



Jaana Sinkkonen

Lean ja hiljaiset merkit ennustettavuudessa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Insinöörityö

4.6.2021

Tiivistelmä

Tekijä:	Jaana Sinkkonen
Otsikko:	Lean ja hiljaiset merkit ennustettavuudessa
Sivumäärä:	43 sivua + 2 liitettä
Aika:	10.5.2021
Tutkinto:	Insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma:	Tuotantotalous
Ammatillinen pääaine:	
Ohjaajat:	Yliopettaja Antero Putkiranta

Työni tavoitteena oli kehittää välitön ratkaisu case-yrityksen reagointikyvyn tehostamiseksi jälleenmyyjien ja tukkumyyjien suuntaan ilman lisäkustannuksia. Reagointikykyä tehostamalla pyrittiin lyhentämään läpimenoaikoja ja sitä kautta nostamaan asiakastytyväisyyttä.

Ongelmaa lähdettiin ratkaisemaan Lean-johtamisfilosofian ja siihen liittyvien toimintaperiaatteiden ja työvälineiden kautta. Lisäksi työn aikana tarkasteltiin hiljaisia merkkejä, joita huomioimalla voidaan parantaa ennustettavuutta tulevista trendeistä ja näin ohjata liiketoiminnan strategiaa tuottavampaan suuntaan.

Työn tärkein havainto koski hiljaisten merkkien kautta saatavaa hyötyä pitkän aikavälin reagointikyvyn tehostamisen kannalta. Pitkällä aikavälillä tulevaisuuden trendeihin reagoimalla voitiin parantaa ennustettavuutta ja sitä kautta ohjata liiketoimintaa ja brändikohtaisia yhteistyösuhteita kannattavaan suuntaan. Toinen tärkeä havainto liittyi Lean-työkalujen sovellettavuutta niin nykyisten toimintatapojen tehostamisessa kuin tulevaisuuden suunnittelussa.

Tutkimustulosten perusteella löydettiin kaksi ratkaisuvaihtoehtoa yrityksen välittömän reagointikyvyn tehostamiseksi. Ensimmäisessä ratkaisuvaihtoehdossa esitettiin vastuuajakaumaa, jossa viestintä tukkumyyjien ja jälleenmyyjien suuntaan uudelleenjärjestellään työntekijöiden kesken. Toisessa ratkaisuvaihtoehdossa case-yritys voisi ottaa käyttöönsä asiakkuuksien hallintajärjestelmän, jota kautta yhteydenotot tulisi hoitettua työntekijöiden kesken saapumisjärjestyksessä. Lisäksi havaittiin, kuinka yrityksen pitkän aikavälin reagointikykyä on mahdollista tehostaa huomioimalla hiljaiset merkit ennustettavuudessa. Lean-filosofian ja sen työvälineiden käyttöönoton nähdään vaikuttavan myönteisellä tavalla yrityksen tavanomaisten työtehtävien hoitoon ja päätösten tekemiseen niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikavälillä.

Avainsanat:	Lean, hiljaiset merkit, reagointikyvyn tehostaminen, ennustettavuus
-------------	---

Abstract

Author: Jaana Sinkkonen
Title: Lean and silent signs in predictability

Number of Pages: 43 pages + 2 appendices
Date: 10 May 2021

Degree: Bachelor of Engineering
Degree Programme: Industrial Management
Professional Major:
Instructors: Antero Putkiranta, Senior Lecturer

This thesis goal was to develop an immediate solution to enhance the case company's responsiveness to resellers and wholesalers without additional costs. By improving customer responsiveness, the company aimed at shortening lead times and thereby increasing customer value.

Lean management principles and related tools provided an extensive theoretical basis for approaching the problem. In addition, the work focused on detecting silent signs that need to be addressed to improve predictability of future trends and steer business in a more productive direction.

The main finding related to long-term benefits of using silent signals to enhance responsiveness. In the long run, by reacting to future trends, it was possible to improve predictability and steer the business and brand-specific partnerships in a more profitable direction. Another significant finding concerned the applicability of Lean tools to enhance current operations as well as future planning.

Based on the research results, two key solution were found to help the company to immediately improve its responsiveness to clients. The first solution proposed a new division of responsibilities between employees related to communication with wholesalers and resellers. In the second solution, the case company could introduce a customer relationship management system, through which contacts should be handled between employees in the order of arrival. In addition, it was found that the long-term responsiveness of the firm can be enhanced by considering silent signs in predictability. The introduction of the Lean philosophy and tools is seen as having a positive impact on the management of daily work tasks as well as decision-making in both short and long term.

Keywords: Lean, silent signs, customer responsiveness, predictability

Lyhenteet

CRM	Customer Relationship Management. Asiakkuuksien hallinta tai asiakkuuksien hallintajärjestelmä.
5S	5S-työkalun tarkoituksena on järjestellä ja standardoida työpisteet ja niiden toiminta loogisiksi, tarkoituksenmukaisiksi ja työtä helpottaviksi.
Trendi	Trend. Tunnistettavissa olevia yhtenäisyyksiä eri tietolähteissä liittyen tyyliin, yksityiskohtiin tai muihin ulkonäköön liittyviin ominaisuuksiin ja rakentaen tietoisuutta tästä uudesta ilmeestä sekä kiihdyttäen kysyntää kuluttajien keskuudessa (Brannon 2000: 416).
Brändi	Brand. Tarkoittaa tuotemerkkiä, jolla on laaja tunnettuus. Brändi luo mielle yhtymiä, joita brändin omistaja pyrkii vahvistamaan brändin hallinnan avulla.

Sisällys

Lyhenteet

1	Johdanto	1
2	Lean	3
2.1	Määritelmä	3
2.2	Leanin periaatteet	4
2.3	Lean-toimintastrategian tasot	6
2.4	Lean-johtaminen	8
2.4.1	Gemba Walk	9
2.4.2	A3-ongelmanratkaisumenetelmä	9
2.4.3	5 x miksi	11
2.4.4	Jidoka	12
2.5	Liiketoiminnan suunnittelun työvälineitä	12
2.5.1	PESTEL-analyysi	12
2.5.2	SWOT-analyysi	13
2.5.3	Viiden kilpailuvoiman malli	14
2.6	Asiakaslähtöisyys	17
2.7	Toiminnan kehittäminen	18
2.8	Hukka	19
2.9	Laadunvarmistus	22
2.10	Jatkuva parantaminen	22
2.11	Lean Six Sigma	23
2.11.1	PDCA	23
2.11.2	DMAIC	24
2.11.3	Kaizen	25
2.11.4	Benchmarking	27
3	Hiljaiset merkit ennustettavuudessa	29
3.1	Hiljaisten merkkien ominaisuudet	29
3.2	Esimerkkejä hiljaisista merkeistä	30

4	Case	31
4.1	Yritysesittely	31
4.2	Nykytila	32
4.3	Tavoitteet	32
4.4	Haasteet	33
4.5	Tutkimusongelma ja -ratkaisu	35
4.6	Muita kehitysehdotuksia	36
4.6.1	Lean management – Liiketoiminnan johtaminen	36
4.6.2	Hiljaiset merkit – Myynnin parantaminen	37
4.6.3	Jatkuva parantaminen	40
5	Yhteenveto	41
	Lähteet	43
	Liitteet	1
	Liite 1 Taustatietoa haastattelusta	1
	Liite 2 Haastattelukysymyksiä	2

1 Johdanto

Tutkimukseni tarkoituksena on perehdyttää lukija Lean-filosofiaan ja hiljaisiin merkkeihin ennustettavuudessa. Työ tehdään yhdessä muotiteollisuudessa toimivan yrityksen kanssa. Työssäni kerron, mitä osia Leaniin sisältyy ja lopuksi sovellan niitä tekstiiliteollisuudessa toimivaan agentuuriyritykseen. Lean-johtamisen tarkoituksena on tehostaa Case-yrityksen toimintoja, joista erityisesti esille nousi tarve parantaa reagointikykyä. Hiljaiset merkit ennustettavuudessa on vähän tutkittu aihe, joten tulen määrittelemään osion artikkelin, haastattelun ja esimerkkien pohjalta.

Case-yritys

Case-yritys on agentuuri/maahantuontiyritys yli 20 vuoden kokemuksella vähittäis- ja tukkukaupasta sekä myyntitoiminnasta tekstiili- ja markkinointiteollisuudessa. Yrityksellä on vahva tausta brändien myynnistä ja markkinoinnista Pohjoismaissa ja Baltiassa. Yrityksen liikevaihto vuonna 2016 oli noin miljoona euroa ja työntekijöitä oli toimitusjohtajan lisäksi vain yksi.

Yrityksen pääperiaatteena on ajaa tuotemerkkiensä ja asiakkaidensa tavoitteita ja pyrkimyksiä kohti parempia tuloksia. Yhtiö on sitoutunut tarjoamaan vähittäiskauppiaille jatkuvaa mainonta- ja markkinointitukea sekä lisäämään tietoisuutta tuotemerkeistään PR- ja mainostoimien kautta. Yritys on jatkuvassa vuoropuhelussa tukku- ja vähittäiskauppioiden kanssa ja välikätenä joutuu ratkaisemaan molempien osapuolten ongelmia.

Tutkimusongelma ja työn tavoitteet

Case-yrityksen vastuuna on huolehtia asiakassuhteista brändien edustajana ja välikätenä. Asiakassuhteiden hoitamisessa suureen rooliin nousee niin vähittäis- kuin tukkumyyjienkin erilaisten ongelmien ratkominen ja kyselyihin vastaaminen.

Yrityksessä työskentelee toimitusjohtajan lisäksi 2 henkilöä. Nämä asiakkailta tulevat kyselyt saapuvat tällä hetkellä suoraan toimitusjohtajalle joko sähköpostitse tai puhelimitse.

Työni tavoitteena on kehittää ratkaisu parantamaan yhtiön reagointikykyä. Eli kuinka vastata asiakkaiden kyselyihin entistä tehokkaammin ilman lisäkustannuksia.

Työn rajaukset

Työssä tarkastellaan Lean-filosofiaa (yleisellä tasolla) ja hiljaisia merkkejä ennustettavuudessa muotiteollisuudessa toimivan asiantuntijan näkökulmasta. Työn tarkoituksena on kehittää ratkaisu reagointikyvyn parannukseksi.

Työn rakenne

Työ alkaa Leanin kuvauksella teoriassa. Kerron Lean-tuotantofilosofian syntyisestä Toyota-esimerkin kautta lyhyesti. Kirjallisuuden pohjalta tuon esille määrittelmän Lean-toiminnalle ja -asiakaslähtöisyydelle. Esittelen yleisimmin käytetyn Lean-filosofian käyttöönoton etenemistavan ja aloittamisen työvälineistä sekä kerron hukasta ja laadunvarmistuksesta. Tästä jatkan esittelemällä valikoituneita Lean Six Sigma -työkaluja. Luvussa 3 kuvaan hiljaisia merkkejä. Määrittelen aiheen empiirisen tutkimuksen pohjalta ja kuvaan esimerkkejä hiljaisista merkeistä.

Luvussa 4 käsittelen case-yrityksen tutkimusongelmaa. Kuvailen case-yrityksen liittynän Lean-johtamiseen ja hiljaisiin merkkeihin ennustettavuudessa. Kehitysehdotuksissa esittelen variaatioita reagointikyvyn tehostamiseksi, päätöksenteon tekemiseksi ja hiljaisten merkkien huomioon ottoon sopivia menetelmiä. Yhteenvedossa analysoidaan teorioiden toteutumista case-yrityksessä.

2 Lean

Lean-toiminta pohjautuu Japanin Toyotan TPS (Thinking Production System) -tuotantojärjestelmään, joka kehitettiin toisen maailmansodan jälkeen. Silloiset ongelmat aiheutuivat vaikeista kansataloudellisista olosuhteista, Japanin teollisuuden huonoista kotimarkkinoista sekä sodan jälkeisestä ilmapiiristä, jossa monet kilpailijat tarjosivat samanlaisia tuotteita. Nämä tekijät pakottivat Toyotan keksimään uusia ratkaisuja tuotantoonsa, jossa avainsanaksi kehittyi tapa valmistaa erilaisia autoja samalla kokoonpanolinjalla paremmalla joustavuudella, lyhyemmillä läpimenoajoilla, paremman laadun ja tätä kautta kasvavan tehokkuuden sekä korkeammalla asiakastyytyväisyydellä. Lopulta Toyota kehitti oman järjestelmän, jossa tavoitteena oli eliminoida tuotantoprosessista kaikenlainen hukka ja tehostaa prosessia edellä mainituin tavoin. TPS:n kehittämisen jälkeen Toyota pääsi tilanteeseen, jossa se pystyi valmistaa ja suunnitella autoja yhdenmukaisella prosessilla ja tuotelaadulla. (Liker 2004: 7, 15-16.)

Lean-toiminta levisi ensiksi autoteollisuuteen. Tällä hetkellä se on johtava tuotantoperiaate lähes kaikilla toimialoilla. Lean-periaatteita noudattavat yritykset ovat tavallisesti toimialansa kannattavimpia ja nopeimmin kasvavia. (Kouri 2010: 6.)

2.1 Määritelmä

Lean-toimintamallin perustana on mahdollisimman katkottoman ja häiriöttömän, eteenpäin virtaavan prosessin asiakastarveimpulssista johtavaan tuotannon alkamiseen ja aina lopputuotteen valmistumiseen asti. Leanin tarkoitus on tunnistaa ja minimoida prosessissa esiintyvää hukkaa eli arvoa tuottamatonta työtä, joista aiheutuu katkoksia tai muita negatiivisia vaikutuksia prosessin etenemisen kannalta. Lean-metodologian pääperiaatteena on Kaizen eli jatkuvan parantamisen malli. Näiden kahden määrämuotoisen seurannan ja jatkuvan parantamisen

filosofian kautta taataan Lean-filosofian mukaisen toiminnan jatkuminen yrityksissä myös varsinaisten Lean-käyttöönottoprojektien jälkeen.

Lean-filosofia voidaan määritellä niin, että se on tuottavuuden parantamiseen tarkoitettu ajattelumalli, jonka tarkoituksena on eliminoida seitsemän tuottamatonta toimintaa yrityksessä. Nämä seitsemän ovat kuljetukset, varastot, liike, odotusaika, ylituotanto, yliprosessointi ja viallinen tuote. (Kouri 2010: 6.)

Lean-toimintamallissa kehitetään toimintaa siellä, missä kädet liataan ja asiakkaan saama arvo todellisuudessa syntyy. Yksinkertaisesti Lean-johtamisen toimintamallilla pyritään luomaan toimintaan tarkoituksenmukaisuutta, järkevyyttä ja täsmällisyyttä asiakasnäkökulmasta lähtien. (Kouri 2010: 6.)

Lean-toimintaan sisältyy keskeisesti tinkimätön laatuajattelu, jossa tehdään kaikki mahdollinen tuotteen ja toiminnan laatujen varmistamiseksi. Huomattavaa on, että laatuvastuu kuuluu kaikille yrityksen työntekijöille aina asennustehtävistä firman johtoon asti. (Kouri 2010: 6.)

2.2 Leanin periaatteet

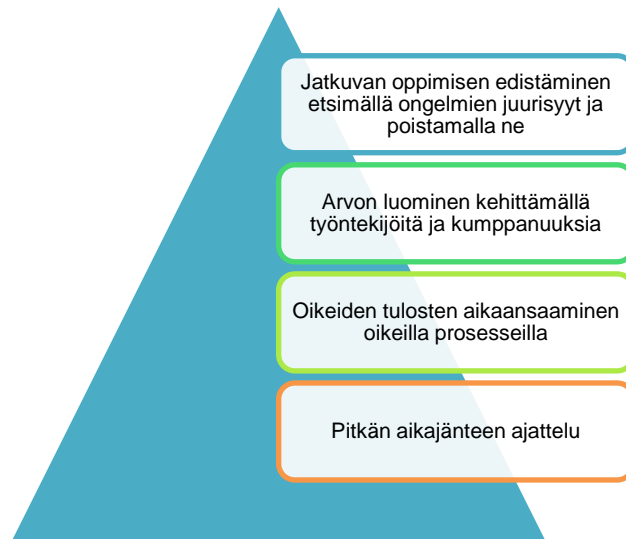
Demingin 14 teesistä ensimmäinen periaate on: ”Muodostakaa pysyväksi päämäärä tuotteen ja palvelun parantaminen, tarkoituksena tulla kilpailukykyiseksi ja pysyä mukana kilpailussa ja pystyä tarjoamaan työpaikkoja.” Tätä kutsumme Lean-periaatteiden ylimmäksi tavoitteeksi Lean-periaatteiden pyramidissa ”Jatkuvan oppimisen edistäminen etsimällä ongelmien juurisyyt ja poistamalla ne”.

Toisena periaatteena on ”Oikeat tulokset aikaansaadaan oikeilla prosesseilla”. Tavanomainen Lean-käyttöönotto tehdään 5S-, 5 x miksi tai Gemba Walk -toimintamallilla, jotta saadaan tuotantojärjestelmän järjestys selville prosessinäkökulman kautta. Huomioin kiinnittäminen prosesseihin tulee tehdä myös ihmisten johtamisen näkökulmasta. Tuotantojärjestelmän ongelmat johtuvat prosesseista

eikä ihmisistä. Tämän ymmärtäminen mahdollistaa tuotantojärjestelmän kehittämisen yhdessä henkilöstön kanssa. Tulosta haetaan toimintajärjestelmää kehittämällä, ei ihmisiä hiostamalla.

Kolmantena periaatteena on ihmisten ja kumppanuuksien kehittäminen. Ihmisten etenkin ylimmän johdon jatkuva kehittäminen vaatii johdolta Lean-ajattelutavan omaksumisen ja sitoutumisen sen toteuttamiseen organisaation kaikilla tasoilla. Tämä on ainoa reitti mahdollistaa Lean-ajattelutavan jalkauttamisen myös organisaation alempiin tasoihin ja saada sitä kautta Lean-toimintatavoille kestävä perusta. Johdon tulee luoda Lean-toimintastrategia, jonka jalkauttamiseen on osallistettava koko organisaatio. Jatkuvalle henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan tavoitteiden asettamista, kouluttamista ja työtehtävien kehittämistä. Jatkuvan kehittämisen on ulotuttava myös kumppanuuksiin. Tätä voidaan toteuttaa esimerkiksi vakiintuneiden toimintatapojen ja standardien hyödyntämisellä tilaus- ja toimitusketjussa.

Ylimpänä tavoitteena Lean-ajattelutavassa on itseohjautuva oppiva organisaatio, jonka yrityskulttuuri on sisäistänyt jatkuvan oppimisen ajatuksen. Tämän edellytyksenä on vahva strateginen suunnannäyttö johdolta, jossa lyhyen ja pitkän aikajänteen tavoitteet on jalkautettu koko organisaatioon. Avoin vuoropuhelu organisaation kehittämisestä ja ongelmista tulisi olla kaikkien organisaation tasojen välistä, piilottelematta ongelmia. Tällainen organisaatio tarvitsee selkeät pelisäännöt, jotka mahdollistavat yhteistoiminnan- ja kehittämisen. Lean mahdollistaa oppivan organisaation periaatteet ja työkalut.



Kuva 1. Lean-periaatteiden pyramidi

Lean-filosofian pääperiaatteina on parantaa asiakastytyvyyttä, laatua, pienentää toiminnan kustannuksia ja lyhentää tuotannon läpimenoaikoja. Leanin avulla pyritään saamaan oikeanlaisia tuotteita, oikeaan aikaan, oikeaan paikkaan ja oikean laatusena.

2.3 Lean-toimintastrategian tasot

Lean-toimintastrategian tasot voidaan jakaa neljään ryhmään. Tasoja ovat arvot, periaatteet, menetelmät sekä työkalut ja toiminnot. Näitä voimme käyttää keinoina toteuttaa Lean-toimintastrategiaa.



Kuva 2. Toyotan johtaja on jakanut Lean-toimintastrategian neljään tasoon.
(Modig ja Åhlström 2019: 141.)

Arvot keinoina määrittelevät, millainen organisaation tulisi olla. Vaihtelua vähennetään siinä, millaisia työntekijät ovat. Millaisia arvoja on yhdenmukaistettava, jotta organisaatio parantaa virtaustehokkuutta? Avainsanoja ovat *kunnioitus* ja *yhteistyö*. Työntekijöiden kouluttaminen yhteistyön tekemiseen ja toistensa kunnioittamiseen luo näistä organisaation olennaisen arvon. Kunnioitus ja yhteistyö ovat edellytyksiä suurelle virtaustehokkuudelle, koska siihen keskittyminen saa kaikki organisaation jäsenet toisiinsa riippuvaiseksi ja näin myös tekemään yhteistyötä saavuttaakseen tavoitteet. (Modig ja Åhlström 2019: 142-143.)

Periaatteet määrittävät, miten organisaation tulee ajatella. Miten organisaation ihmisten tulisi ajatella, jotta virtaustehokkuus kasvaisi. Mitä periaatteita tulisi noudattaa, jotta voidaan poistaa, vähentää ja hallita vaihtelua? Avainsanoja ovat *Just-in-Time* ja *Jidoka*. *Just-in-Time* tarkoittaa tehokasta virtautusta koko organisaatiossa. *Jidoka*lla luodaan organisaatio, joka poistaa kaiken, mikä huonontaa

virtautusta. Leanin toimintastrategiana tärkeintä on, että virtautusta parannetaan. (Modig ja Åhlström 2019: 143-144.)

Menetelmät määrittävät, mitä organisaation tulee tehdä. Mitä tulisi tehdä virtaus-
tehokkuuden parantamiseksi. Menetelmissä on paljon vaihtoehtoja. Yksi näistä
on arvovirtakuvaus eli value stream mapping. Arvovirtakuvauksessa analysoidaan
prosessin virtautusta ja tunnistetaan arvoa tuottavat ja tuottamattomat
(hukka) toiminnot. Arvovirtakuvaus on helppo vakioida organisaation prosessien
virtautuksen analysointimenetelmäksi. Toinen usein käytetty menetelmä on 5S
(sortteeraus, systematisointi, siivous, standardointi ja seuranta). Yksinkertaisesti
5S tarkoittaa, että oikeiden asioiden on oltava oikeilla paikoilla. Kyseistä mene-
telmää hyödynnetään, jotta luodaan hyvin organisoitu ja toimiva työpaikka. Täl-
löin saadaan vähennettyä vaihtelua työpaikoilla. (Modig ja Åhlström 2019: 144.)

Työkalut määrittävät, mitä organisaation tulee käyttää. Minkälaisia työkaluja on
käytettävä, jotta Lean-toimintastrategiaa voidaan toteuttaa? Yksi tavallisia työka-
luja on visualisointitaulu. Tämän avulla tehdään prosessin eteneminen näkyväksi
visualisoimalla tuloskeskeisiä prosessiin liittyviä mittareita. Onko virtautus poik-
keavaa vai normaalia? Organisaatiot voivat valvoa visualisointitaulua käyttäen
virtautuksen tilaa ja ryhtyä toimenpiteisiin heti, kun poikkeamia havaitaan. (Modig
ja Åhlström 2019: 145.)

2.4 Lean-johtaminen

Lean-johtamisessa mitä paremmin systeemiä ymmärretään, sitä paremmin pys-
tyy ennustamaan suunniteltujen muutosten vaikutukset. Ymmärryksen lisäämi-
seen käytettäviä työkaluja ovat muun muassa Gemba Walk, arvovirtakaaviot, A3-
ongelmanratkaisu ja Lean Six sigma. (Torkkola 2015: 106.)

2.4.1 Gemba Walk

Lean-johtajan ensimmäinen tehtävä on mennä paikan päälle katsomaan. Gemba Walk on näin ollen ensimmäinen käyttöönotettava Lean-työkalu. Gemba tarkoittaa japaniksi todellista paikkaa. Ajatus on siinä, että muutoksia tehtäessä täytyy ymmärtää kokonaisuus ja tutustua siihen näkemällä, miten asiat todellisuudessa toimivat. Mielikuva on perustettava systeemisellä tasolla.

Paikan päällä -johtaja esittää avoimia kysymyksiä. Hän kuuntelee ja katselee. Tarkoitus on nähdä toiminta sellaisena, kuin se on ja valmentaa henkilöstöä ongelmanratkaisutaidoissa ja Lean-periaatteiden soveltamisessa. Johtajan asenteen tulee olla kohtelias, kunnioitettava, utelias ja avoin. (Torkkola 2015: 125.)

Gemba Walk tehdään asiakkaan näkökulmasta. On kuljettava organisaation läpi samassa järjestyksessä kuin asiakkaan palvelupyyntö etenee. Prosessi tai arvovirta tarkoittaa kaikkia toimenpiteitä, joita tarvitaan alusta loppuun, kun asiakkaan vaatimukset täytetään sekä tietoa, joilla näitä toimenpiteitä ohjataan. Gemba Walkissa nähdään, miten tieto siirtyy tiimien välillä ja missä ovat suurimmat haasteet asiakasnäkökulmasta. (Torkkola 2015: 125.)

Tavoitteena on oppia tunnistamaan tietty asiakasarvo prosessista ja pyrkiä parantamaan sitä.

2.4.2 A3-ongelmanratkaisumenetelmä

Torkkola kertoo kirjassa Lean asiantuntijatyön johtamisessa, että Lean-johtamis-mallissa johtajan tehtävä on organisoida oppiminen siten, että kaikki oppivat joka päivä. Johtajan rooli on valmentaa ja opettaa analyyttistä ajattelua. Yksi menetelmä tähän on A3-ongelmanratkaisumallin käyttäminen. Malli tukee oppimista, sillä ihminen oppii parhaiten ryhmässä ja ryhmä oppii parhaiten ratkomalla ongelmia. Oppiminen jaetaan koulutukseen ja harjoitteluun. Johtajan on päätettävä, mitä koulutetaan ja kenelle. Kaikki harjoittelevat uusia ajatuksia osana omaa työtään.

A3-pohja

Tutkittava asia	Tiimi, pvm		
1. Ongelman määrittely (mikä on ongelma? Mitä tapahtuu vs. mitä pitäisi tapahtua?)			
2. Tausta ja nykytila (miten iso ongelma on? mitä aiheuttaa asiakasnäkökulmasta?)			
3. Juurisyyanalyysi (esim. 5x miksi, logiikkapuu, kalanruoto)			
4. Tavoitetilan kuvaus (miten ratkaisemme juurisyyt? Mitä haluamme saavuttaa?)			
5. Toteutussuunnitelma (millä toimenpiteillä toteutamme ratkaisun?)			
Tehtävä	Vastuuhenkilö	DL pvm	Tehty
6. Seuranta (millä mittaamme ratkaisun onnistumisen?)			
Mittari / tuloksen mittauspää	Lähtötilanne	Tavoite	Tulos
7. Jatkuva parantaminen (miten ratkaisu vakioidaan?)			
Tehtävä	Vastuuhenkilö	DL pvm	Tehty

Kuva 3. A3-ongelmanratkaisumenetelmän rakenne

A3-ongelmanratkaisumenetelmä on saanut nimensä siitä, että tulokset dokumentoidaan A3-kokoiselle paperille tietyllä vakioidulla tavalla. Paperille syntyy tarina, joka on aina samassa loogisessa järjestyksessä. Vaakasuuntaan asetetun paperin vasemmalla puolella on ongelman analyysi ja oikealla tavoitetilä ja ratkaisun ensimmäiset askeleet. A3-ratkaisumalli kehittää analyyttistä ratkaisukykyä. (Torkkola 2015: 32.)

2.4.3 5 x miksi

Menetelmässä 5 x miksi tarkoitus on löytää ongelman juurisyy kysymällä viisi kertaa peräkkäin miksi. Joskus miksi-kysymyksiä tarvitaan enemmän, joskus vähemmän. Miksi-kysymistä tulee jatkaa niin kauan, kunnes ongelman todellinen juurisyy on löytynyt. Menetelmää kannattaa käyttää, jos ongelma on toistuva.

Esimerkki 5 x miksi:

1. Miksi meillä on tämä ongelma? – Koska ohjeissa sanotaan väärin.
2. Miksi ohjeessa sanotaan väärin? – Koska ohjeen kirjoittavat ovat kirjoittaneet sen väärin.
3. Miksi ohjeen kirjoittajat ovat kirjoittaneet ohjeen väärin? – Koska ohjeen kirjoittajilla on väärää tietoa.
4. Miksi ohjeen kirjoittajalla on väärää tietoa? – Koska tieto on päivitetty laissa.
5. Miksi ohjeenkirjoittajat eivät ole päivittäneet lainmukaista tietoa ohjeisiinsa? Koska ohjeenkirjoittajat eivät ole seuranneet aihealueen uusiutuvia lakisäädöksiä.

2.4.4 Jidoka

Yksi Lean-ajattelun peruseriaatteita on Jidoka, eli visuaalisuus. Torkkolan mukaan (s. 50) tavoitteena on luoda johtamisjärjestelmä, jossa työn tehokkaan sujumisen kannalta olennaisen informaation saamiseksi ei tarvitse nähdä vaivaa, vaan sen näkee yhdellä silmäyksellä. Jidokassa luodaan näkyvä ja visuaalinen organisaatio, jossa virtauksen häiriintyminen huomataan saman tien.

Jidoka, eli visuaalisuus on tehokkain viestintäkeino. Kuva luo nopeasti yhteisen mielikuvan tilanteesta ja paljastaa, missä prosessin vaiheessa on ongelma ja vaikuttivatko muutokset toivotulla tavalla (Torkkola 2015: 50.)

Visuaalisen kuvan avulla säästetään aikaa, kun ei tarvitse joka kerta kerrata työryhmän kesken, mistä on aloitettu ja mihin ollaan viimeksi päädytty.

2.5 Liiketoiminnan suunnittelun työvälineitä

2.5.1 PESTEL-analyysi

PESTEL-analyysiä käytetään tarkasteltaessa toimintaympäristön poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia, ekologisia ja lainsäädännöllisiä vaikutuksia yrityksen toimintaan. Samankaltaisen, mutta suppeamman (ekonominen, teknologinen, poliittinen ja sosiaalinen) analyysin esitteli ensimmäisenä Francis Aguilar vuonna 1967. Analyysiä, sen sisältöä ja kirjoitusasua on muunneltu eri kirjoittajien toimesta vuosien varrella. (Vuorinen 2013: 220.)

Työkalun tarkoitus on selvittää yritykseen vaikuttavat keskeiset muutosvoimat ja niiden vaikutukset kategorisoimalla (poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset, ekologiset ja lainsäädännölliset). Saatua tietoa voi hyödyntää liiketoiminnan strategian suunnittelussa.

Oleennaista analyysissä on ottaa huomioon juuri kyseiseen liiketoimintaan vaikuttavat muutosvoimat. Vähäpätöisiä teemoja on turha listata, sillä niitä ei yleensä

viedä käytäntöön. Teemoja, joissa muutoksia ei ole tapahtumassa, ei myöskään ole syytä ottaa mukaan. (Vuorinen 2013: 220–221.)

Suurimman hyödyn saamiseksi PESTEL-analyysiä kannattaa hyödyntää yhdessä muiden ympäristön analyysityökalujen kanssa. (Vuorinen 2013: 221.) Näistä kerron lisää seuraavissa luvuissa (SWOT ja 5 kilpailuvoiman malli).

Vuorinen kertoo kirjassaan, että PESTEL-analyysin sopivaksi tarkastelu-ulottuvuudeksi mainitaan usein noin 3–10 vuotta. Kun analyysi yhdistetään skenaariotyöskentelyyn, voidaan tuottaa vielä pidemmälle (esim. 10–30 vuotta) ulottuvia jäsenneltyjä kuvauksia vaihtoehtoisista tulevaisuuksista.

2.5.2 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) kehitettiin 1960-luvulla Yhdysvalloissa. Se on useiden tutkimusten mukaan suosituin liikkeenjohdon yksittäinen strategiatyökalu. Analyysin tarkasta kehittämisajankohdasta ja keksijästä ei ole yksimielistä tietoa. (Vuorinen 2013: 88.)

SWOT-analyysin avulla strategia-asemaa tarkastellaan vertailemalla tarkasteltavan organisaation vahvuuksia ja heikkouksia kilpailuympäristön luomiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. (Vuorinen 2013: 88.)

Työkalun tarkoitus on tuottaa selkeä kokonaiskuva yrityksen tilanteesta strategisten päätösten hyväksi. Hyvin tehty SWOT-analyysi tarvitsee kohteen resursseihin ja toimintaympäristöön liittyviä osa-analyysejä: Toteutettaessa analyysi oikein on tunnettava perin pohjin kohteena oleva organisaatio ja sen toimintaympäristö. Analysoidessa tulisi nousta muutama tärkeäksi havaittu tema, joihin yritysjohdon tulisi paneutua. Päädyttäessä listaamaan liikaa, jää yksityiskohtaiset ja tarkoituksenmukaiset pohjatyt tekemättä. Tällöin analyysiin itsestäänselvyksiä ja siitä tulee pinnallinen. (Vuorinen 2013: 88.)

Vuorinen kertoo teoksessaan, että SWOT:in osa-alueista S (vahvuudet) ja W (heikkoudet) ovat yrityksen sisäisiä asioita, O (mahdollisuudet) ja T (uhat) liiketoimintaympäristöön liittyviä teemoja. Sisäiset asiat ovat lähtökohtaisesti tässä ja nyt käsillä olevia asioita ja ulkoiset asiat tulevaisuudessa eteen tulevia haasteita. SWOT-analyysin varsinainen tarkoitus on tuottaa, nimensä mukaisesti, ensin analyysiä ja analyysin jälkeen valintoja ja toimintasuunnitelmia. Organisaatio voi käyttää SWOT-analyysinsä löydöksiä hyväksi seuraavilla tavoilla:

Vahvat puolet: Miten käyttää hyväksi ja vahvistaa?

Heikot puolet: Miten poistaa, lieventää ja välttää?

Mahdollisuudet: Miten varmistaa hyödyntäminen?

Uhat: Miten poistaa, lieventää tai kääntää mahdollisuudeksi?

SWOT-analyyseillä voidaan myös tarkastella erilaisia ajankohtia, kuten nykyhetken SWOT, tulevaisuuden SWOT, kotimaan liiketoimintojen SWOT ja kasvustrategian SWOT. Työkalua voi käyttää hyödykseen myös skenaarioanalyysihin. Esimerkiksi erilaisille skenaariolle tehdään kullekin oma SWOT. (Vuorinen 2013: 93.)

2.5.3 Viiden kilpailuvoiman malli

Yhdysvaltalainen professori Michael Porter on kehittänyt viiden kilpailuvoiman mallin (5 Forces) vuonna 1979. Yleisesti Porteria pidetään yhtenä tärkeimmistä strategisen johtamisen kehittäjänä. Porter on lanseerannut lukuisia yritysjohton käyttöön laajaa arvostusta saaneita malleja ja viitekehyksiä. (Vuorinen 2013: 228.)

Vuorisen mukaan viiden kilpailuvoiman malliin pohjautuvassa strategia-ajattelussa tärkeintä on asemoida yritys sellaiseen ympäristöön, jossa kilpailuvoimat pystytään hallitsemaan. Tavoitteena on tunnistaa rakenteeltaan suotuisia ja siten

paremman tuottopotentialin tarjoavia toimialoja sekä vaikuttaa alan kilpailuvoimiin omaa asemaa parantavasti. Viiden kilpailuvoiman malli on keskeinen osa *toimialan talousteoriaksi* kutsuttua strategianäkemyistä. (Vuorinen 2013: 228.)

Kyseisen talousteorian alkuperäinen tarkoitus oli, että organisaatio hallitsee kilpailuvoimia päästäkseen mahdollisimman lähelle monopoliasemaa. Samalla saadaan korotettua hintoja korkeaksi. Vuorinen kertoo teoksessaan, että toimialan talousteoria keskittyy yleisesti S-C-P (Structure-Conducts-Performance) -paradigmaan, jonka mukaan toimialan rakenne eli ostajien ja myyjien määrä, tuotedifferointi, alalle tulon esteet, kiinteiden ja muuttuvien kulujen suhde ja vertikaalinen integraatio määrittävät yrityksen tuotoksen (hinnoittelu ja markkinointi), joka puolestaan määrittää yrityksen suorituskyvyn (tehokkuus, kannattavuus). Porter tarkasteli S-C-P -mallia siten, että yrityksen tulee asemoida itsensä alalle, jossa kilpailu ei alun pitäenkään ole täydellistä. Sen jälkeen yritys voi keskittyä strategiassaan pitämään kilpailuvoimat itselleen suotuisina tai liikkua tarvittaessa uusille aloille.

Viiden kilpailuvoiman mallin tarkoitus on edistää liiketoiminnan mielekkyyden tarkastelemista valitsemallaan toimialalla. Organisaatio pystyy analysoimaan omaa toimialaansa tai toimialaa, jolle haluaa laajentua. (Vuorinen 2013: 229.) Vuorisen mukaan toimiala, jossa kilpailuvoimat ovat heikot, tarjoaa yritykselle paremmat mahdollisuudet menestyä.

Mallia käytetään läpikäymällä kaikki viisi voimaa erikseen. Organisaation tulee ottaa selvää jokaisen voiman ominaisuuksista ja niiden mahdollisista muutoksista tulevaisuudessa. (Vuorinen 2013: 229.)

Viiden kilpailuvoiman mallin viisi voimaa:

Mahdollisten alalle tulijoiden uhka. Mittakaavaeduista nauttivat suuret toimijat voivat hyödyntää näitä markkinoinnissaan ja hinnoittelussaan. Uudet alalle tulijat joutuvat tekemään valtavia investointeja päästäkseen olemassa olevien toimijoi-

den kanssa samalle tasolle. *Tuotedifferointi* on alalla jo olemassa olevalle toimijalle etua, sillä tuotteiden erilaistamisen myötä on jo syntynyt brändi, jolla on mahdollisesti myös vakiintunut asiakaskunta. Uuden kilpailijan on tehtävä paljon töitä oman tuotteen markkinoinnin ja uusasiakashankinnan eteen. (Vuorinen 2013: 229.)

Pääomatarpeet luovat kynnyksen ja lisäävät riskiä alalle tulijalle. *Toimittajan vaihtokustannukset* ovat olemassa olevien tekijöiden eduksi. *Jakelukanaviin pääseminen* saattaa olla uudelle toimijalle vaikeaa, koska jakelukanavat eivät välttämättä ole valmiita vaihtamaan ylimääräisiä etuja tarjoavaa toimittajaa uuteen. Lisäksi alalla voi olla *lainsäädännöllisiä esteitä*, kuten toimiluvat, patentit, toimijoiden pätevyysvaatimukset tai erinäiset sopimukset. (Vuorinen 2013: 229.)

Jos alalla on vaivatonta aloittaa, niin katteet voivat olla runsaan kilpailun myötä alhaiset. Samoin alalla aloittamisen esteet tarjoavat olemassa oleville yrityksille kannattavamman toimintaympäristön. Alalla jo olevien yritysten kannattaakin pyrkiä säilyttämään alalle tulon esteet. (Vuorinen 2013: 230.)

Asiakkaiden neuvotteluvoima. Toimittajayrityksiä ollessa runsaasti ja asiakkaita vain muutamia voidaan puhua erityisen korkeasta asiakkaan neuvotteluvoimasta. Vuorinen kertoo kirjassaan, asiakkaan neuvotteluvoimaa parantaa myös asiakasyrityksen ja toimittajayrityksen suuri kokoero, mahdollisuus helppoon ja nopeaan toimittajan vaihtoon sekä toimittajayritysten tuotteiden ja hintojen helppo vertailu. (Vuorinen 2013: 230.)

Toimittajien neuvotteluvoima. Alhainen toimittajien määrä nostaa näiden neuvotteluvoimaa samoin, kuin toimittajien kalliit vaihtokustannukset tai toimittajan loppuasiakkaalle saakka vaikuttava brändi. (Vuorinen 2013: 231.)

Korvaavien tuotteiden uhka. Markkinoilta voi syrjäyttää tuotteen jokin korvaava tuote, kuten faksille kävi. Muutosten myötä tuotteen tai palvelun tarpeellisuus voi muuttua tai poistua kokonaan.

Alalla vallitseva kilpailu. Vuorinen kertoo teoksessaan, että, alan kilpailu on yleensä erityisen kovaa, kun alan kilpailijat ovat tasavahvoja, toimialan kasvu on hidasta, alalla on suuret kiinteät kustannukset, alan yritykset tarjoavat kukin melko samaa tuotetta (tai palvelua) tai alalta on erityisen kallista poistua.

Viiden kilpailuvoiman mallialla saadaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin (Vuorinen 2013: 232.):

Mille toimialoille meidän tulisi laajentua?

Miltä toimialoilta meidän tulisi poistua?

Miten voimme suojata asemaamme toimialalla?

Vuorinen kertoo kirjassaan, että malli voi auttaa myös arvioimaan alan voimien muutoksia ja niiden vaikutuksia erilaisissa asemissa oleviin yrityksiin. Muutokset vaikuttavat usein hyvin eri tavoin esimerkiksi pieniin/suuriin ja paikallisiin/kansainvälisiin yrityksiin.

2.6 Asiakslähtöisyys

Tuotteen tai palvelun arvo määritellään asiakkaan näkökulmasta; se muodostuu tuotteen ominaisuuksista, laadusta, toimitusajasta ja -varmuudesta. Eri asiakkaat määrittelevät arvon eri tavoilla omista näkökulmistaan. (Kouri 2010: 6.)

Asiakslähtöisyys ja lisäarvon tuottaminen asiakkaalle kiteytyy siihen, että yrityksen sisällä hahmotetaan ne toiminnot, jotka lisäävät arvoa asiakkaalle ja kohdistetaan yrityksen voimavarat yksinomaan näihin toimintoihin. Kun arvoa kasvatetaan suhteessa toiminnan kustannuksiin, parannetaan yrityksen kilpailukykyä ja varmistetaan toiminta myös tulevaisuudessa. (Kouri 2010: 7.)

Onnistuneen innovaation elinehto on asiakastarpeen ja asiakasarvon ymmärtäminen ja siten maksavien asiakkaiden saaminen. (Saarnio & Hamilo 2013: 13.)

2.7 Toiminnan kehittäminen

Yrityksen tehdessä päätös Lean-filosofian käyttöönotosta on sen seuraavaksi konkretisoitava tapa Lean-projektin kanssa etenemistä varten. Lean-toiminnan kehittämiseen on monenlaisia eri tapoja. Yleisimmin käytetyssä etenemistavassa on viisi perusvaihetta, jotka ovat seuraavat:

1. Arvo

Tuotteen ja palvelun arvo määritellään asiakasnäkökulmasta, jotta voidaan määritellä, mistä seikoista asiakas on valmis maksamaan ja mitkä ominaisuudet ovat asiakkaan kannalta vähemmän tärkeitä. Arvon määrittelyllä pyritään ohjaamaan kehitystoimintaa oikeisiin asioihin. (Kouri 2010: 8.)

2. Arvoketju

Yrityksen arvoketju kuvataan, jotta voidaan määritellä ne prosessit ja toiminnot, joista asiakkaan saama arvo muodostuu. Lisääarvoa tuottamattomat prosessit poistetaan ja arvoa tuottavia prosesseja tehostetaan. (Kouri 2010: 8.)

3. Virtautus

Tuotanto toteutetaan niin, että tuotteet virtaavat pysähtymättä arvoketjussa. Käytännössä tämä tarkoittaa tehtaan koneiden ja laitteiden sijoittelua siten, että materiaalivirta vaiheesta toiseen on lyhyt ja selkeä. Välivarastoja pienennetään ja siirtomatkoja lyhennetään mahdollisuuksien mukaan. (Kouri 2010: 8.)

4. Imu

Imulla tarkoitetaan tuotteiden ja osien valmistamista asiakkaan todellisen tarpeen tai kulutuksen mukaan. Tuotteiden valmistusta varastoon pyritään vähentämään. Asiakaskohtaisten tuotteiden valmistuksessa, joissa ei pystytä käyttämään imua, tuotteet valmistetaan silloin lyhyen aikajänteen tuotantosuunnitelman perusteella. (Kouri 2010: 9.)

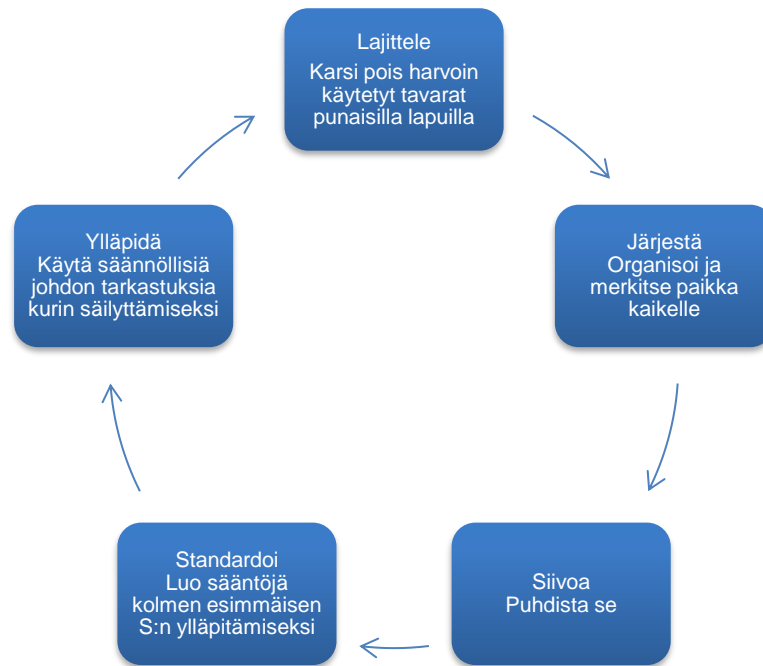
5. Pyritään täydellisyyteen

Prosesseja kehitetään koko ajan ratkaisemalla ongelmia ja poistamalla erilaisia hukkailmiöitä. Eri tehtävät pyritään toteuttamaan laadukkaasti ja tehokkaasti. (Kouri 2010: 9.)

Lean-toiminnan kehittäminen aloitetaan usein arvoketjun analysoinnilla ja kehittämisellä. Käytännössä voidaan muuttaa esimerkiksi tuotannon layoutia ja ohjausperiaatteita. Työpisteitä siistitään ja niiden tehokkuutta parannetaan. Seuraavassa vaiheessa aloitetaan systemaattinen ongelmanratkaisu ja tuodaan eri tavoitemittarit työpisteisiin. (Kouri 2010: 9.)

2.8 Hukka

Lean-filosofiassa tuottavuuden parantaminen ei perustu työtahdin kasvattamiseen, vaan ainoastaan erilaisten hukkien poistamiseen. Käytännössä hukka tarkoittaa kaikkea turhaa ja arvoa lisäämätöntä työtä. Erilaiset hukkailmiöt estävät työntekijän tehokkaan työskentelyn. Kun hukkia poistetaan systemaattisesti, työstä tulee tuottavampaa ja laadukkaampaa, kun työpisteellä ei ole mitään ylimääräisiä työkaluja tai tavaroita, joita ei tuotteen valmistamisessa tarvita. (Tuominen 2010: 86.)



Kuva 4. 5S-hukan eliminointi

Hukat ryhmitellään 7+1:een ryhmään. Ne ovat:

1. Ylituotanto

Ylituotanto tarkoittaa tuotteiden valmistusta välitöntä tarvetta enemmän. Suuret erät, keskeneräinen tuotanto ja varastoon valmistus johtavat muiden hukkien syntymiseen. Se myös estää tuotannon todellisten ongelmien havaitsemisen, sillä korkeat varastotasot kätkevät ongelmia ja lieventävät niiden vaikutusta. (Tuominen 2010: 86.)

2. Odottelu ja viivästykset

Ne eivät tuo arvoa asiakkaalle. Tästä käytännön esimerkkejä ovat kone- ja laitehäiriöiden sekä erilaiset materiaalipuutteiden aiheuttamat viivästykset. (Tuominen 2010: 86.)

3. Tarpeeton kuljettaminen

Kaikki ylimääräinen kuljettaminen ei tuo lisää asiakasarvoa. Materiaalien ja tuotteiden turhaa liikuttelua on pyrittävä välttämään tuotantovaiheiden välillä. (Tuominen 2010: 86.)

4. Laatuvirheet

Laatuvirheet hukkaavat materiaaleja ja resursseja ja siten johtavat asiakastyymättömyyteen. (Tuominen 2010: 86.)

5. Tarpeettomat varasto

Turhat varastot lisäävät kustannuksia ja pidentävät tuotteiden valmistuksen läpimenoaikoja sekä piilottavat eri ongelmia. Varastotasot tulee pitää järkevän kokoisina sekä tavarantoimitus joustavana. (Tuominen 2010: 86.)

6. Ylikäsittely

Ylikäsittelyssä käytännössä tehdään asioita, jotka ovat asiakkaan näkökulmasta merkityksettömiä. (Tuominen 2010: 86.)

7. Tarpeeton liike työskentelyssä

Myös tarpeetonta liikkumista työskennellessä tulisi välttää, sillä se ei tuo lisäarvoa tuotteeseen, eli se on hukkaa. Tuotteen kokoonpanovaiheiden tavoitteena on, että kokoonpanijan ei tarvitse liikkua koko ajan hakemaan joitakin välineitä tai tarvittavia osia, vaan kaikki olisi saatavilla lähellä. (Tuominen 2010: 86.)

8. Käyttämättä jätetty työntekijän luovuus

Työntekijöillä on paras tieto työvaiheiden ja menetelmien toiminnasta ja niiden kehittämisestä. Esimiehet ja johtajat eivät pysty tietämään käytäntöjen toimivuutta samalla tavalla kuin päivittäin työpisteellä työskentelevät työntekijät.

Maailman johtavissa yrityksissä työn tehokkuus perustuu lähes aina hukkien poistamiseen ja asiakasarvoa lisäävän työn maksimoimiseen. (Kouri 2010: 11.)

2.9 Laadunvarmistus

Lean-tuotannossa laatu ja laadun varmistus ovat jokaisen työntekijän vastuulla ja osa jokapäiväistä työskentelyä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jokaisen työntekijän on oltava mukana laadunvarmistuksessa. Laadunvarmistus toteutetaan ohjeiden mukaisesti ja poikkeamista, häiriöistä ja työturvallisuuspuutteista on välittömästi ilmoitettava. (Kouri 2010: 24.)

Virheiden nopea löytyminen ja niiden etenemisen estäminen säästää kustannuksia, koska virheellisiin kappaleisiin ei tehdä turhaa työtä. Virheet ja ongelmat tulevat nopeasti esille, jotta niiden aiheuttajat ja syyt voidaan selvittää ja eliminoida. Kun virheiden ja ongelmien taustasyöt poistetaan systemaattisesti tuotannon laatu alkaa kehittyä vähitellen. (Kouri 2010: 24.)

2.10 Jatkuva parantaminen

Kirjassa Lean asiantuntijatyön johtamisessa Torkkola kertoo (s. 113.), että Lean-johtamismallissa työntekijöiden tehtävänä on parantaa työtä ja esimiehen tehtävänä on kehittää ihmisiä. Yksi menetelmä tähän on rutiini parantamiseen, jossa käytetään valmennus-kataa muutoksen aikaansaamiseksi (kts. kuva 5). Jatkuva parantaminen tarkoittaa, että kaikkia prosesseja parannetaan joka päivä.



Kuva 5. Valmennus-kata

Lean-toiminnassa jatkuvan parantamisen ymmärtäminen ja ylläpito on erittäin tärkeää. Jatkuvan parantamisen tulisi olla systemaattista, jatkuvaa ja säännöllistä. Vastuu tuotteen tai toiminnan laadusta sekä kehitystyöstä on jokaisella työntekijällä. Tuloksia saavutetaan useimmiten välittömästi. Jatkuvan parantamisen periaate vaatii työntekijöiltä pitkäjänteisyyttä juurtuakseen toimintatavaksi ja osaksi yrityskulttuuria.

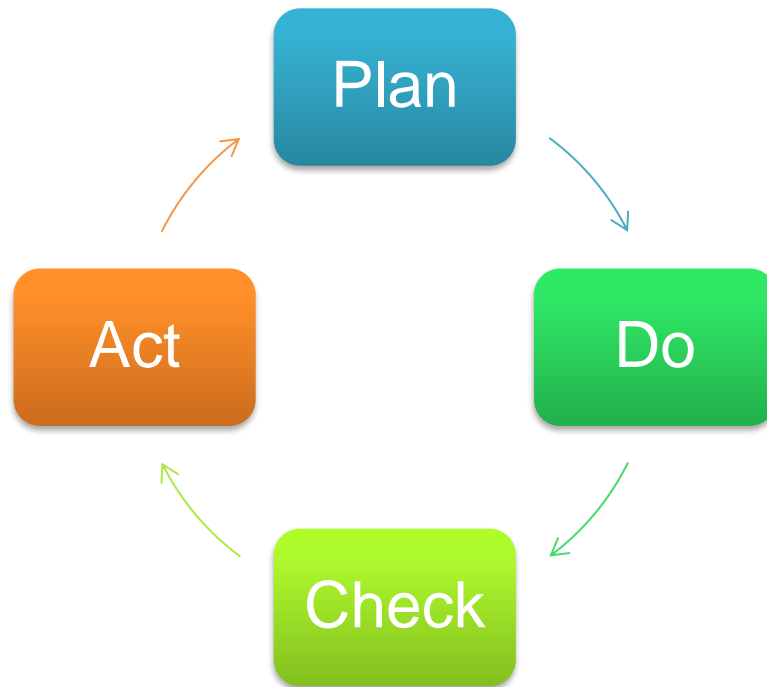
2.11 Lean Six Sigma

Leanin nopeuden ja Six Sigman laatutason kombinaatiosta on luotu kolmas kokonaisuus – Lean Six Sigma. Lean-filosofian takana on poistaa organisaatiosta hukka, eli lisäarvoa tuottamaton tekijä. Six Sigma -toimintamallilla parannetaan laatua poistamalla prosesseista vaihtelut ja virheet.

Virheet aiheuttavat vikoja, jotka yleensä johtavat jätteisiin, lisäävät kustannuksia, vähentävät tuotantoa ja palvelun laatua. Näiden virheiden ennaltaehkäisyyn ja prosessien parantamiseen on kehitetty lukuisia Lean Six Sigma menetelmiä, joista nostan työssäni muutamia esille. Menetelmät ovat valikoituneet Case-yrityksen käyttöön sopivuuden mukaan.

2.11.1 PDCA

1930-luvulla Walter Shewhart kehitti PDCA-mallin, jonka W. Edvard Deming kuitenkin teki tunnetuksi vasta 1950-luvulla, katsotaan kuvaavan jatkuvan parantamisen prosessia. Mallia kutsutaan myös Demingin ympyräksi. PDCA-lyhenne tulee sanoista suunnittele (Plan), toteuta (Do), tarkista (Check) ja toimi (Act).

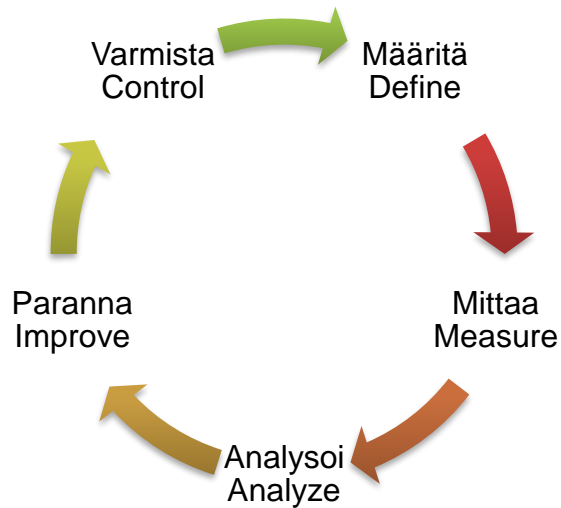


Kuva 6. PDCA-ympyrä

Demingin mukaan PDCA-malli tulisi integroida organisaatioiden systemaattiseksi ongelmanratkaisun työkaluksi. Tämän edellytyksenä on, että edellisessä askeleessa pystytään ratkaisemaan, mitä seuraava vaihe vaatii. Suunnitellessa toimenpiteitä on varmistettava, että niiden toteutus on mahdollinen. Toteuttamisen jälkeen on tarkistettava toimenpiteet, jotta voidaan toimia ja mahdollisesti muokata PDCA-ympyrää jälleen. Tämä on pohja jatkuvalle parantamiselle.

2.11.2 DMAIC

Lyhenne on peräisin sanoista Define, Measure, Analyze, Improve ja Control. Suomennettuna nämä tarkoittavat määritä, mittaa, analysoi, paranna ja varmista. DMAIC on yksi Lean Six Sigman työkaluista tilastolliseen ongelman ratkaisuun. Menetelmässä muutetaan liiketoiminnan ongelma tilastolliseksi ongelmaksi, etsitään paras ratkaisu, sovelletaan sitä käytäntöön ja varmistetaan ratkaisun toimivuus. DMAIC kuvataan usein syklinä, sillä vaiheita toistamalla päästään usein parhaaseen tulokseen ja saavutetaan jatkuvan parantamisen tila.



Kuva 7. DMAIC-sykli

- D Määritä - Mitä pitää parantaa
- M Mittaa – Nykytila – Suorituskyky
- A Analysoi – Tunnista ja analysoi – Juurisyyt
- I Paranna – Ideoi ja paranna
- C Varmista – Tulos – Uudistusten pysyvyys.

2.11.3 Kaizen

Kaizen tulee japanin kielestä sanoista (kai + zen), joka tarkoittaa kirjaimellisesti muutosta parempaan. Kaizenin tavoitteena on jatkuvien parannusten alituinen tekeminen niiden suuruuteen katsomatta ja samalla kaikkien prosessihukkien eli-

minointi. Kaizen ohjaa yksilöt toimimaan ryhmissä tehokkaasti ratkaisten ongelmia ja parantaen prosesseja. Tämän tuloksena laadun parantamisella saadaan aikaan merkittäviä kustannussäästöjä ja arvovirtaa. Toyotan tuotanto -tapauksessa tämä on ollut merkittävä kilpailuetu, sillä länsimaalaiset kilpailijat ovat pienten parannusten sijaan keskittyneet suuriin mullistaviin kokonaisuuksiin.

Ensimmäinen askel kaizenissa on aina vakiointi. Vasta kun prosessi tai toiminta on vakioitu, voidaan ottaa käyttöön jatkuva parantaminen. Kun toimintoa on parannettu ensimmäisellä kierroksella kaizenia, jatketaan taas vakioinnilla. Tämän jälkeen jatketaan uusilla kierroksilla niin kauan, että saavutetaan ideaali tilanne. Erittäin harvoin päästään täysin ideaaliin tilanteeseen, mutta jokainen kierros parantaa toimintoa ja päästään askel lähemmäs ideaalia (Stewart 2012: 182–195).

Ennen Kaizen-projektin aloittaista yrityksen tulisi valmistautua hahmottamaan projektin laajuus, alku ja loppu. Seuraavaksi projektille asetetaan tavoitteet, jotka prosessilla halutaan saavuttaa. Myös nykytilan dokumentointi on tärkeää, sillä prosessin vaiheet on hyvä hahmottaa ennen projektiin ryhtymistä. Vielä ennen aloitusta projektin dokumentit ja nykytila-analyysit olisi hyvä kerätä esille, jotta kaikki osallistujat näkevät.



Kuva 8. Kaizen-työpajamalli

Projektiryhmän tulee ensin määritellä asiakkaan tarpeet ja prosessit niiden täytäntöön, jotta pystytään määritellä arvoa tuottavat ja tuottamattomat prosessivaiheet. Nykytilan kartoittaminen kannattaa käydä prosessia päivittäin käyttävien henkilöiden kanssa, saadakseen oikean kuvan prosessin etenemisestä. Heillä on myös usein hyviä kehitysehdotuksia, jotka lisäävät prosessin mukanaan tuomaa arvoa. Seuraavaksi tiimin tulee keskustella minkälainen tuleva prosessi parannuksineen tulisi olemaan. Tulevan prosessin tilan tulisi nojautua yrityksen strategiaihin.

Tämän jälkeen parhaaksi havaittu paranneltu prosessi tulee viedä käytäntöön. Osa parannuksista voidaan saada käyttöön jo projektiviikon aikana, mutta osa vaatii tietokantojen muutoksia, jotka vievät aikaa. Viimeisenä vaiheena projektin onnistumiselle ja parannusten täytäntöönpanon seuraamiseksi tulee luoda luotettava ja oikeanlainen mittaristo, jotta projektin etenemistä voitaisiin seurata ja tarpeen tullen siihen voitaisiin puuttua. Tämän takia noin kuukauden päästä projektista ryhmän tulisi kokoontua ja katsoa, missä vaiheessa prosessi on menossa ja mikä parannusehdotusten läpiviennin tila ja mahdolliset ongelmat voitaisiin tuolloin ratkaista, etteivät ne jatkossa vaikuttaisi itse prosessiin. Jatkuvalla parantamisella voidaan tulevaisuudessa ylläpitää ja edelleen kehittää paranneltua prosessia, jotta viikon mittaisen projektin työ ei menisi täysin hukkaan (Liker 2004).

2.11.4 Benchmarking

Benchmarkingille ei ole olemassa sopivaa käännöstä, mutta siitä on käytetty muun muassa seuraavia ilmaisuja: vertaisanalyysi, esikuvilta oppiminen, esikuvavertailu, toimintoverailu sekä esikuva-analyysi. Voidaan sanoa, että benchmarking on vertailua, arviointia ja oppimista. Benchmarkingin avulla ei saada valmiita ohjeita eikä se ole toisten toiminnan kopioimista tai jäljittelyä. Yksinkertaisesti sanottuna benchmarkingin tavoitteena on hyödyntää toisten onnistumista. (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001.)

Benchmarking voidaan toteuttaa ilman tarkkaa suunnitelmaa. Benchmarking-prosessin avulla selvitetään parhaita menetelmiä ja toimintatapoja, joita soveltaa omiin toimintoihin. Menetelmän avulla pyritään oppimaan hyväksi havaituista jo olemassa olevista käytännöistä.

Benchmarkingin avulla voidaan hakea vastauksia ja viiteitä kysymyksiin: mitä, miten ja miksi. Tapaustutkimukset ovat hyviä teorian lähteitä alkuvaiheen kaikissa kysymyksissä. Benchmarking-tapaustutkimuksia voidaan käyttää eri tarkoituksiin: alueen tutkimiseen, teorian rakentamiseen, teorian testaukseen ja teorian laajentamiseen. Erityisen tärkeinä benchmarkkauksen kohteina voidaan pitää pitkään kestäneitä tapaustutkimuksia, jotka koskevat uutta osa-aluetta. Tällöin benchmarkingin avulla voidaan ennakoida avainasioita tulevaan. (Benchmarking: an International Journal. s. 1.)

Benchmarking voidaan myös kategorisoida usealla eri tavalla: ulkoinen- ja sisäinen vertailuanalyysi, kilpailukykyisyyteen-, suorituskyykyyn- tai testaukseen perustuvaksi vertailuanalyysiksi. Artikkelissa Benchmarking: an International Journalissa Benchmarkingista (s.2) ehdotetaan jakoa neljään vertailutasoon:

- kilpailuetujen vertailu
- strategioiden vertailu
- prosessien vertailu
- suorituskyykyyn vertailu.

Artikkelissa Benchmarking: an International Journalissa mainitaan myös tuotteiden vertailu, jossa tavoitteena on tarkistaa ja verrata oma tuote kilpailijan vastavaan.

3 Hiljaiset merkit ennustettavuudessa

Hiljainen merkki on signaali tulevasta asiasta / trendistä tai oire muutoksesta, jolla voi olla suuri merkitys tulevaisuudessa. Näiden tunnistaminen täydentää ja haastaa olemassa olevia kehityssuuntia. (Dufva 2018.)

3.1 Hiljaisten merkkien ominaisuudet

Heikkojen signaalien ominaisuuksia ovat (Dufva 2018.):

- uutuus: merkki uudesta asiasta tai vanhan asian uudesta puolesta
- yllättävyys: heikko signaali on tulkitsijalleen yllättävä
- haastavuus: pakottaa haastamaan nykyisiä oletuksia ja siksi on helpompi jättää heikko signaali huomiotta
- merkityksellisyys: kuvaa asiaa, jolla voi olla tulevaisuudessa suuri vaikutus
- viive: kertoo asiasta, joka ei ole vielä merkittävä, vaan vaatii aikaa kehittyäkseen.

Hiljaiset merkit ennustettavuudessa pohjautuvat erilaisiin maailmantapahtumiin. Viime vuosina ennustettavuus on vaikeutunut, ja uudet trendit nousevat yhtä nopeasti kuin kuolevat. Maailman tilanne on myös kärjistyneempi. Tällä hetkellä politiikka, suvaitsevaisuus ja ilmastonmuutos ovat suuria puheenaiheita. Ajankohtaisena aiheena on myös seksuaalinen koskemattomuus.

Havaitun ja tulkitun signaalin käyttämiseen liittyy erilaiset intressit tulevaisuuden suhteen. Mitä halutaan nostaa esille, mitä vaientaa, mitä pidetään relevanttina ja mitä hyödyllisenä. Tämä valtasuodatin vaikuttaa siihen, miten signaaleja käytetään. (Dufva 2018.)

Sosiaalinen media on tämän hetken suurin työkalu hiljaisten merkkien löytymisessä. Sitä kautta yksilöiden mielipiteet saavat näkyvyyttä ja asioista muodostuu ilmiöitä. Erilaiset maailmantapahtumat synnyttävät hiljaisia merkkejä, jotka luonnollisesti vaikuttavat eri toimialoihin, yrityksiin ja trendeihin.

3.2 Esimerkkejä hiljaisista merkeistä

Esimerkki Gucci: Muotitalo on tehnyt päätöksen turkisten poistamisesta tuotannostaan. Guccin päätös on varmasti vaikuttanut myös muiden muotitalojen asenteisiin turkisten käytöstä ja epäilen tämän johtavan eräänlaiseen ”turkiksista luopumisen sykliin”. Tämän ajatuksen hiljainen merkki on peräisin eläinten oikeuksista.

Esimerkki Knowledge Cotton Apparel: Brändin tuotantostrategia perustuu orgaaniseen toimintaan ja kestävään kehitykseen. KCA:n lanseerattua merenpohjasta löydetystä muovijätteestä takin teki Adidas saman lenkkareidensa kohdalla. Ympäristöongelmat voidaan sanoa olevan alkuperäinen hiljainen merkki liikkeelle.

Esimerkki ME TOO-kampanja: Onko seksuaalinen koskemattomuus puheenaiheena hiljainen merkki muodin ennustettavuudessa? Meneekö muoti peittävämmäksi vai aiheuttaako se vastareaktion, jonka seurauksena tuotteet ovat rohkeampia ja muoti naisellisempää?

Esimerkki Saudi-Arabian myöntämä kansalaisuus robotille: Kansalaisuuden myöntäminen robotille kielii luottamuksesta teknologiaan. Tämä luo sosiaalisia ja eettisiä huolenaiheita, joita ihmiskunta ei ole kuitenkaan valmis hallitsemaan. Osaako robotti käyttäytyä eettisesti ja moraalisesti ihmiskunnan tavoin vai onko tällä kenties jopa katastrofaalisia seurauksia. Kuinka määritellään robotin identiteetti? Koskevatko lailliset oikeudet myös robottia? Entä miten robotti luo sosiaalisia suhteita ja lisääntyy? Tulevaisuus näyttää, kuinka pian robotit yleistyvät kansantaloudessamme.

Esimerkki Robottien ja ihmisten välisistä yhteisistä lapsista: Tekoälytutkija David Levy on keksinyt ihmisten yksinäisyyteen ratkaisuksi robottien ja ihmisten väliset suhteet. Levy uskoo, että miljoonat yksinäiset voisivat saada elämänkumppanin robotista ja syntyvyyden lisäämiseksi voidaan kehittää lisää teknologioita, kuten kantasolutekniikan, jossa munasolut, siittiöt ja alkio yhdistetään. Onko uusi kantasoluteknologia uusi syntyvyyden muoto?

Tämän hetken suurin ”hiljainen merkki” on Sustainability. Pohjoismaat ovat tässä liikkeessä edelläkävijöitä. Varsinkin isoista kaupungeista löytyy paljon tiedostavia ihmisiä, jotka yrittävät vähentää kuluttamistaan ja hakevat ympäristöystävällisempiä vaihtoehtoja. Kestävän kehityksen tuotteita kysytään yhä enemmän, lähellä tuotettua arvostetaan ja designin kysyntä on kasvussa.

Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi on haastateltu muotiteollisuudessa tiiviisti työskentelevää Stockmannin naisten ostajaa. Haastattelu löytyy liitteenä.

4 Case

4.1 Yritysesittely

Case-yritys on agentuuri/maahantuontiyritys yli 20 vuoden kokemuksella vähittäis- ja tukkukaupasta sekä myyntitoiminnasta tekstiili- ja markkinointiteollisuudessa. Yrityksellä on vahva tausta brändien myynnistä ja markkinoinnista Pohjoismaissa ja Baltiassa. Case-yritys edustaa useita muodin alalla vaikuttavia vaate- ja jalkinebrändejä. Liikevaihto vuonna 2016 oli noin miljoona euroa ja työntekijöitä oli toimitusjohtajan lisäksi vain yksi. Case-yritys on perustettu vuonna 2007, ja sen toimisto sijaitsee Helsingin Lauttasaarella.

Case-yrityksen pääperiaatteena on ajaa tuotemerkkiensä ja asiakkaidensa eli jälleenmyyjien tavoitteita ja pyrkimyksiä kohti parempia tuloksia eli suurempaa liikevaihtoa. Yhtiö on sitoutunut tarjoamaan vähittäiskauppiaille jatkuvaa mainonta- ja markkinointitukea sekä lisäämään tietoisuutta tuotemerkeistään PR- ja

mainostoimien kautta. Case-yrityksen brändikumppanit uskovat oman liiketoiminnan laajentamiseen suuntaamalla yhteistyössä oikeat tuotteet oikeille jälleenmyyjille ja näin kehittämään oman brändin tietoisuutta kohdennetusti halutuilla myyntialueilla. Case-yrityksen yli 500 myyjäyhteyttä takaavat brändien pääsyn oikeille markkina-alueille.

4.2 Nykytila

Case-yrityksen vastuuna on huolehtia asiakassuhteista brändien edustajana ja välikätenä. Asiakassuhteiden hoitamisessa suureen rooliin nousee niin vähittäis- kuin tukkumyyjienkin erilaisten ongelmien ratkominen ja kyselyihin vastaaminen. Yrityksessä työskentelee toimitusjohtajan lisäksi 2 henkilöä. Nämä asiakkailta tulevat kyselyt saapuvat suoraan toimitusjohtajalle sähköpostitse tai puhelimitse. Toimitusjohtajan tehtäviin kuuluu isojen linjojen eli strategian luonnin ja ylläpitämisen lisäksi hallinnolliset tehtävät sekä arjen päivittäiset normaalit rutiinityöt, kuten asiakkaiden tapaamiset, myynnit ja tilausvahvistusten tekemiset. Työpäivät venyvät pitkiksi ja eri asiakkaiden yhteydenotot lisäävät työkuormaa ja pitkittävät päiviä entisestään. Jatkaakseen ansaitulla markkinapaikallaan yrityksen on kuitenkin hoidettava kaikki työt vähintään samalla huomioiden alalle tulevat kilpailijat ja näiden myötä on yrityksen oltava entistä ketterämpi ja parempi toimittajakumppani.

4.3 Tavoitteet

Toimitusjohtaja on ottanut hoitaakseen monia rutiinitehtäviä toki myös delegoiden osan näistä työntekijöilleen. Lisätäkseen yhtiön ketteryyttä ja turvatakseen mahdollisia poissaoloja tulisi toimitusjohtajan delegoida yrityksen tärkein tehtävä eli asiakasyhteydenottojen vastaanottaminen ja näihin ripeästi vastaaminen myös yrityksen toisille työntekijöille.

Työni tavoitteena on kehittää ratkaisu parantamaan yhtiön reagointikykyä. Eli kuinka vastata asiakkaiden kyselyihin entistä tehokkaammin ilman lisäkustannuksia. Case-yrityksen toimitusjohtajalla ei ollut muita kehitystavoitteita työni osalta. Tästä huolimatta tulen tuomaan työssäni ilmi myös muita kehityskohteita ja työvälineitä näihin.

4.4 Haasteet

Kuinka vastata asiakkailta tuleviin yhteydenottoihin entistä tehokkaammin ilman lisäkustannuksia.

Työni toteuttamisen yksi haasteista on löytää hyvä, ilmainen ratkaisu edellä mainittuun tarkoitukseen. Seuraava haaste on vastuunjako. Kuinka vastuut ja yhteydenotot jaetaan työntekijöiden ja toimitusjohtajan kesken. Voiko työntekijät vastata kaikkiin kysymyksiin? Missä menee raja? Näitä tulisi pohtia ja analysoida ennen, kuin vastuu asiakkaiden yhteydenotoista voidaan jakaa työntekijöille.

A3-pohja

Tutkittava asia	Tiimi, pvm
Asiakkailta tulevat yhteydenotot ja niihin reagoiminen tehostetummin	Toimitusjohtaja ja kaksi työntekijää, 2021.

1. Ongelman määrittely (mikä on ongelma? Mitä tapahtuu vs. mitä pitäisi tapahtua?)

Toimitusjohtaja vastaa yhteydenottoihin.

Tavoitetilassa vastaus lähtee viipymättä ilman henkilöriippuvuuksia.

2. Tausta ja nykytila (miten iso ongelma on? mitä aiheuttaa asiakasnäkökulmasta?)

Viiveet asiakkaiden vastausten kanssa muun työkuorman aikana.

3. Juurisyyanalyysi (esim. 5x miksi, logiikkapuu, kalanruoto)

Miksi? Vain toimitusjohtaja hoitaa yhteydenottopyynnöt.

Miksi? Ei kuulu työntekijöiden vastuisiin.

Miksi? Ei olla sovittu niin eikä työntekijöillä ole pääsyä yhteydenottoihin.

Miksi? Ei olla delegoitu.

Miksi? Ei olla nähty asiaa tarpeelliseksi yhteydenottojen vastausajan tehostamisen kannalta.

4. Tavoitetilan kuvaus (miten ratkaisemme juurisyyt? Mitä haluamme saavuttaa?)

Päätetään, että myös työntekijät vastaavat yhteydenottoihin ja asennetaan heille tähän tarkoitukseen tarvittavat työvälineet.

5. Toteutussuunnitelma (millä toimenpiteillä toteutamme ratkaisun?)

Tehtävä	Vastuuhenkilö	DL pvm	Tehty
Työvälineet: Postilaatikko ja soitonsiirto	Toimitusjohtaja	xx.xx.xxxx	

6. Seuranta (millä mittaamme ratkaisun onnistumisen?)

Mittari / tuloksen mittauspuu	Lähtötilanne	Tavoite	Tulos
Vastausaika asiakkaalle	1 päivä	1 tunti	

7. Jatkuva parantaminen (miten ratkaisu vakioidaan?)

Tehtävä	Vastuuhenkilö	DL pvm	Tehty
Liitetään tehtävä osaksi työntekijän päivittäistä rutiinityötä.	Työntekijä 1 Työntekijä 2	xx.xx.xxxx	

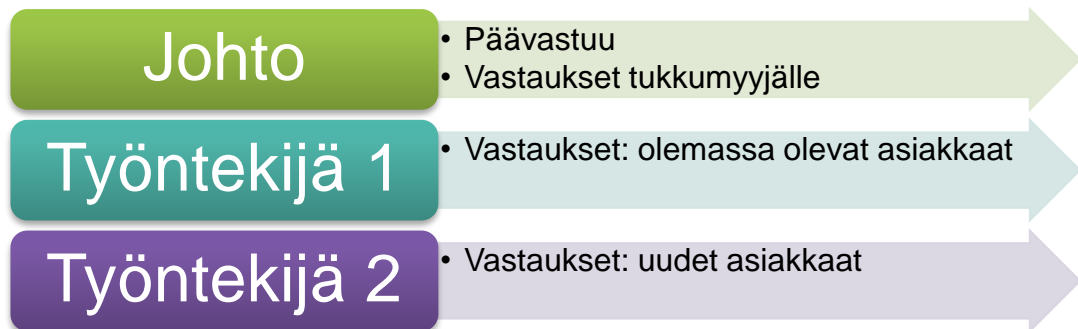
Kuva 9. Case-yrityksen ongelmanratkaisu A-3-pohjalla

Kuvassa 9 on esitelty Jidokan mukaisesti tutkittava asia, määritelty ongelma, selvitetty nykytila, tehty juurisyyanalyysi, luotu tavoitetilan kuvaus ja sen jälkeen toteutussuunnitelma sekä määritelty mittarit ja kuinka ratkaisu vakioidaan. A-3-pohjaa voi käyttää myös muiden ongelmien ilmetessä lähtökohtaisena ongelmantarkastelutyövälineenä.

4.5 Tutkimusongelma ja -ratkaisu

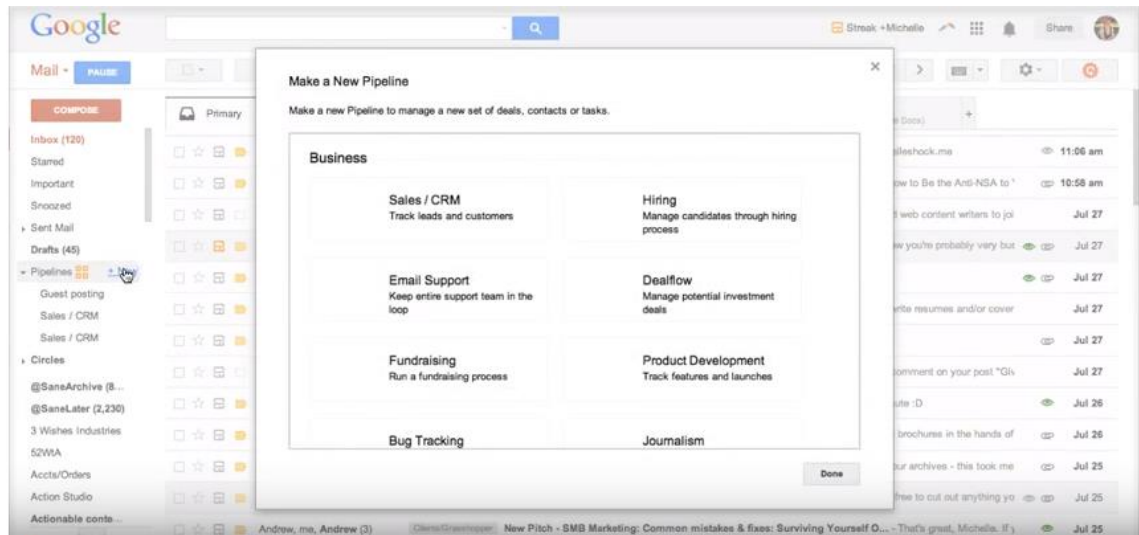
Case-yrityksen vastuuna on huolehtia asiakassuhteista brändien edustajana ja välikätenä. Asiakassuhteiden hoitamisessa suureen rooliin nousee niin vähittäis- kuin tukkumyyjienkin erilaisten ongelmien ratkominen ja kyselyihin vastaaminen. Yrityksessä työskentelee toimitusjohtajan lisäksi 2 henkilöä. Nämä asiakkailta tulevat kyselyt saapuvat tällä hetkellä suoraan toimitusjohtajalle joko sähköpostitse tai puhelimitse. Tähän on pyydetty ratkaisua, josta ei kuitenkaan aiheutuisi kustannuksia. Seuraavissa kappaleissa kerron kaksi ratkaisuvaihtoehtoa, kuinka vastata asiakkaiden kyselyihin entistä tehokkaammin ilman lisäkustannuksia.

Ratkaisuvaihtoehto 1. Sähköpostit voisi kategorisoida uusiin-, olemassa oleviin asiakkuuksiin ja tukkumyyjiin. Vastaus-vastuun jakaisin näiden kahden muun työntekijän ja esimiehen kanssa (kts. kuva 10), jotta esimies pystyy optimoimaan työaikansa käyttöä paremmin muuhun toimintaan. Tämän toteutukseen vaaditaan yhteisen sähköpostin integroiminen nykyiseen sähköpostijärjestelmään.



Kuva 10. Ratkaisu 1 / Vastuujakauma

Ratkaisun 2 pulmaan olisi eräänlaisen CRM-pilvipalvelun käyttöönotto. Tämän avulla sähköpostit voisi tulla samaan paikkaan, josta kukin työntekijä näkisi ongelmanratkaisutilanteen reaaliajassa ja näin reaktiokykyä saataisiin tehostettua. Maksuttomia vastaavia ohjelmia löytyy mm. Googelta – CRM for Gmail. Ohjelman implementointi saattaa muuttaa totuttua sähköposti-layoutia.



Kuva 11. Googlen CRM for Gmail (Kuvakaappaus youtubesta: Review: Streak CRM for Gmail/Google Apps)

4.6 Muita kehitysehdotuksia

Olen käynyt työssäni läpi Lean-filosofiaa ja siihen liittyviä työkaluja, jotka Case-yritys voisi ottaa käyttöönsä. Työkalujen tarkoituksena on tehostaa toimintaa lyhyellä- tai pitkällä aikavälillä. Seuraavaksi ehdotan muutamien työkalujen käyttöönottoa konkreettisella tasolla.

4.6.1 Lean management – Liiketoiminnan johtaminen

Case-yrityksen toimitusjohtaja ei nähnyt tarvetta parantaa mitään muuta kuin reaktiokykyään, josta tein kehitysehdotukset edellisessä luvussa. Minä puolestani olen huomannut erään suurimmista ongelmista olevan peräisin juuri esimieheni käyttäytymismallista.

Ongelma tulee esimieheni tavasta tehdä juoksevia päätöksiä, purkaa päätökset, päättää sama asia uudelleen eri päivämäärälle ja taas perua päätöksensä.

Tähän kehitysehdotuksena sopii PDCA-sykli (kts. kuva 6). PDCA-syklin mukaan toimiminen helpottaisi päätösten kanssa etenemistä ja varmistumista. Menetelmän avuksi olisi hyvä ottaa myös SWOT-analyysi käyttöön, jotta päätökseen vaikuttavat tekijät konkretisoituisivat.



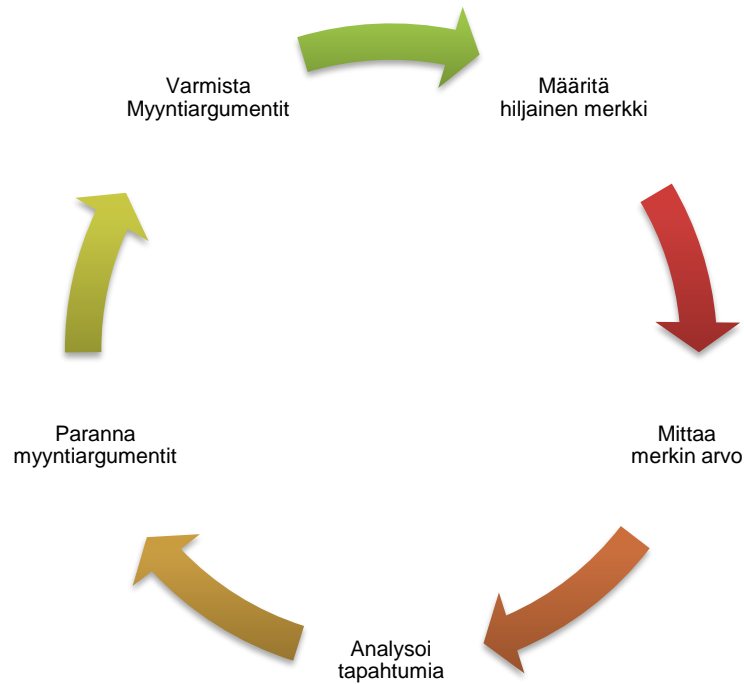
Kuva 12. SWOT-analyysi

SWOT-analyysillä voisi käydä kyseisen päätöksen vielä visuaalisesti läpi varmistukseen sen tarkoituksenmukaisuudesta.

4.6.2 Hiljaiset merkit – Myynnin parantaminen

Yrityksen johtaja sekä työntekijät alan asiantuntijoina seuraavat jatkuvasti muoti-teollisuuden tapahtumia median kautta. Hiljaisia merkkejä tulevista sesongeista ilmenee jatkuvalla syötöllä.

Hiljaiset merkit trendien ennustettavuudesta voisi ottaa osaksi myyntistrategiaa huomioon erityisesti ennen myyntikauden alkua esim. DMAIC-menetelmän avulla. Hiljaiset merkit muodin ennustettavuudessa ovat yksi tärkeimpiä myyntiargumentteja alalla.



Kuva 11. DMAIC-sykli / hiljaisesta merkistä myyntiargumentiksi

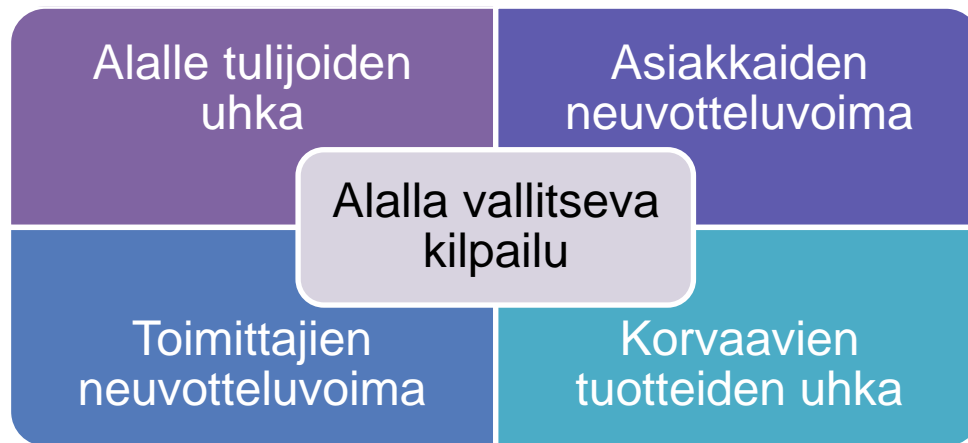
Ensiaskelena kirjaisin työntekijöiden kanssa erilaisia hiljaisia merkkejä PESTEL-analyysiin tai johonkin sovellettuun vastaavaan, josta sitten siirtyisin paloittelemaan tärkeäksi koetut merkit DMAIC-menetelmään. Käytännössä ensin kirjataan erilaisia maailmanilmiöitä PESTEL-analyysiin, joista sitten lähdetään paloittelemaan nämä DMAIC-syklin mukaisesti. (kts. kuva 11.)



Kuva 13. PESTEL-analyysi

PESTEL-analyysiä käyttäen hiljaisia merkkejä voisi poimia myös muotiteollisuuden ulkopuolisilta toimialoilta. Maailmantapahtumat vaikuttavat toisiinsa ja ovat merkittäviä suunnannäyttäjiä toimialasta riippumatta.

Viiden kilpailuvoiman mallilla suosittelisin toimitusjohtajaa tekemään brändikohtaisia katsauksia ja suunnitelmia pitkällä aikavälillä. Case-yrityksen tapauksessa brändin edustajana toimiminen on aina sopimuksenmukaista ja määräaikaikeskeistä toimintaa. Viiden kilpailuvoiman mallilla toimitusjohtaja voisi tarkastella vähintään brändikohtaisesti sopimuskausien päättymisen lähestyessä, kannattaako edustajatyön jatkaminen seuraavalle kaudelle ja minkälaisia brändiin kohdistuvia kilpailuvoimia tulisi samalla ottaa huomioon. Viiden kilpailuvoiman mallilla analysoimalla case-yrityksen kannattaa toteuttaa suuri kuva brändikohtaisesti.



Kuva 14. Viiden kilpailuvoiman malli (5 Forces)

Viiden kilpailuvoiman mallin avulla analysoiminen kannattaa toteuttaa visuaalisella tasolla.

Hiljaiset merkit huomioimalla voidaan parantaa ennustettavuutta tulevista trendeistä ja näin suunnata liiketoiminnan strategiaa tuottavaan suuntaan juuri oikeaan aikaan. Tulevaisuudessa vaikuttavat ja noteeratut hiljaiset merkit ovatkin erittäin olennaisia pitkän aikavälin reagoitakyvyn tehostamisen kannalta.

4.6.3 Jatkuva parantaminen

Jatkuvan parantamisen filosofian ja ideologian omaksuminen ja ylläpito on erittäin tärkeää liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Jatkuvan parantamisen tulisi olla systemaattista, jatkuvaa ja säännöllistä. Periaate vaatii niin toimitusjohtajalta kuin työntekijöiltäkin pitkäjänteisyyttä juurtuakseen toimintatavaksi ja yrityskulttuuriksi. Organisaation omaksuttaessa jatkuvan parantamisen mallin voi yritys odottaa entistä parempia tuloksia niin liiketoiminnassaan kuin työntekijätyytyväisyydessäkin.

5 Yhteenveto

Työ alkoi tutkimalla Lean-johtamisfilosofiaa ja siihen liittyviä toimintaperiaatteita ja työvälineitä. Lean-filosofiasta pyrittiin löytämään case-yritykselle sopivia elementtejä johtamiseen, liiketoiminnan suunnitteluun ja päätöksentekoon. Toisena työn merkittävänä tutkimuskohteena olivat hiljaiset merkit ennustettavuudessa, joita tarkasteltiin case-yrityksen pitkän aikavälin reagoitakyvyn tehostamisen kannalta. Hiljaiset merkit huomioimalla voidaan parantaa ennustettavuutta tulevista trendeistä ja ohjata liiketoiminnan strategiaa liiketoiminnan kannalta tuottavampaan suuntaan.

Työssä havaittiin, että käyttämällä Lean-työkaluja voitiin ohjata case-yrityksen liiketoimintaa sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. DMAIC-syklillä voidaan tunnistaa ja kehittää hiljaisista merkeistä myyntiargumentteja, mutta työkalua voi käyttää myös muunlaisen toiminnan ennakointiin ja suunnitteluun. Hiljaisia merkkejä voidaan tarkastella myös PESTEL-analyysillä, sillä trendit yleensä kumpuavat alan ulkopuolisilta toimialoilta. Viiden kilpailuvoiman mallia tulisi hyödyntää brändikohtaisen yhteistyön sopimisessa ja analysoidessa, minkälaisia brändiin kohdistuvia kilpailuvoimia tulisi ottaa huomioon. Päivittäisen päätöksenteon tukena toimivat case-yritykselle parhaiten PDCA-sykli ja SWOT-analyysi. Lean tarjoaa myös ongelmanratkaisumenetelmiä, kuten 5 x Miksi ja A3-ongelmanratkaisupohja, joiden avulla voidaan selvittää operatiivisten ongelmien juurisyyt sekä kehittää työntekijöiden ongelmanratkaisutaitoja. Organisaation omaksuttaessa jatkuvan parantamisen mallin voi yritys odottaa entistä parempia tuloksia niin liiketoiminnassaan kuin työntekijätyytyväisyydessäkin.

Tutkimustulosten perusteella löydettiin kaksi ratkaisuvaihtoehtoa yrityksen välitömän reagoitakyvyn tehostamiseksi. Ratkaisuvaihtoehtoja tarkasteltiin prosessinäkökulman kautta. Nykyinen toimintatapa selvitettiin A3-ongelmanratkaisupohjaa käyttäen ja haluttu toimintatapa visualisoitiin Jidokan mukaan. Ensimmäisessä ratkaisuvaihtoehdossa esitettiin vastuujakaumaa, jossa viestintä tukkumyyjien ja jälleenmyyjien suuntaan järjestellään uudelleen työntekijöiden kes-

ken. Toisessa ratkaisuvaihtoehdossa case-yritys voisi ottaa käyttöönsä asiakkuuksien hallintajärjestelmän, jota kautta yhteydenotot tulisi hoidettua työntekijöiden kesken saapumisjärjestyksessä. Lisäksi havaittiin, kuinka yrityksen pitkän aikavälin reagointikykyä on mahdollista tehostaa huomioimalla hiljaiset merkit ennustettavuudessa. Lean-filosofian ja sen työvälineiden käyttöönoton nähdään vaikuttavan myönteisellä tavalla yrityksen tavanomaisten työtehtävien hoitoon ja päätösten tekemiseen niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikavälillä. Työn varsinainen toteutus eli Lean-ajattelun jalkauttaminen osaksi organisaatiokulttuuria ja välittömän tehostamisen kannalta otettavien työvälineiden pilotointi ja käyttöönotto ovat jatkokehitysprojekti.

Lähteet

Abbas Hussein. 2017. An AI professor explains: three concerns about granting citizenship to robot Sophia. The Conversation. <https://theconversation.com/an-ai-professor-explains-three-concerns-about-granting-citizenship-to-robot-sophia-86479>. Luettu 6.4.2021.

Brannon, Evelyn L. 2000. Fashion Forecasting. Fairchild Publications, Inc.

Cross, Barry. L. 2013. Lean Innovation, Understanding What's Next in Today's Economy. CRC Press, Taylor & Francis Group.

Dufva Mikko. 2018. Heikot Signaalit. <https://www.sitra.fi/caset/heikot-signaalit/>.

Educations media group -sivusto. <http://www.koulutus.fi/kurssi/5s-konsepti-kaa-oksesta-jarjestykseen-lean-ja-7-hukkaa-85136>. Luettu 2017.

Emerald. Benchmarking: an International Journal.. ..\Downloads\bij_s1-In9935384503802680-1939656818Hwf1080077442ldV5753936089935384PDF_HI0001.pdf Luettu 6.4.2021.

Hotanen, J., Laine, R.O. & Pietiläinen, S. 2001. Benchmarking-opas: opi hyviltä esikuvilta. Helsinki: Laatuokeskus.

Kouri, Ilkka. 2010. Lean taskukirja. Teknologiateollisuus ry.

Lehtinen Toni. 2018. Tekoälytutkijan ratkaisu Suomeakin uhkaavaan väestöpulmaan: Robottien ja ihmisten yhteiset lapset. Helsingin Sanomat. <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000005562548.html>. Luettu 6.4.2021.

Liker, Jeffrey. K. 2004. Toyotan tapaan. Readme.fi.

Michalski, Walter. J. & King, Dana. G. 2003. Six Sigma Tool Navigator, The Master Guide for Teams. Productivity Press.

Modig Niklas & Åhlström Pär. 2019. Tätä on Lean. Rheologica Publishing.

Quality Knowhow Karjalainen -sivusto. <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/lean/lean/>. Luettu 2017.

Saarnio, Juha & Hamilo, Marja. (toim.). 2013. Innovaation alkulähteillä. Teknologiaeollisuus ry.

Stewart, J. 2012. The Toyota Kaizen Continuum: A Practical Guide to Implementing Lean.

Torkkola Sari. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. 2015. Alma Talent.

Tuominen, Kari. 2010. Lean, kohti täydellisyyttä, mitä Toyota ja lean-yritykset tekevät eri tavalla kuin muut. Readme.fi.

Tuominen, Kari. 2010. Lean Käytännössä, yritysesimerkkejä tehokkaista lean-periaatteista ja -käytännöistä. Readme.fi

Vuorinen, Tero, 1976. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Talentum.

Liitteet

Liite 1 Taustatietoa haastattelusta

Hiljaiset merkit ennustettavuudessa on aiheena hämärä, sillä aiheesta ei löydy juurikaan tieteellistä kirjallisuutta tai tutkimuksia. Lähestymmekin aihetta omalla ymmärryksellämme muotiteollisuuden kautta.

Haastattelun Stockmannin naisten trendin ostajaa. Ostajan työnkuvaan kuuluu mm. käydä omatoimisesti valitsemassa mitä Stockmann tulee myymään kyseisellä osastolla tulevalla kaudella. Myös tilauksen jättäminen on olennainen osa ostajan työnkuvaa.

Tämän haastattelun tarkoitus on avata käsitettä hiljaiset merkit ennustettavuudessa muodin saralla. Mitkä ovat nämä merkit, joiden perusteella ostaja valitsee Stockmannille ostamansa tuotteet. Kuinka hän havainnoi hiljaisia merkkejä muodin parissa ja tarvitseeko tähän tuekseen työkaluja tai muuta taustatietoa ostaakseen oikeat tuotteet, oikeaan aikaan.

Liite 2 Haastattelukysymyksiä

1. Mitä mielestäsi ovat hiljaiset merkit ennustettavuudessa muodin saralla?

Muoti ei ole irrallinen osa muista maailman tapahtumista. Kaikki vaikuttavat muotiin esim.. politiikka sekä ympäristö. Viime vuosina ennustettavuus on vaikeutunut ja uudet trendit tulevat nopeasti ja kuolevat yhtä nopeasti. Maailman tilanne on myös kärjistyneempi ja ilmastonmuutoksesta on puhuttu paljon. Tällä hetkellä politiikka, suvaitsevaisuus sekä ilmastonmuutos ovat todella isoja asioita. Uusimpana ajankohtaisen aiheena on myös tullut seksuaalinen koskemattomuus.

2. Mistä löydät nämä hiljaiset merkit muodin ennustettavuudessa? Työkaluja/keinoja?

Sosiaalinen media on tällä hetkellä isoin työkalu. Sitä kautta yksilöiden mielipiteet saavat paljon näkyvyyttä ja asioista muodostuu nopeasti ilmiöitä. Olen myös käynyt nyt pari vuotta futuristi Niko Herlinin luennoilla. Nämä luennot auttavat ajattelemaan asioita pitkän tähtäimen kautta ja miten ne vaikuttavat koko maailmaan ja siten kaupanalaan.

3. Millaisia hiljaisia merkkejä muodin ennustettavuudessa otat erityisesti huomioon työssäsi?

Tällä hetkellä meillä on, varsinkin pohjoismaiden isoissa kaupungeissa, paljon tiedostavia ihmisiä, jotka yrittävät vähentää kuluttamistaan ja hakevat ympäristöystävällisempiä vaihtoehtoja. Kestävänkehityksen tuotteita kysytään jatkuvasti, lähellä tuotettua arvostetaan ja kotimaisen designin kysyntä on valtavassa nousussa.

Toisaalta kuluttajat hakevat halpaa ja ostavat mieluummin koko ajan enemmän alempaa hintakategoriaa. Trendit vaihtuvat sosiaalisen median takia äkkiä ja uusi ilmiö see it now, buy it now tekee sen, että uudet trendit tulevat nopeasti, mutta myös kuolevat nopeasti. Kaikki halutaan heti nyt.

Itse Trend alueen ostajana yritän tasapainotella näiden kahden asian välillä.

Ostan Stockmannille alempaa hintakategoriaa, joka on naistenmuodin isoin alue, ja siksi sen kehittäminen on todella tärkeää.

Itse olen pyrkinyt parantamaan tuotteiden laatuja esim. neuleissa tämä on jo todella pitkällä. Olen ostanut niin paljon sustainable mallistoja, kuin on saatavana esim. Vero Moda aware on osa meidän valikoimaamme. Panostamme koko ajan enemmän kotimaisiin merkkeihin esim. Costo, R-collection ja Makia.

Pyrimme myös lisäämään klassikkomerkkejä esim. denim puolelle, jossa esim. Levi's on klassikko, jonka farkut kestävät aikaa.

4. Tilausta tehtäessä, millaisen tilauksen teet tuotteiden kohdalla, jotka olet valinnut hiljaisten merkkien perusteella?

Meillä esim. kestäväkehityksen tuotteet merkataan erikseen ja pyrin näitä tuotteita nostamaan meidän markkinointiin, joten uskon näihin enemmän syvyydessä.

Asiakkaamme arvostaa hyvää laatua, joten yritän pitää siinä myös pääpainon alemmassakin hintaluokassa. Meiltä ei löydy kaikki Fast Fashion

merkkejä, mutta osa syy tähän on eettisyys, laatu ja tuotteen valmistustavat, jotka eivät aina kohtaa code of conduct ohjeistuksiamme. Tällaisten merkkien kanssa, emme tee yhtistyötä.

Aina valikoimaa tehtäessä mietin meidän asiakkaidemme tarpeita ja tulevaisuuden trendejä, joille ei vielä aiemmin ole ollut kysyntää. Tällä hetkellä mietin meneekö muoti ME TOO kampanjan kautta peittävämmäksi vai aiheuttaako se vastareaktion, jonka seurauksena tuotteet ovat rohkeampia ja muoti naisellisempaa.

Viime aikoina olemme lisänneet kotimaisia merkkejä valikoimiimme ja haluamme jatkossakin lisätä näitä.

5. Voitko kertoa esimerkin onnistuneista tai epäonnistuneista ostoistasi, jotka ovat pohjautuneet juuri hiljaisiin merkkeihin tietyn trendin ennustettavuudessa?

Itse haluamme korostaa vielä enemmän sustainability tuotteita, mutta toistaiseksi Trend alueelle muut tuotteet tuovat isommat eurot. Haluamme toki kasvattaa eettisemmän muodin myyntiä, mutta kuluttajat eivät vielä ole massoina siihen niin heränneet, mutta tämä muuttuu lähivuosina.

Ilmastonmuutos toimii meitä vastaan. Ei ole enää olemassa sesonkeja ja varsinkin Suomen ilmasto on muuttunut tasapaksuksi. Ei ole kesää, eikä ole kunnan talvea. Alennusmyyntien ajankohtaa ei ole silti muutettu eli kesäale ja talviale alkavat totutusti. Emme ehdi siis myydä kesävaatteita normaalihintaan juurikaan. Tässä pohdin kannattaako niitä ostaa?

Muun Euroopan säät ovat myös erilaiset kuin meillä, me ostamme Suomalaisina tarpeeseen eli talvitakki ostetaan aina ajoissa ja samoin neuleet,

kun varaudumme talveen, vaikka sitä ei tulisikaan. Euroopassa puolestaan ostetaan kesää niin kauan, kuin mahdollista eli omat haasteet tulevat tuotantomineissa, kun koko maailma ei ole samaa mieltä. Yleensä Suomi jää näissä vähemmistöön ja silloin meille tulevat talvitakit liian myöhään, jolloin ne taas jäävät myymättä.