

Lean Startup -menetelmän soveltaminen uuden palvelukokonaisuuden kehittämisessä

Saku Keurulainen



Tekijä(t) Saku Keurulainen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Lean Startup -menetelmän soveltaminen uuden palvelukokonaisuuden kehittämisessä	Sivu- ja liitesivumäärä 46
<p>Tässä opinnäytetyössä kehitetään uutta palvelua helsinkiläiselle taksialan yritykselle. Kehittämistehtävän tavoitteena on kehittää ja muotoilla uusi palvelukokonaisuus ja arvioida sen toimivuutta. Yrityksen näkökulmasta työn tärkeimpänä osana on kehittää palvelu, joka tuo lisätyötä yrityksen välityksessä ajaville kuljettajille.</p> <p>Toiminnallisessa opinnäytetyössä sovelletaan palvelukokonaisuuden kehityksessä hyödynnettäviä menetelmiä ja valittua tietoperustaa. Kehittämistehtävää lähestytään Lean-ajattelua hyödyntäen palvelumuotoilussa ja liiketoimintamallin suunnittelussa. Lisäksi perehdytään tietoperustaan ja ongelmiin, joihin kehitettävän palvelun on tarkoitus vastata.</p> <p>Palvelumuotoilussa ja kehityksessä tärkeimpinä käytettyjä kehitysmenetelmiä ovat Lean Startup -menetelmä sekä benchmarking. Näihin menetelmiin syvennytään ja pohditaan, kuinka niitä on hyödynnetty palvelun kehityksessä. Opinnäytetyössä esitellään kattavasti kehittämissuunnitelman kautta syntynyt palvelu ja vaiheet, jotka ovat tähän johtaneet. Asiakslähtöisen ja asiakaspalautteeseen perustuvan tuotekehityksen myötä yritykselle avautui uusia mahdollisuuksia ja palvelukehitystä tapahtui myös kehittämissuunnitelman ulkopuolella.</p> <p>Kehittämissuunnitelman keskeisimpinä tuloksina saatiin aikaan toimiva pakettikuljetuspalvelu, joka laajentaa toimeksiantajan palvelukokonaisuutta. Yritys voi tarjota palvelua asiakkailleen ja tarjota uusia ketteriä ratkaisuja kuljetusalalla. Palvelu on nopea, joustava ja kilpailukykyinen pakettien pikakuljetuspalvelu.</p> <p>Työn ohessa kartoitettiin eri alojen yrityksiä sekä potentiaalisia asiakkaita ja huomattiin, että asiakkaiden ja yrityksen tarjoaman pakettien pikakuljetuspalvelun odotukset eivät täysin kohdata. Huomattiin, että suuremmissa määrin asiakkailla ei ole tarvetta, eikä halua maksaa ekstraa erittäin nopeista kuljetuksista. Kuitenkin muutama segmentti tavoitettiin, joilla palvelulle on tarvetta, ja näin ollen yrityksen tarjoama palvelu onnistui vastaamaan sekä täyttämään asiakastarpeita. Palvelu on vielä jatkuvassa kehityksessä, ja sillä pyritään vastaamaan vielä suuremman asiakassegmentin kasvaviin odotuksiin.</p>	
Asiasanat Palvelumuotoilu, Lean-ajattelu, Lean Startup, Pakettikuljetus, Taksiala	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Mitä on Lean?	3
3	Palvelumuotoilu.....	7
3.1	Arvon luominen ja arvolupaus	8
3.2	Palvelumalli.....	8
4	Viimeisen mailin logistiikka, on demand ja verkkokauppa.....	11
4.1	Viimeinen maili ja on demand	12
4.2	Verkkokaupan kasvu tuo uusia mahdollisuuksia	13
5	Tietoperustan yhteenveto.....	14
6	Kehittämistehtävä.....	15
6.1	Kehittämistehtävän tavoitteet, kartoitus ja työvaiheet	15
6.2	Toimiala ja toimeksiantajayritys.....	16
7	Kehittämistehtävässä käytetyt menetelmät.....	18
7.1	Lean Startup -menetelmä.....	18
7.2	Lean-tuotannon ja Lean Startupin yhteys sekä eroavaisuus.....	21
7.3	Benchmarking	22
7.4	UberRush ja vertailukehittämisen tulokset.....	23
8	Palvelukuvaus	26
8.1	Liiketoimintamalli.....	26
8.2	Lean Canvas.....	27
8.2.1	Ongelma	27
8.2.2	Ratkaisu.....	28
8.2.3	Asiakassegmentti.....	29
8.2.4	Ainutlaatuinen arvolupaus	29
8.2.5	Epäreilu etu.....	30
8.2.6	Avainmittarit	30
8.2.7	Kanavat.....	31
8.2.8	Tulolähteet ja kulurakenne	31
8.3	Prosessikuvaus.....	32
8.4	Tilauskanava.....	33
8.5	Dynaaminen hinnoittelumalli	35
9	Kokemukset ja tulokset	36
10	Pohdinta ja tulevaisuus	39
	Lähteet	42

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä kehitetään uutta palvelua helsinkiläiselle taksialan yritykselle. Tarkeemmin palvelu on yrityksille tarjottava pakettien ja tavaroiden pikakuljetuspalvelu. Ajankohtaisen työstä tekee ala, jota kehittämistehtävä käsittelee. Taksiala on suomessa hyvin pinnalla oleva ala, josta uutisoidaan lähes päivittäin. Kesällä 2018 voimaan tullut taksialan uudistus myllersi alan totaalisesti, jonka jälkeen alan ongelmat ovat nostaneet päätään. Taksialalla vallitsevan ylitarjonnan vuoksi taksiryttäjien liikevaihdot ovat laskeneet ja alan kannattavuus on koetuksella (Pelkonen 2020).

Toimeksiantajayritykselle työstä tärkeän tekee se, että yrityksen välityksessä olvien autojen käyttöaste on osittain todella alhainen. Tämäkin johtuu osittain siitä, että alalla ei ole tarpeeksi kysyntää tarjontaan suhteutettuna. Ammattikuljettajille ei nykyisessä markkinatilanteessa löydy tarpeeksi töitä, jotta se olisi kaikille kuljettajille kannattavaa. Siksi toimeksiantaja on alkanut toimii, joiden tarkoituksena on nostaa välityksessä olevien autojen käyttöastetta ja täten nostaa kuljettajien liikevaihtoa sekä tehdä toiminnasta kannattavampaa. Tämä opinnäytetyö käsittelee yhden uuden toiminnon kehittämistä eli palvelua, jossa takseilla kuljetetaan paketteja ja tavaroita. Murroksen keskellä olevan taksialan toimijoiden on elintärkeää toimia nyt ketterästi ja avoimin mielin kehittäessään uusia palvelukokonaisuuksia ja kehittäessä toimintaansa. Opinnäytetyön tietoperusta ja kehittämismenetelmät soveltuvat tähän ajatukseen, jossa on löydettävä uusia ratkaisuja ketterästi ja säästäväisesti. Vanha toimintamalli, jossa taksirytykset kuljettivat vuorokauden ympäri ihmisiä, ei enää yksinkertaisesti ole kestävä liiketoimintamalli. Tästä todettiin konkreettinen esimerkki huhtikuussa 2020, kun taksialalla toiminut Kajon Oy ajautui konkurssiin (Kauppalehti 2020).

Lisäksi ajankohtaisen työstä tekee valtion omistaman ja pakettikuljetuksen markkinan suurimman pelaajan Postin viimeaikaiset ongelmat. Posti omistaa pakettimarkkinoista Suomessa noin 50 % (PAU 2019). Ylen tekemän kyselyn mukaan Suomalaisten luotto Postin toimintaan on romahtanut. Toimialalle on jatkuvasti murtautumassa uusia toimijoita, jotka toivovat saavansa osan Postin valtaamasta markkinasta (Seppänen 2019). Pakettimarkkina on myös tilastollisesti kasvava markkina, jossa maailmanlaajuisesti jakelussa olleiden pakettien määrä oli kasvanut vuodesta 2015 vuoteen 2018 mennessä jopa 30 % (Universal Post Union 2018).

Tässä opinnäytetyössä käytetään sanan "on demand" englannin kielistä versiota, koska sille ei ole vakiintunutta suomennosta. On demand tarkoittaa teknologian mahdollistamaa palvelumuotoa, jossa asiakkaan tarvitsema palvelu tai tuote on saatavilla välittömästi (Maamies 1996).

Opinnäytetyössä on hyödynnetty palvelumuotoilussa Lean-ajattelua, jota hyödyntämällä kehitettävää palvelua on pyritty muotoilemaan mahdollisimman ketterästi, samalla minimoimoiden prosesseista syntyvää hukkaa. Kehittämistehtävässä kehitettävän palvelun tarkoitus on tarjota yrityksille uusi kilpailukykyinen, mukautuva ja ketterä on demand - pikakuljetuspalvelu.

Palvelun perimmäinen tarkoitus on olla käytettävissä kaikille pääkaupunkiseudun yrityksille kaikissa toimitusketjun vaiheissa, mutta useimmiten kuljetukset, joihin palvelua on hyödynnetty, ovat keskittyneet toimitusketjun loppuun niin kutsuttuun viimeisen mailin logistiikan saralle. Tästä syystä palvelua on kehitetty mukautumaan tälle saralle, samalla ollen vielä käytettävissä muissakin kuljetuksissa. Viimeisen mailin logistiikkaan perehtyminen tekee myös opinnäytetyöstä ajankohtaisen, sillä sen on todettu olevan kaikista toimitusmuodoista ja toimitusketjun osista haastavin ja kallein. Siksi sitä ollaankin kehittämässä maailmalla jatkuvasti ja siihen pyritään löytämään toimivia ratkaisuja (Robinson 2018). Opinnäytetyössä perehdytään myös verkkokaupan kasvuun ja kuluttajien ostokäyttäytymisen muuttumiseen viimeisen vuosikymmenen aikana. Kasvava kysyntä tarjoaa mahdollisuuksia sekä haasteita kuljetusyrityksille ja tässä työssä yritetään selvittää, kuinka toimeksiantaja voi vastata tuohon kasvavaan kysyntään.

Kehittämistehtävässä tärkeimpänä kehitysmenetelmänä on sovellettu Lean Startup -menetelmää. Lean Startup -menetelmä tarjoaa tieteellisen lähestymistavan menestyvien startupien sekä yritysten sisäisten prosessien luomiseen ja johtamiseen aikana, jolloin yritysten on innovoitava enemmän kuin koskaan (Ries 2011). Tämä pätee eritoten myllyriksen keskellä olevaan taksialaan. Lean Startup -menetelmän hyödyntäminen tarjoaa ketterän ja asiakaslähtöisen kehitysmenetelmän palvelukehitykseen. Yritys säästää kuluissa ja erilaisten hukkien syntymisessä hyödyntäen menetelmää. Lean Startup -menetelmä on Suomessa vielä melko tuore. Riesin teos on käännetty suomen kielelle vasta vuonna 2016. Toisena kehitysmenetelmänä on hyödynnetty benchmarkingia eli niin sanottua vertailuanalyysiä. Työssä on vertailtu kehitettävää palvelua Uberin samankaltaiseen palveluun ja pohdittu eroavaisuuksia, samankaltaisuuksia sekä mitä vertailun tekemisestä voidaan hyötyä.

Pakettikuljetuspalvelun kehittämisen ohella työ kartoittaa yritykselle tulevaisuuden mahdollisuuksia laajentumiseen ja uusille markkinoille murtautumiseen. Kehittämistehtävässä syntyviä ominaisuuksia voidaan tarjota sellaisenaan sekä kehittää sopiviksi myös uusille suunnitelmille jatkoa silmällä pitäen. Opinnäytetyön kirjoittaja on toiminut täyspäiväisesti yrityksessä töissä projektin parissa opinnäytetyön kirjoittamisen aikaan.

2 Mitä on Lean?

Käsitteenä Lean voidaan jakaa viiteen toimenpiteeseen, jotka ohjaavat yritystä Lean-filosofian soveltamiseen prosesseissa. Nämä viisi keskeistä periaatetta ovat listattuna (Lean Enterprise Institute 2020; Protzman 2018).

1. Määritetään tuotteen tai palvelun arvo asiakkaan näkökulmasta. Tuotteen on luotava arvoa asiakkaalle juuri oikeaan aikaan ja kohtaa asiakkaan tarpeet.
2. Tunnistetaan kaikki toimenpiteet arvoketjun sisällä ja poistetaan arvoa tuottamattomat toiminnot ja hukat.
3. Kiihdytetään arvoketjun sisäisiä arvoa tuottavia toimintoja niin, että tuote virtaa eteenpäin tehokkaasti asiakasta kohti
4. Imuohjausta ja Just in Time -menetelmää hyödyntäen tuotetaan tuotteita ja palveluita vain niitä tilaaville ja pyritään ylituotannon poistamiseen
5. Kun aikaisemmat toiminnot on suoritettu, tuotteen arvo määritetty, prosesseista poistettu hukka, tuotteen virtaaminen ja JIT-tuottaminen otettu käytäntöön, aloitetaan prosessi uudelleen, kunnes täydellinen Lean -tuote on luotu ja arvoa luodaan tuottamatta samalla hukkaa.

Yleinen väärinkäsitys on, että Lean-ajattelua voidaan hyödyntää vain tuotannossa, mutta totuudessa sitä voidaan hyödyntää kaikkien alojen yrityksissä ja näiden prosesseissa. Eri alojen yritykset hyödyntävät Lean-ajattelua terveydenhuollosta valtiohallintoon (Lean Enterprise Institute 2020). Lean on jokaiselle toimialalle sopiva toiminnan kehittämismalli, jonka avulla on tarkoitus saavuttaa kilpailuetua, tehokkuutta ja ketteryyttä muuttuviin markkinatilanteisiin poistamalla hukkaa toiminnallisista prosesseista. Leanin-filosofian ytimessä on toiminnan jatkuva parantaminen ja todellisen asiakastarpeen identifiointi (Holopainen 2020).

Hukan määritelmä on aktiviteetti, joka ei edistä toimintoja. On olemassa kahta erilaista toimintoa: lisäarvoa tuottava toiminto ja arvoa tuottamaton toiminto. Jokaisessa organisaatiossa ja yrityksessä on joitakin välttämättömiä toimintoja, jotka eivät tuota lisäarvoa, mutta niiden suorittaminen on silti yritykselle ehdotonta. Tällainen toiminto voi olla esimerkiksi yrityksen veroilmoituksen täyttäminen. Se on laillisesti ehdotonta täyttää, mutta se ei tuota asiakkaalle minkäänlaista lisäarvoa (Protzman 2018).

Leanin yksinkertaistettu tarkoitus on tuottaa enemmän arvoa pienemmillä resursseilla. Hukan poistaminen koko arvoketjun matkalta, eikä vain yksittäisistä osioista, luo prosesseja, jotka vaativat vähemmän ihmistyövoimaa, pääomaa, tilaa sekä aikaa (Lean Enterprise Institute 2020). Lean -oppia hyödyntämällä yritys maksimoi asiakkaalle syntyvän hyödyn ja arvon, samalla minimoiden syntyvän hukan (Holopainen 2020).

Terminä Lean lanseerattiin ensimmäisen kerran vuonna 1990, kun amerikkalaiset tutkijat James P. Womack, Daniel T. Jones ja Daniel Ross julkaisivat Toyotan tuotantojärjestelmää tutkivan kirjan, *The Machine That Changed the World* (Lean Enterprise Institute 2020). Teoksessa tutkittiin, kuinka Toyota onnistui toisen maailmansodan jälkeen ohittamaan kaikki kilpailijat autojen valmistuksessa tehtaan tehokkuuden avulla, ja jättämään jälkeensä jopa sen ajan suurimman autoteollisuusmaan Yhdysvallat.

Toyotan tuotantojärjestelmän tavoite on kaiken tuotantoon liittyvän ylimääräisen hukan täydellinen poistaminen. Tuotantoon liittyvän hukan poistaminen vaatii Toyotan tuotantojärjestelmän oppi-isän Taiichi Ohnon mukaan kaksi käsitettä: autonomaatio sekä Just-in-time (lyhennettynä JIT) (Ohno, 2019)

Just-in-time tarkoittaa, että tuotannossa tarvittavat osat saapuvat tehtaalle ja tuotantolinjalle juuri tarvittuun aikaan ja vain tarvittavissa määrissä. Just-in-time menetelmää hyödyntävä yritys voi näin ollen toimia täysin ilman varastoa ja minimoida sitä kautta syntyvää hukkaa. (Ohno, 2019)

Autonomaatio, tai toisin sanoen automaatio ihmiskosketuksella, on Toyotalla keksitty automatisoitu kone, joka pysäyttää tuotantolinjat ongelman ilmetessä. Tähän asti kone toimii täysin itsenäisesti, eikä ihmistä tarvita muuhun, kuin korjaamaan ilmentyneen ongelman. Näin ollen koneet eivät tee hukkaa tuotannon aikana, sillä ne sulkeutuvat ennen kuin viallisia osia tuotetaan (Ohno, 2019).

Taiichi Ohno kartoitti osana Toyotan tuotantojärjestelmää alkuperäiset Lean-ajattelun seitsemän hukkaa. Lean-filosofian ja Toyotan tuotantojärjestelmän rantautuessa länsimaihin alkuperäisten seitsemän hukan lisäksi kartoitettiin vielä kahdeksas toiminto, jossa hukkaa syntyy (Skhmo 2017). Olen avannut tähän kahdeksan toimintoa, joissa hukkaa syntyy (Holopainen 2020; Skhmo 2017)

1. Kuljetus. Hukkaa syntyy kuljetuksissa, kun ihmisiä, työkaluja, varastoja ja tuotteita kuljetetaan. Liika tavaroiden liikuttelu voi tuottaa vahinkoa ja ylimääräistä arvoa tuottamatonta työtä. Kaiken tarvittavien työkalujen ja kuljetettavan tavarankin tulisi olla mahdollisimman lähellä toisiaan, jotta hukkaa ei synny turhan pitkiin matkoihin.
2. Varastointi. Tavaroiden varastointi sitoo yrityksen pääomaa ja luo hukkaa liikatuotannon kautta, vaikka kirjanpidossa sidottu pääoma voidaankin nähdä voimavarana. Varastoon kerääntyy usein tavaraa liikaostamisen ja ylituotannon kautta, kun tuotteita ei mene kaupaksi vaan niitä kerääntyy hyllyille. Tavaraa tuotetaan enemmän, kuin asiakas tarvitsee ja tämä johtaa taas ylimääräiseen työhön, kun tuotannon virheet pyritään korjaamaan. Toimisto-olosuhteissa varastointihukaksi voidaan laskea kasaantuneet paperit, tai palvelua odottavat asiakkaat

3. Liike. Liikehukkaa syntyy, kun prosesseissa tapahtuu turhaa liikettä, tämä voi olla koneiden, tuotteiden ja tavaroiden tai ihmisten turhaa liikettä. Tehtävät, jotka sisältävät turhaa liikettä tulisi muotoilla uusiksi niin, että niistä poistetaan turhaan syntyvä hukka. Näin lisätään myös tuotannossa työntekijöiden turvallisuutta ja vähennetään terveysriskejä. Toimisto-olosuhteissa liikehukkaa syntyy, kun kävellään toimipisteeltä toiselle etsien papereita tai tiedostoja. Mahdollisimman tehokas hukan poistaminen tarkoittaa mahdollisimman tehokasta työskentelyä ja toimintaa.
4. Odotus. Odotus synnyttää hukkaa, kun työntekijät odottavat materiaalien tai tuotteiden saapumista. Myös työvälit ja koneet, jotka eivät tee työtä ja tuotantoa, voidaan mieltää synnyttävän hukkaa. Koneiden työttömyys on usein ylituotannon aiheuttamaa ja koneet sitovat työttöminä suuren määrän pääomaa. Toimistossa odotuksen tuottama hukka johtuu usein työkuultuurista ja ihmisten ylityöllistämistä. Sähköpostiin vastauksen saamisen odottaminen, päätösten tekemisen hitaus ja turhat kokoukset synnyttävät hukkaa.
5. Ylituotanto. Ylituotantoa ja hukkaa tätä kautta syntyy, kun tuotteita tai tuotteen osia tuotetaan suurissa määrin, ennen kuin sille on kysyntää. Ylituotannon estämiseksi Lean-filosofian mukaan tulisi hyödyntää JIT-menetelmää, jolloin tuotanto vastaa kysyntää. Tuotannon ulkopuolella hukkaa syntyy ylimääräisen ja tarpeettoman työn muodossa. Seuraavaa työvaihetta vastaamattomien raporttien laatiminen ja asiakkaan tarpeisiin kohtaamattomien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen synnyttää hukkaa.
6. Yliprosessointi. Yliprosessointia tapahtuu, kun tuotteiden ja palveluiden kehitysprosessissa tuotteeseen kehitetään ja lisätään ominaisuuksia, jotka eivät koeta asiakastarpeita, tai niitä ei koeta tarpeellisiksi. Yliprosessoinnin kautta syntyy työvaiheita ja prosesseja, jotka eivät luo lisäarvoa asiakkaalle, eikä asiakas ole näistä valmis maksamaan, joka synnyttää puolestaan hukkaa. Palvelumuotoilun ja tuotekehityksen tulisi aina olla samassa linjassa asiakastarpeiden kanssa. Yliprosessointia voi vähentää tekemällä prosesseista yksinkertaisempia ja kevyempiä, poistamalla ylimääräiset ja arvoa tuottamattomat toiminnot.
7. Virhe. Virheellisesti tuotettujen osien korjaus, uudelleen työstäminen tai hävittäminen luovat suurissa määrin hukkaa. Virheiden syntyminen alkulähteen selvittäminen, korjaaminen ja työn uudelleen aloittaminen saattaa olla aikaa vievä ja raskas prosessi, joka vie aikaa myös arvoa luovilta vaihtoehtoisilta toiminnoilta. Virhetuotannon poistamiseksi Toyotan tehtaalla kehitettiin autonomaatio.
8. Hyödyntämätön potentiaali. Kahdeksas hukkaa synnyttävä toiminto on työntekijöiden taitojen hyödyntämättä jättäminen. Organisaatioissa, joissa johdon ja työntekijöiden välille on syntynyt kuilu, kaiken käytettävissä olevan potentiaalun ja taidon hyödyntäminen jää usein hyödyntämättä. Näissä yrityksissä johdon vastuulla on suunnitella, hallinnoida ja organisoida kaikki innovatiiviset toiminnot, jolloin työntekijöiden mielipiteet ja kehitysideat jäävät usein kuulematta. Työntekijät, jotka ovat etulinjassa tekemässä suunnitellun työn ja suorittamassa prosesseja, omaavat usein parhaan näkemyksen siitä, miten ja missä kehitettävää on.

Päästäkseen eroon hukkaa synnyttävistä toiminnoista ja prosesseista, yritysten on ensin hyväksyttävä ja ymmärrettävä, että näitä arvoa synnyttämättömiä toimintoja on joka puolella. Vasta organisaation tunnistettua ongelmakohtat, voidaan Lean-filosofiaa alkaa toteuttamaan ja arvoa tuottamattomia prosesseja kehittämään tai poistamaan (Skhmot 2017).

Tässä luvussa mainitut arvot ja käsitteet ovat luoneet pohjan, jonka perusteisiin Lean-ajattelu on syntynyt ja sitä on ryhdytty rakentamaan. Kirjassaan *The Lean Startup*, Eric Ries kertoo Lean-ajattelun muuttavan radikaalisti toimitusketjujen ja tuotantojärjestelmien organisointitapaa, vähentämällä hukkan syntyä. Oppeihin kuuluu yksittäisten työntekijöiden luovuuden ja ammattitaidon hyödyntäminen, eräkokojen pienentäminen ja tuottaminen juuri oikeaan tarpeeseen JIT-menetelmää hyödyntäen, varastonhallinta sekä kiertoaikojen kiihdyttäminen (Ries 2011, 39).

3 Palvelumuotoilu

Palvelujen kasvu ja merkittävyys on jo pitkään ollut länsimaissa elinkeinoelämän kehitystä ohjaava trendi. Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestöön kuuluvien OECD-maiden palveluiden osuus bruttokansantuotteesta oli vuonna 2009 jo keskimäärin 70 %, samoin kuin palvelualan osuus tuotannosta ja työllisyydestä. Pääsääntöisesti palveluiden osuus valtioiden kokonaistuotannosta kasvaa kaikkialla maailmassa (VTT 2009.)

Palvelumuotoilun prosessi auttaa yrityksiä havaitsemaan palvelun tuottamisen ja kehityksen strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, innovoimaan uusia sekä kehittämään jo olemassa olevia palveluita. Palvelumuotoilu on systemaattinen tapa lähestyä palveluiden kehittämistä ja innovointia yhtä aikaa sekä analyyttisesti, että intuitiivisesti. Analyyttisessä lähestymistavassa käytetään loogista päättelyketjua, se on dataan ja asiakastutkimukseen liittyvää tietoa. Intuitiivisuudella tarkoitetaan taitoa nähdä, mikä voisi olla tulevaisuudessa mahdollista, siis visio tulevaisuudesta, jostain mitä ei ole vielä olemassa (Tuulaniemi 2011).

Palvelumuotoilun tarkoituksena on tuoda haasteellisessa ympäristössä, muuttuvassa globaalissa maailmassa jokapäiväiseen palvelukulttuuriin ja tuotekehitykseen uusia näkökulmia. Kaikkien erilaisten tulokulmien ja palvelumuotoilijoiden päämääränä on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa ja positiivinen asiakaskokemus. Palvelumuotoilijan on elintärkeää ymmärtää ja kohdata asiakkaan tarpeet (Tuulaniemi 2011).

Uusien ja innovatiivisten palveluiden kehittäminen tarjoaa yrityksille merkittäviä uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Toimivia palveluita kehittämällä yritys voi sitouttaa asiakkaita, ja erottua kilpailijoistaan. Iloinen asiakas on arvokas asiakas; he tutkitusti kuluttavat enemmän (Tuulaniemi 2011).

Palveluistuminen eli palveluiden merkityksen kasvu yhteiskunnassamme avaa uusia ovia. Se mahdollistaa uusien näkökulmien hyödyntämisen liiketoiminnassa, uusien liiketoimintamallien ja innovatiivisten ratkaisujen hyödyntämisen sekä ennen näkemättömät mahdollisuudet kasvuun. Palvelukehityksen ja muotoilun avulla yritykset voivat myös löytää täysin uusia markkinoita, jotka kasvavat perinteisiä tavaramarkkinoita nopeammin. Kuluttajien odotusten kasvaessa yritysten on ryhdyttävä tarjoamaan kokonaisratkaisuja kuluttajien tarpeisiin. Nämä kokonaisratkaisut sisältävät palveluita ja tuotteita, jotka mukautuvat asiakkaiden tarpeisiin (Tuulaniemi 2011).

3.1 Arvon luominen ja arvolupaus

Arvon luominen on prosessi, jossa yritys tuottaa arvoa asiakkailleen sekä osakkeenomistajilleen tuotteiden ja palveluiden kautta. Arvon tuottaminen on jokaisen yrityksen päätaavoite. Taloudellisesta näkökulmasta arvoa luodaan silloin, kun yritys tekee enemmän tuottoa, kuin sillä on kuluja, mutta jotkut asiantuntijat vaativat laajempaa määritelmää (Hillstrom 2020.)

Arvo on määritelmältään asiakkaalle syntyvän hyödyn ja hinnan välinen suhde. On hyvä huomioida, että hinta ei välttämättä aina ole rahallista, vaan se voi olla myös uhrauksia, joita asiakas on valmis tekemään palvelun tai tuotteen hankinnan eteen. (Tuulaniemi 2011). Asiakkaat kuluttavat, koska kokevat hyötyvänsä enemmän palvelusta tai tuotteesta, kuin siihen kuluva raha on heille arvoltaan (Kaufman 2012).

Arvolupaus on yrityksen asiakkaalle lupaama arvo, jonka he hyötyvät käyttäessään yrityksen tarjoamaa palvelua. Arvolupaus on yksi liiketoiminnan keskeisistä käsitteistä. Se määrittää miten yritys erottuu kilpailijoista ja havainnollistaa yrityksen asiakkaalle tarjoaman palvelun tai tuotteen. Asiakkaan odotukset saatavasta arvosta perustuvat asiakkaan aikaisempien kokemusten, toiveiden, tarpeiden ja yrityksen maineen summaan (Tuulaniemi 2011).

3.2 Palvelumalli

Liiketoimintamalleja ja palvelumalleja havainnollistavia työkaluja on useita, mutta yksinkertainen ja ketterä työkalu Lean Canvas havainnollistaa kätevästi yrityksen asiakkaalle lupaamaa arvolupaus, tarjoamaa palvelua ja kiteyttää liiketoimintamallin. (Aalto yliopisto 2011.) Lean Canvas on Ash Mauryan kehittämä liiketoimintamalleja havainnollistava työkalu, jonka hän on kehittänyt Alex Osterwalderin tunnetun Business model canvakseen eli liiketoimintamallinnuspohjaan perustuen. Canvaksen tarkoitus on tarjota käyttäjälleen paljon liikkumavaraa pysyessään kuitenkin yrittäjähenkisenä (Maurya 2012).

Maurya toteaa Lean Startup -menetelmän olleen suuri inspiraation lähde hänelle Lean Canvasta suunnitellessaan. Ries kuvailee startupien operoivan erittäin epävarmoissa olosuhteissa, tämä inspiroi Mauryaa suunnittelemaan canvaksen sisältäväksi mahdollisimman paljon liikkumavaraa (Maurya 2012).

PROBLEM	SOLUTION	UNIQUE VALUE PROPOSITION	UNFAIR ADVANTAGE	CUSTOMER SEGMENTS
	KEY METRICS		CHANNELS	
COST STRUCTURE		REVENUE STREAMS		

Kuva 1. Lean Canvas (Ash Maurya 2012).

Maurya muokkasi alkuperäistä mallinnuspohjaa, ja lisäsi sinne osiot ongelma, ratkaisu, avainmittarit ja epäreilu etu. Samalla hän poisti alkuperäisestä versiosta asiakassuhteet, avainaktiviteetit, -resurssit sekä -yhteistyökumppanit (Maurya 2012).

Ongelmaosio lisättiin, koska useimmat startupit epäonnistuvat, koska he tuhlaavat rahaa, aikaa ja resursseja rakentamalla väärän tuotteen tai palvelun. Tähän suuri syy on se, että yritykset eivät usein omaa alkuvaiheessa ongelman ymmärrystaitoja. (Maurya 2012). Ongelmaosiossa yritys täyttää kolme suurinta ongelmaa, jotka heidän asiakas segmentillään on. Ilman ratkaistavaa ongelmaa, yrityksellä ei voi olla tuotetta tai palvelua ongelman ratkaisemiseksi. Asiakassegmentti osio on tiukasti yhteydessä ongelmaosioon. Ilman segmenttiä mielessä, ei yrityksellä voi olla ratkottavaa ongelmaa ja toisinpäin (Mullen 2016).

Ratkaisuosioon siirrytään, kun yritys on selvittänyt asiakassegmenttinsä omaavat ongelmat ja uskovat keksineensä ongelmiin ratkaisun. Ratkaisuosion laatikko on tarkoituksella jätetty pieneksi, koska se linjautuu hyvin MVP-konseptin kanssa. (Maurya 2012). Ratkaisun löytäminen on yksi canvaksen päätoimista. Yrityksistä riippuen tämä osio ei aina ensimmäisellä kerralla osu oikeaan, mutta Lean-filosofiaa hyödyntäen ongelman ratkaisuun palataan ja se korjataan ongelmitta. Ratkaisu ongelmaan ei löydy yrityksen toimistosta, vaan yrityksen on nyt lähdettävä haastattelemaan potentiaalisia asiakkaita ja kerättävä dataa kohdatakseen asiakkaan odotukset ja tarpeet (Mullen 2016).

Ainutlaatuinen arv lupaus on yrityksen tarjoaman palvelun tai tuotteen ytimessä. Tämä osio havainnollistaa sen, mitä arvoa yritys palvelullaan lupaa asiakkaalleen tuottavan.

Tämä osio kattaa sen tärkeimmän syyn, miksi asiakkaan tulisi ostaa yritykseltä ja miten yrityksen palvelu eroaa ja on parempi, kuin kilpailijoiden (Mullen 2016).

Kanavat -osio kattaa yrityksen käyttämät kanavat, joiden avulla se kontaktoi potentiaalisia asiakkaita ja pitää yhteyttä asiakassegmenttiinsä. Palvelumuotoilun ja tuotekehityksen alkuvaiheessa, tuotteen MVP:n aikaan asiakasyritysten määrä ei ole niin tärkeä, kuin informaatio, jota näiltä asiakkailta saadaan tuotteen kehitystä varten. Yrityksen on hyvä ajatella, minkä kanavan kautta he tavoittavat mahdollisimman hyvin asiakassegmenttinsä, mutta samalla saavat kerättyä mahdollisimman paljon oleellista dataa (Mullen 2016).

Tulovirrat osiossa on tärkeää pohtia, kuinka hinnoitella tuote. Palvelun hinnoittelu mukautuu sen toimintojen ja asiakkaalle tuottaman arvon mukaan. Tehokas tapa hinnoitella tuote on pohtia, kuinka tärkeä palvelu on asiakkaalle ja kuinka paljon he ovat valmiita maksamaan kyseisestä palvelusta ja sen tuomasta arvosta ja ongelmanratkaisusta (Belyh 2015).

Yrityksen on pohdittava palvelun tai tuotteen kehitykseen sisältyvä kulurakenne. Tähän osioon listataan kaikki kulut, jotka palvelu tai tuote yritykselle maksaa, kuten operatiiviset kulut, tuotekehitys, asiakkaiden kontaktointi ja markkinointiin lukeutuvat kulut (Mullen 2016.)

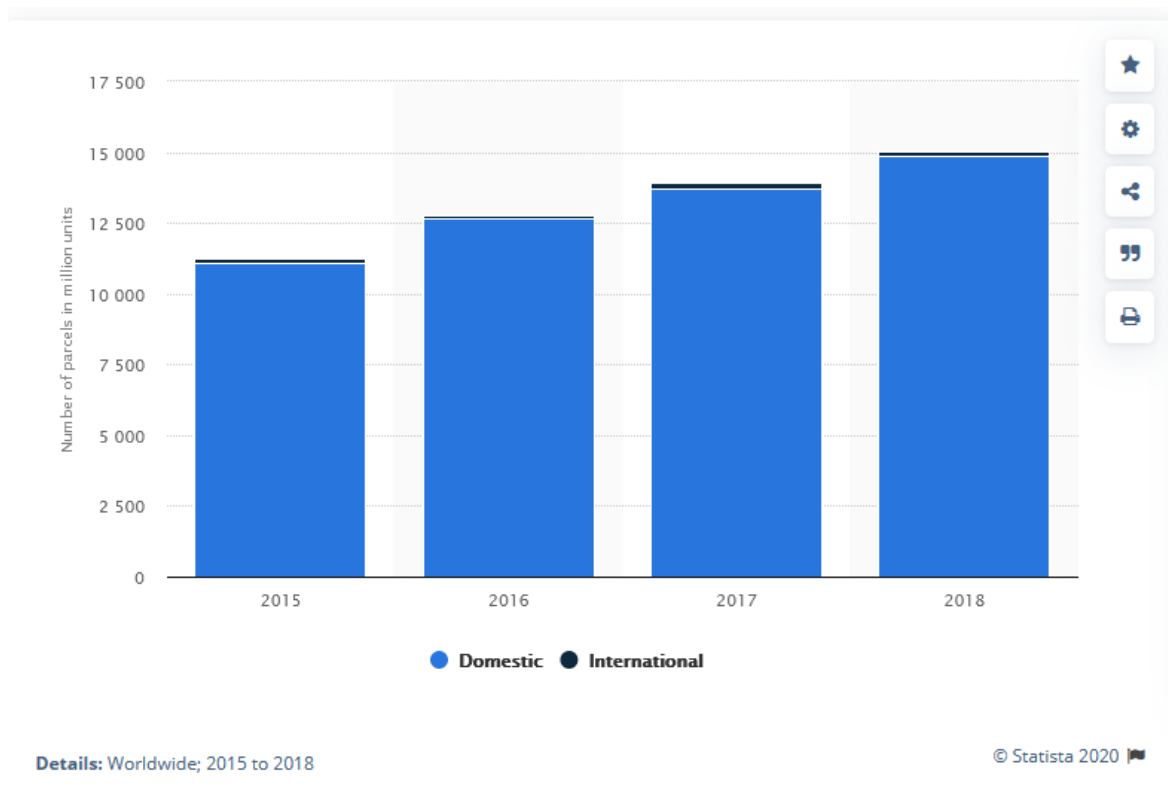
Startupeille yleinen ongelma on, että ne hukkuvat epävarmuuden luomaan kaaokseen, numeroihin ja tilastoihin. Mauryan mukaan on kuitenkin vain vähän olennaisia mittareita, joita tulisi seurata. Mikäli yritys epäonnistuu validoimaan itselleen tärkeät ja olennaiset mittarit, saattaa väärin mittareiden seuraaminen olla kohtalokasta. Tämä voi johtaa hukan syntymiseen väärin prosesseihin keskittyessä ja epäolennaiseen tuotekehitykseen (Maurya 2012).

Epäreilu etu on toinen ilmaisu kilpailukykyiselle edulle. Varsinkin hyvin harvalla startupilla oikeasti alkuvaiheessaan on minkäänlaista kilpailullista etulyöntiasemaa kilpailijoihin nähden. Mikäli yrityksellä ei yksinkertaisesti ole etulyöntiasemaa markkinoilla, tämä osio tulisi täyttää myöhemmässä vaiheessa, kun yritys tämän edun on itselleen kehittänyt. Varsinkin nopeasti kasvavilla aloilla ja yrityksillä on tärkeää omata jonkinlainen suoja omalle tuotteelleen tai palvelulle, joka mahdollistaa sen, ettei tuotetta voida kopioida tai markkinoita vallata (Maurya 2012). Tämän edun ei tarvitse välttämättä olla mitään fyysistä, vaan se voi olla jotakin, mitä kukaan muu alalle pyrkivä tai jo toimiva yritys ei voi rahalla saada, kuten pätevät yhteistyökumppanit, työntekijät tai resurssit (Mullen 2016).

4 Viimeisen mailin logistiikka, on demand ja verkkokauppa

Tässä luvussa ja sen alaluvuissa käydään läpi ja rajataan kehittämistehtävän toimintaympäristöä. Kehittämistehtävässä muotoillaan erittäin nopeaa on demand -pakettikuljetuspalvelua, jonka tilauskanava toimii verkossa ja se tarjoaa vaihtoehdon verkkokauppojen viimeisen mailin logistiikkaratkaisuihin.

Euroopassa kuluttajien ostokäyttäytyminen on muuttunut radikaalisti viime vuosikymmenen aikana, ja verkkokaupan kulutus on noussut suuresti. Fyysisten tuotteiden siirtyminen verkkokauppoihin palveluiden rinnalle, on luonut merkittävän markkinan ja kysynnän erilaisille kuljetuspalveluille ja luo samalla haasteita viimeisen mailin kuljetuksille. Erityisesti kotiinkuljetukset, jotka ovat useimmiten suosituin yritysten tarjoama kuljetusvaihtoehto, tuovat uusia haasteita yrityksille ja mahdollisuuksia kuljetusyrityksille kaupunkiolosuhteissa (Blanquart, Dablanc, Lenz, Morganti & Seidel 2014). Postin vuonna 2020 laatiman tutkimuksen mukaan suomalaisista verkkokauppaa käyttävistä asiakkaista yli 60 % vastanneista oli saanut pakettinsa kotiinkuljetuksella (Posti 2020).



Kuva 2. Maailmanlaajuisesti jaettujen pakettien määrä vuosittain (Universal Postal Union 2018).

Yllä olevasta taulukosta voimme nähdä, kuinka pakettien jakelu kasvaa vuosittain. Vuonna 2015 määrä on ollut 11,1 miljardia ja vuoteen 2018 mennessä luku on kasvanut jo 14,8

miljardeihin. Prosentteina jaettujen pakettien määrä on kasvanut 33 % vain kolmessa vuodessa (Universal Postal Union 2018).

4.1 Viimeinen maili ja on demand

Toimitusketjun viimeisenä osana tunnettu viimeinen maili, eli last mile tarkoittaa toimitusketjun viimeistä prosessia, jossa tavara toimitetaan loppukäyttäjälle. Viimeinen maili voi todellisuudessa olla pitkäkin matka, ja useimmiten tämän osan toimitusketjusta hoitaa ulkoistettu kuriiri, tai kuljetuspalvelu. Viimeisen mailin kuljetuksista on tullut verkkokaupaa käyttäville asiakkaille jo ennakoarvo. Tarjotakseensa asiakkailleen mahdollisimman kattavat kuljetuspalvelut, yritykset ovat alkaneet kartoittamaan ja kehittämään omia kuljetuspalveluitaan lisätäkseen toimitusten volyyymiä ja yllättämään asiakkaat positiivisesti. Toimituksista kallein ja haastavin on saman päivän viimeisen mailin kuljetukset (Dolan 2018; Robinson 2018).

Viimeisen mailin toimituksista kallista ja hidasta tekee toimitustapa. Yleinen toimintatapa on, että monta paketti kuljetetaan samanaikaisesti moneen eri toimituspisteeseen. Vaikka kaupungeissa toimituspisteet ovat usein suhteellisen lähekkäin toisiaan, on kaupungissa ajaminen useaan kohteeseen usein hidasta. Hitaan ja kalliin toimituksen lisäksi ongelmia tuo tilausten ja kuljetettavien pakettien jatkuva kasvu sekä vaativammat asiakasodotukset. Kaiken kokoiset kuljetuspalvelut ovat tunnistaneet viimeisen mailin logistiikan ohjaavan tulevaisuuden kasvua ja tuottavuutta (Dolan 2018; Robinson 2018).

Teknologian kehitys tuo jatkuvasti markkinoille uusia ratkaisuja viimeisen mailin logistiikan ongelmakohtiin. Niin sanotun keikkatalouden kasvun myötä kuluttajille on tullut tutuksi erilaiset on demand -palvelut, kuten kuljetuksia tarjoava Uber. Tällaiset palvelut ovat kasvaneet suuresti ja niitä sovelletaan nykyään monella eri alalla. Erilaisten on demand -palveluiden kautta kuluttaja voi varata itselleen yöpymispaikan, tilata kyydin, ruokaa tai tavaraa toimitettuna välittömästi kotiovelle. Hyödyntämällä on demand -palveluita yritykset voivat tarjota asiakkailleen kattavamman, joustavamman ja nopeamman palvelukokonaisuuden (Dolan 2018).

Viimeisen mailin logistiikkaan panostaminen ja toimivien ratkaisujen löytäminen mahdollistaa yrityksille tuotteiden toimituksen nopeammin ja tehokkaammin. Adam Robinsonin mukaan kuluttajat ovat valmiita maksamaan enemmän saman päivän, tai pikakuljetuksista (Robinson 2018).

4.2 Verkkokaupan kasvu tuo uusia mahdollisuuksia

Verkkokauppamyymyjien mielestä toimitusvaihtoehdot ovat suuri tekijä, joka vaikuttaa kuluttajien ostopäätökseen ostaa tuotteita heiltä. Laajat ja luotettavat toimitusvaihtoehdot omaava verkkokauppa saattaa saavuttaa kilpailullisen etulyöntiaseman, siksi he ovatkin kehittäneet laajan kuljetustarjonnan nopeita ja joustavia kuljetuspalveluita hyödyntäen. Verkkokaupasta ostavat kuluttajat ja myyjät ovat yhtä mieltä siitä, että toimitusvaihtoehdot voivat parantaa suuresti verkkokaupan toimintaa (Blanquart ym. 2014)

E-commerce Europan tutkimuksen mukaan suurin osa verkkokauppaa käyttävistä kuluttajista jakautuu ikäryhmään 25–54-vuotiaat, joita on Euroopassa 42.23 % kokonaisväestöstä. Myös Euroopan väestön jatkuva kasvu tulee luomaan lisää kysyntää ja mahdollisuuksia verkkokaupan vaikutuksen alaisena oleville yrityksille. Vuonna 2019 72 % suomalaisista ostivat tuotteita tai palveluita verkon kautta (E-commerce Europe 2019).

Euroopan komission vuonna 2013 julkaiseman tutkimuksen mukaan verkosta tilattujen tavaroiden toimitukseen liittyvät ongelmat Euroopan maissa olivat kasvaneet jatkuvasti vuodesta 2006 asti. Jopa 30 % kyselyyn vastanneista ilmoitti, että toimituksissa oli ollut viivettä, ja 8 % vastanneista ilmoitti, ettei tuote koskaan saapunut perille. Suomessa kyselyyn vastanneista 21 % ilmoitti toimituksen saapuneen myöhässä, ja 4 % ilmoitti, ettei tilausta koskaan toimitettu (European Commission 2013, 78–79). Kyselyyn vastanneista nuoret eli 15–24-vuotiaat, ilmoittivat herkemmin myöhästyneistä toimituksista kotimaisilta toimittajilta. Tämä luku oli jopa 37 %, kun taas vähintään 55-vuotiaista vain 21 % ilmoitti myöhästymisistä (European Commission 2013, 81). Tämä saattaa tarkoittaa sitä, että nuorempien kuluttajien odotukset ja vaatimukset ovat korkeampia kuin vanhempien kuluttajien.

5 Tietoperustan yhteenveto

Toiminnallisen kehittämistehtävän tietoperusta käsitteli aluksi luvussa 2 Lean-filosofiaa, jonka pohjalle kehittämistehtävän pääosassa oleva Lean Startup -menetelmä perustuu. Lisäksi Lean-menetelmää sovelletaan toimeksiantajayrityksen sisällä ja kehittämistehtävässä, päämääränä tehdä toiminnasta tehokkaampaa ja saavuttaa kilpailuetua radikaalisti muuttuvassa markkinatilanteessa ja ympäristössä. Lean-filosofian sisäistäminen on tärkeää, jotta ymmärretään työn ja työhön liittyvien toimintojen kontekstia paremmin.

Luvussa 3 käsitellään palvelumuotoilua, joka esiintyy tärkeässä osassa opinnäytetyössä. Kehittämistehtävän tarkoituksena on rakentaa uusi palvelu yritykselle, ja tässä prosessissa olennaisena osana on hyödynnetty palvelumuotoilua. Palveluala on kasvava trendi länsimaissa, ja yrityksen palvelua kehittäessä on keskitytty olemaan mahdollisimman asiakaslähtöisiä. Palvelumuotoilun kautta pyritään murtautumaan uusille markkinoille sekä avaamaan yritykselle uusia kasvun mahdollisuuksia liiketoiminnassaan.

Luvun 3 alaluvussa 3.1 on avattu työn tietoperustan arvon luomisen prosessia ja sen tärkeyttä asiakkaalle sekä yritykselle sekä arvolupausta, joka on tarjottavan palvelun keskiössä. Arvolupaus mielletään liiketoimintamallien tärkeimmäksi osioksi, sillä se avaa yrityksen liikeideassa sen, miten se eroaa kilpailijoista, ja miksi asiakkaan tulisi käyttää juuri yrityksen palvelua. Arvolupausta, arvon luomista sekä liiketoimintamallia havainnollistetaan opinnäytteessä teeman mukaisesti Lean Canvasilla.

Lopuksi luvussa 4 on kuvattu, mille logistiikan saralle palvelu pääsääntöisesti suuntautuu, sillä kuljetuksia useimmiten hyödynnetään toimitusketjun viimeisessä toiminnossa, loppumetreillä. Lisäksi luvussa selvennetään, miksi verkkokaupan suosion ja nousun kautta kuljetusyrityksille avautuu uusia mahdollisuuksia vastata asiakkaiden tarpeisiin. Lopuksi on vielä kuvattu on demand ja keikkataloutta. Luku 4 yhdistettynä muuhun työn tietoperustaan kiteyttää maailmalla kasvavan markkinasegmentin, johon ketterällä palvelumuotoilulla pyritään löytämään ratkaisuja ja vastaamaan jatkuvasti kehittyviin asiakastarpeisiin.

6 Kehittämistehtävä

Tässä luvussa tarkastellaan tietoperustan pohjalta kehitetyn palvelun tavoitteita ja tehtyjä työvaiheita. Lisäksi perehdytään toimialaan ja sen ongelmiin sekä esitellään toimeksiantajayritys.

6.1 Kehittämistehtävän tavoitteet, kartoitus ja työvaiheet

Tämän opinnäytteen kehittämistehtävän tavoitteena oli tutkia ja kehittää uutta palvelua toimeksiantajayritykselle, tietoperustaan pohjautuen. Työn tavoitteena oli siis kehittää yrityksen uutta pakettikuljetuspalvelua hyödyntäen Lean-ajattelua ja tutkia, kuinka Lean Startup -menetelmää sovelletaan palvelukehityksessä.

Palvelun tavoitteena on antaa yritykselle etulyöntiasema markkinoilla ja kilpaillulla alalla toisiin alan yrityksiin nähden, nostaa yrityksen välityksessä ajavien ajoneuvojen käyttöastetta, nostaa liikevaihtoa sekä laajentaa yrityksen tarjoamaa palvelukokonaisuutta.

Kehittämistehtävä aloitettiin yrityksen sisällä heti vuoden 2020 alussa. Yrityksen sisällä pohdittiin ratkaisuja yllä mainittuihin ongelmiin, ja jatkuvasti kasvavaan ahdinkoon takisialalla. Yritys omaa mittavat resurssit heidän välityksessään ajavien ajoneuvojen määrän, kuljettajien määrän sekä ammattitaidon kautta, valmiilla välitysjärjestelmällä sekä ympäri-vuorokautisella palvelukeskuksella. Kuitenkaan valitettavasti tälle suurelle resurssimäärälle ei löydy tarpeeksi töitä, jotta jokainen välityksessä ajava auto voisi alalla tienata. Yrityksessä ryhdyttiin pohtimaan erilaisia ratkaisuja ongelmiin ja resurssien hyödyntäminen erilaisten tavaroiden kuljetukseen perinteisten henkilökuljetusten ohella oli looginen tavoite, muiden opinnäytetyötä koskemattomien ratkaisujen ohella.

Ensin kirjattiin yrityksen hypoteesi palvelusta ja sen täyttämästä tarpeesta sekä palvelun liiketoimintamalli. Seuraavaksi tutkittiin pakettikuljetusalaa ja kilpailijoista tehtiin kilpailija-analyysiä, jonka perusteella todettiin alan olevan erittäin kilpailtu, mutta yrityksen tarjoaman palvelun toivottiin täyttävän ainakin erittäin pikaisten kuljetusten niche-markkinan. Lisäksi palvelun toivottiin myös vastaavan kysyntään muillakin tavaratoimituksen alueilla. Uutta pakettikuljetuspalvelua lähdettiin kehittämään ketterästi Lean-menetelmiä hyödyntäen ja palvelu haluttiin nopeasti markkinoille kokeiltavaksi. Niinpä kehitysmenetelmäksi päädyttiin Lean Startup -menetelmään, jota hyödyntäen tarkoitus oli saada palvelu mahdollisimman nopeasti kokeiluun ja kehittää sitä asiakaslähtöisesti palautteeseen perustuen.

Yrityksen sisäinen rakenne toi kuitenkin joitakin hidasteita työn kehittämislle, ja joitakin ominaisuuksia palvelusta oli tehtävä hieman raskaammin, kuin oltiin alun perin toivottu. Palveluun käytetty tilauskanava oli työn etenemisen kannalta hitain prosessi. Kanava oli ehdoton ominaisuus palvelulle, jotta tilauksia voitaisiin lähettää ja ottaa vastaan. Jo valmiina oleva kanavan pohja olisi ollut hyvin ketterää ja nopeaa käyttää, mutta siihen tarvittavien muutosten tekemisessä kului aikaa odottamattoman kauan, muun muassa yrityksessä tapahtuvan sisäisen muutoksen takia, joka sattui juuri samaan aikaan palvelun MVP:n kehitysvaiheen kanssa. Odotuksesta syntyvää hukkaa lähdettiin kompensoimaan pilottivaiheen potentiaalisten asiakkaiden etsimisen ja kartoittamisen kautta. Kun tilauskanava ja palvelun MVP olivat viimein valmiina kokeiltavaksi, Covid-19 epidemia hidasti toimintaa ja priorisoi muita toimintoja. Mutta niillä asiakkaila, mitä tässä vaiheessa oli saatu kerättyä, palvelu oli valmis testattavaksi. Tulokset käsitellään luvussa 9.

6.2 Toimiala ja toimeksiantajayritys

Taksiala on suomessa laajalti uutisoitu ja alalla vallitsee kova kilpailu. Taksiiudistus ja alan vapautus astuivat voimaan heinäkuun ensimmäisenä päivänä 2018. Uudistuksen oli tarkoitus mahdollistaa asiakkaille monipuoliset ja heidän tarpeitaan vastaavat palvelut sekä parantaa palveluntarjoajien kilpailukykyä (Valtioneuvosto 2019). Uudistuksen myötä alalla siirryttiin tiukasti säännelystä ja rajoitetusta toiminnasta täysin vapaaseen markkinajärjestelmään. Suurimpina muutoksina oli vapautuneet hinnat, rajaton taksilupien määrä ja mahdollisuus uusien toimijoiden alalle murtautumiselle (Yle 2018).

Taksilupien vapautuminen johti taksilupien räjähdysmäiseen kasvuun pääkaupunkiseudulla ja lupien myötä uusien toimijoiden ja kuskien määrän kasvu on johtanut alalla ylitarjontaan (Traficom 2019; Yle 2020). Myös hintojen vapautumisella on ollut negatiivisia vaikutuksia alaan. Hallituksen mukaan vapautuksen vaikutuksena olisi hintojen laskeminen, mutta hinnat ovat säätelyn loputtua nousseet puolentoista vuoden aikana keskimäärin 13 % (Helsingin Sanomat 2020; Yle 2020).

Alalla myös harmaatalous on lähtenyt kasvuun lakiuudistuksen myötä. Tätä voidaan selittää sillä, että kiinteähintaisista ajetuista kyydeistä ei tarvitse enää uudistuksen myötä autossa käyttää mittaria. Tämä tekee kyytien valvonnan erittäin haastavaksi (Yle 2020).

Taksiiudistuksen lisäksi alaa on kurittanut entisestään Covid-19 epidemia, jonka seurauksena yksi suurimmista pääkaupunkiseudun kilpailijoista, Kajon Oy hakeutui keväällä konkurssiin (Kauppalehti 2020).

Toimeksiantajayritys on Suomen suurin taksien välitysyhtiö. Se on perustettu vuonna 1989 ja sen omistavat 1249 taksiautoilijaa sekä Helsingin Taksiautoilijat Ry. Yrityksen välityksessä pääkaupunkiseudulla on 1300 autoa, ja valtakunnallisesti 2000. Yritys välittää kalustollaan kyytejä vuosittain kahdeksalle miljoonalle asiakkaalle, 6,3 miljoonan matkan muodossa. Yrityksen toiminta on laajentunut pääkaupunkiseudulta myös laajemmin ympäri suomea. Yrityksen arvolupaukseen kuuluu laatu, turvallisuus ja nopeus.

7 Kehittämistehtävässä käytetyt menetelmät

Tässä luvussa käydään läpi tärkeimmät kehittämissuhteissa hyödynnetyt menetelmät, selvennetään Leanin ja Lean Startupin samaisuuksia ja eroavaisuuksia sekä pohditaan, mitä yritys hyötyi vertailukehittämisestä palvelumuotoilussa.

7.1 Lean Startup -menetelmä

Lean Startup on Eric Riesin kehittämä ja keksimä, kaiken kokoisille yrityksille suunnattu menetelmä. Ries kirjoitti vuonna 2011 teoksen ajatuksistaan 'The Lean Startup: How Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful businesses'.

Teoksessaan Ries puhuu siitä, kuinka suurin osa startupeista epäonnistuu ja kaatuu, vaikka suurin osa näistä epäonnistumisista olisi vältettävissä. Ries kuvailee startupia organisaatioksi, joka on omistautunut luomaan jotakin uutta äärimmäisen epävarmoissa olosuhteissa. Tämä määritelmä käsittää kaikki niin yhden hengen autotalliyhteisistä Fortune 500 -yrityksiin saakka (Ries 2011).

Uuden yrityksen aloittaminen, oli se sitten täysin uusi yritys tai suuremman organisaation aloite, on aina ollut riskialtista toimintaa. Steve Blank kirjoittaa kymmeniä vuosia vanhasta yrityksen perustamisen mallista.

"Luo liiketoimintamalli, myy liikeidea sijoittajille, kasaa ympärillesi työryhmä, esitele tuote, ala myymään sitä niin paljon kuin pystyt, ja luultavasti jossain vaiheessa yritys kaatuu tappavaan takaiskuun" (Steve Blank 2013).

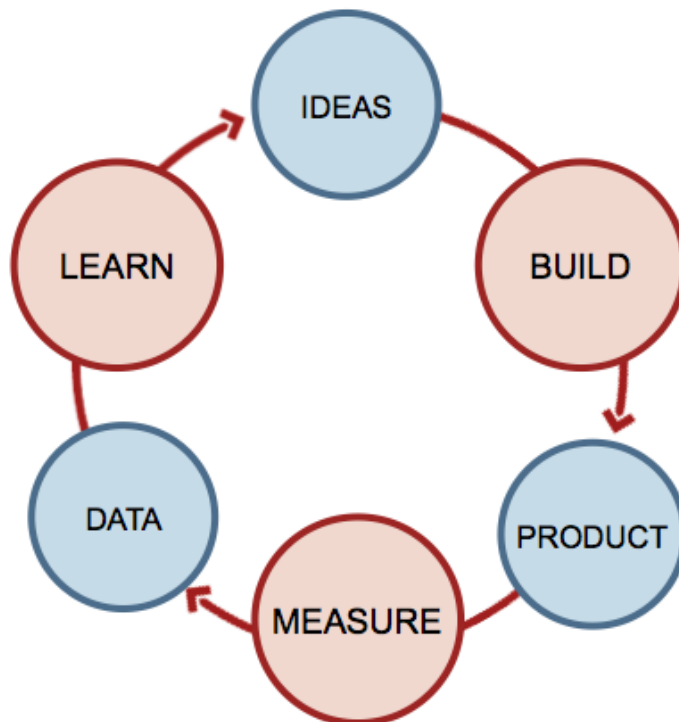
Lean Startup -menetelmä saattaa vähentää yrityksen perustamisen ja kokeilun riskiä. Menetelmä suosii kokeilukulttuuria ja asiakaspalautteeseen perustuvaa toistuvaa tuotekehitystä, yksityiskohtaisen suunnittelun sijaan. Sen sijaan, että yritys kuluttaisi kuukausia liiketoimintasuunnitelman laatimiseen, se listaa mallinnuspohjalle hypoteesinsa eli oletuksensa tuotteesta tai palvelusta ja näiden hypoteesien pohjalta luo tuoteversion, joka sisältää vain kaikki täysin tarpeelliset ominaisuudet tuotteen toimimiseen (Steve Blank 2013).

Seuraavaksi Lean Startupia soveltava yritys testaa hypoteesinsa asiakaspalautteen avulla. He keräävät ketterästi dataa potentiaalisilta asiakkailta kaikkeen tuotteeseen tai palveluun liittyvästä ja saamansa palautteen perusteella kehittävät tuotetta. On hyvä huomioda, että suurimman hyödyn menetelmän soveltamisesta saattaa saada suurempi yritys, jolla on käytössään kattavammat resurssit (Steve Blank 2013).

Aivan niin kuin Lean-filosofiassakin, Lean Startupiakin voidaan hyödyntää rajattomilla alueilla ja aloilla. Liian moni startup aloittaa heidän tuotekehityksensä tietty määränpää mielessä, ja uskoo vahvasti siihen, että asiakkaat tarvitsevat kyseisen tuotteen. Näin uskoessaan yritys kuluttaa monia kuukausia ja suuren määrän resursseja tuotekehitykseen, huonoimmassa tapauksessa vain huomatakseen, ettei kyseiselle tuotteelle löydy kysyntää (Ries 2011).

Lean Startup -menetelmässä on käytetty vahvasti vaikutteita Lean-tuotannosta. Menetelmä nojautuu nopeaan tieteelliseen kokeiluun sekä moniin epäintuitiivisiin käytäntöihin, jotka lyhentävät tuotekehityssyklejä ja auttavat yrityksiä ymmärtämään, mitä asiakkaat oikeasti toivovat ja tarvitsevat. Lean Startup -menetelmässä Lean-ajattelua sovelletaan innovointiprosesseissa ja tuotekehityksessä (Ries, 2011, 26).

Startupid ovat organisaatioita, jotka muuttavat ideoita tuotteiksi ja palveluiksi. Asiakkaiden kanssa käydystä tiiviistä vuorovaikutuksesta, tuotteista syntyy asiakaspalautetta ja tärkeää dataa. Palaute on sekä laadullista, kuten mistä ominaisuuksista he pitävät, että määrällistä, kuten kuinka moni tuotetta tai palvelua käyttää. Startupien rakentamat tuotteet ja palvelut ovat kokeiluja, joiden pohjalta syntyy oppimista siitä, kuinka rakentaa kestävää liiketoimintaa. Lean Startup mallin ytimessä on rakenna-mittaa-oppi palautesykli (Ries 2011, 95–96).



Kuva 3. Rakenna-mittaa-oppi palautesykli (Lean Startup 2011)

Tavoitteena sykliä käytettäessä on minimoida sen kiertoaika, ja näin ollen ammentaa palautesyklistä saatua oppia mahdollisimman nopeasti. Sykli aloitetaan ideat osiosta, jossa yrityksellä on mielessään liiketoimintasuunnitelma tai idea tuotteesta tai palvelusta. Kun yrityksellä on liikeidea, se siirtyy eteenpäin rakenna osioon (Ries 2011, 96).

Rakenna-osiossa yritys rakentaa tuotteen tai palvelun 'minimum viable product':in eli MVP:n. MVP on tuotteen prototyyppiversio, jonka avulla yritys voi vähällä vaivalla ja erittäin pikaisesti käydä syklin läpi. Tässä vaiheessa tuotteesta vielä usein puuttuu tärkeitä osia ja ominaisuuksia, jotka myöhemmässä vaiheessa osoittautuvat olennaisiksi. Yritykselle on erittäin tärkeää tässä vaiheessa esitellä tuotetta potentiaalisille asiakkaille, eikä sortua siihen ongelmaan, että he jäisivät vain toimistolle pohtimaan parannuksia ja kehitysideoita tuotteeseen itsekseen. Ries pukee tämän sanoihin 'get out of the Building', ja tarkoittaa tällä sitä, että potentiaalisilta asiakkailta kerätään tärkeää dataa ja sitä mitataan olennaisten muutosten ja parannusten tekemiseen. (Ries 2011, 96)

Mittaa -osiossa olennaisin ja yritykselle tärkein tehtävä on määrittää, edistyykö yritys ja tuotekehitys oikeaan suuntaan ja toivotulla tavalla. Oppiminen on startupeille tärkeä edistymisen mittari. Kuten Lean-tuotannossa, ajan ja rahan säästö syntyy oppimisen kautta, kun tiedetään mihin resursseja pitää milloinkin suunnata (Ries 2011, 97).

Viimeisimpänä ja kaikkein tärkeimpänä osiona tulee pivointi. Yrityksen päästessään syklin loppuun, on sen tehtävä päätös siitä, että jatketaanko tuotekehitystä samaan malliin, vai pivoidaanko eli poiketaan alkuperäisestä strategiasta ja muutetaan suuntaa. Jos tässä vaiheessa yritys toteaa jonkin hypoteesin vääräksi, on aika tehdä merkittävä muutos. Tämä osio on erittäin olennainen Lean Startup mallissa. Käymällä rakenna-mittaa-opsyklin läpi mahdollisimman nopeasti, säästää yritys huomattavia määriä aikaa, resursseja sekä pääomaa. (Ries 2011, 98).

Yritykset sekä asiakkaat, jotka käyttävät palveluntarjoajan palveluita tai tuotteita jo tässä vaiheessa, ja antavat arvokasta palautetta, Ries kutsuu early adaptereiksi eli varhainen omaksuja. Nämä varhaiset omaksujat ovat siinä mielessä yritykselle erittäin arvokkaita, että sen lisäksi, että he antavat tuotteen kehitysvaiheessa olennaista dataa ja informaatiota tuotteesta, siinä vaiheessa, kun yrityksen tuote vihdoinkin lanseerataan, on sillä jo omistautuneita käyttäjiä. Tämä tarkoittaa sitä, että tuote on luultavammin toimiva, ja se on jo tässä vaiheessa ratkonut jotakin oikeita ongelmia. Tämän datan perusteella tuotteelle mitä luultavammin löytyy kysyntää. (Ries 2011)

7.2 Lean-tuotannon ja Lean Startupin yhteys sekä eroavaisuus

Kuten aikaisemmin todettiin, Lean-ajattelu keskittyy kaiken hukkan ja arvoa tuottamattomien prosessien poistamiseen. Juuri tähän samaan ideologiaan pohjautuu Lean Startup -menetelmä, jossa Lean-ajattelua hyödyntäen syntyvää hukkaa pyritään vähentämään innovointiprosesseissa ja tuotekehityksessä.

Lean-filosofian kahdeksan hukkan kahdeksas kohta käsittelee yrityksen sisäisen potentiaalilin hyödyntämättömyyttä. Modernit yritykset ja varsinkin startup yrittäjät välttävät käyttämästä perinteisiä johtamisoppeja välttääkseen byrokratian syntymisen ja innovaation sekä luovuuden tukahduttamisen yrityksen sisällä. Usein tästä syystä syntyy niin sanottu 'just do it' -asenne, joka johtaa kaaokseen. Modernin johtajuuden ja johtamistavan sekä teknologian kehitys ovat mahdollistaneet tuottavuuden kasvun, joka on luonut enemmän tuotantokapasiteettia kuin yritykset osaavat käyttää (Ries 2011, 35–36).

MVP:n kehittäminen perustuu puolestaan yliprosessoinnin sekä odotuksen aiheuttaman hukkan poistamiseen. Ketterällä ja asiakaspalautteeseen perustuvalla tuotekehityksellä yritys säästää resurssejaan paneutumatta pitkiin tuotekehitysprosesseihin ja kehitystyöhön, ja näin ollen pahimmassa tapauksessa luoden tuotteen tai palvelun, jolle ei lopulta löydy kysyntää. Tämän pitkän prosessin minimoimalla, tai kokonaan poistamalla, yritys estää hukkan syntymistä ja saa toivotun tuotteen markkinoille nopeammin (Ries 2011).

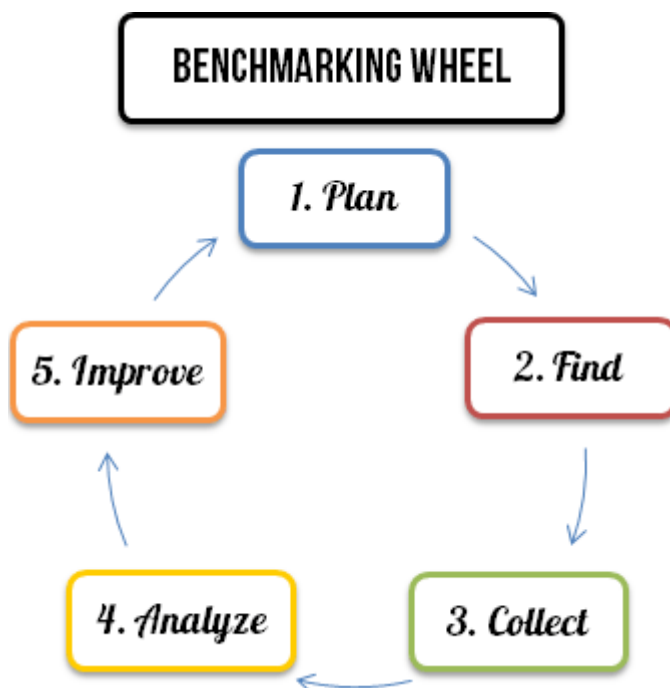
Siinä missä Lean-tuotannossa pyritään mahdollisimman tehokkaaseen ja toimivampaan tapaan tuottaa, Lean Startup -menetelmässä tutkitaan pikemminkin sitä, mitä tuotteita tai palveluita yrityksen tulee rakentaa (Yoshida 2018). Lean-filosofiaa hyödyntävä yritys on useimmiten tilanteessa, jossa sillä on jo vallattuja markkinoita, se on ratkaissut tuotteillaan ongelman ja sillä on uskollinen asiakaskunta. Lean-filosofian päämääränä tällaisissa tilanteissa on kasvattaa yrityksen tuotantoa. Lean Startup -menetelmää hyödyntävä yritys ei puolestaan vielä tässä vaiheessa ole löytänyt liikeidealleen markkinoita, koska se yrittää vielä selvittää, mihin suuntaan tuotetta tulisi kehittää. Lean Startupia hyödyntäen yrityksen päämääränä on luoda jotakin uutta, kun Lean-filosofiaa hyödyntäen yrityksen päämääränä on tuottaa vanhoja tai uusia tuotteita tehokkaammin (Ries 2011, Yoshida 2018).

Lean-filosofiaa ja Lean Startupia yhdistävät tärkeimmät teemat voidaan kiteyttää ylimääräisen hukkan ja arvoa tuottamattomien prosessien poistamiseen sekä oppimisen kautta tapahtuvaan jatkuvaan toiminnan parantamiseen.

7.3 Benchmarking

Benchmarking eli vertailukehittäminen on prosessi, jossa identifioidaan muiden organisaatioiden hyväksi toteamia toimintatapoja ja yritetään omaksua niitä ja oppia niistä parantaakseen omaa toimintaansa (Tuominen 2016, 6.). Benchmarkingia pidetään yrityksessä pitkäaikaisena sekä jatkuvana vertailuprosessina, ja sitä voidaan hyödyntää niin tuotteisiin, palveluihin kuin prosesseihinkin (Tuominen 2016,10.).

Benchmarkingin tavoitteena on saavuttaa kilpailullinen etulyöntiasema tutkimalla kilpailijoita tai markkinajohtajia ja tunnistaa omien toimintojen vajavaisuuksia, ja parantaa niitä oppimalla muiden yritysten toiminnasta. Benchmarking keskittyy vertailtavan yrityksen parhaisiin ominaisuuksiin, tarkoituksena ei ole kopioida toisen yrityksen liiketoimintaa, vaan ammentaa sen parhaita puolia omaan toimintaan, ja pyrkiä jatkuvaan toiminnan kehittämisprosessiin. Menetelmän avulla yritys voi saavuttaa muista kilpailijoista kilpailullisen etulyöntiaseman, mukauttamalla toimintaansa asiakastarpeita vastaavaksi (DeLayne Stroud).



Kuva 4. Benchmarking pyörä (Kleiner & Shah 2011).

Kuvan 4. mukainen benchmarking pyörä avaa vertailuanalyysin viisi tärkeintä toimintoa. Prosessi alkaa sillä, että yritys pohtii ensin päämääräänsä, mihin se haluaa pyrkiä vertailuanalyysiä tekemällä ja asettaa itselleen selkeät mittarit. Seuraavaksi yrityksen on asettamiensa mittareiden ja päämääränsä kehyksessä selvitettävä yritys tai organisaatio, jonka toiminta ja saavutukset vastaa parhaiten näitä asettamia tavoitteita (Jurevicious 2014).

Määritettyään selkeät tavoitteet ja vertailtavan kohteen, yritys ryhtyy keräämään dataa, jota lähdetään analysoimaan ja vertailemaan omaan toimintaan. Tämän datan keruun ja analyysin perusteella yritys voi verrata, missä toiminnoissa vertailtava yritys suoriutuu paremmin ja tältä pohjalta kehittää omaa toimintaansa (Jurevicious 2014).

Strategista vertailuanalyysiä hyödynnetään silloin, kun analysoidaan ja pyritään ymmärtämään alan parhaiten suoriutuvaa toimijaa. Tätä toimintoa käytetään useimmiten silloin, kun yritys pyrkii murtautumaan uusille markkinoille (DeLayne Stroud). Yleinen vertailun kohde on usein alan mullistaja tai markkinajohtaja. Niinpä vertailun seuraavassa alaluvussa taksialaa maailmalla mullistanutta Uberia ja tarkemmin yrityksen vuonna 2015 lanseeraamaa UberRush -nimistä palvelua. Alaluvuissa pohditaan, kuinka se eroaa toimeksiantajayrityksen visiosta ja miten se onnistui mukautumaan muuttuviin markkinoihin.

7.4 UberRush ja vertailukehittämisen tulokset

UberRush oli Uberin vuonna 2015 lanseeraama palvelu. Yritys oli jo tuolloin ehtinyt mullistaa koko taksialan ja nyt sen oli tarkoitus laajentua myös tavaralogistiikan puolelle. Palvelu keräsikin ympärilleen suurta innostusta sen pilottivaiheessa, mutta palvelu kuitenkin lopetettiin vain vuosi lanseerauksen jälkeen ja sen tuhkista nousi nykyisin tunnettu UberEats ruokalähettiläpalvelu (Carson 2017.)

”If we can get you a car in five minutes, we can get you anything in five minutes”, totesi Uberin toinen perustajista ja entinen toimitusjohtaja Travis Kalanick, Vanity Fairin haastattelussa vuonna 2015 uudesta pakettikuljetuspalvelusta. Palvelun oli tarkoitus olla tarjolla kaikille, jotka tarvitsivat apua nopeissa arkisissa kuljetuksissa. Arvolupauksen mukaan tavarat toimitettaisiin toimituspisteeseen minuuteissa (Carson 2017).

UberRush lanseerattiin kolmessa kaupungissa Yhdysvalloissa, eikä se koskaan laajentunut niiden kolmen alkuperäisen kaupungin ulkopuolelle. Sen sijaan Uber lopetti palvelun ja korvasi sen raskaanliikenteen on demand -palvelullaan UberFreightilla ja ruokalähettiläpalvelulla UberEatsilla. (Carson 2017.)

Yritys sovelsi Rushissa samaa hyväksi todettua kaavaa, jossa jo olemassa olevaa infraa käytetään uusille markkinoille murtautumisessa. Tässä tapauksessa resurssit olivat jo olemassa oleva applikaatio, välitysjärjestelmä sekä kuskit, joiden oli määrä murtautua pakettikuljetusalalle. (Carson 2017.)

Rushin pilottivaiheessa New Yorkissa heillä oli käytössään vain polkupyörällä liikkuvat lähetit. He huomasivatkin pian, että ihmiset eivät tarvitse lähettiä normaalissa arjessa,

unohtuneita avaimia lukuun ottamatta. He lähtivätkin pivotoimaan, ja ohjaamaan palvelua jälleenmyyjille ja vähittäiskaupoille. He toivoivat, että samalla tavalla, kuin Uber oli muuttanut ihmisten tapaa liikkua kaupungissa, Rush muuttaisi tapaa, kuinka tavarat liikkuvat (Carson 2017).

Ruokatoimitusten saralla Rushista tulikin menestys. Suurin osa Rushia käyttävistä yrityksistä oli ravintoloita. Monet ravintolat luopuivat kokonaan omasta toimituksestaan, ja sen sijaan siirsivät kaikki toimituksensa Rushille. Muut ravintolan käyttivät Rushia pääsääntöisesti On demand-palveluna kiireisinä aikoina ja näin ollen Rush muotoutui kuin itsestään UberEatsiksi (Carson 2017).

Yrittääkseen kasvattaa Rushin toimintaa, Uber loi rajapinnat palvelun sovellukselle, jotka mahdollistivat asiakasyrityksille palvelun tarjoamisen, ja tätä kautta asiakasyritykset pystyivät tarjoamaan palvelua omille asiakkailleen. Käytännössä tarkoittaen sitä, ettei yritysten tarvinnut tehdä erillisiä laskutus sopimuksia tai muita hitaita ja raskaita prosesseja palvelun käyttöönottoa varten (Carson 2017).

UberRush lopetettiin, koska Uber ei löytänyt keinoa myydä palveluaan muiden alojen, kuin ravintoloiden yrityksille, eivätkä yritykset löytäneet tapaa myydä pikakuljetusta asiakkailleen. Uberin olisi pitänyt muuttaa molempia asiakkaiden sekä yritysten käyttäytymistä ja asenteita pikakuljetuksesta. Vaikka moni asiakas haluaa ruokansa saapuvan pikakuljetuksella, ei esimerkiksi vaatteiden pikatoimituksesta olla valmiita maksamaan ekstraa. Rushin johtaja totesi, että kysyntää löytyy, mutta ei tarpeeksi kasvattaakseen siitä loistavaa liiketoimintaa (Carson 2017).

Vaikka UberRushista ei oltu tietoisia yrityksessä palvelukehityksen aikaan, toimeksiantajayrityksen ja Uberin visiot palvelukokonaisuudesta ovat lähes identtiset. Uberia on benchmarkattu juuri siksi, että palvelut muistuttavat visioltaan niin paljon toisiaan. Uberin tarinasta toivotaan oppivan, missä se onnistui ja missä se epäonnistui, ja kuinka tätä tietoa voidaan hyödyntää yrityksen oman palvelun elinkaareissa.

Suurena eron heti huomattakoon, että Uber tahtoi murtautua uudelle alalle ja valloittaa sen, koska oli jo valloittanut yhden. Toimeksiantajayrityksen projektin tarkoituksena on selvittää, kannattaako laajentuminen ja millaisia laajentumismahdollisuuksia yrityksellä on sekä voidaanko laajentumisprosessista oppia jotakin tulevaisuutta varten. Toisena suurena poikkeavuutena voidaan nähdä erot yrityksen visioiden suuruudessa. Siinä missä Uberin visioon kuului rakentaa jotakin logistiikka-alaa mullistavaa, on toimeksiantajan tavoitteet hillitymmät. Tarkoituksena on luoda lisätyötä yrityksen välityksessä ajaville kuskeille ja saada palvelusta hyötyä tätä kautta.

Travis Kalanickin lainaus siitä, mikäli yritys pystyy toimittamaan auton asiakkaalle viidessä minuutissa, se pystyy toimittamaan asiakkaalle mitä vain, on kiehtova. Jo valmiina olevat resurssit mahdollistivat Uberille vaivattoman laajentumisen, aivan samoin kuin toimeksiantajalle, koska toimialat ovat samat. Myös Uberin ratkaisu luoda applikaatiolle rajapinnat ja tarjota sitä toisten yritysten kautta kuluttajille, on käytännössä täysin sama kuin toimeksiantajalla, kun palvelu tarjotaan esimerkiksi yritysten verkkokauppoihin toimitusvaihtoehtoksi.

Suurimpana ongelmana Uberin palvelulle voidaan pitää sitä, että asiakkaiden odotukset ja tarpeet eivät kohdanneet yrityksen vision kanssa, vaikka jollakin aloilla menestystä tulikin. Asiakkaat eivät olleet valmiita maksamaan enemmän pikakuljetuksista. Oliko Uber aikaansa edellä ja herättäisikö palvelu nyt viisi vuotta myöhemmin asiakkaissa kiinnostusta palveluiden ja yhteiskunnan toimintojen nopeutuessa ja kehittyessä, on mahdotonta sanoa.

Lean Startup -menetelmän soveltaminen varsinkin tällaisen erittäin epävarman palvelun suhteen on toimiva ratkaisu. Tekemättä suuria investointeja, kehittämällä palvelua ja seuraamalla miltä aloilta palvelulle löytyy kysyntää, se ohjaa tuotetta oikeaan suuntaan, tai vaihtoehtoisesti selviää, ettei palvelulle yksinkertaisesti löydy kysyntää.

Uberin palvelu on klassinen esimerkki Lean Startup -menetelmän tavoitteista. Palvelu voidaan mieltää epäonnistuneeksi, mutta mielestäni sen markkinasegmentti oli liiketoimintasuunnitelman mukaan liian laaja, jolloin sillä ei ollut vielä tiedossa oikeaa asiakaskuntaansa. Palvelu antoi kuitenkin markkinoiden ja kysynnän muokata itseään, jolloin se löysi itselleen oikean segmentin, tässä tapauksessa ruokakuljetukset. Yrityksessä toimittiin ketterästi ja viisaasti, kun avautuneeseen kysyntään ja markkinaan tartuttiin, eikä muita markkinoita enää yritetty valloittaa, ja näin ollen mahdollisesti säästettiin monissa investoinneissa.

Tämä on suurin oppi, jonka toimeksiantaja voi vertailuanalyysistä oppia. Lean Startup -menetelmää hyödyntäen, yrityksen tulee selvittää, miltä alalta palvelulle löytyy tarvetta ja kysyntää sekä pyrkiä vastaamaan näihin tarpeisiin.

8 Palvelukuvaus

Tässä luvussa käyn läpi palvelukokonaisuuden kattavasti, käyttäen hyödyksi Lean Canvasta, jonka avulla avaan liiketoimintamallin sekä kuvaan tilauksen prosessit visualisoiden prosessia prosessikartalla sekä avaamalla tilauskanavan näkymän.

Palvelu on toimeksiantajayrityksen toisille yrityksille tarjoama sekä suunnattu on demand -pakettikuljetuspalvelu. Palvelun tarkoituksena on lisätä yrityksen liikevaihtoa, nostaa yrityksen välityksessä ajavien autojen käyttöastetta ja liikevaihtoa sekä laajentaa palvelukokonaisuutta.

Yrityksen sisäisten hyötyjen lisäksi palvelu tuo lisäarvoa kuluttajille, tarjoamalla markkinoille erittäin nopean on demand -tavarankuljetuspalvelun. Lisäksi palvelusta hyötyvät toimeksiantajayrityksen yritysasiakkaat, jotka voivat ottaa palvelun käyttöön omassa toimitusketjussaan ja näin ollen tarjota asiakkailleen lisäarvoa nopean kuljetuksen kautta, kotiin kuljetettuna tai minne ikinä asiakkaalla on tarve toimitukselle. Kolmantena hyötynä yritykset voivat käyttää palvelua jokapäiväisiin omiin tavarankuljetustarpeisiinsa.

Palvelu on toistaiseksi voimassa vain pääkaupunkiseudulla, mutta kysynnän vuoksi sitä ollaan jo kehittämässä ja viemässä myös toimeksiantajayrityksen toimialueille ulkopaikkakunnille. Toistaiseksi myöskään yksityisasiakkaat eivät voi palvelua käyttää sen nykyisessä muodossa. Palvelun on suunniteltu tulevaisuudessa myös laajentuvan yksityisasiakaiden käyttöön, mutta nykyinen tilauskanava ei sopeudu tähän käyttöön.

8.1 Liiketoimintamalli

Liiketoimintamalli on yrityksen suunnitelma siitä, kuinka se aikoo luoda itselleen tuottoa sekä arvoa kumppaneilleen sekä asiakkailleen. Liiketoimintamalli myös havainnollistaa yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun, markkinat sekä odotetut kulut. Liiketoimintamallin yhtenä tärkeimpänä osiona pidetään esitystä siitä, kuinka yritys aikoo luoda arvoa. Tämä osio selventää, mitä yritys tarjoaa, miksi asiakkaat tarvitsevat tätä tuotetta tai palvelua sekä miten yrityksen tarjoama tuote tai palvelu on parempi tai erilainen kuin kilpailijoiden (Kopp 2019.)

Monia erilaisia välineitä on suunniteltu yritysten käyttöön liiketoimintamallin havainnollistamiseksi. Havainnollistan tässä työssä Lean -teeman nimissä toimeksiantajayrityksen liiketoimintamallia Lean Canvaksen avulla.

8.2 Lean Canvas

Lean Canvas on ketterä ja nopea tapa tuoda esille yrityksen tarjoama palvelu pääpiirteittäin, se vähentää ja estää hukan syntymistä prosesseissa ja ajan kulumisen myötä. Ash Murray on suunnitellut Lean Canvaksen Alexander Osterwaldin kuuluisan Business model canvaksen pohjalta (Mullen 2016). Mallinnuspohja toimii samalla myös havainnollistajana yrityksen hypoteesille siitä kenelle ja miksi palvelulle on tarvetta. Tämä hypoteesi todetaan myöhemmin Lean Startup -menetelmää soveltaen joko todeksi, jolloin palvelukehitystä jatketaan tai vääräksi, jolloin palvelumuotoilussa pivotoidaan eli muutetaan palvelukehityksen suuntaa merkittävästi.

PROBLEM Parcel delivery in Finland is slow and costly The utilization rate of cars driving for the company is low Competition in the delivery business is high	SOLUTION The company provides a fast and cost efficient on demand delivery service Taxis now deliver both parcels and people at the same time, thus increasing utilization rate and increasing the value gained from the cars	UNIQUE VALUE PROPOSITION Extremely fast on demand parcel delivery service Always a predetermined fixed price using a dynamic pricing model Customer friendly ordering platform Service available around the clock Adaptable service for customers unique needs	UNFAIR ADVANTAGE Ready made brand Competent drivers and the size of the fleet Dispatching system Faster delivery times utilizing taxi lanes Availability	CUSTOMER SEGMENTS Unlimited segment inside a limited area Companies Private customers and consumers
	KEY METRICS Growth in volume Improvement of the utilization rate of taxis Feedback and customer reference Revenue		CHANNELS Inbound marketing Email Social media Phone calls Advertisement in application	
COST STRUCTURE Operational costs and fixed costs Equipment, systems and service fees Development costs		REVENUE STREAMS All of the rides and deliveries are billed from the customers every two weeks		

Kuva 5. Täytetty Lean Canvas (Ash Maurya 2012).

8.2.1 Ongelma

Lean Canvaksen täyttö aloitetaan usein ongelmat-osiosta. Tässä käyn läpi kolme suurinta ongelmakohtaa, joihin yritämme selvittää ratkaisua. Ensimmäisenä kohtaamme, että pakettikuljetukset Suomessa ovat hitaita, tai kalliita. Tämä on toki suhteellista, mutta tehdesäni kilpailija-analyysiä pakettikuljetusta tarjoavista yrityksistä huomasin, että kuljetusyritykset joustavat toimitusajoissa, jotta voivat toimittaa mahdollisimman monta pakettia samanaikaisesti. Näin ollen he voivat tarjota paketinkuljetusta halvalla, mutta hitaasti.

Useat yritykset tarjoavat myös pikaisia kuljetuksia, joissa asiakkaan tavarat luvataan kuljettaa perille kahden tunnin sisällä, mutta useimmiten nämä kuljetukset ovat hinnaltaan

jopa kaksinkertaisia, verrattuna tavalliseen kuljetukseen. On myös hyvä huomioida, että pakettikuljetusyriyten autoilla ei saa suomen lain mukaan käyttää linja-autokaistaa, joten taksi, joka lain mukaan saa hyödyntää kaistaa, kulkee mahdollisesti saman reitin nopeammin. Näin ollen takseilla on mahdollista toimittaa tavarat nopeammin kuin muiden palveluntarjoajien kalustolla.

Toisena ongelmana on, että ikävä kyllä toimeksiantajayrityksen välityksessä ajavien autojen käyttöaste on osittain hyvinkin alhainen. Tämä synnyttää hukkaa siinä mielessä, että kuljettajat ja autot seisovat paikallaan työttöminä, eivätkä tuota arvoa toiminnallaan. Yksi syy tähän on, että taksialalla vallitsee ylitarjonta taksialan muutosten ja taksilupien vapauttamisen myötä, eikä kuskeille riitä tarpeeksi asiakkaita kuljetettavaksi. Tämä on alalla suuri ongelma, jota pyrimme parantamaan laajentamalla yrityksen palvelukokonaisuutta. Yksinkertaisuudessaan auton seisoessa paikallaan, se ei tee tuottoa ja synnyttää hukkaa.

Kolmantena ongelmana voidaan nähdä kuljetusalalla vallitseva kova kilpailu. Kuljetuspalveluita tarjoavia yrityksiä on suomessa useita, ja lähtökohtaisesti kaikkien kilpailijoiden kalustolla voidaan kuljettaa useita paketteja samanaikaisesti. Vaikka kilpailijoiden kalustolla voidaankin kuljettaa useitakin paketteja samanaikaisesti, se ei välttämättä tee toiminnasta tehokasta. Varsinkaan mikäli toimituksia on ympäri pääkaupunkiseutua. Yhtenä huomioitavana asiana myös yritysten ja kuluttajien asenteita takseja kohtaan on vaikea muovata lyhyessä ajassa. Moni yritys tai kuluttaja ei osaa ajatella, että takseja voi hyödyntää myös tavarakuljetuksessa, koska mielikuva takseista henkilökuljetuksen tarjoajana on vahva.

8.2.2 Ratkaisu

Ratkaisuna yläpuolella kuvattuihin ongelmiin, on toimeksiantajayrityksessä alettu pohtia uusia ratkaisuja sekä laajentamaan yrityksen tarjoamaa palvelukokonaisuutta, myös perinteisen henkilökuljetuksen rinnalle. Ratkaisuna hitaaseen tai kalliiseen tavarakuljetukseen, rakennettiin ja kehitettiin Lean Startup -menetelmää soveltaen yrityksen oma on demand -pakettikuljetuspalvelu. Tuotteen tavoite on olla markkinoiden nopein ja mukautuvien pakettikuljetuspalvelu. On demand -palvelumalli estää hukan syntymisen asiakkaan perspektiivistä, sillä odotusajat ovat mahdollisimman lyhyet ja kuljetus saapuu silloin, kun asiakas sitä tarvitsee. Yrityksen arvolupaukseen kuuluu, että pääkaupunkiseudulla auto saapuu tilattuun pisteeseen keskimäärin kolmessa-neljässä minuutissa. Yrityksen välityksessä olevien autojen määrä, autojen määrästä johtuvat nopeat saapumisajat sekä taksien ketteryys liikenteessä takaavat sen, että palvelun on mahdollista olla markkinoiden nopein maateitse kulkeva kuljetuspalvelu.

Toisena suurena valttikorttina voidaan pitää mukautuvia toimitusaikoja. Palvelu tarjoaa käyttäjälle vaihtoehdot ad hoc-tilauksille eli noudon saapuvaksi mahdollisimman pian tai vaihtoehtoisesti asiakas voi tehdä ennakkotilauksen, jolloin auto saapuu sovittuun paikkaan sovittuun aikaan. Tilauksia voi tehdä mihin aikaan tahansa vuorokaudesta kellon ympäri, samanlaista on demand -kuljetuspalvelua kellon ympäri ei ole juurikaan Suomessa tarjolla kohtuulliseen hintaan. Saamalla kuljetukset käyntiin ja lisäämällä yritysten tietoisuutta palvelusta, yritys toivoo nostavansa välityksessä ajavien autojen käyttöastetta ja täten saavansa autoista irti yhä enemmän arvoa.

8.2.3 Asiakassegmentti

Asiakassegmentti on jätetty mallinnuspohjassa suppeaksi. Palvelun pilottivaiheessa yritys on tehnyt tietoisin päätöksiä siitä, että palvelua suunnataan ja tarjotaan tässä vaiheessa vielä vain yrityksille pääkaupunkiseudulla. Vielä palvelun kehitysvaiheessa on hyvä pitää segmentti kapeana, jolloin tärkeää dataa ja asiakaspalautetta on helpompi kerätä ja yksityiskohtiin sekä kehitysideoihin voi vielä helpommin ja laajemmin reagoida. Tulevaisuuden visioita palvelulle on jo pohdittu, mutta niitä avataan lisää työn loppuvaiheessa. Myös autoilijat eli yhtiön välityksessä ajavat taksiyrittäjät ja osakkeenomistajat voidaan lukea asiakassegmenttiin, koska kehittämistehtävää tehdään, jotta kuljettajilla olisi enemmän töitä tarjolla ja näin ollen autojen liikevaihtoa ja käyttöastetta saataisiin nostettua.

8.2.4 Ainutlaatuinen arvolupaus

Yrityksen ja palvelun ainutlaatuinen arvolupaus kattaa pitkälti samat asiat, kuin ongelmien ratkaisut-osio. Yritys tarjoaa erittäin nopeaa on demand -pakettikuljetuspalvelua pääkaupunkiseudun yrityksille, jossa hyödynnetään ennalta määräytyvää kiinteähintaista dynaamista hinnoittelumallia. Tämä tarkoittaa siis sitä, että asiakas näkee kuljetukselle määräytyvän kiinteän hinnan ennen tilauksen vahvistamista. Tämä hinnoittelumalli takaa kuljetuksille kilpailukykyisen hinnan.

Tehdessäni kilpailija-analyysiä, en löytänyt yhtään paketteja kuljettavaa yritystä Suomessa, joka hyödyntäisi kuljetuksien hinnoittelussa dynaamista hinnoittelumallia. Yleinen hinnoittelumalli perustuu matkan pituuteen, lähetysaikaan sekä kuljetettavan tavaran painoon, joista yhdessä muodostuu kuljetukselle hinta. Tutkiessani yrityksiä ja hinnoittelumalleja kohdalleni osui Suomalainen ravintola, joka hyödyntää dynaamista hinnoittelumallia kotiinkuljetuksissaan, mutta ravintoloita ei juuri voida laskea toimeksiantajayrityksen kanssa samaan toimialaan, koska ainakaan toistaiseksi yrityksen autoilla ei juurikaan suoriteta ravintoloiden kotiinkuljetuksia. Tähän voi tulla muutos, mikäli rakenna-mittaa-opi syklin kautta palvelu alkaa muotoutua ruokakuljetuksiin sopivaksi.

Ainutlaatuihin arvolupaukseen sisältyy myös asiakasystävällinen sekä joustava tilauskanava. Kanavan kautta asiakasyritys voi tehdä ad hoc-tilauksen tai halutessaan ennakkotilauksen. Osalla kilpailijoista ja pakettikuljetuksia tarjoavista yrityksistä tilausprosessi on mielestäni epäkäytännöllinen. Usein yrityksiltä täytyy ensin pyytää tarjousta tarvittavista kuljetuksista, jonka jälkeen yritykset solmivat kuljetussopimuksen. Sopimus saattaa jopa sisältää maksimimäärän kuljetuksia tietyn aikavälin sisällä, muuten kuljetuksista veloiteetaan lisämaksu. Lisäksi joskus sopimukseen kuuluu myös irtisanomisaika.

Toimeksiantajayrityksen tilauskanava on myös tässä mielessä hyvin joustava, että asiakasyrityksen ei tarvitse tehdä muita toimenpiteitä, kuin luovuttaa laskutustiedot, jonka jälkeen heille luodaan palveluun tunnukset. Tämän jälkeen yritys voi tehdä kanavan kautta niin monta tilausta kuin he tarvitsevat, tai voivat jättää kokonaan tekemättä tilauksia. Palvelu ei sido asiakasyrityksiä millään tavoin.

8.2.5 Epäreilu etu

Niin sanottuna epäreiluna etuna yritykselle voidaan pitää yrityksen jo valmista brändiä. Varsinkin pääkaupunkiseudulla yritys on tuttu suurelle osalle väestöstä jo näkyvyydellään liikenteessä ja toiminnallaan jo vuodesta 1989 asti. Yhtenä tärkeänä osana voidaan pitää yrityksen verkostoa ja jo valmiiksi rakennettuja, kestäviä ja luotettavia yhteistyökumppanuussuhteita. Varsinkin yrityksen tarjotessa uusia palveluita jo vanhoille tutuille yrityksille, on luottamus jo rakennettu ja yritykset voivat kokea lähetettävien pakettien, asiakirjojen, dokumenttien ja muiden tavaroiden olevan luotettavissa käsissä.

Ehkäpä tärkeimpänä etuna voidaan pitää yrityksen käytössä olevia resursseja, 1300 taksi-autoa pääkaupunkiseudulla ja kokeneet sekä ammattitaitoiset kuskit. Välityksessä ajavien autojen määrä takaa asiakkaille nopeat saapumis-, ja toimitusajat sekä erittäin hyvän autojen saatavuuden niitä tarvitseville, ja näin ollen vielä lyhentää toimitusaikoja. Lisäksi jo valmis välitysjärjestelmä ja olemassa olevat resurssit takaavat sen, että yrityksen ei tarvitse tehdä mitään suuria investointeja palvelua kehittäessä, sillä kaikki tarvittava kalusto ja resurssit ovat jo valmiina.

8.2.6 Avainmittarit

Niin kuin aikaisemmin todettiin, yrityksen välityksessä ajavien autojen käyttöaste on alhainen. Yhtenä avainmittarina voidaan pitää pakettikuljetukseen osallistuvien autojen käyttöasteen nousua ja volyymin kasvua. Yrityksen sisällä tiedostetaan, että kaikki kuljettajat eivät välttämättä tahdo kuljettaa paketteja, eikä heidän tarvitse, sillä pakettikyydin vas-

taanottaminen on täysin vapaaehtoista kuljettajille. Mutta ne kuljettajat, jotka osallistuvat kyyteihin, voidaan mitata, analysoida ja kerätä palautetta, mikäli palvelu oli heille tai heidän mielestään mieleinen ja kannattava.

Toisena tärkeänä mittarina voidaan katsoa asiakasyritykset ja niiden volyymin kasvu. Mikäli pakettipalveluita käyttävien yritysten määrä kasvaa ja yritykset jatkavat palvelun käyttöä sekä antavat palautetta, voidaan tätä pitää positiivisena mittarina ja tämän pohjalta palvelua kehittää. Myös tilanteessa, jossa asiakasyritysten määrä tasaantuu tai alkaa laskeumaan, on pohdittava miksi palvelu ei herätä enää mielenkiintoa, ja keskustella yritysten kanssa heidän tarpeistaan sekä siitä, voidaanko näihin tarpeisiin tarjota vastausta. Viimeinen ilmiselvä mittari on palvelun kannattavuus ja kasvattaako se autojen liikevaihtoa vai ei.

8.2.7 Kanavat

Kanavista tärkeimpänä on käytetty jo aikaisemmin yrityksen asiakkaina olleita yrityksiä sekä uusia mahdollisesti potentiaalisia asiakasyrityksiä ja puhelimitse oltu heihin yhteydessä. Muita käytettyjä kanavia palvelun pilottivaiheessa on ollut inbound-, ja sähköposti-markkinointi. Tulevaisuudessa, mikäli palvelu lanseerataan valmiina tuotteena, kanavia laajennetaan myös aktiivisesti sosiaaliseen mediaan sekä applikaatiomainontaan.

Suurena ongelmana on kohdattu se, että ihmisten mielikuvat takseista on usein ylihinnoiteltuja henkilökuljetukseen käytettäviä ajoneuvoja. Moni ei ole tullut ajatelleeksi, että takseja voi hyödyntää myös muissa logistisissa ratkaisuissa, kuin henkilökuljetuksessa. Yllättämällä asiakkaat positiivisesti ja tuottamalla hyviä palveluita sekä positiivisia asiakaskokemuksia, saadaan asiakkailta kerättyä referenssejä. Toistaiseksi palvelulle tärkein toimialasegmentti on osoittautunut olevan apteekit, jotka ovat ottaneet palvelun avosylin vastaan ja suositelleet palvelua omissa kanavissaan ja yhteisöissään. Saamalla lisää samanlaisia positiivisia referenssejä uskon, että ihmisten ennakkoluuloja ja väärinkäsityksiä takseista saadaan pikkuhiljaa muutettua.

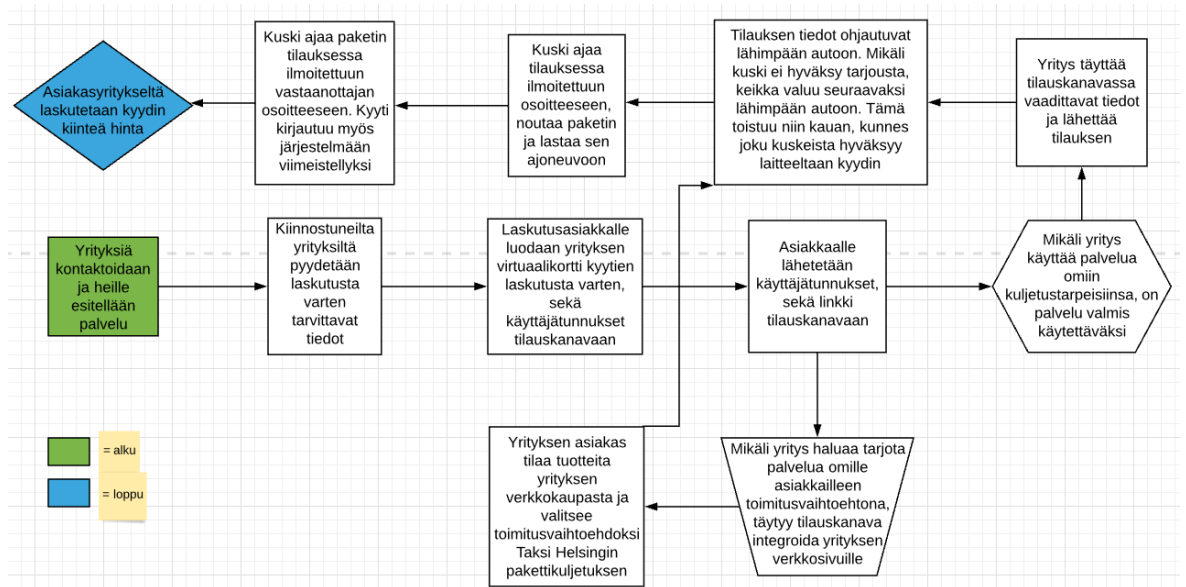
8.2.8 Tulolähteet ja kulurakenne

Lean -teemassa pysyttäytyessä kulurakenne pyritään pitämään pienenä, ja toistaiseksi siinä on onnistuttu. Kuten aikaisemmin todettiin, MVP:n luominen ei vaatinut suurempia investointeja, sillä kaikkia olemassa olevia resursseja ja toimintoja pystyttiin hyödyntämään, tilauskanavasta kuljettajiin. Kuitenkin joitakin kiinteitä kuluja sekä operatiivisia kuluja syntyy palvelun kehityksessä ja markkinoinnissa. Tulolähteinä asiakkaat ovat elintärkeitä, yksinkertaisuudessaan ilman asiakkaita ei tule tuloja. Ne asiakkaat, joita on tähän

mennessä saatu hankittua, laskutetaan aina kahden viikon välein heidän tilaamien kyytiensä perusteella. Yrityksen saatua rahat ne tilitetään eteenpäin kuljettajalle.

8.3 Prosessikuvaus

Alla on kaavio, jolla on pyritty avaamaan palvelun prosessia. Prosessi on kuvattu alusta, uuden potentiaalisen asiakkaan kontaktoinnista prosessikartan loppuun asti, kun asiakas saa haltuunsa tilaamansa paketin.



Kuva 6. Prosessikartta

Yllä kuvattu prosessikartta kattaa tämänhetkisen palvelun nykyisen muodon pilottivaiheessa. Prosessi alkaa siitä, kun uusia potentiaalisia asiakkaita kontaktoidaan, tai vaihtoehtoisesti he kontaktoivat palveluntarjoajaa. Tämän jälkeen uudelta asiakkaalta pyydetään laskutusta varten tarvittavat tiedot sekä asiakkaalle luodaan käyttäjätunnus tilauskanavaan.

Tässä vaiheessa on hyvä huomioida, että prosessikartta haarautuu kahteen eri suuntaan. Mikäli yritysasiakas käyttää palvelua ja kuljetuksia omiin tarpeisiinsa, on yritys tässä vaiheessa valmis tilaamaan kyytejä. Mutta mikäli asiakasyritys haluaa tarjota kuljetuspalveluita vaihtoehtoisena kuljetuksena omille asiakkailleen, täytyy tilauskanava integroida asiakkaan omille sivuille.

Tämän jälkeen palvelun käyttäjä, on se sitten asiakasyritys tai asiakasyrityksen asiakas, täyttää kanavaan tarvittavat tiedot ja lähettää tilauksen. Tässä vaiheessa prosessikartta yhdistyy taas yhdeksi prosessiksi: tilaus ohjautuu lähimpänä olevaan autoon. Mikäli lähimpänä olevan auton kuljettaja ei hyväksy tarjousta, se siirtyy eteenpäin toiseksi lähim-

pänä olevaan autoon. Tämä prosessi toistuu tarvittaessa niin kauan, kunnes joku kuski hyväksyy työtarjouksen.

Hyväksytyään keikan kuski ajaa tilauksen tiedoissa olevaan osoitteeseen ja noutaa pake-
tin. Tämän jälkeen hän kuljettaa paketin sovittuun osoitteeseen ja luovuttaa paketin vas-
taanottajalle. Tässä vaiheessa myös keikka kirjautuu valmistuneeksi järjestelmään. Lo-
puksi vielä kyyti laskutetaan asiakasyritykseltä. Prosessissa on myös hyvä huomioida,
että saadaksemme palautetta palvelusta ja kehittääksemme palvelua rakenna-mittaa-
opi syklin avulla, tarvitsemme asiakaspalautetta. Yrityksien kanssa onkin aina yhteydenoton
yhteydessä pyritty kartoittamaan heidän tarpeitaan tavarakuljetuksille, vaikka he eivät yri-
tyksen tarjoamaa palvelua pitäisikään heille tarpeellisena. Tästäkin saadaan tärkeää da-
taa kerättyä siitä, mitä yritykset pitävät tärkeänä ja miksi eivät koe palvelua tarpeellisena.
Myös jo palvelua käyttäviltä yrityksiltä kerätään kokemuksia ja palautetta palvelusta.

8.4 Tilauskanava

Tilauskanavana hyödynnettiin ketterästi jo yrityksen voimassa olevaa internet booker -
tilauskanavaa. Kanava on ollut jo aikaisemmin käytössä asiakasyrityksillä, josta he ovat
voineet vaivattomasti tilata taksin esimerkiksi asiakaspalvelupisteestä. Käytettäessä jo
valmista pohjaa, säästyttiin suuremmilta investoinneilta ajallisesti ja rahallisesti. Kanavaan
tehtiin vain tarvittavat muutokset pikaisesti, jotta se mukautui pakettikuljetuksia varten
henkilökuljetuksen sijaan. Kanavaan on sittemmin lisätty erilaisia olennaisia ominaisuuksia,
joita siitä alun perin puuttui.

INTERNET BOOKER Taksin Tiläminen Pakettikuljetus Seuranta Ohjeet Palaute Kirjautu Ulos

HTD IB TESTITUNNUS

Pakettikuljetus

Nouto-aika

heti tilaus ennakkotilaus

Matka-arvio

MATKA	KESTO
4.9 km	14-17 min

Lähtäjän tiedot

Nimi Matti Meikäläinen	Puhelinnumero 040 000 000	Nouto-osoite Ratapihantie 13, Helsinki
---------------------------	------------------------------	---

Nouto-ohjeet

mistä pitää hakea (esim. osoite ja kerros, yritys, rappu...)

PAKETTIKULJETUKSEN KIINTEÄHINTA

21,4€

Vastaanottajan tiedot

Nimi Majja Meikäläinen	Puhelinnumero 050 000 000	Kohdeosoite Mikonkatu 17, Helsinki
---------------------------	------------------------------	---------------------------------------

Toimitusohjeet

mihin pitää viedä (esim. osoite ja kerros, yritys, rappu...)

Paketin tiedot

- Koko on maksimissaan muuttolaatikkoa (56x35x29cm) tai matkalaukkaa vastaava
- Paino maksimissaan 20kg
- Ei sisällä vaarallisia tai luvanvaraisia aineita
- Huomioitethan, että kuljetettavan tavaran arvo ei voi ylittää yli 1000 euroa

LÄHETÄ TILAUS

Kuva 7. Täytetty tilauskanava

Asiakkaan kirjautuessa tilauskanavaan aukeaa heille kuvan 7. mukainen näkymä. Asiakas, jolla on tilauskanava käytössään, voi yläpalkista siirtyä eri välilehdille, joista hän voi pakettikuljetusten lisäksi tilata esimerkiksi perinteisen taksikyydin tai seurata lähetystä.

Ensimmäisenä asiakkaan täytyy valita kanavasta, tarvitseeko kyydin 'heti tilauksena' vai ennakkotilauksena, jolloin järjestelmä pyytää asiakasta valitsemaan ennakkotilaukselle saapumisajan. Seuraavaksi asiakkaan on täytettävä oma nimensä, puhelinnumerosa sekä nouto-osoitteen, jotta tilaus menee läpi. Nouto-ohjeet ovat valinnaiset, joita ei ole pakko täyttää, jotta tilauksen voi lähettää. Ensimmäisen tilaukserran jälkeen järjestelmä tallentaa lähtäjän tiedot seuraavia tilauksia varten, mutta ne ovat vielä jälkeinpäinkin muokattavissa, mikäli asiakas haluaa lähettää tilauksen jostain muusta osoitteesta.

Tämän jälkeen järjestelmä pyytää asiakasta täyttämään vastaanottajan tiedot, jossa vaaditaan täyttämään samat kohdat, kuin lähtäjän tiedoissa. Asiakkaan täytettyä nouto- ja kohdeosoite osiot, järjestelmä laskee matkan pituuden kilometreissä, arvion matkan kestosta minuuteissa sekä kuljetuksen kiinteän hinnan.

Vielä ennen tilauksen lähettämistä asiakasta pyydetään varmentamaan, että paketti on kooltaan henkilöautolla kuljetettava sekä painoltaan alle 20 kg, jotta kuljettaja pystyy paketin kantamaan autoon. Varmennettavaa on vielä, ettei paketti sisällä vaarallisia tai laitto-

mia aineita, eikä se saa arvoltaan ylittää tuhatta euroa vakuutusyistä. Tämän jälkeen tilaus on valmis lähetettäväksi.

8.5 Dynaaminen hinnoittelumalli

Dynaaminen hinnoittelu on strateginen hinnoittelumalli, jossa palvelun hinta mukautuu jatkuvasti sen hetkisen tilanteen mukaan. Hintaan vaikuttavia tekijöitä saattavat olla muun muassa tarjonnan ja kysynnän suhde, kellonaika tai asiakkaan sijainti. Hinnanvaihtelu saattaa tapahtua jopa minuuteissa. Esimerkiksi Amazon hyödyntää hinnoittelussaan dynaamista hinnoittelumallia ja päivittää hinnastonsa 10 minuutin välein (Khan 2015.)

Taksialalla hyvä esimerkki dynaamisesta hinnoittelusta on Uberin käyttämä surge pricing, jossa dynaaminen hinnoittelu tulee automaattisesti voimaan, kun alueella on enemmän asiakkaita kuin kuskeja. Tämä malli kannustaa kuskeja ajautumaan kiireiselle alueelle ja näin ollen ajan kanssa muuttamaan kysynnän ja tarjonnan suhdetta (Uber 2020.)

Dynaamisen hinnoittelun hyötyjä ovat sen joustavuus, hallittavuus sekä säästöt ja tuoton maksimointi. Dynaamista hinnoittelumallia hyödyntäen yritys voi asettaa tuotteelleen läh- töhinnan ja reaaliajassa muokata hintaa trendeihin perustuen, ja näin ollen lisätä tuottoa (Bhasin 2020.)

Hinnoittelumallin haittoina Bhasin mainitsee muun muassa sen, että yrityksen on jatkuvasti valvottava ja tarkasteltava kilpailijoiden hintoja, jotta he voivat muokata omia hintojaan kilpailullisiksi. Toisena haittana voidaan pitää sitä, että asiakkaiden ja kuluttajien keskuudessa saattaa vallita hämmennys, kun palvelun hinta muuttuu jatkuvasti, eikä hinta aina ole sama jokaisella käyttökerralla (Bhasin 2020.)

Myös toimeksiantajayrityksellä on ollut käytössään dynaaminen hinnoittelumalli jo kahden vuoden ajan. Siinä vaikuttavia tekijöitä ovat kellonaika, ruuhkatilanne ja kysynnän ja tarjonnan suhde. Tuomalla dynaamisen hinnoittelun myös kuriiri- ja pakettikuljetuspalveluihin, saavuttaa yritys markkinoilla etulyöntiaseman, sillä alalla ei vielä suuremmissa määrin olla otettu hinnoittelumallia käyttöön.

9 Kokemukset ja tulokset

Tässä luvussa käydään läpi asiakaskokemukset palvelusta. Asiakaspalaute pyrittiin keräämään mahdollisimman ketterästi, ilman raskaita kyselykaavakkeita. Asiakkaiden kanssa käytiin keskusteluja puhelimitse ja sähköpostitse heidän tarpeistaan ja miten tätä kautta palvelua voitaisiin muokata heidän tarpeisiinsa sopivaksi.

Palvelun käyttöönotto aloitettiin suljettuna pilottivaiheena vain muutamalle valitulle yritykselle, mutta erilaisten tarpeiden ja kysynnän vuoksi sitä alettiin kehittämään ja tarjoamaan aktiivisesti myös laajemmin. Asiakkaiden löytäminen palvelua kokeilemaan osoittautui kehitysvaiheessa vaikeaksi. Palvelusta kiinnostuneita, ei kiinnostuneita ja siltä väliltä löytyi useita ja useilta eri aloilta. Lopulta kiinnostuneista alkoi muodostua tietty kaava, ja useimmat palvelusta kiinnostuneet yritykset voitiin lokeroida tiettyyn alaan, tai sitä sivuavaksi.

Lean Startup -menetelmää hyödyntäen palvelumuotoilua ja kehitystä lähestyttiin hyödyntämällä kuvan 5. mallinnuspohjaa. Pohjaan kirjattiin yrityksen hypoteesi, jonka mukaan yrityksellä on todellinen mahdollisuus murtautua pakettikuljetusalalle ja pikakuljetuksille löytyy kysyntää. Lähdettiin siis rakentamaan palvelukokonaisuuden MVP, jonka kehittyneempiä ominaisuuksia on esitelty luvussa 8. Palvelua kokeilemaan saatiin mukaan yrityksiä ja heidän kanssaan käytyjen kehityskeskusteluiden pohjalta palveluun tehtiin muutoksia, lisäominaisuuksia sekä parannuksia, joita esitellään seuraavassa alaluvussa. Asiakkaiden kanssa käytyjen kehityskeskusteluiden kautta olimme päässeet rakenna-mittaa-oppi syklin loppuun, jossa yrityksen on tehtävä päätös siitä, että jatketaanko toimintaa ja tuotekehitystä sellaisenaan vai pivotoidaanko eli tehdään merkittävä suunnanmuutos.

Tekemämme hypoteesi siitä, että pakettikuljetusalalle murtautuminen on mahdollista yrityksen kattavilla resursseilla sekä palvelulle löytyisi kysyntää, osoittautui todeksi. Täten tehtiin päätös, että palvelun kehitystä jatketaan ja ohjataan nimenomaan näille aloille, joilla asiakastarpeisiin oli onnistuttu vastaamaan. Palvelukokonaisuutta pyritään siis tulevaisuudessa kehittämään niin, että se kohtaa vielä paremmin asiakastarpeet ja vastaa kysyntään aloilla, joilla palvelu on menestynyt.

Osa asiakkaista on ottanut palvelun vastaan erittäin positiivisesti. He ovat pitäneet palvelua niin hyvänä, että ovat alkaneet viemään sitä eteenpäin yhteistyökumppaneilleen omissa yhteisöissään. Erityisen suurta kiitosta on kerätty dynaamisesta hinnoittelusta, jota ei toistaiseksi olla vielä suuremmissa määrin käytetty kuriiri – ja pakettikuljetuspalveluissa.

Palvelua on kehitetty Lean Startup -menetelmän mukaisesti asiakkaiden kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta, eli palvelua on kehitetty asiakkaiden toiveiden sekä palautteen mukaisesti. Pakettikuljetuspalvelun MVP oli yritysasiakkaiden käyttöön muotoiltu erittäin nopea pakettikuljetuspalvelu. Osa asiakkaista olikin tyytyväisiä palveluun ja käyttää sitä vain omiin tarpeisiinsa, mutta esimerkiksi päivittäistavarakauppojen kanssa käytyjen keskustelujen jälkeen palveluun kehitettiin lisäominaisuuksia.

Päivittäistavarakauppojen kanssa käytyjen keskustelujen jälkeen, palveluun kehitettiin integrointiominaisuus. Kaupoilla ei ollut suoranaisesti tarvetta palvelulle heidän omaan käyttöönsä, mutta olivat kiinnostuneita, mikäli palvelu olisi tarjolla heidän omilla verkkosivuillaan, heidän omien asiakkaidensa käytössä. Näin ollen vähittäiskauppa tarjoaisi pakettikuljetuspalvelua omilla sivuillaan kuljetusvaihtoehtona, asiakkaan tilauksen yhteydessä.

Palveluun tehtyjen muutosten, ja lisäpalveluiden jälkeen päivittäistavarakauppojen kanssa ei olla toistaiseksi päästy yhteistyöhön tavarankuljetuksessa. Ongelmaksi ovat muodostuneet ostosten kylmänä pitämisen hankaluus yrityksen välityksessä olevissa autoissa, ja näin ollen kylmäketjun katkeaminen. Vaikka tämä ei erittäin nopeissa kuljetuksissa välttämättä nousisikaan ongelmaksi, kaupat ovat olleet tästä erittäin tarkkoja. Toisena ongelmana on kohdattu se, että suurimmilla päivittäistavarakaupoilla on jo omat kuljetuspalvelunsa sekä järjestelmänsä, eivätkä he ole kokeneet palvelua heille tarpeellisenä. Vaikka näiden yritysten kanssa ei päästykään yhteistyöhön, palveluun kehitetty lisäominaisuus osoittautui hyödylliseksi muillekin kauppa käyville yrityksille. Integrointi ominaisuutta kehitetään jatkuvasti ja sen nähdään mahdollistavan yritykselle uusia toimintoja. Ominaisuus mahdollisesti parantaa yrityksen muitakin tarjoamia palveluita ja kehittää muidenkin osastojen toimintaa, myös kehittämistehtävän lisäksi.

Muita kehityksiä ja muutoksia palveluun, joita on tehty asiakaspalautteen kautta, on ollut muun muassa palvelun käytettävyyden kello ympäri. Tuotteen MVP -version ensimmäisessä vaiheessa palvelu oli käytössä vain klo. 9.00–17.00, koska tähän aikaan yrityksen datan perustuen kuljetuksia ajetaan eniten. Asiakaspalautetta ja rakenna-mittaa-opi sykliä hyödyntäen palvelu on sittemmin otettu käyttöön kello ympäri.

Palvelun perimmäinen idea on tarjota yrityksille pikakuljetuksia, koska tavaroita kuljetetaan takseilla. Tämä ominaisuus on sellainen, jota palvelusta ei saada pois. Tarkoituksena ei ole muuttaa yrityksen alaa taksialasta pakettikuljetukseen, vaan tarjota kuskeille lisätöitä, mutta tämä ominaisuus sulkee palvelulta tiettyjä ovia. Asiakkaiden ei suurimmissa määrin ole järkevää käyttää palvelua kiireettömissä kuljetuksissa, koska palvelun hinta on korkeampi, kuin hitaammilla pakettikuljetuspalveluilla. Jos kuljetettavan tavaran täytyy olla perillä esimerkiksi iltaan mennessä, pelkän hinnan takia asiakkaan kannattaa käyttää mui-

ta palveluntarjoajia, mutta jos kuljetuksen tulee olla pikaisesti perillä, tarjoaa palvelu kilpailukykyisen vaihtoehdon.

Tähän lähtökohtaan perustuen, kysyntä ja markkinat ovat ohjanneet palvelua suurimmissa määrin terveysalalle ja terveydenhoitoalalle, jossa kuljetuksien täytyy usein olla nopeita, mutta kyytejä ei ole päivittäin niin montaa, että niitä varten yritysten kannattaisi rakentaa omaa kuljetustoimintoa. Tähän ongelmaan palvelu on tarjonnut yrityksille toimivan ratkaisun, ja vastannut asiakastarpeeseen.

10 Pohdinta ja tulevaisuus

Kehitystyön voidaan todeta olleen onnistunut, sillä se on jo tarjonnut asiakkaille ratkaisuja heidän tarpeisiinsa sekä tarjonnut lisää työtä kuljettajille vaikkakin pienissä määrin. Lisäksi on huomioitava, että palvelu on edelleen kehitysvaiheessa ja tavoittaakseen suuremman asiakasmäärän palvelun kehitystä on jatkettava. Mielestäni myös Lean Startup -menetelmän soveltaminen palvelumuotoilussa oli palvelukehityksen kannalta erittäin tehokasta ja tuotteliasta. Mikäli tuotekehityksessä olisi sovellettu jotakin toista menetelmää, en usko, että palveluun olisi saatu kehitettyä samankaltaisia ominaisuuksia ja ratkaisuja, kuten nyt asiakaspalautteen perusteella saatiin. Myös juuri oikeisiin tarpeisiin vastaaminen ja mukautuminen olisi ollut haasteellista tai ehkä täysin mahdotonta perustamatta sitä asiakaspalautteeseen.

Asiakaskäyttäytyminen ja asiakkaiden mielikuvat takseista on suuri haaste tavarantoimitalalle murtautuessa. Väärinkäsitys siitä, että taksit ovat ylihinnoiteltuja ja vain henkilökuljetukseen käytettäviä ajoneuvoja on muututtava. Yrityksen on onnistuttava muokkaamaan asiakkaiden odotukset ja käsitykset takseista niin, että ne kohtaavat yrityksen tarjoaman palvelun kanssa. Taksialan ollessa näin suuressa muutoksessa on yritysten keksittävä uusia keinoja ja ratkaisuja asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen, sillä ylitarjonnan takia kaikille kuseille ja taksiyrityksille ei riitä kyyditettäviä asiakkaita. Nähtäväksi jää tahtooko yritys panostaa palvelun markkinointiin tulevaisuudessa ja näin ollen tavoittaa merkittävästi suuremman yleisön palvelullaan.

Viimeisen mailin kuljetusten markkinaa ulkomailla suurissa määrin syövä Amazon ei ole vielä rantautunut suomeen, mutta sen odotetaan saapuvan lähivuosina. Tämä mahdollistaa yritykselle vielä pikaisen laajentumisen ja suurilla resursseillaan, sillä olisi realistiset mahdollisuudet vallata pikakuljetuksista suuri markkina pääkaupunkiseudulla. Tämä toki vaatisi juuri sen, että kuluttajien odotukset tavarankuljetusten nopeudesta muuttuisivat. Koska palvelu hyödyntää dynaamista hinnoittelumallia ja palvelun ympärillä toimiva työryhmä ajattelee ketterästi, palvelun hintaa voidaan muokata asiakkaan tarpeita vastaavaksi.

Yritysasiakkaan tarjoamalla asiakkailleen pikaisia pakettikuljetuspalveluita, se mahdollistaa myös yritysasiakkaalle kilpailullisen etulyöntiaseman. Käyttäessään toimeksiantajayrityksen tarjoamaa palvelua, yritykset voivat tarjota asiakkailleen markkinoiden nopeinta kuljetuspalvelua kilpailukykyiseen hintaan. Kuljetusten nopeutta onkin eräässä asiakasyrityksessä hyödynnetty kilpailuvalttina ja myyntiargumenttina kilpailijoita vastaan.

Tulevaisuudessa palvelua voidaan tarjota myös yksityisasiakkaille ja palvelu viedä toimeksiantajayrityksen tarjoamaan ilmaiseen applikaatioon. Applikaatio avaisi uusia mahdollisuuksia muun muassa tarkemman kuljetuksen seurannan saralla. Toinen merkittävä ero olisi se, että appissa kuljetukset voitaisiin veloittaa ennakkoon käyttäjän pankkikortilta. Tämä mahdollistaisi myös sen, että asiakassegmenttiä voitaisiin laajentaa, ja palvelua olisi mahdollista tarjota näin ollen myös kuluttajien käyttöön arkipäiväisissä kuljetuksissa.

Toistaiseksi tämä on ohitettu siten, että tilauskanava on integroitavissa yritysten omien sivujen toimitusvaihtoehdoksi. Näin ollen yritys voi tarjota palvelua omille asiakkailleen vaihtoehtona kotiinkuljetukselle. Tämä on koettu erityisen hyödyllisenä suuressa tarpeessa oleviin ja kiireellisiin kuljetuksiin sekä öisiin kuljetuksiin.

Tulevaisuuden visiona on myös yhdistää paketinkuljetus- sekä henkilökuljetuspalvelut samanaikaiseksi palvelukokonaisuudeksi. Tätä kutsutaan komodaalisuudeksi ja se on Euroopan komission vuonna 2006 ensimmäisen kerran käyttämä termi. Sen tarkoituksena on kehittää kestävämpiä ja tehokkaampia logistiikkaratkaisuja, yhdistämällä eri kuljetuksia samanaikaisesti yhdellä ajoneuvolla. (Commission of the European Community 2006.) Näin yritys voisi kuljettaa henkilöitä ja tavaroita samanaikaisesti. Komodaalipalveluita on mahdollista tarjota tulevaisuudessa toimeksiantajayrityksen toiminta-alueilla. Toki kehitettävää ja selvitettävää on paljon, mutta visiona on, että tavarakuljetukset ja henkilöt kulkisivat yrityksen autoissa samanaikaisesti, ympäri suomen yrityksen jokaisella toimialueella. Näin ollen palvelusta saataisiin kasvatettua suuremmissa määrin skaalautuva kuljetuspalvelu. Uskon, että mikäli yritys saa ensimmäisenä tarjottua komodaaliratkaisuja suuremmissa määrin, saavuttaa se merkittävän kilpailullisen edun alalla.

Kuljetuspalveluiden laajentuminen on myös mahdollista, mikäli yritys tulevaisuudessa kokee palvelun kehittämisen tarpeelliseksi. Nyt yritys kuljettaa ihmisiä ja paketteja paikasta toiseen, mutta yhteiskunnan tarpeiden kehittyessä yrityksen käytössä olevilla resursseilla voidaan teoreettisesti kuljettaa lähes mitä vain. Tärkeää on jatkaa Lean-menetelmän soveltamista jokapäiväisessä työssä ja nähdä sekä mukautua erilaisiin yhteiskunnan tarjoamiin mahdollisuuksiin taksialalla.

Työskenneltyäni projektin parissa olen oppinut paljon organisaatiossa työskentelystä ja kartoittanut omaa osaamistani sekä tietotaitoa. Lean-ajatteluun ja Lean Startupiin perehtyminen on myös avartanut ajatusmaailmaani filosofian hyödyntämisestä muillakin elämänalueilla työelämän lisäksi. Koen saaneeni opinnäytetyön tekemisestä ja kehitystehtävistä paljon tulevaisuutta varten ja uusia työtehtäviä silmällä pitäen.

Mielipiteeseeni palvelukokonaisuudesta ja sen toimivuudesta vaikuttaa varmasti osallisuuteni sen kehitykseen ja työskentelyyn sen parissa kuukausien ajan. Uskon silti vahvasti, että palvelua tulee vielä kehittää pidemmälle ja jatkaa rakenna-mittaa-opi syklin hyödyntämistä palvelukehityksessä. Palvelu on vasta toistaiseksi tavoittanut muutaman segmentin, joille se on todella vastannut tarpeisiin. Uskon, että näitä segmenttejä löytyy muitakin ja markkinoinnin sekä tuotekehityksen avulla nämä asiakasryhmät voidaan tavoittaa. Palvelun ehdottomasti parhaita puolia on sen mukautuvuus erilaisiin tarpeisiin ja toiveisiin. Myös yrityksen omaavien resurssien kautta palvelu voi vastata suureenkin kysyntään. Verkkokaupan jatkaessa kasvua ja ulkomailta tilattavien tuotteiden osuuden kasvaessa olisi mielenkiintoista pohtia, olisiko yrityksellä mahdollisuuksia tarjota vaihtoehtoja toimituksiin maahan saapuviin paketteihin ja tätä kautta tarjota muille yrityksille ketteriä viimeisen mailin logistiikkaratkaisuja.

Olen ylpeä aikaansaamastani kehitystyöstä ja opinnäytetyöstä, mutta jos saisin tehdä työt uudelleen, aikatauluttaisin molemmat työt paremmin ja yrittäisin paremmin pysyä asetuissa aikatauluissa. Asettaisin myös palvelulle selkeämmät tavoitteet ja mittarit, joilla palvelun onnistumista voitaisiin mitata, vaikka palvelu onkin edelleen jatkuvassa kehityksessä.

Sen lisäksi, että opin itse valtavasti kehitystyön ja opinnäytetyön työstä, olen varma, että myös toimeksiantaja hyötyy työstä. Olen myös iloinen, että palvelu on tarjonnut edes pientä lisätyötä kuljettajille näinä haastavina aikoina taksialalla. Vaikka toimeksiantaja jossain vaiheessa päättäisikin lakkauttaa palvelun ja sen kehityksen, sen sivutuotteina syntyneet ominaisuudet hyödyntävät yritystä muilla osa-alueilla. Kuten myös aikaisemmin totesin, pakettikuljetuspalveluiden kehitys on vain yksi osa-alue, johon toistaiseksi yrityksen merkittävää autojen määrää ja resursseja on hyödynnetty. Vain mielikuvitus on rajana tulevaisuudessa sille, minkälaiseen kysyntään autoja ja resursseja voidaan hyödyntää.

Lähteet

Aalto Yliopisto. 2011. Lean Canvas – Työkalu Vision Jalostamiseen. Luettavissa: <https://blogs.aalto.fi/itainnovaatiopalvelu/2011/10/13/lean-canvas-tyokalu-vision-jalostamiseen/>. Luettu 9.5.2020

Belyh, A. 2015. Revenue Stream in Business Model Canvas. Luettavissa: <https://www.cleverism.com/revenue-streams-in-business-model-canvas/>. Luettu 9.5.2020

Bhasin, H. 2020. What Is Dynamic Pricing Model? Examples, Importance, Advantages, and Disadvantages. Luettavissa: <https://www.marketing91.com/what-is-dynamic-pricing/>. Luettu 6.5.2020

Blank, S. 2013. Why the Lean Startup Changes Everything. Luettavissa: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>. Luettu 11.5.2020

Blanquart, C, Dablanc, L, Lenz, B, Morganti, E & Seidel, S. 2014. The Impact of e-Commerce on Final Deliveries: Alternative Parcel Deliveries in Germany and France. Luettavissa: https://www.researchgate.net/profile/Saskia_Seidel/publication/273834549_The_Impact_of_E-commerce_on_Final_Deliveries_Alternative_Parcel_Delivery_Services_in_France_and_Germany/links/554884130cf26a7bf4dacce5/The-Impact-of-E-commerce-on-Final-Deliveries-Alternative-Parcel-Delivery-Services-in-France-and-Germany.pdf. Luettu 12.5.2020

Carson, B. 2017. The Inside Story of How Uber Tried and Failed to Build a FedEx Rival. Luettavissa: <https://www.businessinsider.com/insider-uberrush-2017-6?r=US&IR=T>. Luettu 3.3.2020

Communication from the Commission to the Council and the European Parliament - Keep Europe moving - Sustainable mobility for our continent. 2006. Luettavissa: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52006DC0314>. Luettu: 5.5.2020

DeLayne Stroud, J. Understanding the Purpose and Use of Benchmarking. Luettavissa: <https://www.isixsigma.com/methodology/benchmarking/understanding-purpose-and-use-benchmarking/>. Luettu 14.5.2020

Dolan, S. 2018. The Challenges of Last Mile Delivery Logistics & the Technology Solutions Cutting Costs. Luettavissa: <https://www.businessinsider.com/last-mile-delivery-shipping-explained?r=US&IR=T>. Luettu 12.5.2020

E-Commerce Europe. 2019. European E-Commerce Report. Luettavissa: https://www.ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2019/07/European_Ecommerce_report_2019_freeFinal-version.pdf. Luettu 12.5.2020

European Commission. 2013. Consumer Attitudes Towards Cross-Border Trade and Consumer Protection. Luettavissa: https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl_358_en.pdf. Luettu 12.5.2020

Helsingin Sanomat. 2020. Taksiiudistus näkyy pääkaupunkiseudulla villinä läntenä: hinnat ovat nousseet, asiakkaiden epävarmuus on kasvanut ja kuljettajat riitelevät tolilla. Luettavissa: <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000006394724.html>. Luettu: 13.5.2020

Hillstrom, L. 2020. Value Creation. Luettavissa: <https://www.referenceforbusiness.com/management/Tr-Z/Value-Creation.html>. Luettu 5.4.2020

Holopainen, M. 2020. Kahdeksan Hukkaa. Luettavissa: <https://mflow.fi/kahdeksan-hukkaa/>. Luettu 11.5.2020

Holopainen, M. 2020. Mitä Lean on. Luettavissa: <https://mflow.fi/mita-lean-on/>. Luettu 10.5.2020

Jurevicious, O. 2014. Benchmarking. Luettavissa: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/benchmarking.html>. Luettu 14.5.2020.

Kaufman, J. 2012. The Personal MBA. Master the art of business. Worldly Wisdom Ventures LLC.

Kauppalehti. 2020. Taksiryitys Kajon konkurssiin – ”Koko taksiliiketoiminta seisahtui ja kassavirrat loppuivat”. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/taksiryitys-kajon-konkurssiin-koko-taksiliiketoiminta-seisahtui-ja-kassavirrat-loppuivat/11ef4b7b-463a-401c-b43c-b9e673475d58>. Luettu 13.5.2020

- Khan, J. 2015. What is Dynamic Pricing & How Does It Affect Ecommerce? Luettavissa: <https://www.business.com/articles/what-is-dynamic-pricing-and-how-does-it-affect-ecommerce/>. Luettu 6.5.2020
- Kleiner, B. & Shah, D. 2011. Benchmarking for Quality. Industrial management.
- Kopp, C. 2019. Business Model. Luettavissa: <https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp>. Luettu 17.4.2020
- Lean Enterprise Institute. 2020. What is Lean? Luettavissa: <https://www.lean.org/whatslean/>. Luettu 21.4.2020
- Maamies, S. 1996. On demand. Luettavissa: <https://www.kielikello.fi/-/on-demand>. Luettu 24.5.2020
- Maurya, A. 2012. Why Lean Canvas vs. Business Model Canvas? Luettavissa: <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0>. Luettu 8.5.2020
- Mullen, S. 2016. An Introduction to Lean Canvas. Luettavissa: https://medium.com/@steve_mullen/an-introduction-to-lean-canvas-5c17c469d3e0. Luettu 16.4.2020
- Ohno, T. 1988. Toyota Production System: Beyond Large Scale Production. Productivity Press.
- PAU. 2019. Vastauksia Paltan ja Postin 10 kysymykseen testineuvotteluista. Luettavissa: <https://www.pau.fi/viestinta/ajankohtaista/vastauksia-paltan-ja-postin-10-kysymykseen-tes-neuvotteluista.html>. Luettu 14.5.2020
- Pelkonen, J. 2020. Taksilaki on ajanut taksiyrittäjät taloudelliseen ahdinkoon – jopa viidenneksen pudotuksia liikevaihdoissa. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11210228>. Luettu 14.5.2020
- Posti. 2020. Tiivistelmä International Post Corporationin julkaisemasta rajat ylittävästä verkkokauppatutkimuksesta. Luettavissa: https://minun.posti.fi/hubfs/Tutkimukset/kansainvalinen-verkkokauppatutkimus-2020.pdf#_ga=2.224204063.563335298.1589957452-1780638350.1585556435. Luettu 19.5.2020

Protzman, C. 2018. Implementing Lean. Productivity Press.

Ries, E, 2011. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Business. New York

Ries, E. 2011. The Lean Startup Methodology. leanstartup.com. Luettavissa: <http://theleanstartup.com/principles>. Luettu 28.4.2020

Robinson, A. 2018. What is Last Mile Delivery & Why are More Shippers Looking at This Transportation Function? Luettavissa: <https://cerasis.com/last-mile-logistics/>. Luettu 12.5.2020

Seppänen, T. 2019. Kymmenen syytä, miksi asiakkaat ovat menettäneet uskonsa Postiin. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11020167>. Luettu 14.5.2020

Skhmot, N. 2017. The 8 Wastes of Lean. Luettavissa: <https://theleanway.net/The-8-Wastes-of-Lean>. Luettu 11.5.2020

Traficom. 2019. Taksiiudistus lisännyt taksien määrää – eniten lisäystä Uudellamaalla, Lapissa ja Varsinais-Suomessa. Luettavissa: <https://www.traficom.fi/fi/ajankohtaista/taksiiudistus-lisannyt-taksien-maaraa-eniten-lisaysta-uudellamaalla-lapissa-ja>. Luettu 13.5.2020

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum.

Tuominen, K. 2016. The Path to Development: Introducing Benchmark. Oy Benchmarking Ltd.

Uber. 2020. Surge Pricing. Luettavissa: <https://marketplace.uber.com/pricing/surge-pricing>. Luettu 25.4.2020

Universal Postal Union. 2018. Number of Parcels Distributed Worldwide from 2015 to 2018, by sector. Luettavissa: <https://www-statista-com.ezproxy.haaga-helia.fi/statistics/737418/parcel-traffic-worldwide-by-sector/#statisticContainer>. Luettu 12.5.2020

Valtioneuvosto. 2019. Taksiiudistus Valmisteltu Laajassa ja Avoimessa Yhteistyössä. Luettavissa: https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/taksiiudistus-valmisteltu-laajassa-ja-avoimessa-yhteistyossa. Luettu 13.5.2020

VTT. 2009. Palvelut Muokkaavat Kaikkia Toimialoja. Luettavissa: <http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/T2508.pdf>. Luettu 9.5.2020

Yle. 2018. Uusi taksilaki mullistaa pian kaiken, mutta miten? Kokosimme asiakkaalle 10 keskeisintä kysymystä ja vastaukset niihin. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10190928>. Luettu 13.5.2020

Yle. 2020. Taksilupien määrä jopa tuplaantui isoissa kaupungeissa, mutta hinnat ovat nousseet – hehkutettua piilokysyntää ei näy. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11165222>. Luettu 13.5.2020

Yoshida, T. 2018. Lean, Lean Manufacturing, Lean Startup: Clarified. Medium.com Luettavissa: <https://medium.com/@takeshi.yoshida/lean-lean-manufacturing-lean-startup-clarified-759fd0f9130>. Luettu 11.5.2020