

# Ohjelmistotuotanto

Matti Luukkainen ja ohjaajat Kalle Ilves, Petri Suhonen, Oskari Nuottonen, Tuukka Puonti

syksy 2022

Luento 9

28.11.2022

- ▶ Kurssipalaute
  - ▶ Kurssilla lopussa kerättävän palautteen lisäksi ns. jatkuva palaute <https://coursefeedback.helsinki.fi>
  - ▶ “jatkuvan palautteen” toiminnallisuus on vasta koekäytössä, ja sitä kehitetään mm. tämän kurssin kokemusten myötä

- ▶ Kurssipalaute
  - ▶ Kurssilla lopussa kerättävän palautteen lisäksi ns. jatkuva palaute <https://coursefeedback.helsinki.fi>
  - ▶ “jatkuvan palautteen” toiminnallisuus on vasta koekäytössä, ja sitä kehitetään mm. tämän kurssin kokemusten myötä
- ▶ Erilliskoe: millon ja miten?
- ▶ Laskarit: millon voi tehdä?

- ▶ Kurssipalaute
  - ▶ Kurssilla lopussa kerättävän palautteen lisäksi ns. jatkuva palaute <https://coursefeedback.helsinki.fi>
  - ▶ “jatkuvan palautteen” toiminnallisuus on vasta koekäytössä, ja sitä kehitetään mm. tämän kurssin kokemusten myötä
- ▶ Erilliskoe: millon ja miten?
- ▶ Laskarit: millon voi tehdä?
- ▶ Uusi ominaisuus: opettaja voi vastata palautteisiin (edelleen anonymi)

- ▶ Kurssipalaute
  - ▶ Kurssilla lopussa kerättävän palautteen lisäksi ns. jatkuva palaute <https://coursefeedback.helsinki.fi>
  - ▶ “jatkuvan palautteen” toiminnallisuus on vasta koekäytössä, ja sitä kehitetään mm. tämän kurssin kokemusten myötä
- ▶ Erilliskoe: millon ja miten?
- ▶ Laskarit: millon voi tehdä?
- ▶ Uusi ominaisuus: opettaja voi vastata palautteisiin (edelleen anonyymi)
- ▶ Esim. laskareihin liittyviä asioita kannattaa kysyä pajassa/discordissa!

# Kurssin kaksi viimeistä viikkoa

- ▶ Miniprojektit jatkuvat
  - ▶ tällä ja ensiviikolla asiakastapaaminen

# Kurssin kaksi viimeistä viikkoa

- ▶ Miniprojektit jatkuvat
  - ▶ tällä ja ensiviikolla asiakastapaaminen
- ▶ Loppudemot (jokainen ryhmä osallistuu toiseen demoista)
  - ▶ ke 14.12. klo 12-14 B123
  - ▶ to 15.12. klo 14-17 A111
  - ▶ ilmoittautuminen tulossa pian...



# Kurssin kaksi viimeistä viikkoa

- ▶ Miniprojektit jatkuvat
  - ▶ tällä ja ensiviikolla asiakastapaaminen
- ▶ Loppudemot (jokainen ryhmä osallistuu toiseen demoista)
  - ▶ ke 14.12. klo 12-14 B123
  - ▶ to 15.12. klo 14-17 A111
  - ▶ ilmoittautuminen tulossa pian...
- ▶ Vierailuluennot
  - ▶ ma 5.12. 12 Jami Kousa Unity, Mikko Tiainen Meru Health
  - ▶ ma 12.12. 12 Anniina Sallinen Oura
  - ▶ ti 13.12. 12 Hannu Kokko Elisa

# Kurssin kaksi viimeistä viikkoa

- ▶ Miniprojektit jatkuvat
  - ▶ tällä ja ensiviikolla asiakastapaaminen
- ▶ Loppudemot (jokainen ryhmä osallistuu toiseen demoista)
  - ▶ ke 14.12. klo 12-14 B123
  - ▶ to 15.12. klo 14-17 A111
  - ▶ ilmoittautuminen tulossa pian...
- ▶ Vierailuluennot
  - ▶ ma 5.12. 12 Jami Kousa Unity, Mikko Tiainen Meru Health
  - ▶ ma 12.12. 12 Anniina Sallinen Oura
  - ▶ ti 13.12. 12 Hannu Kokko Elisa
- ▶ Koe tiistaina 20.12. klo 9-12 moodlessa

# Moar buzzwords

2000-luvun alussa **Ketterä/Agile**

# Moar buzzwords

2000-luvun alussa **Ketterä/Agile**

==>

# Moar buzzwords

2000-luvun alussa **Ketterä/Agile**

==>

2100-luvulla **Lean**

Lean: taustaa

- ▶ Syntynyt Toyotan tuotannon ja tuotekehityksen menetelmistä

## Lean: taustaa

- ▶ Syntynyt Toyotan tuotannon ja tuotekehityksen menetelmistä
- ▶ Japanissa 2. maailmansodan jälkeen jälleenrakennusbuumi, mutta pääomaa ja raaka-aineita niukalti



# Lean: taustaa

- ▶ Syntynyt Toyotan tuotannon ja tuotekehityksen menetelmistä
- ▶ Japanissa 2. maailmansodan jälkeen jälleenrakennusbuumi, mutta pääomaa ja raaka-aineita niukalti
- ▶ Huomataan että laadun parantaminen nostaa tuottavuutta
  - ▶ mitä vähemmän tuotteissa ja tuotantoprosesseissa ongelmia, sitä enemmän tuottavuus kasvaa

# Lean: taustaa

- ▶ Syntynyt Toyotan tuotannon ja tuotekehityksen menetelmistä
- ▶ Japanissa 2. maailmansodan jälkeen jälleenrakennusbuumi, mutta pääomaa ja raaka-aineita niukalti
- ▶ Huomataan että laadun parantaminen nostaa tuottavuutta
  - ▶ mitä vähemmän tuotteissa ja tuotantoprosesseissa ongelmia, sitä enemmän tuottavuus kasvaa
- ▶ Japanilaisiin yrityksiin tuli vahva laatua korostava kulttuuri

# Lean: taustaa

- ▶ Syntynyt Toyotan tuotannon ja tuotekehityksen menetelmistä
- ▶ Japanissa 2. maailmansodan jälkeen jälleenrakennusbuumi, mutta pääomaa ja raaka-aineita niukalti
- ▶ Huomataan että laadun parantaminen nostaa tuottavuutta
  - ▶ mitä vähemmän tuotteissa ja tuotantoprosesseissa ongelmia, sitä enemmän tuottavuus kasvaa
- ▶ Japanilaisiin yrityksiin tuli vahva laatua korostava kulttuuri
- ▶ Resurssien niukkuus johti *Just In Time (JIT)* -tuotantomalliin
  - ▶ ideaalina aloittaa tuotteen valmistus vasta kun ostaja tehnyt tilauksen
  - ▶ vastakohtana tälle perinteinen massatuotanto, missä tehdään paljon tuotteita varastoon

## *Just In Time (JIT)* -tuotantomalli

## *Just In Time (JIT)* -tuotantomalli

- ▶ Pyrkimys saada tuote tilauksen jälkeen mahdollisimman nopeasti kuluttajalle:
  - ▶ *lyhyt läpimenoaika* (lead time) tilauksesta toimitukseen

## *Just In Time (JIT)* -tuotantomalli

- ▶ Pyrkimys saada tuote tilauksen jälkeen mahdollisimman nopeasti kuluttajalle:
  - ▶ *lyhyt läpimenoaika* (lead time) tilauksesta toimitukseen
- ▶ JIT-tuotantomallista hyötyjä massatuotantoon verrattuna
  - ▶ tuotteen *läpimenoaika* lyhyt: laatuongelmat paljastuvat nopeasti
  - ▶ asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin oli helppo valmistautua

# Just In Time (JIT) -tuotantomalli

- ▶ Pyrkimys saada tuote tilauksen jälkeen mahdollisimman nopeasti kuluttajalle:
  - ▶ *lyhyt läpimenoaika* (lead time) tilauksesta toimitukseen
- ▶ JIT-tuotantomallista hyötyjä massatuotantoon verrattuna
  - ▶ tuotteen *läpimenoaika* lyhyt: laatuongelmat paljastuvat nopeasti
  - ▶ asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin oli helppo valmistautua
- ▶ Massatuotanto pyrkii optimoimaan yksittäisten työntekijöiden ja koneiden työpanosta
  - ▶ ideaalina että koneiden käyttöaste on koko ajan 100%

# *Just In Time (JIT)* -tuotantomalli

- ▶ Pyrkimys saada tuote tilauksen jälkeen mahdollisimman nopeasti kuluttajalle:
  - ▶ *lyhyt läpimenoaika* (lead time) tilauksesta toimitukseen
- ▶ JIT-tuotantomallista hyötyjä massatuotantoon verrattuna
  - ▶ tuotteen *läpimenoaika* lyhyt: laatuongelmat paljastuvat nopeasti
  - ▶ asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin oli helppo valmistautua
- ▶ Massatuotanto pyrkii optimoimaan yksittäisten työntekijöiden ja koneiden työpanosta
  - ▶ ideaalina että koneiden käyttöaste on koko ajan 100%
- ▶ JIT:issä optimoinnin kohde tuotteen *läpimenoaika*
  - ▶ eliminoidaan kaikki **hukka** (waste), joka ei edesauta työn nopeampaa *virtausta* tilauksesta asiakkaalle



# Toyota production system (TPS)

# Toyota production system (TPS)

- ▶ Vuodesta 1965 alkaen Toyota alkoi kutsua toimintatapaansa Toyota Production Systemiksi

# Toyota production system (TPS)

- ▶ Vuodesta 1965 alkaen Toyota alkoi kutsua toimintatapaansa Toyota Production Systemiksi
- ▶ Ensimmäiset englanninkieliset julkaisut vuodelta 1977

# Toyota production system (TPS)

- ▶ Vuodesta 1965 alkaen Toyota alkoi kutsua toimintatapaansa Toyota Production Systemiksi
- ▶ Ensimmäiset englanninkieliset julkaisut vuodelta 1977
- ▶ MIT:in tutkijat alkoivat 1980-luvun lopussa tutkimaan TPS:ää
  - ▶ lanseeraavat nimikkeen *lean-* (eli *virtaviivainen*) *tuotanto*

# Toyota production system (TPS)

- ▶ Vuodesta 1965 alkaen Toyota alkoi kutsua toimintatapaansa Toyota Production Systemiksi
- ▶ Ensimmäiset englanninkieliset julkaisut vuodelta 1977
- ▶ MIT:in tutkijat alkoivat 1980-luvun lopussa tutkimaan TPS:ää
  - ▶ lanseeraavat nimikkeen *lean-* (eli virtaviivainen) *tuotanto*
- ▶ 1990 ilmestynyt kirja *The Machine That Changed the World* toi leanin laajempaan tietoisuuteen

# Toyota production system (TPS)

- ▶ Vuodesta 1965 alkaen Toyota alkoi kutsua toimintatapaansa Toyota Production Systemiksi
- ▶ Ensimmäiset englanninkieliset julkaisut vuodelta 1977
- ▶ MIT:in tutkijat alkoivat 1980-luvun lopussa tutkimaan TPS:ää
  - ▶ lanseeraavat nimikkeen *lean- (eli virtaviivainen) tuotanto*
- ▶ 1990 ilmestynyt kirja *The Machine That Changed the World* toi leanin laajempaan tietoisuuteen
- ▶ Toyota alkoi 2000-luvulla käyttämään sisäisesti nimitystä lean

# Toyota production system (TPS)

- ▶ Vuodesta 1965 alkaen Toyota alkoi kutsua toimintatapaansa Toyota Production Systemiksi
- ▶ Ensimmäiset englanninkieliset julkaisut vuodelta 1977
- ▶ MIT:in tutkijat alkoivat 1980-luvun lopussa tutkimaan TPS:ää
  - ▶ lanseeraavat nimikkeen *lean- (eli virtaviivainen) tuotanto*
- ▶ 1990 ilmestynyt kirja *The Machine That Changed the World* toi leanin laajempaan tietoisuuteen
- ▶ Toyota alkoi 2000-luvulla käyttämään sisäisesti nimitystä lean
- ▶ Viimeisen 25 vuoden aikana on ilmestynyt suuri määrä kirjoja, jotka kuvaavat Toyotan tuotantojärjestelmää
  - ▶ Ehkä paras *Jeffrey Liker: The Toyota Way (2001)*

# Lean tuotanto ja tuotekehitys

- ▶ Alussa lean oli Toyotalla *tuotantoa* (production) optimoiva toimintatapa, nykyään myös *tuotekehitystä* (development)



# Lean tuotanto ja tuotekehitys

- ▶ Alussa lean oli Toyotalla *tuotantoa* (production) optimoiva toimintatapa, nykyään myös *tuotekehitystä* (development)
- ▶ Tuotanto ja tuotekehitys luonteeltaan hyvin erilaisia ja niihin sovellettavat lean-käytänteet eroavatkin paikoin

# Lean tuotanto ja tuotekehitys

- ▶ Alussa lean oli Toyotalla *tuotantoa* (production) optimoiva toimintatapa, nykyään myös *tuotekehitystä* (development)
- ▶ Tuotanto ja tuotekehitys luonteeltaan hyvin erilaisia ja niihin sovellettavat lean-käytänteet eroavatkin paikoin
- ▶ Sovellettu monille aloille, myös ohjelmistotuotantoon
  - ▶ Mary ja Tom Poppendieck: *Lean software development, an agile toolkit* (2003)

# Lean tuotanto ja tuotekehitys

- ▶ Alussa lean oli Toyotalla *tuotantoa* (production) optimoiva toimintatapa, nykyään myös *tuotekehitystä* (development)
- ▶ Tuotanto ja tuotekehitys luonteeltaan hyvin erilaisia ja niihin sovellettavat lean-käytänteet eroavatkin paikoin
- ▶ Sovellettu monille aloille, myös ohjelmistotuotantoon
  - ▶ Mary ja Tom Poppendieck: *Lean software development, an agile toolkit* (2003)
- ▶ Scrum saanut vaikutteita leanista
  - ▶ kehittäjät Ken Schwaber ja Jeff Sutherland tunsivat leanin

# Lean tuotanto ja tuotekehitys

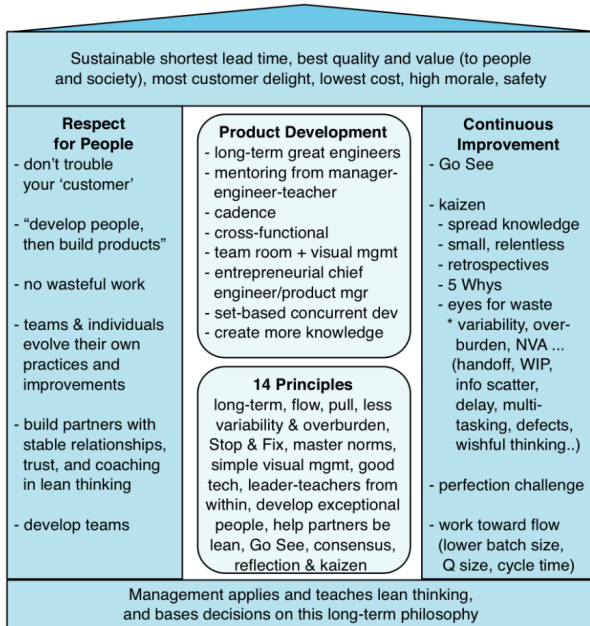
- ▶ Alussa lean oli Toyotalla *tuotantoa* (production) optimoiva toimintatapa, nykyään myös *tuotekehitystä* (development)
- ▶ Tuotanto ja tuotekehitys luonteeltaan hyvin erilaisia ja niihin sovellettavat lean-käytänteet eroavatkin paikoin
- ▶ Sovellettu monille aloille, myös ohjelmistotuotantoon
  - ▶ Mary ja Tom Poppendieck: *Lean software development, an agile toolkit* (2003)
- ▶ Scrum saanut vaikutteita leanista
  - ▶ kehittäjät Ken Schwaber ja Jeff Sutherland tunsivat leanin
- ▶ Leania on ruvettu soveltamaan yhä suurempaan määrään asioita: terveydenhuoltoon, pankkitoimintaan, yliopiston hallintoon ja jopa hevosten hoitoon
  - ▶ vaikea enää sanoa mitä lean tarkoittaa...

Lean TPS:n mukaan...

# Lean TPS:n mukaan...

- ▶ Leania havainnollistaa *lean thinking house*

# Lean thinking house



## Lean TPS:n mukaan...

- ▶ Leania havainnollistaa *lean thinking house*



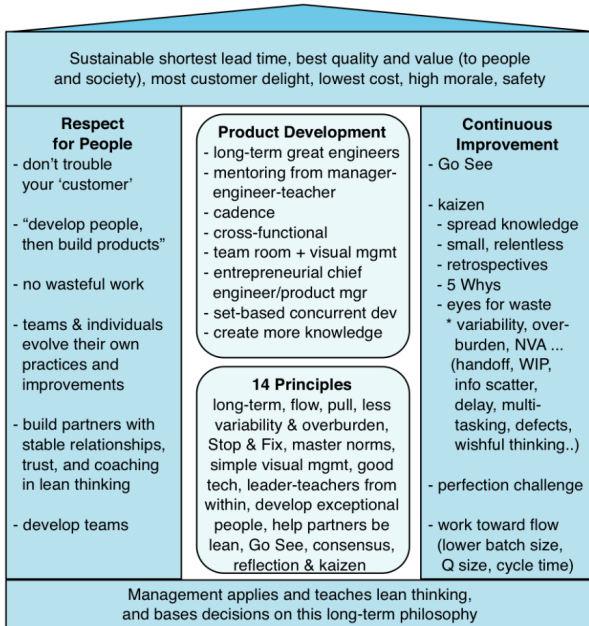
# Lean TPS:n mukaan...

- ▶ Leania havainnollistaa *lean thinking house*
- ▶ Leanilla on
  - ▶ tavoite (**goal**)
  - ▶ perusta (**foundation**)
  - ▶ kaksi peruspilaria (**pillars**) ja
  - ▶ joukko näitä tukevia periaatteita (*14 principles ja product development -periaatteet*)

# Lean TPS:n mukaan...

- ▶ Leania havainnollistaa *lean thinking house*
- ▶ Leanilla on
  - ▶ tavoite (**goal**)
  - ▶ perusta (**foundation**)
  - ▶ kaksi peruspilaria (**pilars**) ja
  - ▶ joukko näitä tukevia periaatteita (*14 principles ja product development -periaatteet*)
- ▶ Lisäksi olemassa joukko leania tukevia työkaluja
  - ▶ näistä kuuluisin lienee *Kanban*

# Lean thinking house



# Lean: tavoite, perusta ja pilarit

- ▶ Tavoite (**goal**)
  - ▶ kestävä ja nopea tapa edetä “ideasta asiakkaalle myytyyn tuotteeseen”
  - ▶ työntekijöitä ja yhteistyökumppaneita riistämättä
  - ▶ ylläpitäen korkea laatutaso ja asiakastyytyväisyys

# Lean: tavoite, perusta ja pilarit

## ▶ Tavoite (**goal**)

- ▶ kestävä ja nopea tapa edetä “ideasta asiakkaalle myytyyn tuotteeseen”
- ▶ työntekijöitä ja yhteistyökumppaneita riistämättä
- ▶ ylläpitäen korkea laatutaso ja asiakastyytyväisyys

## ▶ Perusta (**foundation**)

- ▶ syvälle yrityksen kaikille tasoille juurtunut lean-toimintatapa
- ▶ mitä johtajat soveltavat ja opettavat alaisille

# Lean: tavoite, perusta ja pilarit

- ▶ Tavoite (**goal**)
  - ▶ kestävä ja nopea tapa edetä “ideasta asiakkaalle myytyyn tuotteeseen”
  - ▶ työntekijöitä ja yhteistyökumppaneita riistämättä
  - ▶ ylläpitäen korkea laatutaso ja asiakastyytyväisyys
- ▶ Perusta (**foundation**)
  - ▶ syvälle yrityksen kaikille tasoille juurtunut lean-toimintatapa
  - ▶ mitä johtajat soveltavat ja opettavat alaisille
- ▶ Lean rakentuu kahden peruspilarin varaan
  - ▶ jatkuvan parantaminen (**continuous improvement**)
  - ▶ ihmisten kunnioittaminen (**respect for people**)

## Jatkuvan parantaminen (continuous improvement)

# Jatkuvan parantaminen (continuous improvement)

- ▶ The root of the Toyota Way is to be **dissatisfied with the status quo**; you have to ask constantly
  - ▶ *“Why are we doing this?”*



# Jatkuvan parantaminen (continuous improvement)

- ▶ The root of the Toyota Way is to be **dissatisfied with the status quo**; you have to ask constantly
  - ▶ *“Why are we doing this?”*
- ▶ Jatkuvan parantamisen todellinen arvo on
  - ▶ **jatkuvan oppimisen** ilmapiirissä ja
  - ▶ ympäristössä joka ei pelkästään hyväksy vaan **rohkaisee muutokseen**

Ihmisten kunnioittaminen (respect for people)

# Ihmisten kunnioittaminen (respect for people)

- ▶ Jatkuvaan oppimisen ja parantamisen ilmapiiri mahdollinen vaan, jos toiminta perustuu *ihmisten kunnioittamiseen*.
  - ▶ työntekijöitä kuunnellaan, mentoroidaan ja vastuutetaan
  - ▶ työympäristö mielekäs ja turvallinen
  - ▶ työtehtävät mielekkäitä, annetaan mahdollisuus urakehitykselle

# Ihmisten kunnioittaminen (respect for people)

- ▶ Jatkuvaan oppimisen ja parantamisen ilmapiiri mahdollinen vaan, jos toiminta perustuu *ihmisten kunnioittamiseen*.
  - ▶ työntekijöitä kuunnellaan, mentoroidaan ja vastuutetaan
  - ▶ työympäristö mielekäs ja turvallinen
  - ▶ työtehtävät mielekkäitä, annetaan mahdollisuus urakehitykselle
- ▶ Periaatteen kattaa myös alihankkijat ja loppuasiakkaat
  - ▶ alihankkijoiden kanssa rakennetaan aitoja partneriuksia, joista molemmat hyötävät sekä opettaa alihankkijoille lean-ajattelua

# Ihmisten kunnioittaminen (respect for people)

- ▶ Jatkuvaan oppimisen ja parantamisen ilmapiiri mahdollinen vaan, jos toiminta perustuu *ihmisten kunnioittamiseen*.
  - ▶ työntekijöitä kuunnellaan, mentoroidaan ja vastuutetaan
  - ▶ työympäristö mielekäs ja turvallinen
  - ▶ työtehtävät mielekkäitä, annetaan mahdollisuus urakehitykselle
- ▶ Periaatteen kattaa myös alihankkijat ja loppuasiakkaat
  - ▶ alihankkijoiden kanssa rakennetaan aitoja partneriuksia, joista molemmat hyötyvät sekä opettaa alihankkijoille lean-ajattelua
- ▶ Tavoitetta ja peruspilareja tukevat toimintaa ohjaavat *lean-periaatteet* (lean principles) joita käsittelemme pian

## Jatkuva parantaminen – arvo ja hukka

# Jatkuva parantaminen – arvo ja hukka

- ▶ TPS:n kehittäjä Taiichi Ohno kuvaa *jatkuvan parantamisen periaatetta* seuraavasti:
  - ▶ We are looking at **time line**, from the moment **customer gives us an order to the point where we collect the cash**
  - ▶ And we are reducing the time line by **reducing the non-value-adding wastes**

# Jatkuva parantaminen – arvo ja hukka

- ▶ TPS:n kehittäjä Taiichi Ohno kuvaa *jatkuvan parantamisen periaatetta* seuraavasti:
  - ▶ We are looking at **time line**, from the moment **customer gives us an order to the point where we collect the cash**
  - ▶ And we are reducing the time line by **reducing the non-value-adding wastes**
- ▶ Keino päästä nopeampaan tuotantosykliin on siis eliminoida *arvoa* (value) tuottamattomia asioita eli *hukkaa* (waste)



# Jatkuva parantaminen – arvo ja hukka

- ▶ TPS:n kehittäjä Taiichi Ohno kuvaa *jatkuvan parantamisen periaatetta* seuraavasti:
  - ▶ We are looking at **time line**, from the moment **customer gives us an order to the point where we collect the cash**
  - ▶ And we are reducing the time line by **reducing the non-value-adding wastes**
- ▶ Keino päästä nopeampaan tuotantosykliin on siis eliminoida *arvoa* (value) tuottamattomia asioita eli *hukkaa* (waste)
- ▶ Mitä arvo ja hukka tarkoittavat?
  - ▶ arvo: asiat ja työvaiheet, mistä asiakas on valmis maksamaan
  - ▶ hukka: kaikki tuotantoon liittyvä, mikä ei tuota asiakkaalle arvoa

# Jatkuva parantaminen – arvo ja hukka

- ▶ TPS:n kehittäjä Taiichi Ohno kuvaa *jatkuvan parantamisen periaatetta* seuraavasti:
  - ▶ We are looking at **time line**, from the moment **customer gives us an order to the point where we collect the cash**
  - ▶ And we are reducing the time line by **reducing the non-value-adding wastes**
- ▶ Keino päästä nopeampaan tuotantosykliin on siis eliminoida *arvoa* (value) tuottamattomia asioita eli *hukkaa* (waste)
- ▶ Mitä arvo ja hukka tarkoittavat?
  - ▶ arvo: asiat ja työvaiheet, mistä asiakas on valmis maksamaan
  - ▶ hukka: kaikki tuotantoon liittyvä, mikä ei tuota asiakkaalle arvoa
- ▶ Lean tunnisti alunperin 7 lähdettä hukalle (**muda**)

# Lean-hukka ohjelmistotuotannon näkökulmasta

- ▶ **Over-production** ylituotanto
  - ▶ Tuotteita tulee valmistaa ainoastaan siinä määrin mitä asiakas on niitä tilannut

# Lean-hukka ohjelmistotuotannon näkökulmasta

- ▶ **Over-production** ylituotanto
  - ▶ Tuotteita tulee valmistaa ainoastaan siinä määrin mitä asiakas on niitä tilannut
- ▶ Ohjelmistojen ylimääräiset toiminnallisuudet voidaan ajatella olevan ylituotantoa
  - ▶ Tutkimuksien mukaan 64% ohjelmistojen toiminnallisuuksista on joko ei ollenkaan tai ainoastaan erittäin harvoin käytettyjä

# Lean-hukka ohjelmistotuotannon näkökulmasta

- ▶ **Over-production** ylituotanto
  - ▶ Tuotteita tulee valmistaa ainoastaan siinä määrin mitä asiakas on niitä tilannut
- ▶ Ohjelmistojen ylimääräiset toiminnallisuudet voidaan ajatella olevan ylituotantoa
  - ▶ Tutkimuksien mukaan 64% ohjelmistojen toiminnallisuuksista on joko ei ollenkaan tai ainoastaan erittäin harvoin käytettyjä
- ▶ **In-process inventory** välivarastointi
  - ▶ Tähän kategoriaan kuuluu osittain tehty työ ja sen säilöminen

# Lean-hukka ohjelmistotuotannon näkökulmasta

- ▶ **Over-production** ylituotanto
  - ▶ Tuotteita tulee valmistaa ainoastaan siinä määrin mitä asiakas on niitä tilannut
- ▶ Ohjelmistojen ylimääräiset toiminnallisuudet voidaan ajatella olevan ylituotantoa
  - ▶ Tutkimuksien mukaan 64% ohjelmistojen toiminnallisuuksista on joko ei ollenkaan tai ainoastaan erittäin harvoin käytettyjä
- ▶ **In-process inventory** välivarastointi
  - ▶ Tähän kategoriaan kuuluu osittain tehty työ ja sen säilöminen
- ▶ Ohjelmistotuotannossa
  - ▶ tarkka vaatimusmäärittely ominaisuuksille joita ei vielä toteuteta
  - ▶ valmis koodi mikä ei ole vielä testattu tai otettu käyttöön
  - ▶ koodi joka toteuttaa asiakkaan ehkä tulevaisuudessa haluamia toiminnallisuuksia

# Lean-hukka ohjelmistotuotannon näkökulmasta

- ▶ **Extra processing** liikatyö
  - ▶ prosessin pakottamat turhat työvaiheet
  - ▶ “pyörän keksiminen uudelleen”
  - ▶ liian hyvä laatu (?)

# Lean-hukka ohjelmistotuotannon näkökulmasta

- ▶ **Extra processing** liikatyö
  - ▶ prosessin pakottamat turhat työvaiheet
  - ▶ “pyörän keksiminen uudelleen”
  - ▶ liian hyvä laatu (?)
- ▶ **Transportation** tarpeeton materiaalin siirtely



# Lean-hukka ohjelmistotuotannon näkökulmasta

- ▶ **Extra processing** liikatyö
  - ▶ prosessin pakottamat turhat työvaiheet
  - ▶ “pyörän keksiminen uudelleen”
  - ▶ liian hyvä laatu (?)
- ▶ **Transportation** tarpeeton materiaalin siirtely
- ▶ Ohjelmistotuotannossa ns “handoff”, eli jos ohjelmisto
  - ▶ määritellään ja toteutetaan erillisten tiimien toimesta
  - ▶ toteutetaan ja viedään tuotantoon erillisten tiimien toimesta
  - ▶ ...

# Lean-hukka ohjelmistotuotannon näkökulmasta

- ▶ **Motion** työntekijöiden tarpeeton liikkuminen

# Lean-hukka ohjelmistotuotannon näkökulmasta

- ▶ **Motion** työntekijöiden tarpeeton liikkuminen
- ▶ Ohjelmistotuotannossa *task switching*
  - ▶ työskentely yhtäaikaan monessa projektissa
  - ▶ liian monen storyn tekeminen yhtä aikaa

# Lean-hukka ohjelmistotuotannon näkökulmasta

- ▶ **Motion** työntekijöiden tarpeeton liikkuminen
- ▶ Ohjelmistotuotannossa *task switching*
  - ▶ työskentely yhtäaikaan monessa projektissa
  - ▶ liian monen storyn tekeminen yhtä aikaa
- ▶ **Waiting** turha odotus

# Lean-hukka ohjelmistotuotannon näkökulmasta

- ▶ **Motion** työntekijöiden tarpeeton liikkuminen
- ▶ Ohjelmistotuotannossa *task switching*
  - ▶ työskentely yhtäaikaan monessa projektissa
  - ▶ liian monen storyn tekeminen yhtä aikaa
- ▶ **Waiting** turha odotus
- ▶ Ohjelmistotuotannossa
  - ▶ aika, joka joudutaan odottamaan että yrityksen johto hyväksyy vaatimusmäärittelyn
  - ▶ ... testaajat ehtivät testaamaan ohjelman uuden version
  - ▶ ... ylläpito vie sovelluksen uuden version tuotantoon
  - ▶ ... joku mergeää pull requestin

# Lean-hukka ohjelmistotuotannon näkökulmasta

## ▶ **Defects** viat

- ▶ Koodissa on väkisinkin vikoja jossain tuotannon vaiheessa
- ▶ Testaaminen ja vikojen havaitseminen vasta tuotannon loppuvaiheessa erittäin epäoptimaalista

# Lean-hukka ohjelmistotuotannon näkökulmasta

- ▶ **Defects** viat
  - ▶ Koodissa on väkisinkin vikoja jossain tuotannon vaiheessa
  - ▶ Testaaminen ja vikojen havaitseminen vasta tuotannon loppuvaiheessa erittäin epäoptimaalista
- ▶ Myöhemmin on ehdotettu alkuperäisten lisäksi uusia, mm.
  - ▶ *Under-realizing people's potential and varied skill, insight, ideas, suggestion*

# Mura-tyyppinen hukka

- ▶ Seitsemän *muda*-tyyppisen hukan lisäksi olemassa kaksi muuta hukkatyyppiä: *mura* ja *muri*



# Mura-tyyppinen hukka

- ▶ Seitsemän *muda*-tyyppisen hukan lisäksi olemassa kaksi muuta hukkatyyppiä: *mura* ja *muri*
- ▶ **Mura**: epäsäännöllisyyttä tai epäyhdenmukaisuutta työtavoissa tai työstettävässä tuotteessa
  - ▶ Esim. toteutettavien user storyjen suuresti vaihteleva koko

# Mura-tyyppinen hukka

- ▶ Seitsemän *muda*-tyyppisen hukan lisäksi olemassa kaksi muuta hukkatyyppiä: *mura* ja *muri*
- ▶ **Mura**: epäsäännöllisyyttä tai epäyhdenmukaisuutta työtavoissa tai työstettävässä tuotteessa
  - ▶ Esim. toteutettavien user storyjen suuresti vaihteleva koko
- ▶ Seurauksena saattaa olla *muda*-tyyppinen hukka, esimerkiksi välivarastoinnin tarve
  - ▶ Heikentää arvon läpivirtausta, eli aikaa, miten kauan user storyltä kestää backlogille asettamisesta valmiiksi tuotteen osaksi

# Muri-tyyppinen hukka

- ▶ **Muri:** ylikuormitus tai mahdottomat vaatimukset
  - ▶ koneiden käyttäminen 100% kapasiteetilla ilman säännöllistä huoltoa
  - ▶ henkilöstön ylityöllistäminen

# Muri-tyyppinen hukka

- ▶ **Muri:** ylikuormitus tai mahdottomat vaatimukset
  - ▶ koneiden käyttäminen 100% kapasiteetilla ilman säännöllistä huoltoa
  - ▶ henkilöstön ylityöllistäminen
- ▶ Murin, esim. henkilöstön ylikuormituksen seurauksena on todennäköisesti mudaa
  - ▶ tuotteeseen tulee vikoja
  - ▶ välivarastot kasvavat
  - ▶ vikoja ei korjata ajoissa

# Leanin periaatteita: kaizen

# Leanin periaatteita: kaizen

- ▶ **Kaizen** eli jatkuva parantaminen: *optimoidaan toimintaa eliminoimalla asiakkaalle arvoa tuottamatonta hukkaa*

# Leanin periaatteita: kaizen

- ▶ **Kaizen** eli jatkuva parantaminen: *optimoidaan toimintaa eliminoimalla asiakkaalle arvoa tuottamatonta hukkaa*
- ▶ Kaikkia työntekijöitä koskeva toimintafilosofia:
  - ▶ As a mindset, it suggests “My work is to do my work **and to improve my work**”
  - ▶ “continuously improve for its own sake”

# Leanin periaatteita: kaizen

- ▶ **Kaizen** eli jatkuva parantaminen: *optimoidaan toimintaa eliminoimalla asiakkaalle arvoa tuottamatonta hukkaa*
- ▶ Kaikkia työntekijöitä koskeva toimintafilosofia:
  - ▶ As a mindset, it suggests “My work is to do my work **and to improve my work**”
  - ▶ “continuously improve for its own sake”
- ▶ Kaizen on myös konkreettinen tapa toimia
  - ▶ valitaan toimintatapa/proseessi ja tehdään siitä uusi toiminnan standardi
  - ▶ noudatetaan uutta toimintatapaa, kunnes se tunnetaan täysin
  - ▶ mietitään parannuksia, ja luodaan uusi toiminnan standardi
  - ▶ toistetaan ikuisesti...



# Leanin periaatteita: kaizen

- ▶ **Kaizen** eli jatkuva parantaminen: *optimoidaan toimintaa eliminoimalla asiakkaalle arvoa tuottamatonta hukkaa*
- ▶ Kaikkia työntekijöitä koskeva toimintafilosofia:
  - ▶ As a mindset, it suggests “My work is to do my work **and to improve my work**”
  - ▶ “continuously improve for its own sake”
- ▶ Kaizen on myös konkreettinen tapa toimia
  - ▶ valitaan toimintatapa/proseessi ja tehdään siitä uusi toiminnan standardi
  - ▶ noudatetaan uutta toimintatapaa, kunnes se tunnetaan täysin
  - ▶ mietitään parannuksia, ja luodaan uusi toiminnan standardi
  - ▶ toistetaan ikuisesti...
- ▶ Kaizeniin liittyvä syklinen parannusprosessiin saattavat liittyä tasaisin väliajoin pidettävät tilaisuudet “kaizen event”:it

TAUKO 10 min

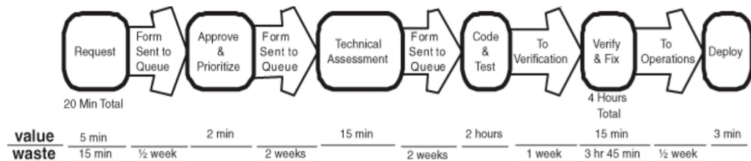
## Lean-työkalu: value stream mapping

# Lean-työkalu: value stream mapping

- ▶ Tekniikka/työkalu hukan kartoittamiseen
  - ▶ kuvaa tuotteen kulkua eri työvaiheiden läpi
  - ▶ visualisoi arvoa tuottavat työvaiheet suhteessa elinkaareen

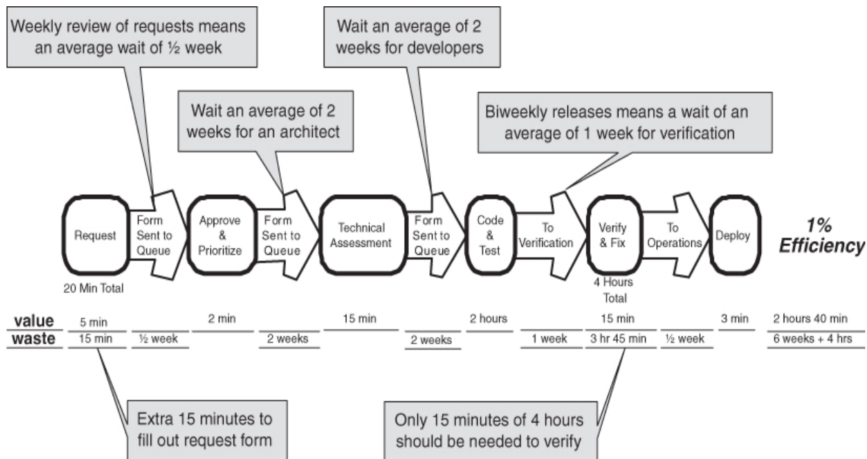
# Lean-työkalu: value stream mapping

- Tekniikka/työkalu hukan kartoittamiseen
  - kuvaa tuotteen kulkua eri työvaiheiden läpi
  - visualisoi arvoa tuottavat työvaiheet suhteessa elinkaareen



# Lean-työkalu: value stream mapping

- Tekniikka/työkalu hukan kartoittamiseen
  - kuvaa tuotteen kulkua eri työvaiheiden läpi
  - visualisoi arvoa tuottavat työvaiheet suhteessa elinkaareen



# Lean-työkalu: perimmäisen syyn analyysi

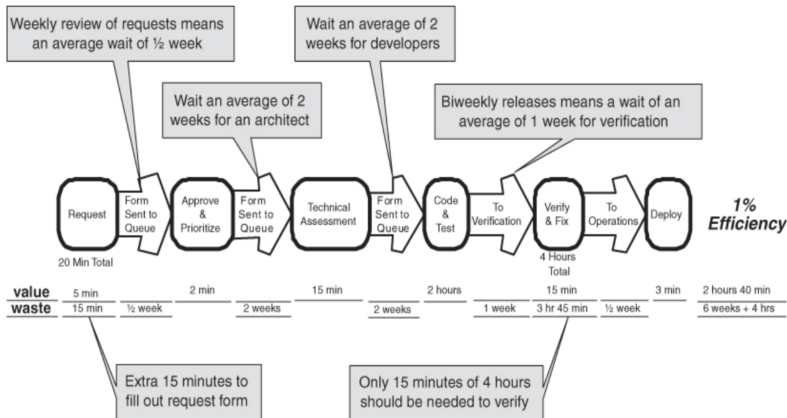
- ▶ Jos tuotantoprosessista on hukkaa, tulee se eliminoida

## Lean-työkalu: perimmäisen syyn analyysi

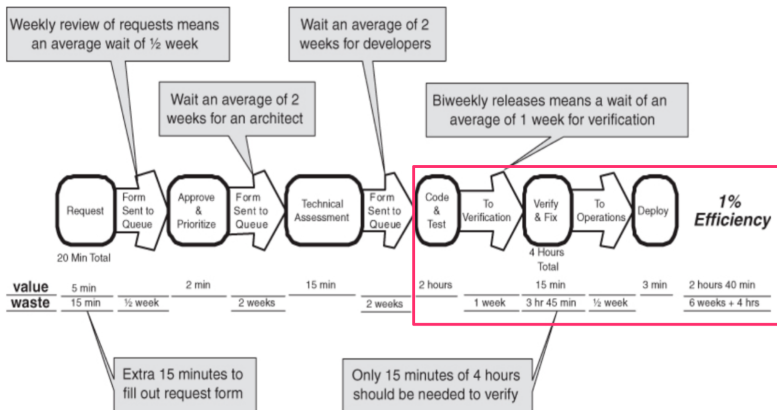
- ▶ Jos tuotantoprosessista on hukkaa, tulee se eliminoida
- ▶ Kaizenissa tarkoitus tehdä *perimmäisen syyn analyysi* (root cause analysis) ja korjata hukan taustalla olevat ongelmat



# Perimmäisen syyn analyysi

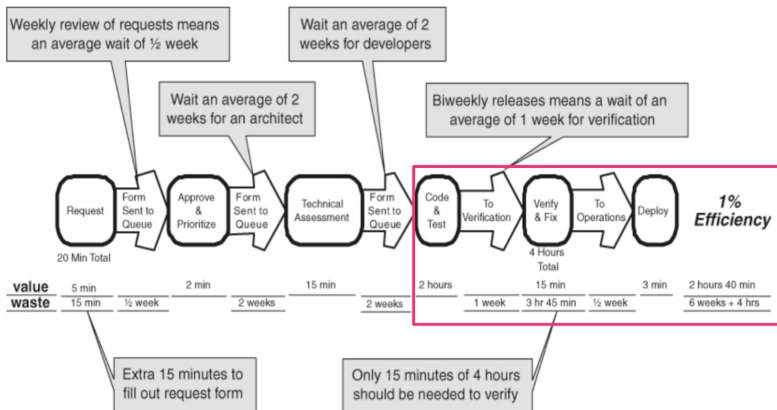


# Perimmäisen syyn analyysi: five whys



- Koodin valmistumisesta menee 1.5 viikkoa sen tuotantoon saamiseen

# Perimmäisen syyn analyysi: five whys



► Koodin valmistumisesta menee 1.5 viikkoa sen tuotantoon saamiseen

► Miksi?

# Perimmäisen syyn analyysi: five whys

- ▶ Koodin valmistumisesta menee 1.5 viikkoa sen tuotantoon saamiseen. **Miksi?**

## Perimmäisen syyn analyysi: five whys

- ▶ Koodin valmistumisesta menee 1.5 viikkoa sen tuotantoon saamiseen. **Miksi?**
- ▶ QA-osaston on vielä varmistettava, että koodi toimii staging-ympäristössä. **Miksi?**

## Perimmäisen syyn analyysi: five whys

- ▶ Koodin valmistumisesta menee 1.5 viikkoa sen tuotantoon saamiseen. **Miksi?**
- ▶ QA-osaston on vielä varmistettava, että koodi toimii staging-ympäristössä. **Miksi?**
- ▶ Ohjelmoijilla ei ole aikaa testata koodia itse staging-ympäristössä. **Miksi?**

## Perimmäisen syyn analyysi: five whys

- ▶ Koodin valmistumisesta menee 1.5 viikkoa sen tuotantoon saamiseen. **Miksi?**
- ▶ QA-osaston on vielä varmistettava, että koodi toimii staging-ympäristössä. **Miksi?**
- ▶ Ohjelmoijilla ei ole aikaa testata koodia itse staging-ympäristössä. **Miksi?**
- ▶ Ohjelmoijilla on kiire sprintin tavoitteena olevien user storyjen tekemisessä. **Miksi?**

## Perimmäisen syyn analyysi: five whys

- ▶ Koodin valmistumisesta menee 1.5 viikkoa sen tuotantoon saamiseen. **Miksi?**
- ▶ QA-osaston on vielä varmistettava, että koodi toimii staging-ympäristössä. **Miksi?**
- ▶ Ohjelmoijilla ei ole aikaa testata koodia itse staging-ympäristössä. **Miksi?**
- ▶ Ohjelmoijilla on kiire sprintin tavoitteena olevien user storyjen tekemisessä. **Miksi?**
- ▶ Edellisten sprinttien aikana tehtyjen storyjen bugikorjaukset vievät yllättävän paljon aikaa. **Miksi?**



## Perimmäisen syyn analyysi: five whys

- ▶ Koodin valmistumisesta menee 1.5 viikkoa sen tuotantoon saamiseen. **Miksi?**
- ▶ QA-osaston on vielä varmistettava, että koodi toimii staging-ympäristössä. **Miksi?**
- ▶ Ohjelmoijilla ei ole aikaa testata koodia itse staging-ympäristössä. **Miksi?**
- ▶ Ohjelmoijilla on kiire sprintin tavoitteena olevien user storyjen tekemisessä. **Miksi?**
- ▶ Edellisten sprinttien aikana tehtyjen storyjen bugikorjaukset vievät yllättävän paljon aikaa. **Miksi?**
- ▶ Laadunhallintaa ei ehditä koskaan tekemään kunnolla siinä sprintissä missä storyt toteutetaan. **Miksi?**

## Perimmäisen syyn analyysi: five whys

- ▶ Koodin valmistumisesta menee 1.5 viikkoa sen tuotantoon saamiseen. **Miksi?**
- ▶ QA-osaston on vielä varmistettava, että koodi toimii staging-ympäristössä. **Miksi?**
- ▶ Ohjelmoijilla ei ole aikaa testata koodia itse staging-ympäristössä. **Miksi?**
- ▶ Ohjelmoijilla on kiire sprintin tavoitteena olevien user storyjen tekemisessä. **Miksi?**
- ▶ Edellisten sprinttien aikana tehtyjen storyjen bugikorjaukset vievät yllättävän paljon aikaa. **Miksi?**
- ▶ Laadunhallintaa ei ehditä koskaan tekemään kunnolla siinä sprintissä missä storyt toteutetaan. **Miksi?**
- ▶ Sprintteihin otetaan aina liian monta user storya

# Leanin periaatteita

# Leanin periaatteita: pull-systeemi

## Leanin periaatteita: pull-systeemi

- ▶ Leanissa on siis tarkoitus optimoida aikaa, mikä kestää tuotteen suunnittelusta sen asiakkaalle toimittamiseen
  - ▶ Arvo pyritään saamaan *virtaamaan* (flow) asiakkaalle ilman turhia viiveitä ja työvaiheita

# Leanin periaatteita: pull-systeemi

- ▶ Leanissa on siis tarkoitus optimoida aikaa, mikä kestää tuotteen suunnittelusta sen asiakkaalle toimittamiseen
  - ▶ Arvo pyritään saamaan *virtaamaan* (flow) asiakkaalle ilman turhia viiveitä ja työvaiheita
- ▶ Leanin mekanismi virtauksen optimointiin on *pull-systeemi*
  - ▶ tehdään tuotteita, tai tuotteiden tarvitsemia komponentteja ainoastaan tilauksen saapuessa
  - ▶ tapa toteuttaa JIT (just in time) -tuotanto

# Leanin periaatteita: pull-systeemi

- ▶ Leanissa on siis tarkoitus optimoida aikaa, mikä kestää tuotteen suunnittelusta sen asiakkaalle toimittamiseen
  - ▶ Arvo pyritään saamaan *virtaamaan* (flow) asiakkaalle ilman turhia viiveitä ja työvaiheita
- ▶ Leanin mekanismi virtauksen optimointiin on *pull-systeemi*
  - ▶ tehdään tuotteita, tai tuotteiden tarvitsemia komponentteja ainoastaan tilauksen saapuessa
  - ▶ tapa toteuttaa JIT (just in time) -tuotanto
- ▶ Vastakohta on *push-systeemi*, missä tuotteita ja komponentteja tehdään etukäteen varastoon
  - ▶ pizzeria: pull-systeemi
  - ▶ Unicafe: push-systeemi

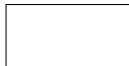
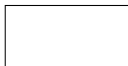
# Leanin periaatteita: pull-systeemi

- ▶ Leanissa on siis tarkoitus optimoida aikaa, mikä kestää tuotteen suunnittelusta sen asiakkaalle toimittamiseen
  - ▶ Arvo pyritään saamaan *virtaamaan* (flow) asiakkaalle ilman turhia viiveitä ja työvaiheita
- ▶ Leanin mekanismi virtauksen optimointiin on *pull-systeemi*
  - ▶ tehdään tuotteita, tai tuotteiden tarvitsemia komponentteja ainoastaan tilauksen saapuessa
  - ▶ tapa toteuttaa JIT (just in time) -tuotanto
- ▶ Vastakohta on *push-systeemi*, missä tuotteita ja komponentteja tehdään etukäteen varastoon
  - ▶ pizzeria: pull-systeemi
  - ▶ Unicafe: push-systeemi
- ▶ Pull-systeemi toteutetaan usein *kanbanin* avulla
  - ▶ visuaalisen ohjaus, jonka avulla työntekijöiden on helppo tietää miten seuraavaksi tulee toimittaa



# Lean-työkalu: Kanban

► asiakas tekee tilauksen



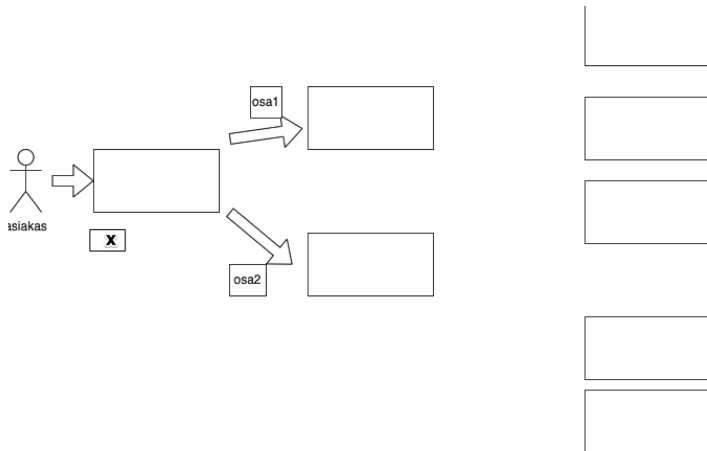
# Lean-työkalu: Kanban

- ▶ tilausta vastaava *kanban-korti* viedään tehtaalle



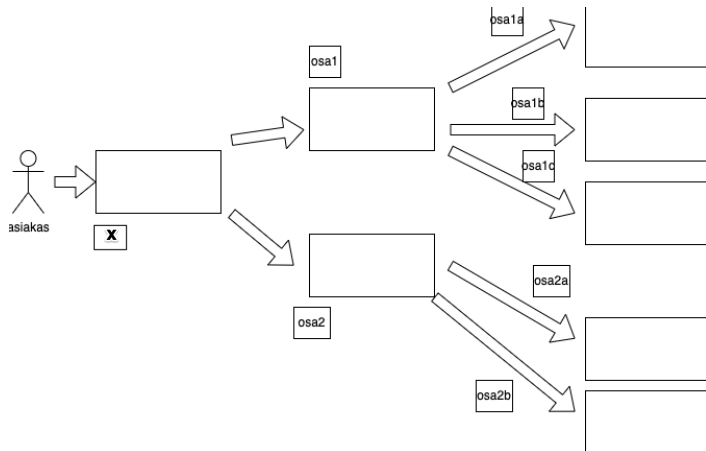
# Lean-työkalu: Kanban

- Jos tarvitaan komponentteja, “tilataan” ne valmistavilta työpisteiltä viemällä sinne tilausta vastaava kanban-kortti



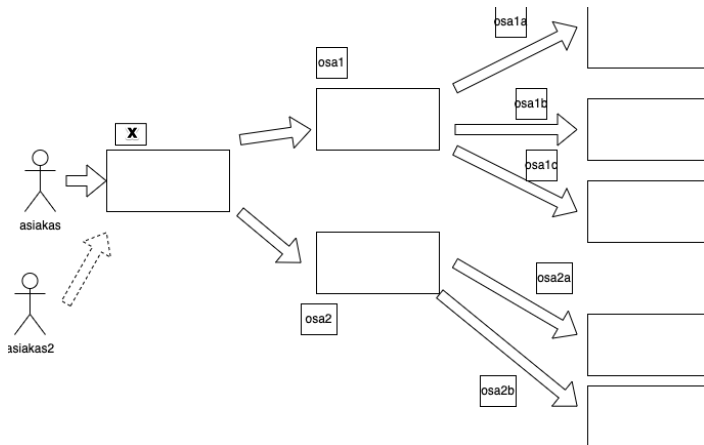
# Lean-työkalu: Kanban

- Jos komponenttien valmistus edellyttää jotain muita komponentteja, tilataan nekin samalla periaatteella



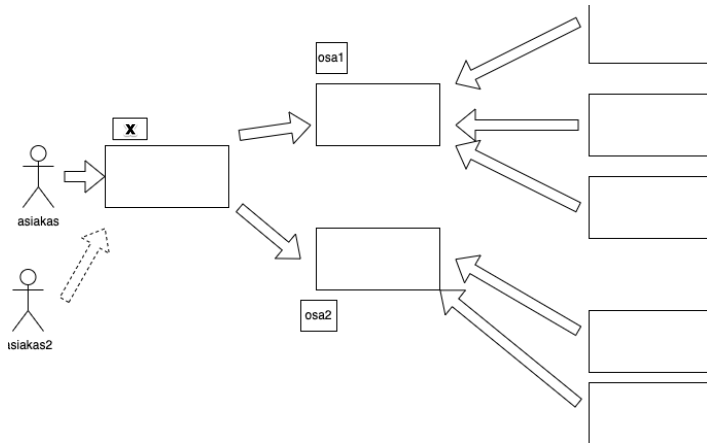
# Lean-työkalu: Kanban

- ▶ Kanban-kortteja on käytössä vain rajallinen määrä:
  - ▶ uutta tilausta ei aleta käsitellä
  - ▶ liikaa työtä ei pääse kasautumaan



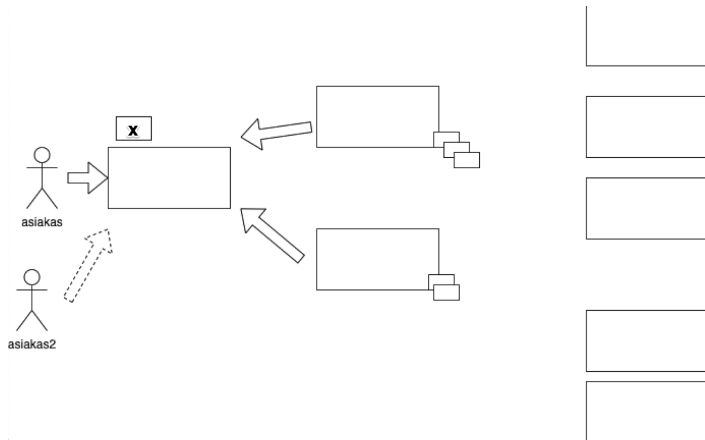
# Lean-työkalu: Kanban

- Kun komponentti on valmis, viedään se tilaajalle



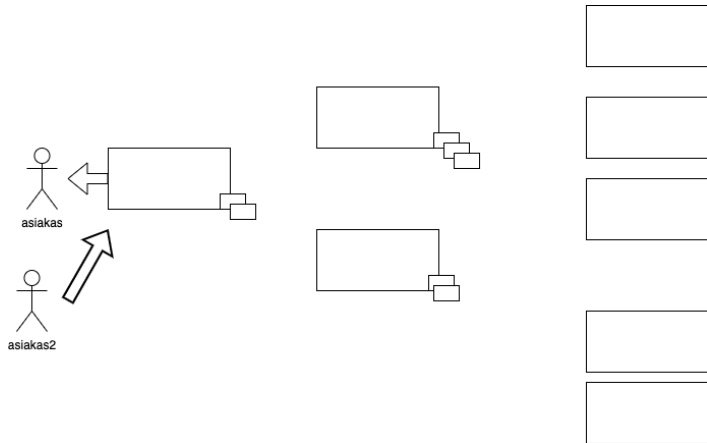
# Lean-työkalu: Kanban

- ▶ samalla kanban-kortti palautetaan tulevien tilauksien tekemistä varten



# Lean-työkalu: Kanban

- kun kapasiteettia vapautuu, otetaan uusi tilaus käsittelyyn





# Lean-työkalu: Kanban

- ▶ Kanbanin avulla “vedetään” (pull) tuote ja siihen tarvittavat komponentit

# Lean-työkalu: Kanban

- ▶ Kanbanin avulla “vedetään” (pull) tuote ja siihen tarvittavat komponentit
- ▶ Rajallinen määrä kanban-kortteja takaa että yksittäinen tuote valmistuu nopeasti

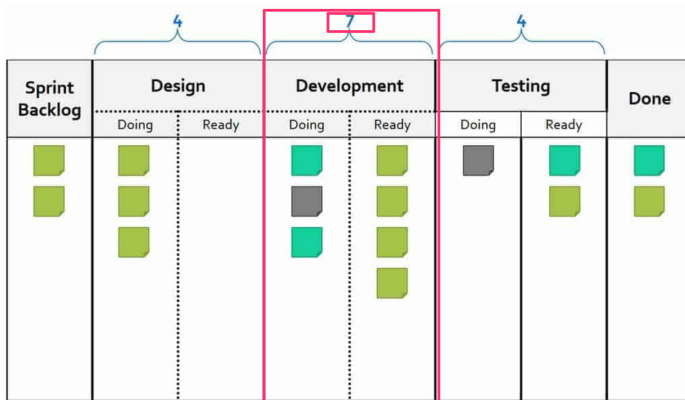
# Lean-työkalu: Kanban

- ▶ Kanbanin avulla “vedetään” (pull) tuote ja siihen tarvittavat komponentit
- ▶ Rajallinen määrä kanban-kortteja takaa että yksittäinen tuote valmistuu nopeasti
- ▶ Käytännössä saatetaan ylläpitää **pieniä välivarastoja** jotta valmistamiseen kuluva läpimenoaika optimoituu

# Kanban ohjelmistokehityksessä

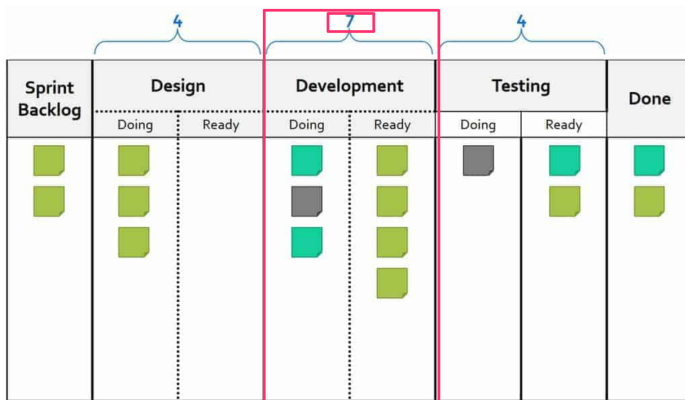
# Kanban ohjelmistokehityksessä

- ▶ User story kulkee eri työvaiheiden kautta
- ▶ Nopea läpivirtaus saadaan aikaan rajoittamalla tietyissä työvaiheissa kesken olevan työn määrää *WIP-rajoitteilla*



# Kanban ohjelmistokehityksessä

- ▶ User story kulkee eri työvaiheiden kautta
- ▶ Nopea läpivirtaus saadaan aikaan rajoittamalla tietyissä työvaiheissa kesken olevan työn määrää *WIP-rajoitteilla*



- ▶ Voi paljastaa pullonkaulat työprosessissa: mikä “sarake” ruuhkautuu

# Leanin periaatteita

# Leanin periaatteita

- ▶ Jotta arvo virtaisi tasaisesti, on hyvä jos työvaiheiden keston ei liity liikaa varianssia: *level the work*
  - ▶ pyrkimys suunilleen tasakokoisiin user storyihin



# Leanin periaatteita

- ▶ Jotta arvo virtaisi tasaisesti, on hyvä jos työvaiheiden keston ei liity liikaa varianssia: *level the work*
  - ▶ pyrkimys suunilleen tasakokoisiin user storyihin
- ▶ Yksi varianssin aiheuttaja ovat viat. Periaatteena:
  - ▶ Stop and fix
  - ▶ Build quality in

# Leanin periaatteita

- ▶ Jotta arvo virtaisi tasaisesti, on hyvä jos työvaiheiden keston ei liity liikaa varianssia: *level the work*
  - ▶ pyrkimys suunilleen tasakokoisiin user storyihin
- ▶ Yksi varianssin aiheuttaja ovat viat. Periaatteena:
  - ▶ Stop and fix
  - ▶ Build quality in
- ▶ *Stop and fix*: kuka tahansa velvollinen pysäyttämään tuotantolinjan vian havaitessaan
  - ▶ vian perimmäinen syy tulee selvittää mahdollisimman nopeasti ja pyrkiä eliminoimaan vian mahdollisuus tulevaisuudessa
  - ▶ laadun tulee olla sisäänrakennettua *build quality in*

# Leanin periaatteita

- ▶ Jotta arvo virtaisi tasaisesti, on hyvä jos työvaiheiden kestoon ei liity liikaa varianssia: *level the work*
  - ▶ pyrkimys suunilleen tasakokoisiin user storyihin
- ▶ Yksi varianssin aiheuttaja ovat viat. Periaatteena:
  - ▶ Stop and fix
  - ▶ Build quality in
- ▶ *Stop and fix*: kuka tahansa velvollinen pysäyttämään tuotantolinjan vian havaitessaan
  - ▶ vian perimmäinen syy tulee selvittää mahdollisimman nopeasti ja pyrkiä eliminoimaan vian mahdollisuus tulevaisuudessa
  - ▶ laadun tulee olla sisäänrakennettua *build quality in*
- ▶ Continuous integration ja automaattinen testaus *stop and fix* - ja *build quality in* -periaatteiden ilmentymänä

# Leanin periaatteita

- ▶ *Decide as late as possible*
  - ▶ Pull-systeemeissä tehdään tuotantopäätökset vasta tarvittaessa
  - ▶ esim. miten paljon tuotetta ja sen tarvitsemia komponentteja tulee valmistaa

# Leanin periaatteita

- ▶ *Decide as late as possible*
  - ▶ Pull-systeemeissä tehdään tuotantopäätökset vasta tarvittaessa
  - ▶ esim. miten paljon tuotetta ja sen tarvitsemia komponentteja tulee valmistaa
- ▶ *Commit at the last responsible moment*, päätöksiä viivytetään, mutta ei kuitenkaan liian kauaa

# Leanin periaatteita

- ▶ *Decide as late as possible*
  - ▶ Pull-systeemeissä tehdään tuotantopäätökset vasta tarvittaessa
  - ▶ esim. miten paljon tuotetta ja sen tarvitsemia komponentteja tulee valmistaa
- ▶ *Commit at the last responsible moment*, päätöksiä viivytetään, mutta ei kuitenkaan liian kauaa
- ▶ Kun päätös tehdään myöhään sen tueksi on käytettävissä maksimaalinen määrä tietoa

# Leanin periaatteita

- ▶ *Decide as late as possible*
  - ▶ Pull-systeemeissä tehdään tuotantopäätökset vasta tarvittaessa
  - ▶ esim. miten paljon tuotetta ja sen tarvitsemia komponentteja tulee valmistaa
- ▶ *Commit at the last responsible moment*, päätöksiä viivytetään, mutta ei kuitenkaan liian kauaa
- ▶ Kun päätös tehdään myöhään sen tueksi on käytettävissä maksimaalinen määrä tietoa
- ▶ Kun päätökset on tehty, toimitaan mahdollisimman nopeasti:  
*implement rapidly tai deliver as fast as possible*
  - ▶ näin arvo saadaan virtaamaan asiakkaalle ilman turhia viiveitä

# Leanin periaatteita

- ▶ *Decide as late as possible*
  - ▶ Pull-systeemeissä tehdään tuotantopäätökset vasta tarvittaessa
  - ▶ esim. miten paljon tuotetta ja sen tarvitsemia komponentteja tulee valmistaa
- ▶ *Commit at the last responsible moment*, päätöksiä viivytetään, mutta ei kuitenkaan liian kauaa
- ▶ Kun päätös tehdään myöhään sen tueksi on käytettävissä maksimaalinen määrä tietoa
- ▶ Kun päätökset on tehty, toimitaan mahdollisimman nopeasti:  
*implement rapidly tai deliver as fast as possible*
  - ▶ näin arvo saadaan virtaamaan asiakkaalle ilman turhia viiveitä
- ▶ Mitä nopeammin arvo virtaa, sitä enemmän päätöksiä mahdollista viivyttää ja tehdä ne paremman tiedon valossa



# Arvon virtaaminen ketterässä ohjelmistotuotannossa

# Arvon virtaaminen ketterässä ohjelmistotuotannossa

- ▶ Vaatimuksia hallitaan product backlogilla, joka on parhaassa tapauksessa DEEP
  - ▶ *detailed aprooately*, emergent, estimated, prioritized
  - ▶ tarkkoja vaatimuksia ei määritellä spekulatiivisesti vaan *at the last responsible moment*

# Arvon virtaaminen ketterässä ohjelmistotuotannossa

- ▶ Vaatimuksia hallitaan product backlogilla, joka on parhaassa tapauksessa DEEP
  - ▶ *detailed aproproately*, emergent, estimated, prioritized
  - ▶ tarkkoja vaatimuksia ei määritellä spekulatiivisesti vaan *at the last responsible moment*
- ▶ Kun product owner valitsee storyn seuraavaan sprinttiin: määritellään hyväksymäkriteerit ja suunnitellaan story
  - ▶ *deliver as fast as possible* tehdään valmiiksi sprintin aikana

# Arvon virtaaminen ketterässä ohjelmistotuotannossa

- ▶ Vaatimuksia hallitaan product backlogilla, joka on parhaassa tapauksessa DEEP
  - ▶ *detailed aproproately*, emergent, estimated, prioritized
  - ▶ tarkkoja vaatimuksia ei määritellä spekulatiivisesti vaan *at the last responsible moment*
- ▶ Kun product owner valitsee storyn seuraavaan sprinttiin: määritellään hyväksymäkriteerit ja suunnitellaan story
  - ▶ *deliver as fast as possible* tehdään valmiiksi sprintin aikana
- ▶ Scrum on pull-systeem: jokaiseen sprinttiin otetaan asiakkaan edustajan viime hetkellä viimeistelemät tilaukset
  - ▶ arvo eli valmiit toiminnallisuudet virtaa asiakkaalle sprinttien määrittelemässä rytmissä

Arvon virtaaminen ohjelmistotuotannossa *kiihtyy*

# Arvon virtaaminen ohjelmistotuotannossa *kiihtyy*

- ▶ Scrum vie uusia ominaisuuksia tuotantoon sprinteittäin

# Arvon virtaaminen ohjelmistotuotannossa *kiihtyy*

- ▶ Scrum vie uusia ominaisuuksia tuotantoon sprinteittäin
- ▶ Viime aikojen trendinä on ollut tihentää sykliä
  - ▶ *jatkuva tuotantoonvienti* eli continuous deployment voi tarkoittaa sitä, että jopa jokainen commit johtaa tuotantoonvientiin

# Arvon virtaaminen ohjelmistotuotannossa *kiihtyy*

- ▶ Scrum vie uusia ominaisuuksia tuotantoon sprinteittäin
- ▶ Viime aikojen trendinä on ollut tihentää sykliä
  - ▶ *jatkuva tuotantoonvienti* eli continuous deployment voi tarkoittaa sitä, että jopa jokainen commit johtaa tuotantoonvientiin
- ▶ Scrum rajoittaa kesken olevan työn määrää siten, että sprinttiin otetaan vaan tiimin velositeetin verran user storyjä



# Arvon virtaaminen ohjelmistotuotannossa *kiihtyy*

- ▶ Scrum vie uusia ominaisuuksia tuotantoon sprinteittäin
- ▶ Viime aikojen trendinä on ollut tihentää sykliä
  - ▶ *jatkuva tuotantoonvienti* eli continuous deployment voi tarkoittaa sitä, että jopa jokainen commit johtaa tuotantoonvientiin
- ▶ Scrum rajoittaa kesken olevan työn määrää siten, että sprinttiin otetaan vaan tiimin velositeetin verran user storyjä
- ▶ Kaikissa konteksteissa, esim. jatkuvaa käyttöönottoa sovellettaessa aikarajoitettu sprintti ei ole mielekäs

# Arvon virtaaminen ohjelmistotuotannossa *kiihtyy*

- ▶ Scrum vie uusia ominaisuuksia tuotantoon sprinteittäin
- ▶ Viime aikojen trendinä on ollut tihentää sykliä
  - ▶ *jatkuva tuotantoonvienti* eli continuous deployment voi tarkoittaa sitä, että jopa jokainen commit johtaa tuotantoonvientiin
- ▶ Scrum rajoittaa kesken olevan työn määrää siten, että sprinttiin otetaan vaan tiimin velositeetin verran user storyjä
- ▶ Kaikissa konteksteissa, esim. jatkuvaa käyttöönottoa sovellettaessa aikarajoitettu sprintti ei ole mielekäs
- ▶ Paikoin siirrytty “puhtaampaan” pull-systeemiin, missä storyja toteutetaan yksi kerrallaan niin nopeasti kuin mahdollista
  - ▶ kun tuotantokapasiteettia vapautuu, valitsee product owner tärkeimmän storyn
  - ▶ story määritellään, suunnitellaan ja sitten toteutetaan välittömästi alusta loppuun
  - ▶ virtaus varmistetaan rajoittamalla keskeneräisten storyjen määrää

# Leaniin kasvattaminen

# Leaniin kasvattaminen

- ▶ Toyotalla useimmat uudet työntekijät koulutetaan huolellisesti perehtymään käytännön tasolla lean-ajattelun periaatteisiin

# Leaniin kasvattaminen

- ▶ Toyotalla useimmat uudet työntekijät koulutetaan huolellisesti perehtymään käytännön tasolla lean-ajattelun periaatteisiin
- ▶ Useiden kuukauden koulutuksen aikana uudet työntekijät työskentelevät monissa eri työtehtävissä
  - ▶ opetetaan tunnistamaan lean-hukka eri muodoissaan
  - ▶ tarkoituksena on sisäistää jatkuvan parantamisen (kaizen) mentaliteetti

# Leaniin kasvattaminen

- ▶ Toyotalla useimmat uudet työntekijät koulutetaan huolellisesti perehtymään käytännön tasolla lean-ajattelun periaatteisiin
- ▶ Useiden kuukauden koulutuksen aikana uudet työntekijät työskentelevät monissa eri työtehtävissä
  - ▶ opetetaan tunnistamaan lean-hukka eri muodoissaan
  - ▶ tarkoituksena on sisäistää jatkuvan parantamisen (kaizen) mentaliteetti
- ▶ Johtamiskulttuurissa keskiössä on lean-ajattelun opettajina, mentoreina ja työn valmentajina toimivat johtajat/managerit
  - ▶ *grow leaders*: johtajat kasvatetaan Toyotan arvoihin
  - ▶ *my manager can do my job better than me*: johtajat firman sisällä eri työtehtävien kautta vastuuseen nousseita

# Leaniin kasvattaminen

- ▶ Toyotalla useimmat uudet työntekijät koulutetaan huolellisesti perehtymään käytännön tasolla lean-ajattelun periaatteisiin
- ▶ Useiden kuukauden koulutuksen aikana uudet työntekijät työskentelevät monissa eri työtehtävissä
  - ▶ opetetaan tunnistamaan lean-hukka eri muodoissaan
  - ▶ tarkoituksena on sisäistää jatkuvan parantamisen (kaizen) mentaliteetti
- ▶ Johtamiskulttuurissa keskiössä on lean-ajattelun opettajina, mentoreina ja työn valmentajina toimivat johtajat/managerit
  - ▶ *grow leaders*: johtajat kasvatetaan Toyotan arvoihin
  - ▶ *my manager can do my job better than me*: johtajat firman sisällä eri työtehtävien kautta vastuuseen nousseita
- ▶ Johtajat ovat ensisijaisesti toiminnan etulinjassa toimivia lean-käytänteiden opettajia ja mentoreita

- ▶ Tärkeä johtamisen periaate on *go see* (genchi genbutsu)
  - ▶ asiat tulee “nähdä asiat omin silmin” eikä pelkästään istua työpöydän ääressä taportteja lukemassa



- ▶ Tärkeä johtamisen periaate on *go see* (genchi genbutsu)
  - ▶ asiat tulee “nähdä asiat omin silmin” eikä pelkästään istua työpöydän ääressä taportteja lukemassa
- ▶ Johtajien oletetaan johtavat etulinjassa (*gemba*) eli siellä missä työ tosiasiallisesti tehdään

- ▶ Tärkeä johtamisen periaate on *go see* (genchi genbutsu)
  - ▶ asiat tulee “nähdä asiat omin silmin” eikä pelkästään istua työpöydän ääressä taportteja lukemassa
- ▶ Johtajien oletetaan johtavat etulinjassa (gemba) eli siellä missä työ tosiasiallisesti tehdään
- ▶ Toyota production systemsin kehittäjän T. Ohnon sanoin:
  - ▶ **You can't come up with useful kaizen sitting at your desk**
  - ▶ We have too many people these days who don't understand the workplace. They think a lot, but they don't see.
  - ▶ **I urge you to make a special effort to see what's happening in the workplace. That's where the facts are.**

# Johtaminen leanissa

- ▶ Tärkeä johtamisen periaate on *go see* (genchi genbutsu)
  - ▶ asiat tulee “nähdä asiat omin silmin” eikä pelkästään istua työpöydän ääressä taportteja lukemassa
- ▶ Johtajien oletetaan johtavat etulinjassa (gemba) eli siellä missä työ tosiasiallisesti tehdään
- ▶ Toyota production systemsin kehittäjän T. Ohnon sanoin:
  - ▶ **You can't come up with useful kaizen sitting at your desk**
  - ▶ We have too many people these days who don't understand the workplace. They think a lot, but they don't see.
  - ▶ **I urge you to make a special effort to see what's happening in the workplace. That's where the facts are.**
- ▶ Scrum masterin rooli on osin leanin ideaalien mukainen

# Lean-tuotekehityksen periaatteita

# Lean-tuotekehityksen periaatteita

- Sovellettaessa leania tuotannon optimoinnin sijaan *tuotekehitykseen* nousee esiin uusia periaatteita

# Lean-tuotekehityksen periaatteita

- ▶ Sovellettaessa leania tuotannon optimoinnin sijaan *tuotekehitykseen* nousee esiin uusia periaatteita
- ▶ *Out-learn the competitors, through generating more useful knowledge and using and remembering it effectively*

# Lean-tuotekehityksen periaatteita

- ▶ Sovellettaessa leania tuotannon optimoinnin sijaan *tuotekehitykseen* nousee esiin uusia periaatteita
- ▶ *Out-learn the competitors, through generating more useful knowledge and using and remembering it effectively*
- ▶ Fokukseen nousee *oppimisen kiihdyttäminen* (amplify learning)
  - ▶ *high-value information*: pyritään arvokkaaseen tietoon
  - ▶ *focus on uncertain things*: kiinnittämällä huomio epävarmoihin asioihin

# Lean-tuotekehityksen periaatteita

- ▶ Sovellettaessa leania tuotannon optimoinnin sijaan *tuotekehitykseen* nousee esiin uusia periaatteita
- ▶ *Out-learn the competitors, through generating more useful knowledge and using and remembering it effectively*
- ▶ Fokukseen nousee *oppimisen kiihdyttäminen* (amplify learning)
  - ▶ *high-value information*: pyritään arvokkaaseen tietoon
  - ▶ *focus on uncertain things*: kiinnittämällä huomio epävarmoihin asioihin
- ▶ Epävarmat ja suuren teknisen riskin sisältävät ideat tulee toteuttaa nopeasti, viivyttelyllä voi olla korkea hinta
  - ▶ *cost of delay*



# Lean-tuotekehityksen periaatteita

- ▶ Eräs mekanismi oppimisen nopeuttamiseen on *set based concurrent development*
  - ▶ jos tarkoituksena on kehittää esim. uusi moottorin jäähdytysjärjestelmä, aletaan yhtä aika kehittämään useita vaihtoehtoisia ratkaisuja eri tiimien toimesta
  - ▶ tasaisin väliajoin kehitettäviä ratkaisuja vertaillaan, ja osa niistä karsitaan
  - ▶ lopulta parhaaksi osoittautuva ratkaisu valitaan käytettäväksi lopputuotteessa

# Lean-tuotekehityksen periaatteita

- ▶ Eräs mekanismi oppimisen nopeuttamiseen on *set based concurrent development*
  - ▶ jos tarkoituksena on kehittää esim. uusi moottorin jäähdytysjärjestelmä, aletaan yhtä aika kehittämään useita vaihtoehtoisia ratkaisuja eri tiimien toimesta
  - ▶ tasaisin väliajoin kehitettäviä ratkaisuja vertaillaan, ja osa niistä karsitaan
  - ▶ lopulta parhaaksi osoittautuva ratkaisu valitaan käytettäväksi lopputuotteessa
- ▶ Poikkeaa radikaalisti iteratiivisesta kehityksestä
  - ▶ Ohjelmistotuotannossa harvinainen

# Lean-tuotekehityksen periaatteita

- ▶ Eräs mekanismi oppimisen nopeuttamiseen on *set based concurrent development*
  - ▶ jos tarkoituksena on kehittää esim. uusi moottorin jäähdytysjärjestelmä, aletaan yhtä aika kehittämään useita vaihtoehtoisia ratkaisuja eri tiimien toimesta
  - ▶ tasaisin väliajoin kehitettäviä ratkaisuja vertaillaan, ja osa niistä karsitaan
  - ▶ lopulta parhaaksi osoittautuva ratkaisu valitaan käytettäväksi lopputuotteessa
- ▶ Poikkeaa radikaalisti iteratiivisesta kehityksestä
  - ▶ Ohjelmistotuotannossa harvinainen
- ▶ Toyotalla tuotekehitystä johtaa *chief technical engineer*
  - ▶ vastuussa sekä teknisestä että liiketoiminnallisesta menestyksestä
  - ▶ kyseessä leanin etulinjassa toimiva johtaja, tuntee tarkasti käytännön työn, mutta on erittäin lähellä asiakasta
  - ▶ poikkeaa Scrumin product ownerista teknisen taustansa takia

# Leanin soveltaminen eri aloille

# Leanin soveltaminen eri aloille

- ▶ 90-luvulta alkaen lean on herättänyt maailmalla suurta kiinnostusta ja sitä on sovellettu laajalti

# Leanin soveltaminen eri aloille

- ▶ 90-luvulta alkaen lean on herättänyt maailmalla suurta kiinnostusta ja sitä on sovellettu laajalti
- ▶ Terminologiaeroista huolimatta Scrumissa paljon vaikutteita leanista
  - ▶ viimeaikoina agile vienyt arvoketjun optimoimista user storyjen läpimenoaikoja minimoimalla scrumin periaatteita pidemmälle
  - ▶ nykyään puhutaan paljon *leanista ohjelmistokehityksestä*

# Leanin soveltaminen eri aloille

- ▶ 90-luvulta alkaen lean on herättänyt maailmalla suurta kiinnostusta ja sitä on sovellettu laajalti
- ▶ Terminologiaeroista huolimatta Scrumissa paljon vaikutteita leanista
  - ▶ viimeaikoina agile vienyt arvoketjun optimoimista user storyjen läpimenoaikoja minimoimalla scrumin periaatteita pidemmälle
  - ▶ nykyään puhutaan paljon *leanista ohjelmistokehityksestä*
- ▶ Agileissa ja leanissa sama fundamentaali periaate: *toimintojen jatkuva kehittäminen*
  - ▶ rajanveto leanin ja ketterän välillä ei olekaan ollenkaan selvä

# Leanin soveltaminen eri aloille

- ▶ 90-luvulta alkaen lean on herättänyt maailmalla suurta kiinnostusta ja sitä on sovellettu laajalti
- ▶ Terminologiaeroista huolimatta Scrumissa paljon vaikutteita leanista
  - ▶ viimeaikoina agile vienyt arvoketjun optimoimista user storyjen läpimenoaikoja minimoimalla scrumin periaatteita pidemmälle
  - ▶ nykyään puhutaan paljon *leanista ohjelmistokehityksestä*
- ▶ Agileissa ja leanissa sama fundamentaali periaate: *toimintojen jatkuva kehittäminen*
  - ▶ rajanveto leanin ja ketterän välillä ei olekaan ollenkaan selvä
- ▶ **Ketteryyden ydin** on läpinäkyvyyden mahdollistava toimintojen parantamiseen keskittyvä inspect-and-adapt-sykli
- ▶ Käytännössä tämä on täsmälleen sama idea kuin leanin kaizen



# Leanin soveltamisen vaikeus

- ▶ Leanin soveltamisessa on kohdattu myös paljon ongelmia

# Leanin soveltamisen vaikeus

- ▶ Leanin soveltamisessa on kohdattu myös paljon ongelmia
- ▶ Lean on ajattelumalli, joka on kehitetty Toyotan tarpeisiin, malli on jalostunut ja muuttunut vuosikymmenten kuluessa
  - ▶ epäselvää miten Toyotan käytänteet siirretään eri aloille

# Leanin soveltamisen vaikeus

- ▶ Leanin soveltamisessa on kohdattu myös paljon ongelmia
- ▶ Lean on ajattelumalli, joka on kehitetty Toyotan tarpeisiin, malli on jalostunut ja muuttunut vuosikymmenten kuluessa
  - ▶ epäselvää miten Toyotan käytänteet siirretään eri aloille
- ▶ Usein Lean tulkitaan mekanistisesti, keskittyen työkaluihin
  - ▶ esim. kanban ja value stream mapping

# Leanin soveltamisen vaikeus

- ▶ Leanin soveltamisessa on kohdattu myös paljon ongelmia
- ▶ Lean on ajattelumalli, joka on kehitetty Toyotan tarpeisiin, malli on jalostunut ja muuttunut vuosikymmenten kuluessa
  - ▶ epäselvää miten Toyotan käytänteet siirretään eri aloille
- ▶ Usein Lean tulkitaan mekanistisesti, keskittyen työkaluihin
  - ▶ esim. kanban ja value stream mapping
- ▶ Unohtaen periaatteet: *jatkuva parantaminen ja ihmisten kunnioittaminen*
  - ▶ saadaan ehkä aikaan hetkellisiä parannuksia tuotantoketjussa
  - ▶ parannukset eivät ole kauaskantoisia jos ne eivät vaikuta koko organisaation ajatteluun ja toimintatapoihin

# Leanin soveltamisen vaikeus

- ▶ Kuten agile, myös lean ei ole joukko työkaluja vaan jatkuva toimintatapa

# Leanin soveltamisen vaikeus

- ▶ Kuten agile, myös lean ei ole joukko työkaluja vaan jatkuva toimintatapa
- ▶ Toyotan CEO:n sanoin:

# Leanin soveltamisen vaikeus

- ▶ Kuten agile, myös lean ei ole joukko työkaluja vaan jatkuva toimintatapa
- ▶ Toyotan CEO:n sanoin:
- ▶ *The root of the Toyota Way is to be dissatisfied with the status quo; you have to ask constantly, "Why are we doing this?"*

# Leanin soveltamisen vaikeus

- ▶ Kuten agile, myös lean ei ole joukko työkaluja vaan jatkuva toimintatapa
- ▶ Toyotan CEO:n sanoin:
- ▶ *The root of the Toyota Way is to be dissatisfied with the status quo; you have to ask constantly, "Why are we doing this?"*
- ▶ *In Toyota and in lean thinking, the idea is to repeat cycles of improvement experiments forever.*