiden tarpeiden ja odotusten mukaisesti. Neljäntenä arvioidaan, tuotetaanko, toimitetaanko, tuetaanko ja huolletaanko tuotteita ja palveluja, ja viimeinen arviointikohde on asiakassuhteiden hallinta ja kehittäminen. (Lecklin 2002, 437–438.)

2.4.3 Laatujohtaminen ja laadun kehittäminen

Laatujohtamisella tarkoitetaan laadukkaan toiminnan ja siihen liittyvien asioiden suunnittelua, suunnitelmien toteuttamista, toteutumisen seurantaan sekä jatkuvaa parantamista. Asiantuntijaorganisaatiossa painotetaan erityisesti osaamisen hallintaa, motivaation kehittämistä ja ylläpitoa sekä laitteiden ja niitä täydentävien asioiden hallintaa, mutta pohjana kaikessa toiminnassa ovat asiakkaan tarpeet. (Pesonen 2007, 66–67.) Menestyvät organisaatiot ovat oivaltaneet, että johtamisen tulee perustua asiakaskokemukseen organisaation historian sijaan. Palvelun laadun kehittämiskohteet havaitaan helpommin, kun työtä tehdään asiakasta varten. Lisäksi asiakkaan tyytyväisyyden tavoittelu helpottaa rutiineista irrottautumisesta, toiminnan uudistamisesta sekä rohkaisee tuomaan esille erilaisia mielipiteitä ja epäkohtia. (Järvinen ym. 2014, 33–38.)

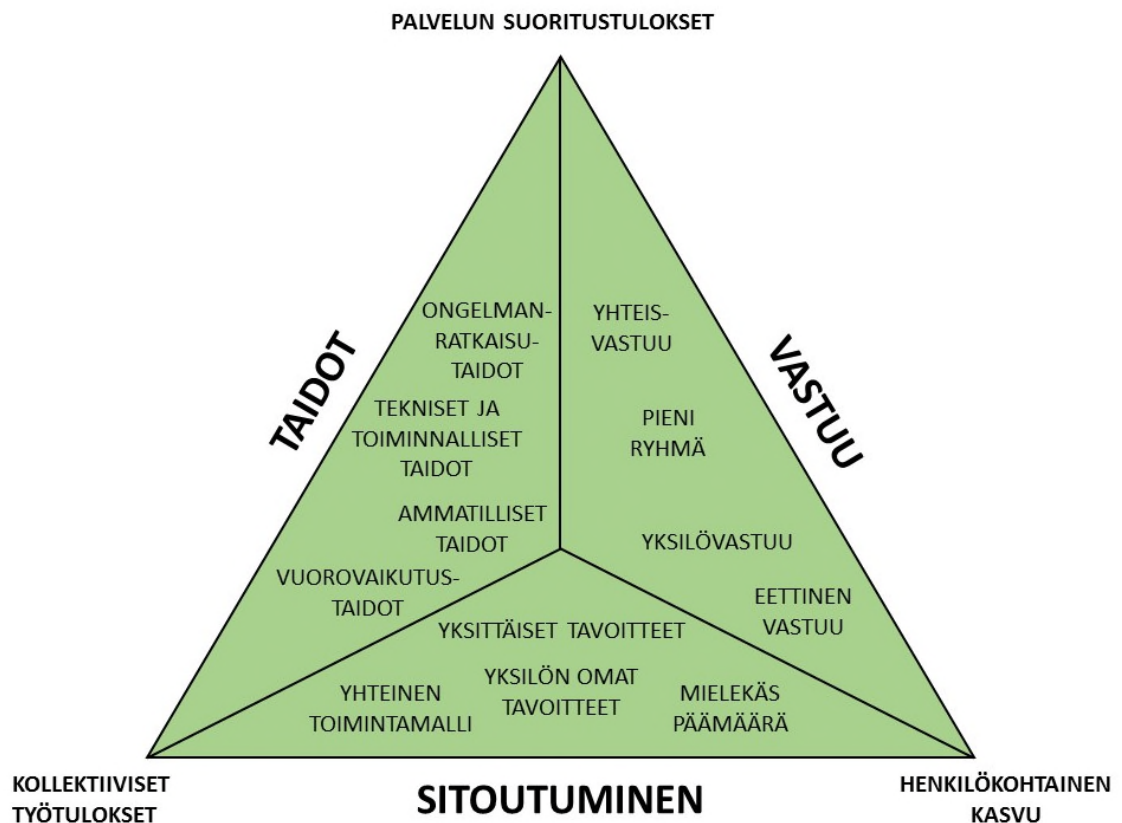
Aikaisemmin laatujohtaminen perustui työntöohjaukseen, jolla tarkoitetaan sitä, että tekemistä ohjaavat työohjeet. Työntöohjausmallin ajatus on, että prosessi toimii hyvin, kun siinä työskentelevät ihmiset saavat riittävästi tarkkoja ja yksityiskohtaisia ohjeita, ja ohjeet tavallaan työntävät prosessia eteenpäin. Nykyään vallalla on imuohjaus, joka perustuu ajatukseen itseohjautuvista, pätevistä, motivoituneista ja ongelmanratkaisuun kykenevistä ihmisistä, jotka haluavat tehdä työnsä hyvin. Imuohjauksen perustana on, että organisaation tavoitteet, arvot ja visiot ovat työntekijöiden tiedossa, ja työhön vaikuttavista asioista keskustellaan avoimesti. Työntekijöihin luotetaan, heitä koulutetaan ja heille tarjotaan ympäristö eli laitteet, välineet ja aika, jossa työn tekeminen hyvin on mahdollista. Lisäksi motivaatiota pidetään yllä ja palkitseminen on toimivaa. Imuohjausmallissa työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan ja miten he voivat vaikuttaa hyvän lopputuloksen syntymiseen. Näiden asioiden seurauksena työntekijöistä tulee itseohjautuvia ja jokainen osaa toimia oikein yhteisten tavoitteiden täyttymiseksi. (Pesonen 2007, 72–73.)

Palveluiden laatujohtaminen voidaan kiteyttää seitsemään opetukseen, joista ensimmäisenä laatu ei ole yrityksen määrittelemä asia vaan se, mitä asiakkaat kokevat subjektiivisesti sen olevan. Siksi laadun kehittämisen on pohjauduttava asiakkaiden toiveisiin ja tarpeisiin. Toisena opetuksena on se, ettei laatua voi erottaa tuotanto- ja toimitusprosessista, sillä palveluissa asiakkaat osallistuvat siihen ja prosessin lopputulos on vain osa kokonaislaatua. Kolmanneksi laatu syntyy totuuden hetkissä, minkä vuoksi myös paikallistason on osallistuttava laadun kehittämiseen, jotta laatu ei jää organisaation johdon suunnitelmaksi, vaan toteutuu organisaation ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa. Edelliseen liittyen neljäs opetus on, että organisaation jokainen työntekijä on vastuussa asiakkaan kokemasta laadusta ja vaikuttaa osaltaan siihen, millaisena asiakas kokee laadun. Asiakkaiden osallistuminen palveluprosessin tuottamiseen johtaa viidenteen opetukseen, joka kehottaa ohjaamaan asiakasta tuotantoprosessin läpi, jotta laadun heikkeneminen ei johdu asiakkaan tietämättömyydestä tai väärinymmärryksestä. Kuudes opetus velvoittaa organisaation jokaisen jäsenen seuraamaan laatua ja varmistamaan, että laatu toteutuu toivotulla tavalla jokaisessa organisaation toiminnossa. Viimeisenä opetuksena on ulkoisen markkinoinnin kytkeminen laadun johtamiseen, sillä ulkoinen markkinointi vaikuttaa asiakkaan odotuksiin palvelusta, ja odotusten täytyminen on tärkeä osa asiakkaan laatumielikuvaa. (Grönroos 2015, 153–156.)

Laadun kehittäminen on pohjimmiltaan sellaista positiivista toiminnan kehittämistä, jolla tavoitellaan kaikkien osapuolten tyytyväisyyttä (Pesonen 2007, 39). Laadun kehittämisessä keskeistä ovat asiakkaan ilahduttaminen, tavoitteisiin johtaminen, laatukulttuuri ja osaaminen. Asiakkaan ilahduttamisella tarkoitetaan tässä yrityksen kykyä tuottaa asiakkaalle positiivinen asiakaskokemus täyttämällä tai ylittämällä asiakkaan odotukset. Asiakkaiden laatuvaatimukset vaihtelevat, joten yrityksen on ymmärrettävä riittävän laadun käsite kunkin asiakkaan kohdalla ja asetettava yritykselle oma vaatimusten ketju, joka johtaa asiakkaasta koko liiketoimintajärjestelmän läpi aina alkupäähän asti. Laadun seuranta varten on määriteltävä tarkoituksenmukaiset mittarit, jotka ovat ymmärrettäviä, mahdollisimman reaaliaikaisia sekä kaikille näkyviä. Laatukulttuuri vaatii avainhenkilöiltä intohimoa aiheeseen, jolloin syntyy roolimalleja ja koko henkilöstö on mahdollista saada mukaan laadun kehittämiseen. Kun henkilöstö on osaavaa ja motivoitunutta, he osaavat nähdä laadun ja sen puutteet, mikä on olennaista laatua kehittäessä. (Alahuhta 2015, 162–168.) Laadun kehittämisen on oltava jatkuva strateginen prosessi, johon osallistuu jokainen organisaation jäsen, ja jota johto ylläpitää koko ajan (Grönroos 2015, 141).

2.5 Toimiva palvelutiimi

Prosessiajattelussa keskeistä on tiimityöskentely (Lanning 1996, 10), joka on myös yksi palvelutuotannon avainkäsitteistä (Rissanen 2006, 119). Tiimi on jalostettu työryhmä (Rissanen 2006, 119) ja ihmisryhmä, joilla on yhteinen ja sisäistetty tavoite (Laamanen & Tinnilä 2009, 136). Toimivassa tiimissä on ryhmä yhteiseen päämäärään ja toimintatapaan sitoutuneita ihmisiä, joiden taidot täydentävät toisiaan, ja jotka kokevat suorituksista yhteisvastuullisuutta. Tiimin perusasiat voidaan esittää kolmiossa (kuvio 7), jossa kolmion kärjet kuvaavat tiimin aikaansaannoksia ja sivut sekä sisäosa osa-alueita, joita vaaditaan suoritusten syntymiseen. (Lanning 1996, 10–11.) Tiimin menestymisen edellytyksenä on, että sillä on selkeät ja mitattavat tavoitteet ja innostunut ilmapiiri (Rissanen 2006, 120–121).



Kuvio 7. Tiimin kehittymisen ja päämäärien saavuttamisen edellyttämät perusasiat (Lanning 1996, 11; Rissanen 2006, 123).

Laamasen (2009, 135) mukaan työryhmästä ei tule tiimiä automaattisesti, vaan kysymys on tunnepohjaisesta muutoksesta. Työryhmää vetää esimies, mutta tiimi on itseohjautuva, ja sille on tunnusomaista esimerkiksi se, että tavoitteet ja työnteko sovitaan yhdessä, jokainen valvoo omaa työsuoritustaan esimiehen sijaan, tiimin jäsenet antavat toisilleen palautetta työsuorituksista ja osaamisen kehittämisestä sovitaan yhdessä tavoitteena hyvä työsuoritus ja voimavarojen kehittyminen (Laamanen 2009, 135). Toimivassa palvelutiimissä keskeistä on tiimin jäsenten hyvät vuorovaikutus-, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot, kyky säilyttää päämäärä kirkkaana mielessä sekä tiimin työalueen monipuolinen asiantuntijuus. Ristiriitojen ja kritiikin rakentavan purkamisen taito, aktiivinen kuuntelu sekä tunnustuksen antaminen toisille tuottavat uusia ideoita, motivaatiota, yhteenkuuluvuutta ja luottamusta, ja ovat siksi tärkeitä vuorovaikutustaitoja tiimityöskentelyssä. Hyvä tiimikulttuuri ei synny käskemällä, vaan se vaatii opettelua ja aikaa muotoutuakseen, mutta onnistuessaan tiimi lisää työn tuottavuutta sekä parantaa työilmapiiriä ja tekemisen laatua. (Rissanen 2006, 120–126.)

Tutkimuksen mukaan työyhteisön positiivinen ilmapiiri vaikuttaa myönteisesti asiakkaan kokemaan palvelun laatuun ja sitä kautta liiketoiminnan tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. Yksilötasolla työntekijän positiivinen kokemus syntyy esimiehen ja kollegojen arvostuksesta sekä siitä, miten merkitykselliseksi hän kokee oman työnsä. Työyhteisökokemusta ohjaa tunne-energia, joka syntyy yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta ja tuottaa asiakaskokemuksen. Tunne-energia muodostuu erilaisista elementeistä: yhteisestä tahtotilasta, strategisista valinnoista, vuorovaikutuksen laadusta sekä yksilön valinnoista. Organisaation johdon vastuulla on luoda yritykselle strategia, joka vastaa yhteistä tahtotilaa ja tavoitteita, sekä viestiä strategia koko organisaation tasolle, jotta yksittäiset työntekijät voivat tuottaa positiivista tunne-energiaa tuntiessaan oman työpanoksen tukevan organisaation strategiaa. Yksilön valinnat liittyvät siihen, miten hän kohtaa toiset ihmiset, ja onko työ itselle mielekästä. Kaiken kaikkiaan kyse on merkityksellisyyden kokemuksen tuottamisesta yksilöille, mikä johtaa positiiviseen tunne-energiaan. Kun kaikki elementit tukevat positiivisen tunne-energian syntymistä, organisaatio saavuttaa kyvyn onnistua parhaiten asiakaskohtaamisissa, mikä johtaa ylivertaiseen kilpailukykyyn palveluliiketoiminnassa. (Fischer & Vainio 2015, 11–13.)

3 LEAN PALVELUPROSESSI

”Emme yritä juosta nopeammin, vaan päätämme kävellä lyhyemmän matkan.”
– Taiichi Ohno

”Liiketoiminnan pitää tuottaa arvoa, josta asiakas on valmis maksamaan (Tuominen 2010a, 112).” Lean on toimintamalli, jolla tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan kykyä tuottaa asiakkaalle enemmän arvoa vähemmällä resursseilla (Hannus 1993, 162). Sen keskeisin ajatus on karsia kaikki turha organisaation toiminnasta (Laamanen & Tinnilä 2009, 26). Tarkoituksena on onnistua lyhentämään prosesseihin tarvittavaa aikaa sekä muuttaa se ennustettavaksi. Palvelutyössä tämä on erittäin merkittävä asia, sillä asiakkaita kiinnostaa aina odotusajan pituus. (Torkkola 2016, 11.) Lean tähtää toiminnan tarkoituksenmukaisuuteen, järkevyyteen ja täsmällisyyteen asiakasnäkökulmasta katsottuna, ja toimintamalliin sisältyy tinkimätön laatuajattelu. Käytännössä lean on yrityksen ja sen henkilöstön jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Pyrkimyksenä on hahmottaa yrityksen toiminnasta asiakkaalle arvoa tuottavat toiminnot ja kohdistaa voimavarat niihin, jolloin arvo kasvaa suhteessa toiminnan kustannuksiin ja yritykselle muodostuu kilpailukykyä, joka taas varmistaa yrityksen toiminnan jatkuvuuden myös tulevaisuudessa. (Kouri 2010, 5–7.) Lean ei ole yksittäisiä työkaluja, vaan koko organisaation jatkuva oppimisen ja kehittymisen prosessi sekä uudenlainen toimintakulttuuri, jossa pääpaino on virtaustehokkuuden parantamisessa (Tuominen 2010a, 6). Virtaustehokkuus määritellään tarkemmin kappaleessa 3.1.

Leanin juuret ovat Japanissa, jossa toisen maailmansodan aikaan perustettu Toyota Motor Corporation päätti pyrkiä kehittämään yrityksen tuottavuutta aikana, jolloin pääoma oli vähissä ja tehtaan konekanta vanhentunutta. Yrityksen päätuotantoinsoörin Taiichi Ohnon (1912–1990) johdolla yritys kehitti uudenlaisen tavan toimia, joka sai myöhemmin nimekseen Toyota Production System (TPS). TPS:n avulla yritys pystyi tekemään enemmän vähemmällä ja peruseriaatteena oli hukkan eliminointi toiminnasta. Hukka on peräisin japanin kielen sanasta *muda*, ja sen erilaisia lajeja on Ohnon mukaan seitsemän: 1) ylituotanto, 2) odotus, 3) turha siirtely, 4) turha käsittely, 5) turha varastointi, 6) virheet ja 7) turhat liikkeet. Termin *lean* lanseerasi John F. Krafcik (1988) artikkelissaan *Triumph of the Lean Production System*, joka käsittelee Massachusetts Institute of Technologyn (MIT) tutkimusta autotehtaiden toiminnasta, ja jossa Toyotan tuottavuus osoittautui selvästi parhaaksi. Yleiseen tietoisuuteen leanin nosti kirja *The Machine That Changed the*

World, jonka kirjoittajat James Womack, Daniel Jones ja Daniel Roos olivat mukana MIT:n tutkimusryhmässä. (Womack & Jones 2003, 9–15; McCarthy & Rich 2008, 25–32.) Womack ja Jones toteavat kirjassaan *Lean Thinking* (2003, 295), että lean voi parantaa merkittävästi tuottavuutta, kun virheet vähenevät, läpimenoajat lyhenevät ja kustannukset yleisesti vähenevät. Muutokset vaativat vain vähän pääomaa ja luovat ennemmin uusia työpaikkoja kuin vähentävät olemassa olevia, sillä tarkoituksena on oppia hyödyntämään henkilöstön kyvykkyksiä yhä paremmin (Womack & Jones 2003, 295).

Vaikka lean on alun perin ollut vain tuotantoyritysten toimintamalli, on sen soveltamisesta palvelualalle kirjoitettu jo vuonna 1972. Kuitenkin vasta 1998 julkaistua Bowenin ja Youngdahlin tapaustutkimusta voidaan pitää varsinaisesti ensimmäisenä palvelualan lean-tutkimuksena, jossa myös termi *lean service* sai alkunsa. 2000-luvun taitteessa tutkimukset aiheesta lisääntyivät ja lean alkoi yleistyä myös palvelualalla. Vuonna 2015 julkaistussa tutkimuksessa todetaan, ettei leanin soveltamiseen palvelualalle ole selkeää mallia tai standardia, vaan soveltaminen on tehtävä kehitettävän tilanteen mukaan lean-menetelmiä ja -käytäntöjä yhdistelemällä. Tutkimuksen mukaan lean-ajattelu on tehokasta ja hyödyllistä palvelualalla, ja sen avulla voidaan saavuttaa merkittäviä taloudellisia hyötyjä palveluyrityksissä. (Leite & Vieira 2015, 529–541.)

Suomessa lean-ajattelua edistää Suomen Lean-yhdistys ry, jonka tavoitteena on lisätä tietoisuutta lean-filosofiasta sekä auttaa suomalaisia yrityksiä kehittämään kilpailukykyään maailman huipputasolle leanin keinoin (Suomen Lean-yhdistys 2016). Myös kiinteistöalalla on oma lean-filosofiaa edistävä yhdistys, Lean Construction Finland ry, jossa ovat mukana muun muassa RAKLI ry, Oulun yliopisto ja Rakennusteollisuus RT (RAKLI ry 2016). Tutkimuksia leanin levinneisyydestä suomalaisiin yrityksiin ei vielä ole, mutta lean-valmennuksiin keskittyvien yritysten runsauden perusteella kysyntää on, ja esimerkiksi Aalto-yliopiston Aalto University Executive Education Oy on listannut leanin kolmen kysytyimmän trendin joukkoon (Aalto University Executive Education Oy 2016).

Leanin keskeinen tavoite on virtaustehokkuuden jatkuva parantaminen, joten ymmärtääkseen lean-toimintamallia, on ensin ymmärrettävä, mitä virtaustehokkuus tarkoittaa. Seuraavissa kappaleissa käsitellään ensin virtaustehokkuutta ja siihen vaikuttavia taustatekijöitä, jonka jälkeen esitellään leanin keskeiset periaatteet sekä menetelmät, joiden avulla palveluprosessista luodaan lean palveluprosessi.

3.1 Päämääränä virtaustehokkuus

Yrityksen tehokkuus voidaan jaotella kahteen muotoon: resurssitehokkuuteen ja virtaustehokkuuteen. Resurssitehokkuus on näistä perinteinen muoto, jossa tavoitteena on korkea käyttöaste eli resurssien hyödyntäminen mahdollisimman tehokkaasti. Resurssitehokkuutta mitataan yksinkertaisesti vertaamalla tietyn resurssin hyödyntämistä suhteessa määriteltyyn ajanjaksoon. Virtaustehokkuudessa keskitytään sen sijaan prosesseihin ja organisaatiossa jalostettavaan yksikköön, joka ”virtaa” organisaation läpi. Palvelualoilla tämä jalostettava yksikkö on useimmiten asiakas, jonka tarpeita palveluilla täytetään. Tällöin tehokkuutta mitataan virtausyksikön näkökulmasta eli tarkastelemalla, paljonko virtausyksikkö jalostuu tietyssä ajanjaksona. Virtaustehokkaassa organisaatiossa työt eivät joudu odottelemaan tekijäänsä, vaan päinvastoin tekijät odottavat töitä. Yrityksen kannattavuus ja asiakastyytyväisyys vaativat tehokkuuden molempia muotoja, mutta niiden tuloksellinen yhdistäminen on haastavaa, sillä prosesseissa esiintyy aina vaihtelua. (Modig & Åhlström 2013, 9–16, 31; Torkkola 2016, 57–59.)

Virtaustehokkuuden ymmärtämisen kannalta on tärkeää, että prosessi määritellään virtausyksikön näkökulmasta, jolloin tehokkuus saa erilaisen merkityksen (Modig & Åhlström 2013, 19). Esimerkkinä voidaan tarkastella vaikkapa vastaanottotyöntekijän työpäivää, jossa vastaanottovirkailija on resurssi ja asiakas virtausyksikkö. Resurssitehokkuuden näkökulmasta toiminta on tehokasta, kun vastaanottovirkailija tekee työtehtäviä taukoamatta ja on kiireinen, kun taas virtaustehokkuuden näkökulmasta katsottuna tehokkuuden määrittelee kunkin asiakkaan eteneminen prosessissa. Tällöin tehokkuus laskee, jos asiakas joutuu odottamaan, vaikka vastaanottovirkailija hoitaisi sillä aikaa jotakin muuta tehtävää. Hyvän virtaustehokkuuden kannalta on siis tärkeää pitää *virtaus käynnissä*, kun taas resurssitehokkuuden näkökulmasta tärkeää on pitää *resurssit käytössä* (Modig & Åhlström 2013, 21). Resurssitehokkuuden ajattelutapaan tottuneelle virtaustehokkuus voi olla pelottava ajatus, sillä kiirettä pidetään turvallisena ja takeena töiden jatkumisesta. Töiden odottaminen voi ahdistaa, vaikka kiireen väheneminen olisikin lisännyt työn tuottavuutta ja asiakastyytyvää. (Torkkola 2016, 58–59.)

Virtaustehokkuuden mittaamisen ensimmäinen askel on määritellä prosessin rajat, eli mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Tämä on olennaista läpimenoajan selvittämiseksi. (Modig & Åhlström 2013, 22.) Prosessin läpimenoajalla tarkoitetaan kalenteriaikaa, joka kuluu prosessin ensimmäisen vaiheen aloittamisesta prosessin viimeisen vaiheen lopettamiseen (Laamanen & Tinnilä 2009, 101). Virtaustehokkuuden näkökulmasta

prosessin läpimenoaika on aika, joka virtausyksiköltä kuluu prosessin alusta loppuun etenemisessä. Toinen askel virtaustehokkuuden mittaamisessa on prosessin toimintojen luokittelu, jossa olennaista on sisäistä arvoa tuottavien toimintojen käsite. Arvoa muodostavat toiminnot ovat niitä prosessin toimintoja, joiden aikana virtausyksikkö jalostuu jollakin tavalla ja etenee prosessissa. Kun virtausyksiköt ovat ihmisiä, asiakkaan tarve määrittelee arvon, joka voidaan jakaa edelleen välittömään ja välilliseen arvoon. (Modig & Åhlström 2013, 22–25.) Esimerkiksi vastaanottotiskille saapuvan asiakkaan välitön tarve on ehtiä rakennuksessa olevaan kokoukseen ajoissa, mutta välillisenä tarpeena asiakas haluaa todennäköisesti ystävällistä palvelua sekä opastuksen oikeaan paikkaan.

Kun prosessin rajat on määritelty, toiminnot jaoteltu ja läpimenoaika mitattu, voidaan laskea virtaustehokkuus jakamalla arvoa tuottavien toimintojen summa läpimenoajalla. Tulos ilmaisee resurssin ja virtausyksikön välillä tapahtuvan arvon siirron tiheyden, eli mikä on arvoa tuottavien toimintojen osuus läpimenoajasta. Virtaustehokkuutta tarkasteltaessa tärkeää ei ole läpimenoajan lyhentäminen, vaan prosessin arvoa tuottavien toimintojen maksimointi ja tiheys sekä arvoa tuottamattomien toimintojen karsiminen prosessista. Tavoitteena on löytää prosessille *oikea* nopeus, jolloin myös asiakkaan välilliset tarpeet tulevat huomioiduksi. (Modig & Åhlström 2013, 26–28.)

3.2 Virtauksen kehittämisen haasteet

Työn sujuvan etenemisen ja virtaustehokkuuden haasteina ovat vaihtelu, ylikuormitus ja hukka. Vaihtelun merkityksen ymmärtäminen on tärkeää, sillä se on juurisyy ylikuormitukselle ja hukalle. (Torkkola 2016, 23).

3.2.1 Vaihtelu

Prosessien virtaustehokkuuden lisäämisen haasteet johtuvat pohjimmiltaan siitä, että kaikki prosessit toimivat tiettyjen luonnonlakien mukaan, jotka aiheuttavat vaihtelua. Ensimmäinen laeista on Littlen laki, joka todistaa, että prosessin läpimenoaika on yhtä kuin keskeneräisten virtausyksiköiden määrä kerrottuna jaksoajalla. (Modig & Åhlström 2013, 31–34.) Arkinen esimerkki Littlen laista on nopeimman kassajonon vaikea valinta, jossa laki selittää sen, miksi lyhin jono ei välttämättä ole nopein. Esimerkissä keskeneräisiä

virtausyksiköitä ovat jonottavat asiakkaat ja jaksoaika se aika, joka kuluu yhden asiakkaan rahastamiseen. Näin ollen esimerkiksi neljän asiakkaan jono voi olla hitaampi kuin viiden, mikäli jaksoajat vaihtelevat (taulukko 1).

Taulukko 1. Esimerkki Littlen lain vaikutuksesta kokonaisläpimenoaikaan.

KESKENERÄISTEN TEHTÄVIEN MÄÄRÄ (ASIAKKAAT JONOSSA)	x	VAIHEEN LÄPIMENOAIKA (RAHASTUSTAPAHTUMAN KESTO MINUUTEISSA)	=	KESKIMÄÄRÄINEN KOKONAISLÄPIMENOAIKA (MINUUTEISSA)
4	x	2	=	8
5	x	1	=	5

Kun keskeneräisten virtausyksiköiden määrä kasvaa, samalla pitenee myös kokonaisläpimenoaika (Modig & Åhlström 2013, 36). Työn suoritusnopeuteen on vaikeampaa vaikuttaa, joten tehokas ja selkeä tavoite on vähentää keskeneräisen työn määrää (Torkkola 2016, 190).

Toinen prosesseihin liittyvä luonnonlaki on pullonkaulojen laki, jonka mukaan prosessiin muodostuu aina pullonkauloja eli läpimenoa pidentäviä ja rajoittavia pysähdyksiä, joissa virtausyksikkö pysähtyy hetkellisesti. Pullonkaulat ovat prosessin heikkoja lenkkejä, jotka rajoittavat sen toimintaa ja heikentävät maksimisuorituskykyä. Pullonkaulojen lain mukaan prosesseille on ominaista, että aina ennen pullonkaulaa syntyy jono, ja toisaalta pullonkaulan jälkeiset toiminnot odottavat vuoroaan, mikä johtuu siitä, että pullonkaulassa prosessin läpivirtaus on heikointa. Pullonkaulojen eliminoiminen on loputonta työtä, sillä yhden pullonkaulan poistuessa prosessiin ilmaantuu aina toinen toiseen kohtaan. Prosessin kokonaissuorituskykyä kehittäessä tehokkainta ja yksinkertaisinta on keskittyä eliminoimaan tarkasteluhetkellä suurin pullonkaula, jota Torkkola nimittää kriittiseksi pisteeksi. (Modig & Åhlström 2013, 37–39; Torkkola 2016, 98–100.)

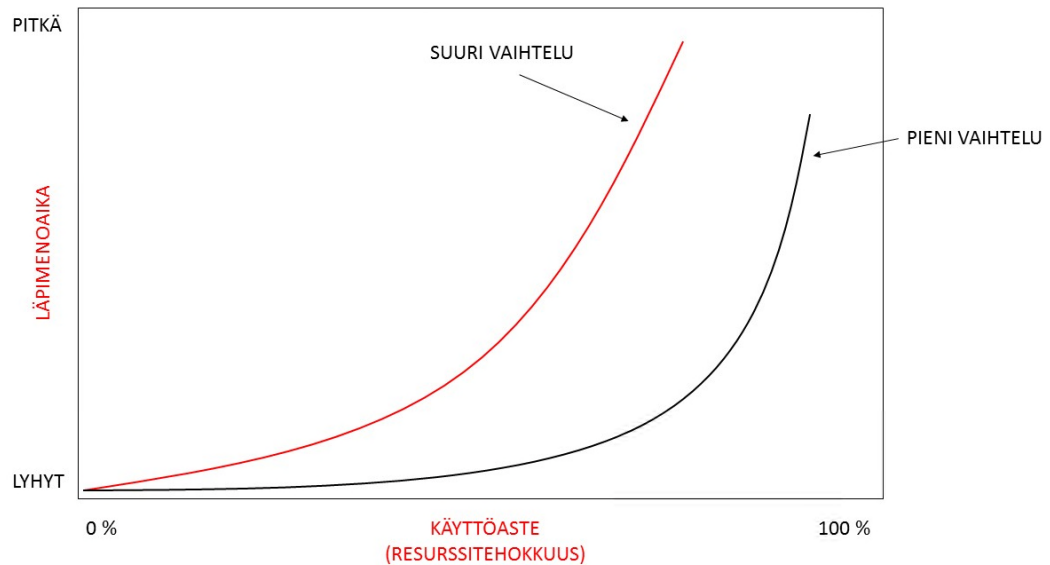
Kolmas prosessien toimintaan vaikuttava luonnonlaki on vaihtelu itsessään, jota esiintyy prosesseissa aina karkeasti jaoteltuna kolmesta syystä, joita ovat resurssit, virtausyksiköt ja ulkoiset tekijät. Resursseissa esiintyvä vaihtelu tarkoittaa esimerkiksi hitaita tai nopeita käyttöjärjestelmiä, kokeneita tai juuri työssä aloittaneita työntekijöitä ja motivoituneita tai väsyneitä ihmisiä. Virtausyksiköissä vaihtelu on esimerkiksi yksilöllistä palvelua toivovat asiakkaat tai väärin täytetyt lomakkeet. Ulkoisista tekijöistä vaihtelua aiheuttavat esimerkiksi kausivaihtelu ja sesongit, jotka vaikuttavat tarpeiden epätasaiseen syntymiseen. Koska prosessit koostuvat useista vaiheista, vaihtelua aiheuttavat lisäksi vaih-

telut prosessien toisissa vaiheissa. Vaihtelun vaikutus korostuu palvelualalla, jossa virtausyksiköt ovat usein ihmisiä, joilla on yksilölliset toiveensa ja välilliset tarpeensa. Vaihtelu voidaan nähdä myös epätasapainona tai epäyhdenmukaisuutena, ja sitä on helppo mitata seuraamalla työn suorittamiseen tai odottamiseen kuluva aikaa (Modig & Åhlström 2013, 40–41; Torkkola 2016, 23, 192–193.)

3.2.2 Ylikuormitus

Vaihtelu aiheuttaa ylikuormitusta, jota voi esiintyä niin ihmisissä, laitteissa kuin järjestelmissäkin. Työntekijöiden ylikuormitus on olennainen ongelma palvelualalla, sillä ihmiset ovat merkittävä osa prosessia. Ylikuormitus ilmenee lisääntyvinä sairaspöissaoloina ja aiheuttaa oppimis- ja uudistumiskyvyn heikkenemistä, jota kuvaa hyvin sananlasku: ”On niin kiire juosta, ettei ehdi nousta pyörän satulaan.” Kun työntekijät voivat hyvin ja työympäristö on laadukas, virheet työssä vähenevät ja kehittymiskyky paranee. (Torkkola 2016, 25.)

Ylikuormitusta voidaan mitata laskemalla käyttöaste eli valmistumisnopeuden suhde saapuvaan työkuormaan. Mikäli käyttöaste nousee yli 80 prosenttiin, keskeneräisen työn ja kuormittumisen määrä kasvavat eksponentiaalisesti. Tämä selittyy Kingmanin kaavalla (kuvio 8), joka osoittaa, että läpimenoaika pidentyy eksponentiaalisesti sen mukaan, 1) mitä enemmän prosessissa on vaihtelua, 2) mitä pidempi keskimääräinen käsittelyaika on ja 3) mitä enemmän resurssien käyttöaste kasvaa. (Modig & Åhlström 2013, 42–43; Torkkola 2016, 25, 59, 191–192.)



Kuvio 8. Kingmanin kaava esittää vaihtelun, resurssitehokkuuden ja läpimenoajan välisen yhteyden (Modig & Åhlström 2013, 42).

Kaavasta voidaan havaita, että läpimenoaika kasvaa sitä nopeammin, mitä lähempänä ollaan sadan prosentin käyttöastetta. Käyttöasteen lisääminen 90:stä 95 prosenttiin kasvattaa siis läpimenoaikaa enemmän kuin käyttöasteen lisääminen 80:sta 85 prosenttiin, vaikka lisäys on molemmissa tapauksissa viisi prosenttiyksikköä. (Modig & Åhlström 2013, 42–43; Torkkola 2016, 25, 59, 191–192.)

3.2.3 Hukka

Tuomisen (2010, 7) mukaan useimmat prosessit sisältävät jopa 90 % hukkaa ja vain 10 % työtä, joka tuottaa lisäarvoa. Kaikki toiminnot, jotka eivät tuota lisäarvoa, vaan lisäävät kustannuksia, ovat hukkaa. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi virheistä aiheutuneet kustannukset, tarpeettomat ja ylimääräiset työtehtävät, turhat liikkeet sekä kaikenlainen odottaminen. (Tuominen 2010b, 7.) Hukka on yksinkertaisesti toimintaa, josta asiakas ei ole valmis maksamaan (Torkkola 2016, 25). Hukan systemaattinen vähentäminen tehostaa työtä, jolloin työn tuottavuus ja laatu paranevat (Kouri 2010, 10).

Alkuperäiseen Taiichi Ohnon seitsemän hukkalajin listaan on monissa lähteissä lisätty myös kahdeksas laji, työntekijöiden kykyjen ja luovuuden alikäyttö (Kouri 2010, 11). Hukkalajien ymmärtäminen palveluorganisaatioiden näkökulmasta (kuvio 9) on tärkeää, jotta nykyiset toimintatavat voidaan kyseenalaistaa ja toimintaa kehittää. Hukka on aina seurausta vaihtelusta ja sen poistaminen ei ole päämäärä, vaan keino. Tärkeämpää on ymmärtää vaihtelua ja pyrkiä lyhentämään prosessien läpimenoaikoja turhia työvaiheita ja häiriötä aiheuttavia tekijöitä poistaen. (Torkkola 2016, 25–28.)

1. YLITUOTANTO	<ul style="list-style-type: none"> • turha mittaaminen ja palaverit • asioiden tekeminen varmuuden vuoksi • väärä priorisointi
2. KESKENERÄINEN TYÖ	<ul style="list-style-type: none"> • kaikki aloitetut työt, joita ei ole saatu valmiiksi
3. ODOTTAMINEN	<ul style="list-style-type: none"> • tekijäänsä odottavat työt • palvelua odottavat asiakkaat
4. YLIMÄÄRÄINEN LIIKE	<ul style="list-style-type: none"> • tiedon lajitteleminen ja etsiminen • tiedon käsin syöttäminen järjestelmästä toiseen • useiden sovellusten käyttäminen
5. SIIRTÄMINEN	<ul style="list-style-type: none"> • tiedon tai työn siirtäminen henkilöltä tai osastolta toiselle
6. VIRHEET JA UUELLEEN TEKEMINEN	<ul style="list-style-type: none"> • vikakysyntä eli kaikki virheistä johtuva työ
7. EPÄTARKOITUKSEN MUKAINEN KÄSITTELY	<ul style="list-style-type: none"> • ylimääräiset ja hyödyttömät raportit, tarkistukset ja työvaiheet • asioiden tekeminen suurissa erissä
8. HENKILÖSTÖN POTENTIALIN ALIKÄYTTÖ	<ul style="list-style-type: none"> • työntekijöiden kykyjen ja luovuuden alikäyttö • henkilöstön kahlitseminen

Kuvio 9. Hukkalajit palveluorganisaatiossa (mukailen Torkkola 2016, 25–27).

Ensimmäinen hukkalaji, ylituotanto, tarkoittaa palveluorganisaatioissa asioiden tekemistä liikaa, liian aikaisin tai varmuuden vuoksi, mikä aiheuttaa pidempiä toimitusaikoja sekä turhien asioiden siirtelyä ja käsittelyä. Esimerkiksi turhia tai liian laajoja palaverieja tai turhaa mittaamista saatetaan pitää hyvänä asiana, vaikka todellisuudessa niistä aiheutuu resurssien hukkaamista ja asiakastyytyväisyyden laskua. Toisena hukkalajina on kaikki keskeneräinen työ, joka on aloitettu, mutta ei saatu vielä valmiiksi. Odottaminen on kolmas hukan muoto, ja se sisältää sekä palvelua odottavat asiakkaat että tekijää

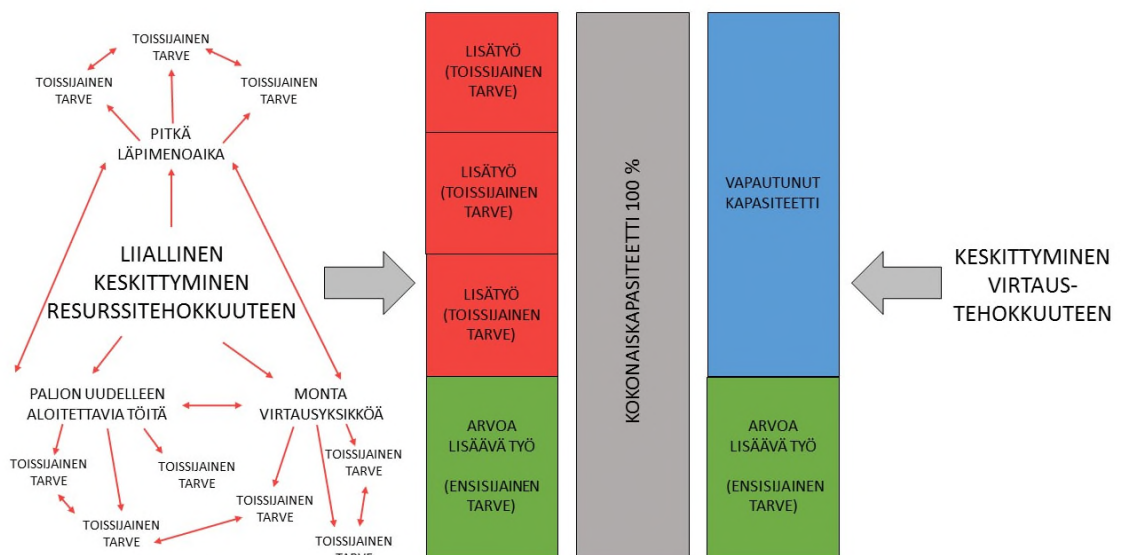
odottavat työt. Palveluorganisaatiossa odottamista aiheuttavat esimerkiksi jonoon siirreltävät tehtävät, lisätietoja kollegoilta tai asiakkailta odottavat asiat sekä päätöksiä ja hyväksyntöjä odottavat tehtävät. Neljäs hukkalaji, ylimääräinen liike, voi olla esimerkiksi tiedon syöttämistä käsin järjestelmästä toiseen, useiden sovellusten käyttämisestä johtuvaa liikkumista sovelluksesta toiseen, tiedon lajittelua ja etsimistä tai konkreettisesti turhia askeleita työpäivän aikana. Viidentenä hukkaa aiheuttaa tiedon tai työn siirtäminen henkilöltä tai osastolta toiselle, mikä johtuu usein siiloutuneesta organisaatorakenteesta. Mikäli tehtävään tarvittavien henkilöiden minimoiminen ei onnistu, on runsasta kommunikointia keskenään vaativaa työtä tekevät henkilöt sijoitettava mahdollisimman lähelle toisiaan organisaatorakenteesta riippumatta. Vikakysyntä eli kaikki virheistä johtuva työ ja uudelleen tekeminen on kuudes hukkalaji, sillä sen takia tehtävä vie käytännössä kapasiteettia kaksinkertaisen määrän. Virhe tiettyssä työvaiheessa kumuloituu myös muihin prosessin vaiheisiin, jolloin korjaustoimenpiteet vievät turhaa aikaa. Virheiden lisäksi keskeytykset, häiriöt ja väärinkäsitykset aiheuttavat uudelleen tekemisen tarvetta. Seitsemäs hukkalaji, epätarkoituksenmukainen käsittely, tarkoittaa kaikenlaisten ylimääräisten asioiden tekemistä, jotka pohjimmiltaan aiheutuvat siitä, että asiakkaan todelliset tarpeet eivät ole tiedossa tai työn riittävästä laatuasteesta ei ole sovittu. Myös asioiden tekeminen suurissa erissä sisältyy tähän hukkalajiin, sillä tehokkaampaa on organisoida työ pienempiin kokonaisuuksiin. (Torkkola 2016, 25–27.) Viimeisenä hukkalajina on henkilöstön potentiaalinen alikäyttö, jolla tarkoitetaan työntekijöiden kykyjen, oppimismahdollisuuksien, parannusehdotusten ja luovuuden huomiotta jättämistä (Abdi ym. 2006, 192; Kouri 2010, 11).

3.3 Tehokkuusparadoksi

Virtaustehokkuuden lisäämisen viholliset, vaihtelu, ylikuormitus ja hukka, selittävät, miksi prosessin läpimenoaika pitenee ja sen seurauksena virtaustehokkuus laskee, ellei prosessin arvo tuottava aika kasva samassa suhteessa. Koska hyvä resurssitehokkuus vaatii paljon keskeneräisiä virtausyksiköitä ja virtaustehokkuus laskee keskeneräisten virtausyksiköiden määrän lisääntyessä, on käytännössä mahdotonta luoda samanaikaisesti hyvä resurssitehokkuus ja hyvä virtaustehokkuus. Vaihtelu ja sen seuraukset osoittavat näin ollen, että todennäköisesti virtaustehokkuus vähenee sitä enemmän, mitä enemmän keskitytään resurssitehokkuuteen. (Modig & Åhlström 2013, 44–46.) Toisin sanoen perinteinen kustannusten hallinta ja niiden karsiminen, joka on vallitseva johta-

mistyyli myös palvelualalla, saattaakin usein lisätä kustannuksia, kun hukka tulee näkyväksi asiakkaille. Esimerkiksi ruuhkautuneeseen puhelinpalveluun soittava asiakas tietää, montako kertaa hänen on täytynyt soittaa saadakseen palvelua ja ärsyyntyy, mikäli hänen ongelmaansa ei pystytä ratkomaan heti. Mitä enemmän töitä joutuu siirtelemään, lajittelemaan ja priorisoimaan, sitä enemmän hukkaa syntyy, kun samoja asioita käsitellään kerta toisensa jälkeen. (Seddon ym. 2009, 15–16.)

Pelkästään resurssitehokkuuteen keskittyvän organisaation ihanneltilassa ei ole vapaata kapasiteettia ja kaikki resurssit ovat koko ajan täydessä käytössä. Prosessilait ja niistä johtuva vaihtelu osoittavat kuitenkin, että tilanne on mahdoton, ja virtaustehokkuuden näkökulman unohtaminen saa aikaan tehokkuusparadoksin (kuvio 10). Tehokkuusparadoksi tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, että liiallinen resurssitehokkuuteen keskittyminen aiheuttaa haittavaikutuksia, jotka taas aiheuttavat lisätöitä. Syntyy toissijaisia tarpeita, joiden täyttämiseksi tarvitaan lisää resursseja ja samalla aiheutuu ongelmia asiakkaille. Organisaation toiminta saattaa näyttää hyvin tehokkaalta, mutta tosiasiasa aika kuluu näiden turhien lisätöiden tekemiseen, joita virtaustehokkuus huomioiden ei olisi syntynytkään. (Modig & Åhlström 2013, 47, 64–65.)



Kuvio 10. Tehokkuusparadoksi (mukaan Modig & Åhlström 2013, 59–65).

Haittavaikutukset, joita liiallinen resurssitehokkuuteen keskittyminen aiheuttaa, johtuvat kolmesta tehottomuuden lähteestä: pitkistä läpimenoajoista, suuresta keskeneräisten

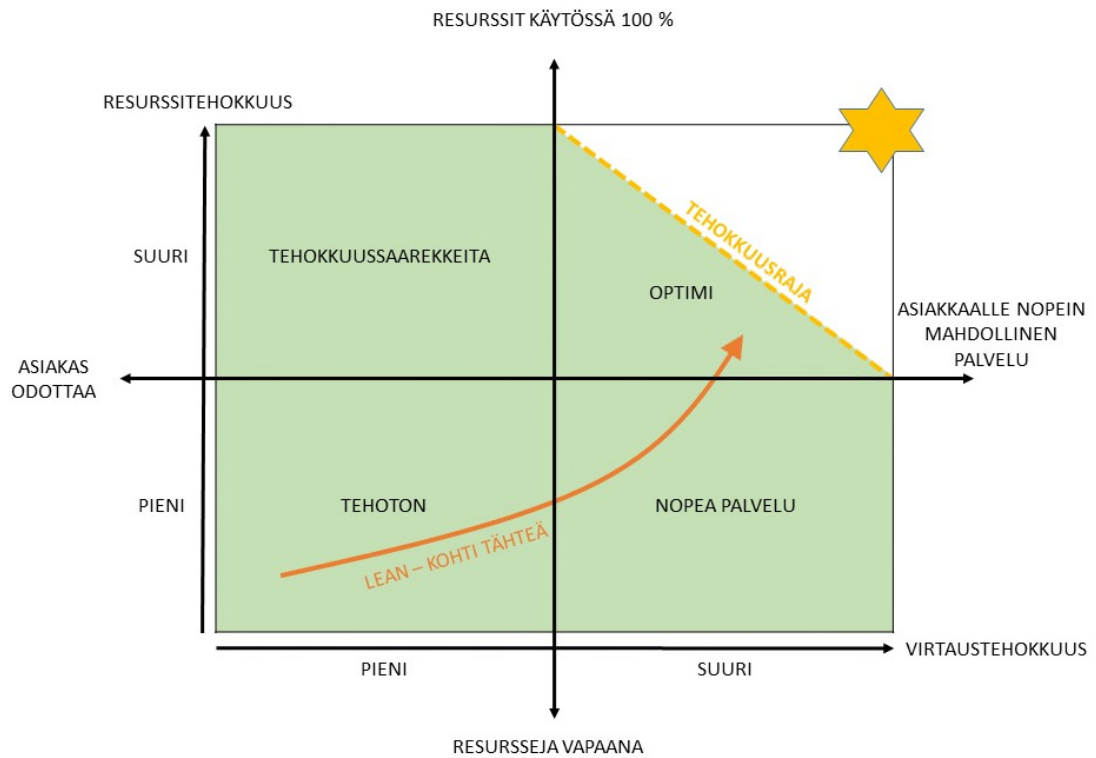
virtausyksiköiden määrästä sekä uudelleen aloittamisen tarpeesta. Läpimenoaikojen piteneminen aiheuttaa odottamista ja toissijaisia tarpeita, jotka syntyvät, kun ensisijaista tarvetta ei täytetä ajoissa tai siinä epäonnistutaan. Ensisijainen tarve voi olla esimerkiksi päättää kokouksessa jokin asia, jolloin kiire voi aiheuttaa sen, ettei kokoukseen saavuta ajoissa tai valmistautuneena, jolloin asiaa ei saada päätettyä ja joudutaan järjestämään uusi kokous. Myös keskeneräisten virtausyksiköiden suuri määrä aiheuttaa toissijaisia tarpeita. Hyvä esimerkki tästä on kiireen vuoksi täyttyvä sähköpostilaatikko. Ensisijainen tarve on tällöin vastata viesteihin, mutta määrän kasvaessa syntyy toissijaisia tarpeita, kuten viestien priorisointi, lajittelu ja etsiminen, joita ilman kokonaiskuva hämärtyy. Mitä enemmän tehtäviä on tehtävä samanaikaisesti, sitä enemmän syntyy toissijaisia tarpeita ja stressiä, kun asiat tuntuvat karkaavan käsistä. Kolmas tehottomuuden lähde on uudelleen aloittamisen tarve, joka syntyy aina, kun jokin tehtävä on siirrettävä jonoon. Sähköpostiesimerkissä sama viesti käsitellään pahimmillaan lukuisia kertoja, kun ensimmäisellä kerralla ei ole aikaa sisäistää tietoa, toisella kerralla on tunnistettava viestin sisältö lajittelua ja priorisointia varten ja kun on aika vastata viestiin, joutuu sen lukemaan vielä uudelleen palauttaakseen mieleen viestin sisällön. Sama efekti toistuu, mikäli tehtäviä siirrellään henkilöltä toiselle. (Modig & Åhlström 2013, 48–64.)

Asiantuntijatyössä suurin syy virtauksen katkeamiseen ovat keskeytykset, joita syntyy aina, kun tarvitaan kollegoilta lisätietoja. Mitä enemmän tehtäviä vaihdellaan, sitä enemmän työn laatu, keskittyminen ja tehokkuus kärsivät ja stressi lisääntyy. Tutkimusten mukaan käsittelyaika lisääntyy 40 prosenttia, kun työtehtävää vaihdetaan toiseen ja vastaan esimerkiksi kollegan kysymyksiin tai saapuneeseen sähköpostiin heti. Vaikka moniajo (*multitasking*) voi tuntua tehokkaalta, se lisää tutkimusten mukaan tosiasiasa turhaa resurssien ja kapasiteetin käyttöä. (Torkkola 2016, 61.)

3.4 Leanin tavoite

Virtaustehokkuuteen keskittymällä eli läpimenoajan lyhentämisellä ja keskeneräisten virtausyksiköiden ja uudelleen aloitettavien tehtävien vähentämisellä voidaan vähentää turhaa lisätyötä. Resursseja siis vapautuu, jos niiden hyödyntämiseen ei kiinnitetä liikaa huomiota. Tehokkuusparadoksin yksi ratkaisuvaihtoehto on lean. Lean on strategia, joka keskittyy virtauksiin, kokonaisuuden hahmottamiseen ja asiakkaiden tarpeisiin. Lean voi-

daan määritellä edellä esitellyn tehokkuusmatriisin avulla, jossa organisaatiot luokitellaan nelikenttään kahden ominaisuuden, resurssitehokkuuden ja virtaustehokkuuden, mukaan (kuvio 11). (Modig & Åhlström 2013, 64–67, 100.)



Kuvio 11. Lean on jatkuvaa tavoittelua tehokkuusmatriisissa oikealle ja ylös (mukaillen Modig & Åhlström 2013, 100–126; Torkkola 2016, 57).

Nelikentän vasemmassa yläkulmassa on tehokkuusarekkeiden alue, jossa resurssitehokkuus on suuri ja virtaustehokkuus pieni. Tähän kenttään kuuluvissa organisaatioissa on joukko resurssitehokkaiksi optimoituja osia, jolloin kokonaiskuvan puute vaikuttaa negatiivisesti virtaustehokkuuteen, mikä palveluissa tarkoittaa yleisimmin asiakkaalle arvoa tuottamatonta odotusaikaa. Tehokkuusmatriisin oikea alakulma on nopean palvelun alue, jossa virtaustehokkuus on suuri, mutta resurssitehokkuus pieni. Tällaisissa organisaatioissa on selkeä kokonaiskuva ja vapaata kapasiteettia joka puolella, sillä päätarkoitus on täyttää asiakkaan tarpeet mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti resursseja säästelemättä. Vasemman alakulman tehoton alue on ei-toivottu paikka, jossa tuhlataan resursseja ja myös asiakkaalle tuotettava arvo on vaatimatonta, mikä kertoo suurista ongelmista organisaation toiminnassa. Neljäs paikka tehokkuusmatriisissa, optimi, on

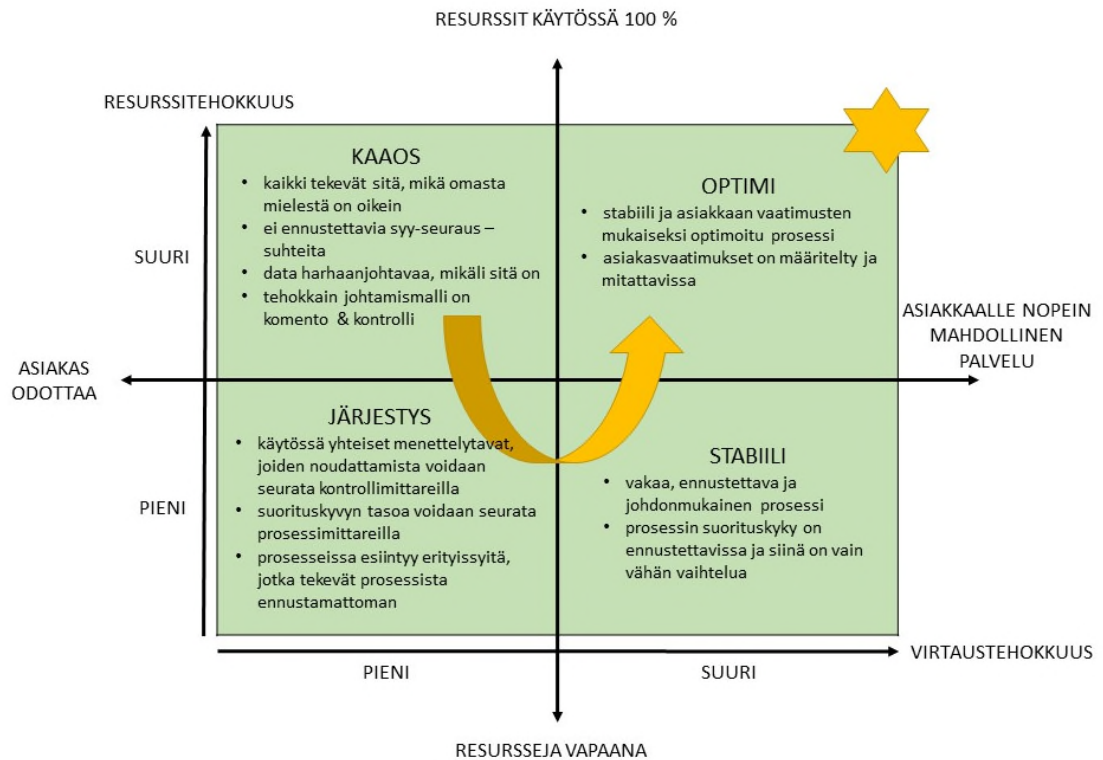
tavoitela, johon yltäneet organisaatiot ovat todella resurssi- ja virtaustehokkaita samanaikaisesti. Prosesseissa esiintyvän vaihtelun vuoksi optimi on kuitenkin erittäin vaikeasti tavoiteltavissa. (Modig & Åhlström 2013, 100–102; Torkkola 2016, 57–59.)

Asiakkaiden tarpeiden eli kysynnän ja organisaation resurssien eli tarjonnan vaihtelu määrittää jokaiselle organisaatiolle optimin tehokkuusrajan, jonka yli ei ole mahdollista päästä (kuvio 11). Raja on sitä alempana, mitä enemmän organisaation toiminnassa on vaikeasti ennakoitavia asioita. Palvelu yrityksissä optimin tavoittelu on haastavampaa, sillä ihmisistä aiheutuu aina luonnostaan vaihtelua, eikä asiakkaiden vakiointi tai valvominen onnistu samalla tavalla kuin tuotantolaitoksen materiaalien. Organisaation strategiassa tulee määrittää, missä kohtaa tehokkuusmatriisia se haluaa sijaita ja miten sinne halutaan siirtyä. Niin resurssitehokkuutta kuin virtaustehokkuuttakin voi nostaa tai laskea, eikä valmiista ratkaisusta ole. Jokaisen organisaation on päätettävä oma tavoitteensa liiketoimintastrategian mukaisesti sen perusteella, mitä arvoa halutaan tuottaa. (Modig & Åhlström 2013, 102–116; Torkkola 2016, 57.)

Lean on toimintastrategia, jonka tavoitesuunta on tehokkuusmatriisissa oikealle ja ylös kohti tähteä (kuvio 11). Pääpaino on siis virtaustehokkuudessa, jonka jatkuvan parantamisen tuloksena myös resurssitehokkuus kasvaa. (Modig & Åhlström 2013, 123–125.)

3.5 Palveluprosessista lean

Torkkolan (2016, 72) mukaan toiminnan parantaminen on tehtävä portaittain, eikä yhdenkään portaan yli voi hypätä. Leanin ensimmäinen askel on tunnistaa rehellisesti lähtötilanne, jonka mukaan valitaan paras toimintamalli. Parantamisen portaat voidaan kuvata kappaleessa 3.4 esitettyssä tehokkuusmatriisissa, jossa leanin avulla pyritään etenemään kaoottiselta portaalta järjestäytyneen ja stabiilin portaan kautta optimoidulle portaalille (kuvio 12). (Torkkola 2016, 72–82, 220.)



Kuvio 12. Parantamisen portaat tehokkuusmatriisissa (mukaillen Torkkola 2016, 72–82, 220).

Suurin osa yrityksistä on lähtötilanteessa kaotillisella portaalla, vaikka eivät sitä itse tiedostakaan, sillä jo seuraavalla, eli järjestäytyneellä portaalla vaihtelu on ymmärrettävä ja sitä on pystyttävä mittaamaan. Asiantuntijaorganisaatiossa kaottilinen porras tarkoittaa hallitsematonta työkuormaa ja jatkuvaa priorisointia, jolloin joitakin työtehtäviä on pakko kiirehtiä muiden kustannuksella. Tällaisessa tilanteessa suorituskvyyä ei pystytä ennustamaan ja työtehtäviä tulee monista eri lähteistä, jolloin jokaisen asiantuntijan tehtäväksi jää priorisoida työtehtävät sekä oma ajankäyttönsä ja selvittää tilanteesta omalla tavallaan. Kaotillisella portaalla on tyypillistä, että vasta jälkikäteen on tiedossa, mitkä työt ovat jääneet kesken tai kokonaan tekemättä. (Torkkola 2016, 77–78.)

Kaotillisella portaalla tärkeintä on yrittää saada aikaan järjestystä ja unohtaa kaikki muu. Työhohjeet ja prosessikaaviot ovat ulkoisia merkkejä hyvästä järjestyksestä, mutta eivät vielä takaa toimivaa prosessia. Seuraavalle portaalle siirtyminen vaatii seuraavia toimenpiteitä: 1) organisaation kannalta olennaisen parannuskohteen valinta, 2) ongelman visualisointi yhteisen näkemyksen synnyttämiseksi henkilöstölle, 3) prosessin sujuvaksi

suunnittelun aloittaminen, 4) mittaamisen aloittaminen ja 5) henkilöstön organisointi asiakastarpeen mukaan. (Torkkola 2016, 72–77.)

Järjestäytyneellä portaalla yhteiset menettelytavat ovat käytössä ja niiden noudattamista pystytään mittaamaan. Myös suorituskyvyn taso on mitattavissa prosessimittareilla. Vaihtelua tällä portaalla lisäävät erityisyyt, joilla tarkoitetaan yksittäisten tekijöiden aiheuttamaa muutosta prosessin ulostulossa, joten stabiilille portaalle nouseminen edellyttää näiden erityisyyden poistamista. Erityisyyden tunnistamiseksi on laadittava prosessin käyttäytymiskäyrä sekä organisoitava erityisyyttä normaalina toimintana poistava toimintamalli. Stabiililla portaalla prosessi on johdonmukainen, ennustettava ja vakaa, ja prosessissa on vaihtelua vain satunnaisesti. Mikäli asiakkaiden vaatimukset eivät kuitenkaan täyty, on optimille portaalle päästäkseen joko pienennettävä vaihtelua, suunniteltava uusi systeemi tai neuvoteltava asiakasvaatimus sellaiselle tasolle, joka on organisaation toiminnan kannalta sopiva. Organisaation sijainti optimoidulla portaalla tarkoittaa sitä, että asiakkaan vaatimukset toteutuvat stabiilin ja asiakkaan vaatimusten mukaiseksi optimoidun prosessin ansiosta. Tämä edellyttää sitä, että asiakasvaatimukset on määriteltä ja niitä mitataan molempien osapuolten tuntemalla ja hyväksymällä tavalla. (Torkkola 2016, 73–74.)

3.5.1 Leanin peruseriaatteet

Womack ja Jones (2003, 10) ovat määritelleet viisi leanin peruseriaatetta (kuvio 12), jotka ymmärtämällä ja niitä noudattamalla lean-ajattelun voi lanseerata kaikenlaisiin organisaatioihin tuotetehtaista palveluyrityksiin. Periaatteet ovat: 1) arvon määrittely, 2) arvoketjun tunnistaminen, 3) arvon virtautus, 4) imun luominen tuotantoon ja 5) täydellisyyteen pyrkiminen (Womack & Jones 2003, 10).

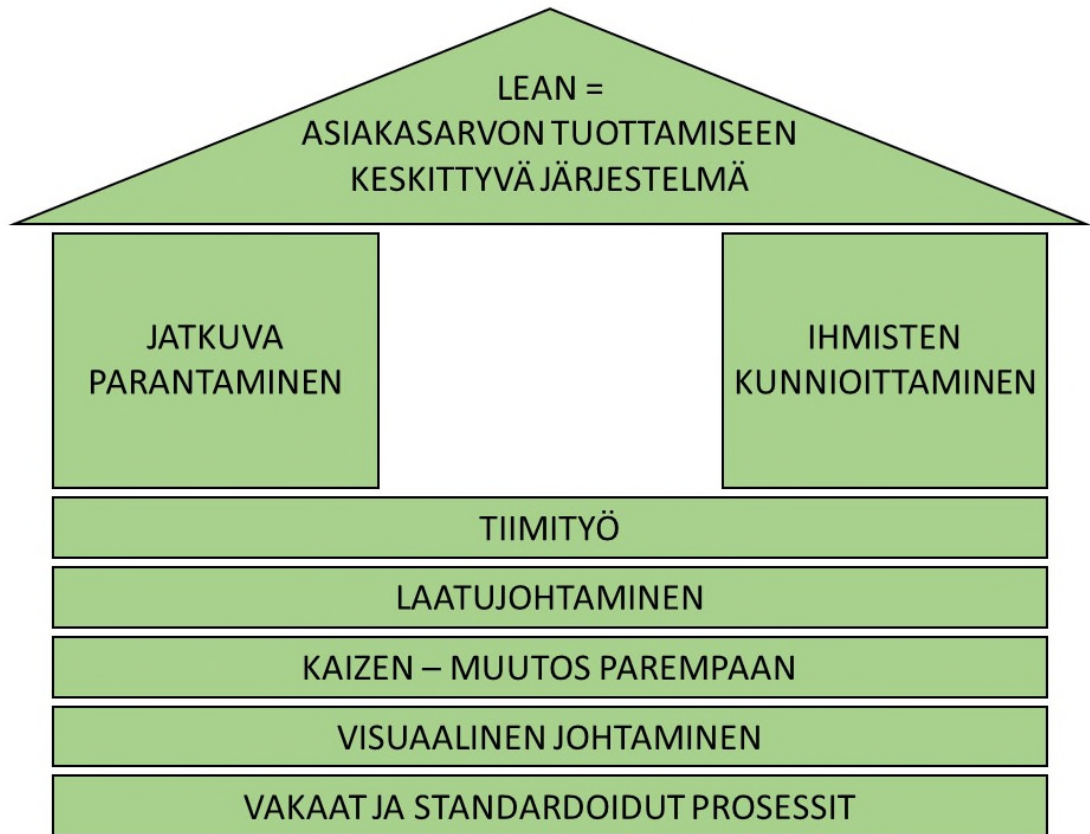


Kuvio 13. Leanin peruseriaatteet (mukaillen Womack & Jones 2003, 16–26).

Ensimmäinen ja kriittinen askel on arvon määrittely asiakasnäkökulmasta. On unohdettava nykyiset toimintatavat ja ymmärrettävä, mitkä toiminnot todellisuudessa tuottavat arvoa asiakkaalle, ja mitkä eivät lisää arvoa. Asiakkaiden odotukset vaihtelevat, ja palveluorganisaation on muutettava toimintaansa niiden mukaan. Väärän palvelun tarjoaminen asiakkaalle on hukkaa, vaikka palvelu tuotettaisiin täysin oikealla tavalla. Seuraava askel on tunnistaa ja kuvata arvoketju, jotta kokonaiskuva selkiytyy ja voidaan tunnistaa ne toiminnot ja prosessit, joissa muodostuu asiakkaan saama arvo. Myös asiakkaan toiminta palveluprosessissa sisällytetään kuvaukseen. Arvoa tuottamattomat toiminnot pyritään poistamaan kokonaan ja tehostamaan arvoa tuottavia toimintoja. Kolmantena luodaan arvoketjuun virtaus, jossa tarkoituksena on saada arvo virtaamaan asiakkaalle asti keskeytyksettä ja mahdollisimman nopeasti. Prosessien jatkuva virtaus auttaa tuomaan prosessien ongelmat esiin. Virtauksen luomisessa on kyse siitä, että kytketään sellaiset prosessin vaiheet yhteen, jotka olisivat muuten erillään. Tällöin tiimityö lisääntyy, ongelmista saadaan palautetta ja prosessi pysyy hallinnassa. Palveluyrityksissä on kiinnitettävä erityistä huomiota organisaation sisäiseen viestintään, sillä epä-

selvyydet aiheuttavat turhautumista sekä vähentävät sitoutumista, osallistumista ja yhteistyötä. Neljäs periaate on imun luominen eli tuotannon aloittaminen todellisen tarpeen mukaan, jonka tarkoituksena on vähentää turhaa työtä ja mahdollistaa antamaan asiakkaalle juuri se, mitä hän haluaa ja juuri silloin, kun hän haluaa. Viides ja viimeinen leanin periaate on täydellisyyteen pyrkiminen, joka tarkoittaa jatkuvaa prosessien kehittämistä sekä virheiden, kustannusten ja ajan vähentämistä. Täydellisyydellä tarkoitetaan sellaista arvoketjua, jossa hukkaa ei ole ja kaikki arvoketjun toiminnot tuottavat asiakkaalle arvoa. Kaiken tavoitteena on täyttää asiakkaiden toiveet yhä paremmin ja tuottaa heille yhä enemmän arvoa. Palveluorganisaatiossa täydellisyys on pitkälti kiinni ihmisistä ja heidän käyttäytymisestään. Läpinäkyvyys organisaation toiminnassa mahdollistaa nopeamman palautteen ihmisten toiminnasta, mikä taas on avain arvoa tuottamattoman tekemisen tunnistamiseen ja toiminnan parantamiseen. (Womack & Jones 2003, 16–26, 350; Abdi ym. 2006, 193–196; McCarthy & Rich 2008, 31–32; Kouri 2010, 8–9; Tuominen 2010c, 7.)

Leanin ydinajatus voidaan esittää myös talon muodossa, jossa kaiken kattona on asiakasarvon tuottaminen (kuvio 14). Talon perustuksina ovat tiimityö, laatujohtaminen, *kai-zen* eli muutos parempaan, visuaalinen johtaminen sekä vakaat ja standardoidut prosessit. Taloa pystyssä pitävät pilarit ovat jatkuva parantaminen sekä ihmisten kunnioittaminen. Ilman vakaita perustuksia ja pilareita talo ei pysy pystyssä, eikä asiakasarvon tuottaminen onnistu. (Gemba Academy LCC 2016b.)



Kuvio 14. Lean-talo (mukaillen Gemba Academy LCC 2016b).

Arvon tuottaminen asiakkaalle on keskeistä lean-ajattelussa (Torkkola 2016, 89). Menestyvät yritykset ymmärtävät nykyisiä ja tulevia asiakkaitaan, ja keskittyvät toimintansa heihin. Kaikki toiminta perustuu asiakkaan tarpeisiin ja yhteistyötä tehdään yli toimiala- ja osastorajojen. On etsittävä ”asiakkaan ääni”, muutettava se arvotarpeiksi sekä rakennettava prosessit, jotka vastaavat näihin tarpeisiin. (McCarthy & Rich 2008, 110–112.) Asiakkaiden toiveiden selvittämisestä haasteellisen tekee se, että jokaista yksittäistä mielipidettä ei voi huomioida, mutta silti jokaista asiakasta on kuunneltava riittävän vakavasti. Asiakkaan perustarpeet voidaan kiteyttää viiteen asiaan, jotka selvittävät kunkin palvelun tarkoituksen. Ensinnäkin asiakas toivoo, että palveluyritys ymmärtää hänen todellisen tarpeensa, ja että hän saa juuri sen, mitä haluaa. Toiseksi asiakas vaatii luotettavuutta ja ongelmansa kokonaisratkaisua heti ensimmäisellä kerralla. Kolmantena asiakkaan aikaa ei saa hukata, ja neljäntenä asiakas haluaa ratkaisun toimitettavan hänen määrittelemäänsä paikkaan, jotta hänen ei tarvitse liikkua turhaan. Viimeisenä asiakas haluaa ratkaisunsa toimitettavan silloin, kun hän haluaa. Huomioitavaa on, että eri asiakasryhmillä on erilaiset tarpeensa. (Torkkola 2016, 89–91.)

Toinen lean-talon peruspilareista on ihmisten kunnioittaminen. Lean organisaatiossa johtajat ovat valmentajia, joiden tärkein tehtävä on organisoida organisaation ja työntekijöiden jatkuva oppiminen. Organisaation toiminnassa keskitytään ihmisten kehittämiseen ja osallistamiseen sekä hyödynnetään intensiivistä tiimityöskentelyä. Ongelmat nähdään johtuvan huonosta toimintamallista huonojen ihmisten sijaan, ja niiden käsittelyyn panostetaan visualisoimalla ne ja osallistamalla ihmisiä ongelmanratkaisuun. Ihmisten kunnioittamisella ei tarkoiteta ainoastaan organisaation johtamisperiaatteita, vaan yrityskulttuuria, jossa arvostetaan kollegoita, asiakkaita, yhteistyökumppaneita sekä yhteiskunnan edustajia. (Tuominen 2010a, 40–52; Pekuri & Herrala 2013, 194–197; Torkkola 2016, 225.)

Lean organisaatio toimii luontevasti tiimeinä, mutta pelkkä tiimiorganisaatio ei riitä, vaan jokaisen työntekijän on ymmärrettävä, mitä lean on ja toimittava sen mukaisesti yhdessä muiden kanssa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimien jäsenten on ymmärrettävä oma tehtävänsä tiimissä sekä noudatettava yhteisesti määritellyjä toimintaperiaatteita. Tiiminvetäjän vastuulla on tiimikokousten ja ongelmanratkaisun koordinointi sekä toiminnan koordinointi niin, että tiimin jäsenet voivat keskittyä arvoa tuottavaan työhön. Hyvässä tiimissä kaikki jäsenet kantavat vastuuta yhteisistä tavoitteista ja keskinäinen yhteistyö toimii. Onnistuessaan tiimityö parantaa työmotivaatiota sekä vastuunkantoa laadusta, lisää työntekijöiden välistä oppimista ja tiedonjakoa sekä edistää toiminnan mielekkyyttä ja tavoitteellisuutta. (Kouri 2010, 32–33.)

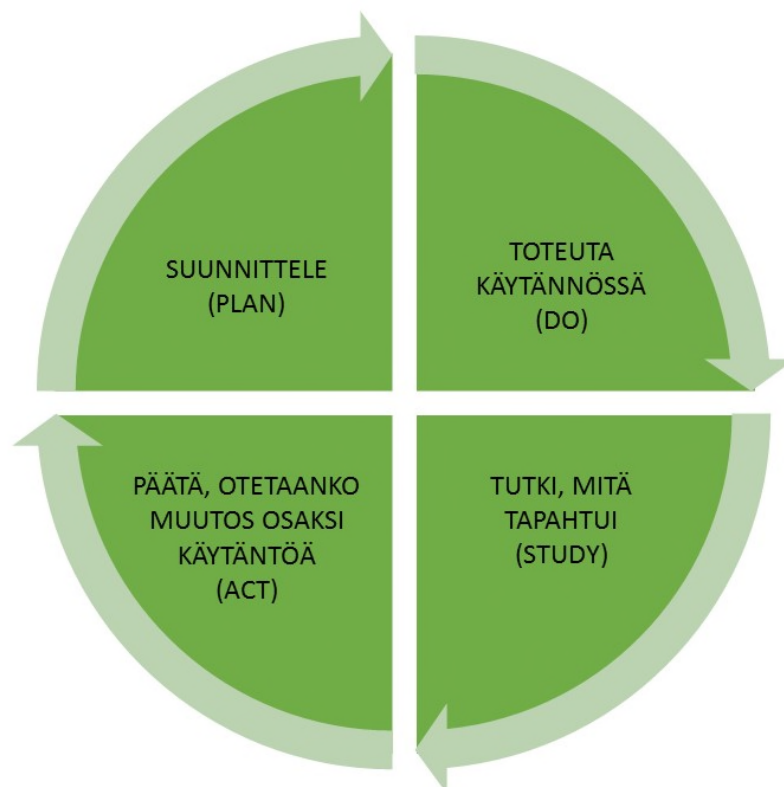
Lean laatuajattelu tarkoittaa sitä, että laatu ja laadunvarmistus ovat organisaation jokaisen työntekijän vastuulla. Ongelmat ja virheet nähdään kehitysmahdollisuuksina, jotka tehdään mahdollisimman näkyviksi, jotta niiden syyt voidaan selvittää ja poistaa. Taus-tasyiden systemaattinen vähentäminen parantaa toiminnan laatua ja tuottavuutta. (Kouri 2010, 24–25.)

3.5.2 Jatkuva parantaminen

Leanin ydin ja toinen lean-talon peruspilareista, jatkuva parantaminen, vaatii onnistuakseen muutosta perinteiseen yrityskulttuuriin. Lean yrityskulttuuri perustuu systemaattisen ongelmanratkaisun kautta tapahtuvaan henkilöstön osaamisen kehittämiseen, ja siinä oppiminen ja toiminnan kehittäminen ovat yhtä lailla osa työtä kuin muut työtehtävät, eivätkä erillisiä tai ylimääräisiä projekteja. Virheet ja ongelmat nähdään oppimismahdollisuuksina, ja niiden välttämisen sijaan keskitytään visualisoimaan ne ja käsittelemään

ja ratkomaan ongelmatilanteita yhdessä. Tarkoitus on, että jokainen työntekijä aktivoituu analysoimaan omaa työtään ja kehittämään prosesseja tehokkaammaksi. Kehittämistyötä tehdään ryhmissä, joiden työ suunnitellaan huolellisesti ja toteutetaan järjestelmällisesti. Jatkovaa parantamista kutsutaan lean-kirjallisuudessa myös nimellä *kaizen*. (Womack & Jones 2003, 349; Kouri 2010, 14–15; Tuominen 2010a, 106–107; Pekuri & Herjala 2013, 195–196; Torkkola 2016, 222.)

Jatkuvan parantamisen ja oppimisen perustana ja menetelmänä on PDSA-sykli (kuvio 15), kokeilujen kehä, jossa toimintaa ja prosesseja kehitetään muodostamalla hypoteeseja, joiden toimivuutta kokeillaan empiirisesti. Menetelmän on kehittänyt Toyotan menestystarinassakin osana ollut tohtori W. Edwards Deming ja siinä on neljä vaihetta: 1) suunnittelu (*plan*), 2) toteutus / kokeilu (*do*), 3) tutki (*study*) ja 4) korjaaminen / parannus (*act*). Malli tunnetaan Demingin ympyränä, ja toisissa lähteissä se esitellään PDCA-syklinä (*plan, do, check, act*). (Pesonen 2007, 63–64; Laamanen 2009, 209–210; Torkkola 2016, 39–43.)



Kuvio 15. PDSA-sykli on jatkuvan parantamisen avain (mukaihen Torkkola 2016, 39–43).

PDSA-syklissä suunnitteluvaihe tarkoittaa yksinkertaisesti jonkin kehitysidean kokeilemisen suunnittelua. Kehitysidean pohjalta luodaan hypoteesi, eli mitä odotetaan tapahtuvan. Lisäksi pohditaan, miten kokeilun onnistumista voidaan mitata, ja miten kokeilu järjestetään käytännössä. Tärkeää on muistaa, että myös epäonnistunut kokeilu on hyödyllinen, sillä kaikista kokeiluista on mahdollisuus oppia, jolloin seuraavat hypoteesit ovat edellistä parempia. Toteutus aloitetaan tekemällä kokeilu pienimmässä mahdollisessa mittakaavassa, jolloin vaihe ei muodostu liian hitaaksi ja kalliiksi. Onnistunut muutos on myöhemmin helppo laajentaa. Kolmannen vaiheen tarkoitus on pysähtyä analysoimaan, onnistuiko kokeilu ja saavutettiin hypoteesin mukainen tilanne. Lisäksi pohditaan, mitä uusia haasteita kokeilun myötä löytyi, ja epäonnistui jokin asia. Viimeinen vaihe on päätös siitä, otetaanko kokeilun myötä syntynyt muutos käyttöön ja laajennetaanko sitä. Vaihtoehtoina ovat muutoksen laajentaminen ja käyttöönotto sellaisenaan, kokeilun jaloistaminen paremmaksi uuden PDSA-syklin avulla tai idean hylkääminen kokonaan. (Torkkola 2016, 41-42.)

Tärkeintä PDSA-mallissa on saada kehä pyörimään mahdollisimman nopeasti, sillä sen vauhti on suoraan verrannollinen toiminnan parantamisen nopeuden kanssa. Suurimmat haasteet PDSA-syklin toteuttamisessa ovat, että kokeilut ovat liian suuria tai hitaita, hypoteesia ei muotoilla rauhassa tai kokeilun jälkeen ei analysoida tapahtunutta. Lisäksi lähtötilanne on mitattava, jotta voidaan analysoida muutoksen suunta. Haasteita saattaa aiheuttaa myös se, että organisaation kulttuurissa ei uskalleta kyseenalaistaa vallitsevia toimintatapoja, tai että kokeilun epäonnistuesssa unohdetaan virheet ja siirrytään suoraan seuraavaan ideaan, eikä mahdollisteta oppimista epäonnistuneesta kokeilusta. Toisaalta myös onnistunut kokeilu voi johtaa ongelmiin, ellei muutoksen käyttöönottoa varmisteta riittävästi. (Torkkola 2016, 42–45.)

Yksi käytännön lean-työkalu PDSA-syklin toteuttamiseen on A3-ongelmanratkaisumalli, jonka tarkoituksena on ratkoa jokin ongelma systemaattisesti ryhmätyönä. Lean määrittelee ongelman nykytilan ja tavoitetilan välisenä erona, joten ongelman ei tarvitse välttämättä olla todellinen negatiivinen ongelma, vaan asia, joka halutaan tehdä paremmin. Menetelmän nimi tulee siitä, että sen tulokset esitetään A3-paperilla tietystä muodosta (kuvio 16). Tarkoituksena on tavallaan kertoa valitusta aiheesta tarina, joka alkaa ongelman analysoinnista sekä tavoitetilan määrittelystä ja etenee ratkaisun ensimmäisiin askeliin. (Gemba Academy LCC 2016a; Torkkola 2016, 32–35.)

MIELENKIINTOINEN TARINAOTSIKKO	PÄIVÄMÄÄRÄ JA LAATIJAT
TAUSTA Miksi tämä on ongelma? Miten ongelma tuli esiin?	TOIMINTASUUNNITELMA Miten ongelman voisi ratkaista? Mietitään korjaavat toimenpiteet juurisyille. Päätetään toimenpiteet. Kuka? Mitä? Milloin?
NYKYTILA Mitä tapahtuu nyt? Selvitetään tosiasiat ja visualisoidaan ne.	SEURANTA Mikä on hypoteesi? Mitä ongelmia jää jäljelle? Mistä tiedetään, onko muutosta tapahtunut? Miten ja milloin kerätään kokemukset korjaavien toimenpiteiden vaikutuksista?
TAVOITE Mikä on tavoite, johon pyritään? Miten tavoitetta voidaan mitata tai seurata? Mikä on nykytilan ja tavoitetilan välinen ero? Mikä on eri lailla ja minkä verran?	
ANALYYSI Ruoditaan juurisyyt esimerkiksi 5 x miksi –menetelmällä. Mikä on ongelman huoli ja syyt?	

Kuvio 16. A3-ongelmanratkaisumalli tukee PDSA-sykliä (mukaiillen Gemba Academy LCC 2016a; Torkkola 2016, 32–35).

A3-malli on kartta systemaattiselle ongelmanratkaisulle. Suunnitteluvaiheessa selvitetään, miksi juuri kyseinen aihe on valittu käsiteltäväksi. Tosiasiat ja nykytila esitetään mahdollisimman visuaalisesti, jonka jälkeen asetetaan ja määritellään tarkasti tavoite. Analyysivaiheen tarkoituksena on etsiä ongelman juurisyyt, johon hyvä menetelmä on Taiichin Ohnon kehittämä 5 x miksi. Menetelmän idea on kysyä viisi kertaa miksi, jolloin juurisyyt eli pohjimmaiset ongelmat tulevat esiin. Suunnitelmavaiheessa laaditaan tarkka toimintasuunnitelma ongelman ratkaisemiseksi. Viimeisenä on seurantavaihe, jossa pohditaan, miten muutoksen suuruutta voidaan arvioida, ja mitä ongelmia jäljelle jäi. (Womack & Jones 2003, 348; Kouri 2010, 30–31; Pekuri & Herrala 2013, 196; Gemba Academy LCC 2016a; Torkkola 2016, 32–37.)

Nobel-palkitun Daniel Kahnemanin mukaan johtopäätösten tekeminen voidaan jakaa kahteen lajiin: nopeaan, intuitiiviseen, alitajuiseen ja stereotyyppiseen ajatteluun sekä hitaaseen, loogiseen, ponnistelevaan ja tietoiseen ajatteluun. A3-ongelmanratkaisun toi-

mivuus perustuu näistä jälkimmäiseen, hitaaseen ajatteluun ja toistoon. Hätäisen tuihuamisen sijaan malli pakottaa analysoimaan ongelmaa perin pohjin. Samalla valittaminen vähenee ja sitoutuminen lisääntyy, kun kaikki aiheeseen liittyvät henkilöt pääsevät osallistumaan kehittämiseen vaivattomasti. (Torkkola 2016, 33–35.)

3.5.3 Visuaalinen kokonaiskuva

Asiakas kokee palveluorganisaation toiminnan kokonaisuutena, eivätkä häntä kiinnosta organisaation sisäiset asiat, vaan ainoastaan se, miten helposti ja nopeasti hänen tarpeensa täytetään (Torkkola 2016, 91). Demingin mukaan organisaation suorituskyvystä 90–95 prosenttia muodostuu ihmisten vuorovaikutuksesta ja systeemistä, joten tehokain keino parantaa suorituskykyä on panostaa systeemiajatteluun ja systeemin muuttamiseen ihmisten hallinnan sijaan. Systeemillä tarkoitetaan itsenäisten osien muodostamaa verkostoa, jolla on yhteinen päämäärä, ja joka tekee töitä tämän päämäärän saavuttaakseen. Palveluorganisaatio on systeemi, ja sen johtamisessa tärkeintä on ymmärtää organisaatio systeeminä sekä tehostaa systeemin osien vuorovaikutusta, jotta osista ei tulisi itsenäisiä, itsekkäitä ja keskenään kilpailevia tulosityksiköitä, jolloin kokonaiskuva hämärtyy. Päämäärän saavuttamisen ratkaisevat usein vain 3–5 kriittistä tekijää, jotka rajoittavat systeemin toimintaa, sillä kaikki systeemit toimivat syy-seuraus -periaatteella. Nämä kriittiset tekijät ovat juurisyytä, joiden selvittäminen on ensimmäinen tehtävä, sillä oire juurisyyttä ilmenee usein eri kohdassa systeemiä kuin missä juurisyy on. Myös pullonkaulateoria pätee systeemin toiminnassa, joten johtamisessa helpointa on aloittaa pullonkaulojen tunnistamisesta ja niiden poistamisesta. Tärkeää on myös ymmärtää, että systeemin osien optimien summa ei ole systeemin optimi. Systeemin kaikki osat ovat tärkeitä, mutta eivät yhtä ratkaisevia kokonaisuuden kannalta. Demingin esimerkki toimivasta systeemistä on hyvä orkesteri, jossa jokaisen soittajan ei tarvitse olla alansa paras, vaan ratkaisevaa on se, että soittajat osaavat tukea toisiaan ja vuorotella sooloja säästysrooleja sen mukaan, mikä kokonaisuuden kannalta kuulostaa kuulijalle eli asiakkaalle parhaalta. (Seddon ym. 2009, 17–19; Torkkola 2016, 92, 95–106.)

Systeemin hahmottamiseksi ja virtauksen varmistamiseksi organisaation on oltava visuaalinen, ja siksi visuaalisuus (japaniksi *jidoka*) on yksi leanin perusajatuksista (Torkkola 2016, 49). Womack ja Jones (2003, 353) määrittelevät visuaalisuuden läpinäkyvyytenä ja visuaalisena kontrollina, joka tarkoittaa sellaista pelkistettyä näkymää, josta systeemin voi ymmärtää yhdellä vilkaisulla. Tavoitteena on, että tehokkaan työskentelyn vaatiman

lisäinformaation hankkiminen ei vaadi ponnisteluja, vaan kokonaiskuva on selkeä koko organisaatiolle. Visuaalisuus on tehokkain viestinnän keino, ja se lisää avoimuutta ja yhteisöllisyyttä. Ongelmien näkyväksi tekeminen ja niiden ratkaiseminen yhdessä siirtävät ongelmat ihmisistä ja tiimeistä prosesseille, jolloin niitä on helpompi käsitellä. Toimivaa visuaalista organisaatiota voidaan verrata jalkapallojoukkueeseen, jossa kaikki pelaajat kykenevät havainnoimaan joka hetki ja joka paikasta kaiken. He näkevät kentän, jalkapallon, maalin, joukkueoverit, vastapuolen pelaajat, maalitilanteen ja peliajan. Lisäksi he kuulevat tuomarin pillin vihellykset, joukkueovereiden huudot sekä yleisön kannustuksen. Maalin tekemiseksi eivät riitä hyvät yksilötaidot, pelitekniikka ja tiimityö, jotka takaavat vain pallon liikkumisen eli virtauksen syntymisen, vaan jokaisen pelaajan on hahmotettava kokonaiskuva koko ajan. (Modig & Åhlström 2013, 132–135; Torkkola 2016, 49.)

Yksi käytännön lean-työkalu visuaalisuuden lisäämiseksi on kanban-taulu, joka on alkuperäisesti ollut Toyotan autotehtaan tuotannon menetelmä prosessin keskeneräisen työn määrän vähentämiseksi. Myöhemmin David J. Anderson sovelsi menetelmää ohjelmistokehitykseen yhdistäen siihen pullonkulateorian, ja edelleen Andersonin kirjaan ja omiin kokemuksiin perustuen Torkkola on luonut kanban-menetelmästä sopivan mallin asiantuntijatyöhön. *Kanban* on visuaalinen keino esittää määriteltyjen asioiden liike, ja sen tarkoituksena on parantaa jonkin olemassa olevan prosessin toimintaa pienin askelein. Taulun rakentaminen lähtee liikkeelle siitä, että kaikki prosessissa virtaavat työtehtävät visualisoidaan seinälle. Tiimin kontekstiin sopivat prosessin työvaiheet ja niiden järjestys merkataan seinälle vasemmalta oikealle etenevinä sarakkeina, ja jokaisesta työtehtävästä tehdään yksi post-it-lappu, joka sijoitetaan oikean työvaiheen kohdalle. Seuraavaksi rajoitetaan keskeneräinen työ asetettuun maksimimäärään sekä jaetaan työt tiimin kesken tasaisesti, jolloin jonkin visualisointitavan avulla voi hahmottaa, mitä tehtäviä kukin tiimin jäsen tällä hetkellä tekee. Lisäksi määritellään yhteiset säännöt suoritusjärjestykselle ja priorisoinnille sekä tehdään selkeä jono odottaville töille. Kanban-taulun visuaalisuus paljastaa heti ruuhkautuvat työvaiheet, jolloin ongelmien havaitseminen on helpompaa ja niistä voidaan oppia keskustelemalla yhdessä. Virtauksen ohjaamisen kannalta on tärkeää, että pidemmälle ehtineet työt priorisoidaan korkeammalle. Tällöin uusi tehtävä aloitetaan vasta jonkin toisen valmistuttua, eli pyritään tekemään tehtäviä valmiiksi monen tehtävän aloittamisen sijaan. (Gemba Academy LCC 2016c; Torkkola 2016, 62–66.)

Visuaalisuutta tukee myös päiväkokouskäytäntö, jonka tarkoituksena on pitää tiimin jäsenet päivittäin riittävästi ajan tasalla, jotta muissa yhteisissä tilaisuuksissa voidaan keskittyä toiminnan parantamiseen. Päiväkokouksen kulku mukailee PDSA-sykliä ja sen tarkoituksena on käydä läpi, mitä tapahtui edellisenä päivänä (*study*), sopeutua yllätyksiin (*act*), suunnitella kuluvan päivän työt (*plan*) sekä poistua tekemään sovitut työt (*do*). Tarkoitus on ainoastaan vaihtaa tietoa, eikä ratkaista ongelmia. Päiväkokouksen edellytyksenä on käytössä oleva kanban-taulu tai muu visuaalinen kokonaiskuva, jonka äärellä kokous pidetään. Kaikkien tiimin jäsenten on oltava läsnä koko kokouksen ajan, jotta tiedonkulku on taattu. Kanban-taulun post it -lappuja siirretään vain kokouksen aikana ja tiiminvetäjä tyhjentää valmis-sarakkeen määritellyn suunnittelujakson päätyttyä, esimerkiksi viikkosuunnitelmassa perjantaisin. Tilaisuudelle varataan aikaa yhteensä 10 minuuttia, ja se etenee käsittelemällä eilisen tulokset ja ongelmat (2 minuuttia). Tarkoituksena on siirtää post it -laput oikeille paikoilleen, jolloin selviää, mitä tiimi on saanut aikaan edellisen päiväkokouksen jälkeen. Sen jälkeen eritellään päivän tavoitteet ja epätavalliset vaatimukset (3 minuuttia), eli mitä kukin aikoo tänään tehdä. Sitten suoritetaan tilannekatsaus (2 minuuttia), jossa tarkoituksena on kertoa asiat, jotka tiimin tulisi tietää, ja ilmoittaa, mikäli tarvitsee työn etenemiseksi muiden apua. Mikäli tässä vaiheessa tulee esiin ongelmia, ideoita tai ehdotuksia, ne kirjataan ylös esimerkiksi omaan kanban-tauluunsa, mutta käsitellään vasta myöhemmin muussa tilaisuudessa. Lopuksi on varattu aikaa yleisten asioiden tiedottamiseen (2 minuuttia) sekä tiimin kysymysten listaamiseen (1 + minuuttia). Kiireellisiin kysymyksiin vastataan heti, mutta muut listataan ja tiiminvetäjä palaa niihin vasta seuraavissa päiväkokouksissa, kun on ehtinyt selvittää asiaa. (Torkkola 2016, 66–68.)

Systeemin toiminta pitää suunnitella sujuvaksi, sillä se ei ole sujuvaa automaattisesti. Työn etenemisen kannalta on tärkeää löytää paras yhteinen toimintamalli, joka pysyy muuttumattomana tekijästä riippumatta. Tehokkuutta lisäävät yhteisen rytmin ja selkeiden priorisointisääntöjen luominen organisaatioon. Tavoitteena on luoda toimintamalli, jossa kokonaiskuva on selkeä kaikille yhtä aikaa. (Torkkola 2016, 62, 127, 223.)

3.5.4 Palveluprosessin mittaaminen

Prosessin kehittäminen on mahdotonta ilman tavoitteita (Laamanen 2009, 202), eikä tavoitteita voida asettaa ilman kehitystä arvioivia mittareita (Kouri 2010, 29). Prosessin kehittämisen lähtökohtana on tunnistaa tapahtumien ketju, mallintaa se ja asettaa tavoite,

jota kehittämistyöllä tavoitellaan. Hyvä tavoite on kiinnitetty aikaan, esitetty numeroin ja sillä on mittayksikkö. Tavoitteen tulee olla kirjallisessa muodossa ja riittävän haastava. Kehittämisessä keskeistä on prosessin tarkka kuvaaminen ja mittaaminen. (Laamanen 2009, 10, 203, 209–210.) Pelkkä mallintaminen eli prosessin kuvaaminen ei riitä, vaan sen avulla on mahdollisuus ymmärtää arvonluonnin kannalta prosessin kriittiset toiminnot. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10.) Nämä kriittiset menestystekijät johtavat onnistuessaan tyytyväiseen asiakkaaseen ja onnistuneeseen prosessiin, ja niiden avulla yritys erottautuu kilpailijoistaan. Menestystekijöiden riittävän yksiselitteinen määrittely on tärkeää, jotta niiden pohjalta voidaan asettaa konkreettiset mittarit toiminnan onnistumiselle. (Martola & Santala 1997, 75.)

Menestystekijämittaristossa eli tasapainotetussa tuloskortissa (*balanced scorecard*) on otettava taloudellisen näkökulman lisäksi mukaan asiakas- ja kilpailunäkökulma sekä pitkän tähtäimen tavoitteet, jotta jatkuva toiminnan parantaminen on mahdollista. Mittaristossa on kyse myös strategisesta johtamisesta, sillä hyvä mittaristo kytkee strategiset tavoitteet mittareihin ja selkeyttää siten organisaation visiota ja strategiaa, yhdenmukais-
taa pitkän ja lyhyen tähtäimen suunnittelua sekä edesauttaa strategian onnistumisen mittaamista. (Martola & Santala 1997, 124–125.)

Palvelunäkökulmasta prosessin tuottavuuden mittaaminen on haastavaa, sillä sisäisen näkökulman lisäksi mittareihin on sisällytettävä myös asiakkaan näkökulma. Teollisuudesta tuttu vakiolaadun oletus ei päde palveluiden tuottavuudessa, ja siksi mittareissa olisi huomioitava myös laatuvaikutukset. Palvelujen tuottavuutta voidaan verrata melko suoraan kannattavuuteen, joten palveluorganisaation paras tuottavuusmittari on toiminnan kannattavuus tai taloudellinen tulos. Myynti on aina summa tietyn resurssirakenteen käytöstä, joten tuottavuutta mitattaessa on tärkeää ymmärtää, että resurssirakennetta muutettaessa muuttuvat sekä kustannustaso että koettu laatu ja palveluntarjoajan myyntikyvykyys. Kustannustehokkuuden muutokset vaikuttavat myyntitehokkuuteen eli tuotteiden ja kustannusten väliseen suhteeseen. Tuottojen kasvaessa kustannuksia enemmän tuottavuus kasvaa. Tuottavuus voi myös kasvaa kustannuksia karsimalla, mikäli kustannusten karsimisesta johtuva mahdollinen myynnin väheneminen on pienempi kuin saavutetut kustannussäästöt. Tuottavuuden kohentaminen kustannuksia karsimalla sisältää kuitenkin suuren riskin, sillä pidemmällä aikavälillä sillä voi olla vaikutuksia kielteiseen imagoon, minkä seurauksena myynti voi supistua kustannussäästöjä enemmän, jolloin tuottavuus laskee. (Grönroos 2015, 305–308.)

Lean-näkökulmasta prosessin tavoitteet voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen: laatuun, tehokkuuteen ja sopeutumiskykyyn. Laadulla tarkoitetaan tässä, mitä prosessi saa aikaan, ja sitä voidaan mitata asiakkaan laatumittareilla, kuten esimerkiksi luotettavuudella, reagointinopeudella tai neuvojen oikeellisuudella. Tehokkuus käsittää keinot, joilla prosessi saadaan aikaan. Mittareita tehokkuudelle voivat olla esimerkiksi tuottavuus, läpimenoaika, virheiden määrä ja kustannukset. Sopeutumiskyvyllä tarkoitetaan prosessin joustokkyä erilaisten tarpeiden mukaisesti. (Tuominen 2010c, 11.) Kuviossa 17 on esitelty esimerkkejä prosessimittareista.

Tuotepolitiikka	<ul style="list-style-type: none"> • Myynti (€ tai kpl) • Tuotekustannukset (€)
Laaduntuottokkyvyt	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaskyselyt (arvosana) • Toimintapuutteet (reklamaatioiden ja valitusten määrä suhteessa myyntiin) • Asiakasuskollisuus (uskollisen asiakkaan kriteerit täyttävien asiakkaiden määrä ja osuus)
Toimituskkyvyt	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotteiden hintataso • Tuotteiden toimitusaika (asiakkaan tarpeesta asiakkaalle toimittamiseen) • Kokonaisläpimenoaika
Kustannustehokkuus	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen tai osaston kannattavuus • Kokonaistunnit • Myynnin kriittinen piste (kiinteät ja muuttuvat kustannukset = myyntitulot) • Kiinteät kustannukset
Pääomatehokkuus	<ul style="list-style-type: none"> • Tilakustannukset
Taloudelliset tulokset	<ul style="list-style-type: none"> • Myynnin määrä ja arvo • Omavaraisuus (oma pääoma / yrityksen pääoma) • Vakavaraisuus, maksuvalmius ja kassavirta • Asiakassopimukset (pitkäaikaisten sopimusten määrä ja osuus myynnistä)
Henkilöstön kyvykkyydet	<ul style="list-style-type: none"> • Tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijät ja tiimin ilmapiiri (henkilökohtainen arvio) • Poissaolot, ergonomia ja vaihtuvuus • Työtehtävät (matriisi henkilöistä, työtehtävistä, valmiusasteesta ja kehittämistavoitteista) • Tiedonkulku, kehittämiseen käytetty aika ja kehittämistehtävät, aloitteiden määrä
Kilpailijavertailut	<ul style="list-style-type: none"> • Kasvu ja markkinaosuus • Uudet asiakkaat ja asiakastytyväisyys • Yrityksen näkyvyys ja tunnistettavuus (positiivinen näkyvyys tiedotusvälineissä) • Jatkuva kehittyminen

Kuvio 17. Esimerkkejä prosessimittareista (mukailien Tuominen 2010d, 110–132).

Palvelua arvioivia mittareita varten on tärkeää tunnistaa palvelun tärkeimmät vaiheet eli konversiot sekä muut keskeiset suorituskyvyn mittarit (*KPI, key performance indicators*). Konversiot eli siirtymät voidaan jakaa mikro- ja makrotasolle. Mikrokonversioilla tarkoitetaan päätavoitteeseen eli makrokonversioon johtavia prosessin vaiheita. Tällainen konversio voi olla esimerkiksi siirtyminen verkkokaupan vierailijasta ostavaksi asiakkaaksi. Keskeiset suorituskyvyn mittarit (KPI) mittaavat usein vain liiketoiminnan taloudellisia ta-

voitteita, mutta niiden rinnalle on kehitetty asiakaskokemusta menestyksellisyyttä arvioiva mittari, NPS-työkalu (*Net Promoter Score*), joka mittaa asiakkaan suositteluhalukkuutta. NPS-työkalu tarkoittaa yksinkertaisuudessaan sitä, että asiakkaalta kysytään palvelun kuluttamisen jälkeen, suosittelisiko hän kyseistä palvelua ystävälleen. Vastaukset kerätään asteikoilla 0 (en suosittelisi) – 10 (ehdottomasti suosittelisin) ja luokitellaan kolmeen luokkaan: suosittelijoiksi (arvosanat 9 ja 10), neutraaleiksi (7 ja 8) sekä arvostelijoiksi (0-6). KPI- ja NPS-mittareiden yhdistelmällä on mahdollista seurata muutosten vaikutuksia sekä taloudellisesta että asiakastyytyväisyyden näkökulmasta, mikä antaa kokonaisvaltaisemman kuvan yrityksen menestymisestä. (Tuulaniemi 2011, 224–227, 241.)

Leanin ydinajatus, jatkuva parantaminen, ei onnistu ilman oikeanlaisia kehitystä arvioivia mittareita. Jokaista arvoketjun komponenttia tulee mitata, tulkita ja raportoida, jotta valitsevan tilanteen, prosessin suorituskyvyn ja tavoitteiden saavuttamisen arviointi on mahdollista. Oikeiden mittareiden valinta sekä myös mittareiden jatkuva kehittäminen tärkeää, jotta onnistutaan saamaan ongelmat esiin ja nopeasti ratkaistaviksi. (Tuominen 2010d, 7.) Mittareiden tarkoituksena ei ole työntekijöiden valvominen, vaan prosessin toiminnan parempi ymmärrys, poikkeamien ja ongelmien nopea havaitseminen, selkeiden tavoitteiden asettaminen sekä kehitystoimenpiteiden vaikutusten seuraaminen. Hyvä mittari on yksinkertainen ja selkeä, keskittyy organisaation liiketoiminnan kannalta keskeisiin asioihin, eikä mittareita ole liikaa. Ajan tasalla oleva mittaristo on selkeästi esillä organisaatiossa. (Kouri 2010, 28–29.)

4 VUOKRAUSPALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN - CASE X

Tämä kappale on salainen.

5 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tämä kappale on salainen.

6 YHTEENVETO

Liiketoiminnan kannattavuus perustuu pohjimmiltaan organisaation kykyyn tuottaa asiakkaalle sellaista arvoa, josta asiakas on valmis maksamaan. Palveluorganisaation tehokkuuden kehittämisessä on otettava huomioon sisäisen tehokkuuden lisäksi ulkoinen tehokkuus. Siksi palveluprosessin kustannustehokkuuden kehittämisessä on harkittava tarkkaan, millä keinoin tehokkuutta yritetään parantaa. Pelkästään kustannuksia karsimalla on riskinä ajautua tilanteeseen, jossa kustannussäästöt vaikuttavat negatiivisesti myyntiin niin paljon, että tarvitaan uusia kustannussäästöjä kattamaan menetettyjä myyntituloja. Palveluprosessin kehittämisessä turvallisempaa on lähteä liikkeelle laadun ja virtaustehokkuuden kehittämisestä, läpimenoajan jatkuvasta lyhentämisestä sekä asiakkaalle arvoa tuottamattomien toimintojen karsimisesta prosessista, mihin lean tarjoaa sopivan kehyksen.

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli etsiä keinoja toimeksiantajaorganisaation vuokrauspalveluprosessin tehostamiseen. Palveluprosessin kehittämisen lähtökohtana on prosessin kuvaaminen, joten lähtötilanteen selvittämiseksi haastateltiin kohdeorganisaation vuokravälittäjiä, joiden työtehtävät noudattelevat kiinteästi vuokrauspalveluprosessia. Haastatteluiden tuloksena löydettiin prosessille selkeät kehittämiskohteet ja vahvuudet, joita hyödynnettiin myöhemmin kehittämis ehdotuksissa. Haastatteluiden lisäksi seurattiin kahden esimerkkitoimeksiannon kulku vuokrauspalveluprosessin läpi. Näiden pohjatietojen sekä olemassa olevan prosessikuvauksen perusteella vuokrauspalveluprosessi kuvattiin blueprint-mallilla (liite 2), jonka tarkoituksena oli visualisoida palveluprosessi kokonaisuudessaan yhteen kuvaan.

Lähtötilanneanalyysin ja prosessin kuvaamisen jälkeen valittiin prosessin kehittämisen kehykseksi lean. Lean ei ole yksittäisten menetelmien tai työkalujen käyttöönottoa, vaan vaatii ajattelun muutosta ja johtamisen uudelleen organisointia koko organisaation tasolla. Lean perustuu jatkuvaan parantamiseen PDCA-sykliä noudattaen ja mahdollistaa onnistuessaan kilpailuedun syntymisen organisaatiolle. Lean on johtamisjärjestelmä ja strategia, jossa päähuomio kiinnitetään virtaustehokkuuteen ja sen kehittämiseen sekä vaihtelun minimoimiseen. Tarkoitus on keskittyä prosesseissa toimintoihin, jotka tuottavat arvoa asiakkaalle ja pyrkiä karsimaan kaikki muu niistä pois. Resurssien käyttöasteen sijaan päähuomio on prosessissa virtaavissa yksiköissä ja niiden etenemistahdissa prosessin läpi.

Yhden haastatteluiden perusteella esiin nousseen kehittämiskohteen ratkaisemista kehitettiin A3-ongelmanratkaisumenetelmällä, joka on yksi leanin työkaluista. Menetelmä perustuu hitaaseen ajatteluun ja sen sisältö noudattaa PDSA-sykliä. A3-työpajan tulokset olivat positiiviset ja menetelmä koettiin tehokkaana ja positiivisena kohdeorganisaatiossa. Kehittämisideana syntynyt päivystysvuorojärjestelmä otettiin kokeilujakson jälkeen käyttöön vakituisesti ja sen kehittämistä jatketaan edelleen.

Tutkimuksen ja teoriakatsauksen perusteella annettiin kohdeorganisaatiolle lopuksi kehittämisehdotuksia, joiden avulla vuokrauspalveluprosessin kehittämistä voitaisiin konkreettisesti jatkaa. Merkittävimpänä muutoksena ehdotettiin vuokrauspalveluprosessin tehostamista leanin keinoin, jolloin asiakasarvoa lisäämällä olisi mahdollista saavuttaa myös kustannustehokkaampi prosessi. Tärkeää olisi aloittaa jatkuvan parantamisen kulttuuri, jossa muutos alkaisi pienistä organisoiduista ja dokumentoiduista kokeiluista, joita olisi helppo laajentaa niiden onnistuessa. Tutkimuksen perusteella käyttökelpoinen menetelmä PDSA-syklin pyörittämiseen olisi A3-ongelmanratkaisumenetelmä, jonka avulla voitaisiin helposti ja mielekkäästi osallistaa ihmiset kehittämään työtänsä. Seuraavan A3-työpajan aiheeksi ehdotettiin yhteisten priorisointisääntöjen ja toimintatapojen määrittelyä, mikä on erittäin tärkeää työn virtaamisen kannalta. Ehdotettiin myös kohdekartan ja päiväkokousten käyttöönottoa prosessin kokonaiskuvan selkiyttämiseksi ja työmäärän visualisoimiseksi.

Prosessin kehittämisen lähtökohtana on aina oltava asiakkaan ääni ja tavoitteena arvon tuottaminen asiakkaalle. Asiakkaiden toiveiden ja mielipiteiden selvittämiseksi ehdotettiin asiakaskyselyn liittämistä vuokrauspalveluprosessiin, jolloin prosessin kehittämisessä voitaisiin ottaa paremmin huomioon asiakkaiden toiveet. Nykyisten asiakkaiden sujuvan asiakaspalvelun tueksi ehdotettiin vuokrauspalveluprosessiin uutta kontaktipistettä sekä laadittiin asiakaskortti, jonka avulla hiljaista tietoa tehtäisiin näkyväksi ja vähennettäisiin keskeytyksiä.

Lean-ajattelun mukaisesti tässä kehittämistutkimuksessa tuotetut kehittämisehdotukset ovat kokeilua ja jatkuvaa kehittämistä vaativia toimenpiteitä. Yksittäisiä muutoksia tärkeämpää on omaksua jatkuvan kehittämisen kulttuuri, aloittaa kehittäminen pienin askelin ja valita päämääräksi täydellisyys tiedostaen samalla, että matka sinne ei lopu koskaan.

"Pienikin askel oikeaan suuntaan on riittävä." – Sari Torkkola

LÄHTEET

Aalto University Executive Education Oy 2016. Etusivu. Viitattu 30.12.2016 www.aaltopro.fi.

Abdi, F.; Shavarini, S. & Hoseini, S. 2006. Glean Lean: How to Use Lean Approach in Service Industries? *Journal of Services Research*. Vol. 6, July 2006, 191–206.

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus – kirkas suunta ja ihmisten voima. 2. painos. Jyväskylä: Docendo.

Bitner, M.; Ostrom, A. & Morgan, F. 2007. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review*. Spring 2008, 66–94. Viitattu 18.12.2016 <http://files.g51studio.com/parsons/ServiceBlueprinting.pdf>.

Catella 2016. Markkinakatsaus. Suomi kevät 2016.

Catella 2016. Markkinakatsaus. Suomi syyskuu 2016.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Tampere: Vastapaino.

Fischer, M. & Vainio, S. 2015. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. 2. painos. Helsinki: Talentum Media.

Gemba Academy LLC 2016a. A3 Thinking Overview. Viitattu 1.1.2017 www.gembaacademy.com/school-of-lean/a3-thinking.

Gemba Academy LLC 2016b. Introduction to Lean. Viitattu 1.1.2017 www.gembaacademy.com/school-of-lean/introductory-topics.

Gemba Academy LLC 2016c. Kanban Overview. Viitattu 1.1.2017 www.gembaacademy.com/school-of-lean/the-kanban-course.

Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Helsinki: Talentum.

Hannus, J. 1993. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Hassi, L.; Paju, S. & Maila, R. 2015. Kehitä kokeillen. Organisaation käsikirja. Helsinki: Talentum Media.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Järvinen, P.; Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauppalehti 2016. Asumisen trendit vuonna 2017: Asu vuokralla, omista muualla – sijoitusasuntokaupoille tunkua. *Kauppalehti* 28.12.2016.

Kiinteistöväälitysalan Keskusliitto ry 2008. Ohje hyvästä vuokravälitystavasta. Viitattu 5.2.2017 www.kvkl.fi/files/ohje_hyvasta_vuokravalitystavasta1.pdf.

Kouri, I. 2010. Lean taskukirja. Helsinki: Teknologian ja Teknova.

- Krafcik, J. 1988. Triumph of the Lean Production System. MIT Sloan Management Review. Vol. 30, No. 1/1988, 40–52. Viitattu 4.12.2016 www.lean.org/downloads/MITSloan.pdf.
- Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiakaskokemus. Tampere: Tampere University Press.
- Kvist, H-H.; Arhoma, S.; Järvelin, K. & Rääkkönen, J. 1995. Asiakasprosessit: miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Laamanen, K. 2009. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 8. painos. Espoo: Laatu keskus Excellence Finland.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. 4., uudistettu painos. Helsinki: Teknologia info Teknova.
- Laatu keskus Excellence Finland 2016. Suomen laatu palkinto. Viitattu 26.11.2016 www.laatu keskus.fi > Suomen laatu palkinto.
- Laki asuinhuoneiston vuokrauksesta 481/1995. Annettu Helsingissä 31.3.1995. Saatavilla sähköisesti osoitteessa www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950481.
- Laki kiinteistönvälitysliikkeistä ja vuokrahuoneiston välitysliikkeistä 1075/2000. Annettu Helsingissä 15.12.2000. Saatavilla sähköisesti osoitteessa www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20001075.
- Lanning, H. 1996. Organisaation muutoksen toteuttaminen – kehittämissuunnitelmien tyypilliset ongelmat ja niiden välttäminen. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media.
- Leite, H. & Vieira, G. 2015. Lean philosophy and its applications in the service industry: a review of the current knowledge. Production. Vol. 25, No. 3/2015, 529–541. Viitattu 6.12.2016 www.scielo.br/pdf/prod/v25n3/0103-6513-prod-0103-6513079012.pdf.
- Lindén, J. 2015. Tiedonhallinta & yrityksen menestys. 2. painos. Lempäälä: Netera Consulting.
- Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2003. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 1.-3. painos. Helsinki: Edita Prima.
- Martinsuo, M. & Kohtamäki, M. (toim.) 2014. Teollisen palveluliiketoiminnan uudistaminen. Kehittämisen keinot ja menetelmät. Helsinki: Teknologia info Teknova.
- Martola, U. & Santala, R. 1997. Liiketoimintaprosessit – BPR-muutoksen johtaminen. Helsinki: WSOY
- McCarthy, D. & Rich, N. 2008. Lean TPM – A Blueprint for Change. 3., uudistettu painos. Oxford: Elsevier.
- Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on lean – ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Tukholma: Rheologica Publishing.
- Orava, J. & Turunen, O. 2013. Osta, vuokraa, vaurastu. Helsinki: Talentum Media.
- Pekuri, A. & Herrala, M. 2013. Lean-organisaatiota rakentamassa – henkilöstön osallistaminen ja kulttuurinmuutoksen kulmakivet. Rakentajain kalenteri 2013, 194–198. Viitattu 6.12.2016 www.rakennustieto.fi/Downloads/RK/RK130702.pdf.
- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Porvoo: WS Bookwell.

RAKLI ry 2016. Toimintamalleja uudistava LCI Finland on nyt rekisteröity yhdistys. Viitattu 30.12.2016 www.rakli.fi > Ajankohtaista RAKLIsta > 12.10. Toimintamalleja uudistava LCI Finland on nyt rekisteröity yhdistys.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti - Polestar.

Seddon, J.; O'Donovan, B. & Zokaei, K. 2009. Rethinking Lean Service. Viitattu 30.12.2016 www.vanguard-consult.se/wp-content/uploads/2016/09/rethinking-lean-service.pdf.

Suomen Lean-yhdistys ry 2016. Yhdistys. Viitattu 30.12.2016 www.leanyhdistys.fi > Yhdistys.

Suomen vuokranantajat 2017. Vuokranantaja 2016. Viitattu 5.2.2017 www.vuokranantajat.fi > Asuntosijoittaminen > Tutkimukset > Vuokranantaja 2016.

Sweeney, J. & Soutar, G. 2001. Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*. No. 77/2001, 203–220.

Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto 2017. Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely. Viitattu 29.1.2017 www.fsd.uta.fi > Palvelut > Aineistonhallinnan käsikirja > Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely.

Tilastokeskus 2016. Asuntokunnat ja asuinolot 2015. Viitattu 30.12.2016 www.tilastokeskus.fi > Tilastot > Asuminen > Asuminen ja asuinolot > Katsaukset > Asuntokunnat ja asuinolot 2015.

Torkkola, S. 2016. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. 3. painos. Helsinki: Alma Talent.

Tuominen, K. 2010a. Lean – kohti täydellisyyttä. Helsinki: Readme.fi.

Tuominen, K. 2010b. Lean – tehoa ja laatua hukun vähentämiseen. Helsinki: Readme.fi.

Tuominen, K. 2010c. Lean – tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen. Helsinki: Readme.fi

Tuominen, K. 2010d. Lean – tehoa ja laatua tulosten suunnitteluun ja seurantaan. Helsinki: Readme.fi.

Tuominen, K. 2013. EFQM: Arviointialue 5: 2013: Prosessit, tuotteet ja palvelut. Turku: Benchmarking.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Talentum Media.

Womack, J. & Jones, T. 2003. Lean Thinking. Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. Lontoo: Simon & Schuster.

Haastattelurunko

1. Kuvaava vuokrauspalveluprosessi paperille (kuulakärkikynällä ja täydennykset myöhemmin vihreällä).
 - a. Mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy?
 - b. Merkkaa punaisella kohdat, joissa olet yhteydessä vuokranantajaan.
 - c. Merkkaa sinisellä kohdat, joissa olet yhteydessä vuokralaiseen.
 - d. Ovatko kaikki prosessit (toimeksiannot) samanlaisia? Jos eivät, niin millaisia eri muotoja on?

2. Miten kauan prosessi kestää?
 - a. Mitkä asiat kestoont vaikuttavat? (ajankohdat, asiakkaat)
 - b. Mikä asia vaikuttaa mielestäsi kestoont eniten?
 - c. Mihin asioihin pystyt vaikuttamaan?
 - d. Onko prosessissa asioita, joihin et pysty vaikuttamaan? Mitä?

3. Montako prosessia (toimeksiantoa) tiimissä on tällä hetkellä työn alla?
 - a. Montako prosessia (toimeksiantoa) on sinun vastuulla?
 - b. Mistä tiedät nämä asiat?
 - c. Missä vaiheessa toimeksiannot ovat?

4. Miten työt on jaettu?
 - a. Mistä saat seuraavan toimeksiannon?
 - b. Onko jako mielestäsi toimiva? Entä tasainen?

5. Onko vuokrauspalveluprosessi tehokas?
 - a. Mistä tietää, että prosessi on tehokas tai tehoton?
 - b. Miten prosessista saisi tehokkaamman?
 - c. Mikä on prosessin tavoite? Saavutetaanko se mielestäsi?

6. Joudutko arjessasi priorisoimaan työtehtäviä?
 - a. Toimiiko priorisointi? Miksi?
 - b. Mitkä näet tärkeimpinä työtehtävinä, kun on kiire?
 - c. Mistä tiedät, mitä teet seuraavaksi? (Mitä on jo tehty?)

- d. Kuuluuko työpäivääsi työtehtäviä, jotka eivät liity prosessiin (toimeksiantoihin)? Mitä?
 - e. Suorittavatko kaikki välittäjät vuokrausprosessin samalla tavalla?
 - f. Miten mielestäsi tasalaatuisuus voitaisiin varmistaa?
7. Onko prosessissa mielestäsi turhia vaiheita? Mitä?
- a. Mikä vaihe vie eniten aikaa?
 - b. Mikä vaihe vaatii eniten aktiivista työtä?
 - c. Onko prosessissa päällekkäisiä tehtäviä?
 - d. Jos mitään rajoitteita ei otettaisi huomioon, muuttaisitko prosessissa jotakin? Mitä?
8. Mitä tietoa tarvitset työssäsi?
- a. Mitä tietoa tarvitsisit lisää? Mihin prosessin vaiheeseen?
 - b. Tarvitsetko prosessin vaiheissa ohjeita? Mitä?
 - c. Ovatko tiedot ja ohjeet helposti saatavilla?
 - d. Kysytkö tietoja kollegoilta? Mitä? Kuinka usein?
9. Onko vuokrauspalvelu mielestäsi laadukas? Miksi?
- a. Onko palvelu tasalaatuista kaikille asiakkaille? Miksi?
 - b. Miten palvelun laatua voisi parantaa?
10. Kuka on asiakas? Miksi?
11. Mikä on mielestäsi tärkeintä vuokrauspalveluprosessissa?
12. Miten kehittäisit vuokrauspalveluprosessia?
13. Onko jotain muuta, mitä haluaisit kertoa aiheeseen liittyen?

Vuokrauspalveluprosessin blueprint

Tämä liite on salainen.

Asiakaskortti

Tämä liite on salainen.