

# **Onnistu teollisuusyrityksen toimintamalliuudistuksessa - johdon opas muutoksen valmisteluun**

Midagon White Paper



**midagon**

# Sisällys

Alkusanat	3
Yritykselle parhaat toimintamallit ovat usein yhdistelmiä puhdasoppisuuden sijaan	3
Toimintamallin uudistamisessa painoarvoa valmisteluun	4
Projektit ja prosessit tavoiteltavassa toimintamallissa eri teollisuudenaloilla	5
Lisäarvomme yrityksen johdolle toimintamalliuudistusta valmisteltaessa	5
LIITTEET	7
Toimialakohtaisia erityispiirteitä	7
Rakennusala	7
Metsäteollisuus	7
Konepajat	8
Tutustu kirjoittajiin	9
Teemu Metsola	9
Matti Ketonen	9
Juhani Nummi	9

# Alkusanat

Teollisuusyritysten johto kamppailee jatkuvasti uusien tuottavuutta parantavien keinojen löytämiseksi. Avainasemassa on löytää juuri kyseisen yrityksen tarpeisiin parhaiten sopiva tavoitetoimintamalli, joka tukee yrityksen strategian toteuttamista. Samalla on huomioitava yrityksen nykytilanne ja varmistettava, että muutos tavoitetoimintamallin saavuttamiseksi on toteutettavissa.

”Kyky tukea teollisuusyrityksiä toimintamallien uudistamisessa on keskeinen osa Midagonin palvelutarjoamaa, ja vahvistamme määrätietoisesti kykyämme tukea asiakkaitamme tällä strategisesti merkittävällä alueella. Tämän white paperin koostaneella Mika Läärällä on pitkä kokemus laajoista toimintamalliuudistuksista kansainvälisissä yhtiöissä, kuten KONE ja Nokia.”, kertoo Midagonin CEO Ilkka Töyrylä.

”Tässä Midagonin white paperissa keskitymme kuvaamaan johdon roolia toimintamalliuudistusten valmistelussa sekä tarkastelemaan prosessien ja projektien merkitystä toimintamallien uudistamisessa. Kirjoittajina toimineet Midagonin konsultit sekä ulkopuolinen asiantuntija ovat johtaneet, suunnitelleet ja toteuttaneet useita laajoja toimintamalliuudistuksia eri teollisuudenaloilla.”, toteaa white paperin koostanut konsultti Mika Läärä.

Toivomme tämän white paperin herättävän ajatuksia myös oman yrityksenne näkökulmasta - antoisia lukuhetkiä!

Ilkka Töyrylä  
CEO, Midagon Oy

Mika Läärä  
Senior Managing Consultant, Midagon Oy



## Yritykselle parhaat toimintamallit ovat usein yhdistelmiä puhdasoppisuuden sijaan

Teollisen tuotantotoiminnan ajatellaan usein tapahtuvan joko prosessina tai projektina. Prosessilla halutaan korostaa tuotannon toistuvuutta ja projektilla tuotantotilanteiden ainutkertaisuutta. Metsäteollisuudesta puhutaankin prosessiteollisuutena ja rakennusalan sanotaan tekevän projektiliiketoimintaa. Kun asiaa pysähtyy miettimään, hiipii mieleen ajatus, etteivät käytännön toimintatavat ja -mallit jakaudu näin selkeästi kahtia. Tyypillisesti, yleisenkin ajan hengen mukaisesti, kyse on hybriditoimintamalleista. Malleista, joissa tuotannon toimintamalleissa yhdistyvät prosessien ja projektien piirteet ja käytännöt.

Rakennusalan tavoittelema tuotannon pysähtymätön virtaus tuo *prosessit projekteihin*. Projekti virtaa aina paremmin, kun projektin tekemisen kohde on vakioitu ja projekti viedään läpi vakioituilla käytänteillä. Eli tavoitellaan toistuvuutta, toisin sanoen prosessia. Metsäteollisuusyrityksen keskeinen erottautumistekijä on tuotannon kyky reagoida asiakkaiden, tuotantolinjan tai toimitusketjun poikkeamiin paremmin kuin kilpailijat. Eli tavoitellaan tilanneherkkyyttä vakioitujen toimintamallien osaksi, tuodaan *miniprojekteja prosessiin*. Konepajat vakioivat tuotetarjoamansa modularisaatiolla; tuotetaan standardoiduista komponenteista räätälöityjä konfiguraatioita. Modularisaatiossa konepajan toiminnassa

lisääntyy toisteisuus ja prosessin mukainen toiminta. Samanaikaisesti isot asiakastoimitukset organisoidaan projekteiksi toimituksen ainutlaatuisuuden ja myös siihen liittyvien tarjoaman ulkopuolisten kustomointien takia. Konepajan johdon näkökulmasta *prosessit ja projektit ovat rinnakkain*, tilanteen mukaisesti yhdistellään prosessin ja projektin osia toteutettavaan tuotantotapaan.

**/// Kyse on hybriditoiminta-malleista, joissa yhdistyvät prosessien ja projektien piirteet ja käytännöt**

Yrityksen johdolla on kriittisen tärkeä rooli toimintamalliuudistuksen huolellisessa valmistelussa. Liian usein syöksytään laajahkolla joukolla tavoitetoimintamallin suunnitteluun ja yksityiskohtien optimointiin, vaikka perusteet tavoiteltavalle toimintamallille ovat vielä puutteelliset. Edelleen tästä seuraa esimerkiksi digitalisaation tai tiedolla johtamiseen liittyvien kehittämistoimenpiteiden sirpaloitumista. Onnistuminen edellyttääkin, että toimintamallin uudistamisen tavoitteet ovat yrityksen johdon kesken jaettuina ja yhdenmukaisesti ymmärrettyjä.

## Toimintamallin uudistamisessa painoarvoa valmisteluun

Toimintamallin uudistamisen lähtökohta on liiketoimintamuutoksen tavoitteissa. Strategiset perusteet ohjaavat liiketoimintamallin ja sen toteutukseen käytetyn operatiivisen toimintamallin uudistusta. Midagonin lähestymistavassa toimintamallin kehittäminen nähdään kyvykkyytenä. Kokonaisuutena, jossa toimintatavan eri kulmat liimataan toimivaksi kokonaisuudeksi. Eli *soivaksi peliksi*.

**/// Silta strategisten perusteiden ja toimintamallityön välillä olevan kuilun yli ei rakennu itsestään tai käskemällä, vaan tekemällä**

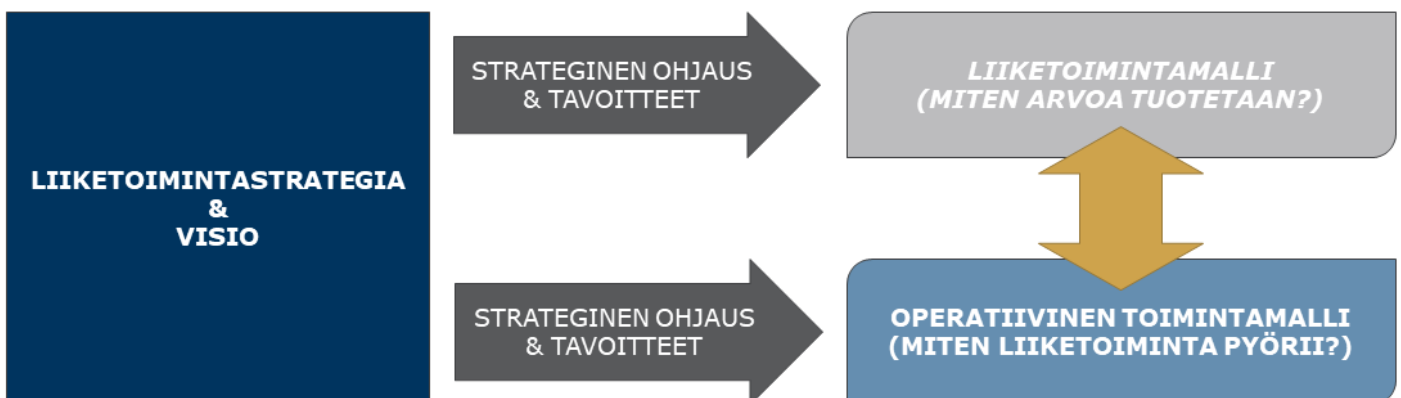
Nämä periaatekuvat eivät sinänsä ole poikkeuksellisia, edellä kuvatun voidaan todeta olevan vakiintunutta ajattelua. Mutta piru piileekin periaatekuvien ja käytännön toteuttamisen haasteellisessa välimaastossa! Maastossa, jossa on kyettävä muodostamaan silta strategiasta toimintamallin kehitystyöhön. Silta strategisten perusteiden ja toimintamallityön välillä olevan kuilun yli ei rakennu itsestään tai käskemällä, vaan tekemällä. Teollisen yrityksen toimintamallin kehittäminen ei myöskään juuri koskaan tapahdu vihreän veran äärellä, vaan nykyisen toimintamallin realiteetit asettavat omat reunaehdonsa. Tavoiteltava uusi toimintamalli on vietävä juuri niin pitkälle, kuin yrityksen muutoskyky nykytilan reunaehdoilla mahdollistaa. On ihan yhtä epäonnista viedä tavoitteet liian pitkälle kuin jättää ne liian lähelle. Deltan eli tavoiteltavan muutoksen kokonaiskuvan – muutoksen suuruus ja sen rajaukset – pitää olla selvä lähdeittäessä toimintamallin kehitystyöhön. Muutoksen yksityiskohdat tarkentuvat kehitystyön kuluessa, mutta kokonaiskuva on pidettävä kirkkaana ja vakaana läpi toimintamallin kehitysvaiheen ja muutosten toimeenpanon.

**/// Toimintamalliuudistuksen valmistelu, jossa strategiset tavoitteet yhdistetään nykytilan realiteettien ja muutosvalmiuden ymmärtämiseen, vaatii usein ajateltua enemmän työtä**

Teollisissa yrityksissä toimintamallin uudistaminen on pitkä, tyypillisesti vuosia vievä muutospolku. Toimintamallin uudistamista valmisteltaessa onkin luontevaa pilkkoa edessä oleva muutos muutosaskeleisiin. Muutosaskeleet osittavat toimintamallin uudistamisen keskeisimmät tavoitteet aikajanelle. Muutosaskeleiden toteutus vie toimintamallia pitkän jänteen tavoitteen suuntaan, mutta askeleet tarkentuvat ajassa toimeenpanon realiteettien ja tarkentuvan tavoitetoimintamallin mukaisesti.

Toimintamalliuudistuksen valmistelu, jossa strategiset tavoitteet yhdistetään nykytilan realiteettien ja muutosvalmiuden ymmärtämiseen, vaatii usein ajateltua enemmän työtä. Työtä, joka tapahtuu johdon vahvalla panoksella ennen siirtymistä varsinaiseen toimintamallin kehitystyöhön. Ajattelutavassamme toimintamalliuudistuksen valmisteluvaiheelle on neljä keskeistä tehtävää tai tavoitetta.

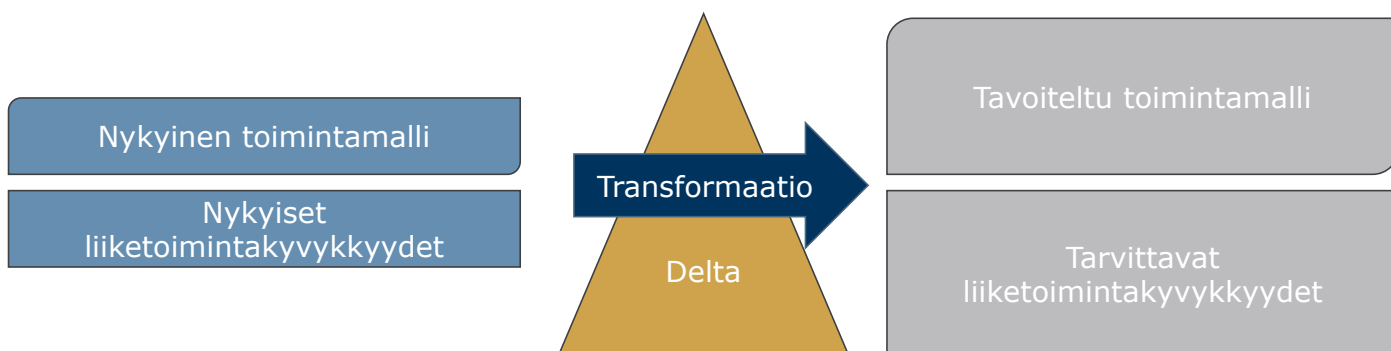
Ensimmäinen tehtävä on muodostaa operatiivisen johdon ja kehitysjohdon kesken yhteinen ymmärrys toimintamallin uudistamisen tavoitetilasta ja muutosvalmiudesta. Valmistelussa operatiivinen johto käyttää aikaansa ja osaamistaan suuntaviivojen ja muutosvalmiuden miettimiseen ja muutoksen kokonaiskuvasta päättämiseen. Nykyisin näemme valmistelun tapahtuvan liiksi kehitysorganisaation toimesta ja operatiivinen johto osallistuu valmisteluun vain lyhyissä ohjausestelyissä. Toisena tehtävänä on tavoitetilaa vasten muodostaa toimintamallin uudistamiselle karkea aikajänne ja tunnistaa muutosaskeleet. Operatiivisen ja kehityksen johdon yhteinen ajattelu luo sitoutumisen tavoitteisiin ja muutosaskeleisiin, tämä sitoutuminen on kolmas keskeisistä tavoitteista valmisteluvaiheelle. Valmisteluvaiheen viimeisenä tehtävänä on organisoitua toimintamallin kehitystyöhön, sisältäen selkeät tehtävät sekä operatiiviselle että kehitysjohdolle alkavaan kehitysvaiheeseen.



Kuva 1: Strategiset perusteet ohjaavat liiketoimintamallin ja sen toteutukseen käytetyn operatiivisen toimintamallin uudistusta



Kuva 2: Operatiivisen toimintamallin eri osat kytkeytyvät liiketoimintakyvykkyyksiin



Kuva 3: Toimintamallin kehittäminen on kokonaisuus

## Projektit ja prosessit tavoiteltavassa toimintamallissa eri teollisuudenaloilla

Kun mietitään toimintamallin valmisteluvaiheen ensimmäistä tavoitetta, yhteinen ymmärrys tavoitetilasta ja muutosvalmiudesta, yksi tärkeä teema on sopia suuntaviivoista prosessi- ja projektitoimintatapojen hyötyjen ulosmittaukseen. Miten nämä tuotantoparadigmat parhaalla tavalla palvelevat yrityksen asiakastyytyväisyyttä, arvon- ja tulonmuodostusta sekä tuotannollista tehokkuutta – ja myös tuotantohenkilöstön tyytyväisyyttä? Kun henkilöstö kokee tavoitellun muutoksen positiivisena ja tekemistä helpottavana asiana, varmistetaan muutoksen tapahtuminen todellisuudessa eikä vain paperilla. Tähän liittyen myös digitalisaation ja uusien työkalujen on koettava tukevan henkilöstön tekemistä ja tuottavuutta, eikä vain lisäävän ylimääräistä kontrollia, kuten valitettavan usein tapahtuu.



Jokainen yritys on omanlaisensa ja myös jo alussa kuvatulla tavalla jokainen teollisuudenala sisältää omia erityispiirteitään. Midagonin lähestymistavan lähtökohta on teollisuudenalojen liiketoiminnan erityispiirteiden tuntemus, mutta myös kyky tukea yksittäisen yrityksen toimintamallin uudistusta yhdistelemällä eri alojen parhaita käytänteitä. Tämän dokumentin liitteinä olevissa toimialakohtaisten erityispiirteiden kuvauksissa pureudutaan rakennusalan, metsäteollisuuden ja konepajojen toimintamallien uudistamisen mahdollisuuksiin ja kipupisteisiin.



## Lisäarvomme yrityksen johdolle toimintamalliuudistusta valmisteltaessa

Kokonaisuutena toimintamallin uudistamisessa on karkeasti vaiheet 1) valmistelu, 2) kehitys ja 3) muutosten toimeenpano muutosaskeleissa. Ensimmäisen muutosaskeleen toimeenpanon rinnalla jatkuu tarkentava suunnittelu seuraaviin muutosaskeleisiin, mutta strategista tempoilua ja kärsimättömyyttä pitää välttää. Maali pitää maltaa naulata paikalleen. Kuten todettua, teollisuudessa toimintamallimuutos vie aikaa ja strateginen johdonmukaisuus on avain onnistumiseen. Toisena menestyksen avaimena korostamme laadukasta ja riittävää panosta valmisteluvaiheeseen.

Midagonin kokeneet ammattilaiset yhdistettynä työkaluihimme tukevat teollisuusyritysten johtoa valmisteluvaiheen toteuttamisessa. Lopputuloksena tavoitetoimintamallin kehittämiseen ponnistetaan tukevalta lankulta. Lankulta, jossa prosessi- ja projektiperustaiset toimintatavat integroituvat toisiinsa toimintamallin tuotantokeskeisissä osissa. Midagon ei tuo standardiratkaisua, vaan tukee fasilitoinnilla ja parhaiden käytänteiden tuntemuksella asiakasyrityksemme johtoa

määrittämään heille sopivat tavoitteet toimintamallinsa uudistamiselle. Toimialaa syvällisesti tuntevat konsultit pystyvät tarkastelemaan asioita objektiivisesti ja tuovat kehittämiseen kokemuksensa siitä, miten tavoitteet muuttuvat käytännön tekemiseksi.

Valmisteluvaiheen tuloksena muodostuvat 1) tavoitetila ja muutosvalmius, 2) aikajänne ja muutosaskeleet, 3) johdon sitoutuminen ja 4) organisoituminen kehitysvaiheeseen. Midagonin yksi lisäarvo on kyky lisätä analyttisyyttä muutoksen valmisteluun: tavoitetilan ja muutosvalmiuden määrittely eivät ole vain joukko hajanaisia mielipiteitä vaan Midagonin menetelmin mittaroitua tietoa. Mittarit tukevat jatkovaiheissa muutoksen toimeenpanoa ja johtamista. Joissain tilanteissa on järkevää toteuttaa valmisteluvaiheessa sovittavalta toiminnan osa-alueelta Proof-of-Concept, jolla varmistutaan tavoitetoimintamallin toteuttamiskelpoisuudesta.

### **Valmisteluvaiheen tuloksena muodostuvat**

- 1) tavoitetila ja muutosvalmius,**
- 2) aikajänne ja muutosaskeleet,**
- 3) johdon sitoutuminen ja**
- 4) organisoituminen kehitysvaiheeseen**

Riippuen yrityksen tilanteesta, toimintamallityön valmisteluvaihe kestää kuukaudesta kuuteen kuukauteen. Toisinaan vain varmistutaan siitä, että asiat ovat paikallaan ja toimintamallin kehitystyöhön voidaan siirtyä. Välillä havaitaan merkittäviäkin katkoksia sillassa strategiasta toimintamallin kehitysvaiheeseen. Panos, jolla johto syventää omaan näkemystään tilanteesta ja tuottaa laadukkaat perusteet kehitykselle, maksaa kokemuksemme mukaan itsensä takaisin. Teollista tuotantoa uudistavien toimintamallin yksityiskohtainen suunnittelu ja muutosten läpivienti on lähes aina vuosien työ. Jos tähän vuosien työhön hypätään heikoin perustein, parhaassa tapauksessa lähtöruutuun palataan kuukausien jälkeen, pahimmassa tapauksessa vuosien jälkeen.

### **Panos, jolla johto syventää omaan näkemystään tilanteesta ja tuottaa laadukkaat perusteet kehitykselle, maksaa kokemuksemme mukaan itsensä takaisin**

Herättikö tämä valmisteluvaiheen tärkeyttä korostava white paper miettimään asiaa yrityksesi näkökulmasta? Tunnistatko liitteissä olevista rakennusalan, metsäteollisuuden tai konepajojen toimintamallien uudistamiseen keskittyneistä kuvauksista yhtymäkohtia oman yrityksesi tilanteeseen? Ollaan yhteydessä, tehdään yhdessä hyvälaatuinen valmistelutyö yrityksesi tavoitetoimintamallille!

# LIITTEET

## Toimialakohtaisia erityispiirteitä

Seuraavissa alakohdissa pureudutaan rakennusalan, metsäteollisuuden ja konepajojen toimintamallien uudistamisen mahdollisuuksiin ja kipupisteisiin. Osin kuvauksissa esiintyy kärjistyksiä kirvoittamaan mielipiteitä.

### Rakennusala

Rakentamisen nykyinen toimitusketju on pirstaloitunut, kilpailuttamiskeskeinen ja lopputuote aina jossain määrin uniikki sekä säädös-/viranomaisohjattu. Nämä usein johtavat hukan syntymiseen. Tiedolla johtamisen mahdollisuutta kaventaa prosessipuutteiden lisäksi standardien vaje tai kehittymättömyys (esimerkiksi tuotenimikkeistöt). Standardoitumisen ja vakioinnin vähyyttä voi selittää rajallisesti alan muutosnopeudella, mutta ehkä paljonkin alan kulttuurilla.

Rakentamisen sankarikulttuurissa arvostettu tekijä on se, joka kokemuksellaan ratkaisee syntyviä ongelmia. Konkreettisten ja vähittäisten, nopeasti käyttöön otettavien ratkaisujen kehittäjää arvostetaan. Jos ylimmän johdon tuki jää vajaaksi, uudistaminen on haastavaa. Kova rakentaja korostaa usein alan toimintalogiikan ainutlaatuisuutta eli projektimaisuutta. Näytöt pidemmälle jalostuneista rakennusalan liiketoiminnoista kuitenkin osoittavat hyödyt valmistavan teollisuuden prosessimaisten toimintatapojen soveltamisesta. Voidaanko sanoa, että taitava osaa ratkaista projektissa ongelmat, joihin vakiointiin nojaava viisas ei edes joudu?

Rakennusalan toimijan rooli arvoketjussa sanelee, miten itsenäisesti olemassa olevia toimintamalleja voi uudistaa. Omaperusteisessa rakentamisessa tuotteen suunnittelu on omissa käsissä ja silloin vakiointi, toisteisuus, esivalmistettavuus, asennettavuus ja muut tuotantotehokkuuteen vaikuttavat tekijät ovat paremmin hallittavissa. Omaperusteinen liiketoiminta lisää toimijan myyntiriskiä ja se selittää osaltaan puhdasta urakointia paremman kannattavuuden. Myös tuotantoaikataulua säädetään silloin itse, toki markkinan asettamissa reunaehdoissa, jolloin esimerkiksi toimittajayhteistyö helpottuu. Arvoketjun pidentyessä mahdollisuus päästä päähän -prosessikehitykseen paranee, jolloin tieto virtaa ja rikastuu sekä esimerkiksi tuotteen kehittämiseen saadaan toteutuksesta palautetta.

### Metsäteollisuus

Metsäteollisuuden erilaisia liiketoimintoja yhdistää raaka-aineen lähde ja tarve kuluttaa metsistä saatava puu siten, että siitä syntyy suurin mahdollinen kokonaislisäarvo. Itse liiketoimintojen tuotantorakenteet sekä asiakasvaatimukset ovat hyvin erilaisia. Insinööripuutuotteiden, sahatavaran, sellun, erilaisten papereiden ja kartongin tuotantoprosessit ja kustannusrakenteet ovat erilaisia. Liiketoimintamallit poikkeavat voimakkaasti toisistaan. Esimerkiksi insinööripuutuotteiden komponenttitoimituksilla on kiinteä yhteys rakentamisen projekteihin, kun taas selluliiketoiminta on prosessiteollisuutta puhtaimmillaan.

Rakentamisen teollistamisen edellyttämän systematisoinnin keinot ovat yleisesti tunnistettuja ja tunnustettuja: virtautus, tahtituotanto, esivalmistus, tiedonhallinta, sopimusmallit, aidot kumppanuudet ja luottamuksen rakentaminen. Niiden toimeenpano edellyttää toimintamallin kokonaisvaltaista uudistusta, nurkissa näpertely ei aiheuta toivottuja tuloksia. Lisäksi toimialalle on välttämätöntä rakentajan käsitteiden ja arkikielen käyttö, hienot sanat johtavat toimintamallimuutoksen pysähtymiseen.

Toimintamallin pitkäjänteisellä ja vaiheittaisella uudistuksella tulee tavoitella toisteisuutta ja jatkumoa. Jatkumo perustuu prosessiohjattuun projektitoimintamalliin, joka mahdollistaa virtauksen tuotteen suunnittelusta asennukseen ja edelleen käytön elinkaarivaiheeseen. Projektitoimintaa tulee tukea tuotteistuksen ja kumppanuusmallien kaltaisin toisteisuutta lisäävin toimin. Keskeistä on osittaa monimutkaisuus toistettaviksi, vakioiduksi suoritteiksi osana projektia. Huomio tulee kiinnittää prosessien tehokkuuteen myös tilanteessa, jossa markkina tukee hinnoittelulla kannattavuuskehitystä. Tulostuokeskeinen organisoituminen on tärkeää, mutta nykyistä vahvemmin pitää vastuuttaa ja tavoitteellistaa mittausmenetelmin keskeiset prosessit. Prosessimittarit tulee nostaa tulosmittareiden rinnalle.

Rakennusala hyötyy merkittävästi ottamalla käyttöön toimintamallien kehittämiseen suorituskykykeskeistä ajattelua. Eli asioiden tarkastelua kokonaisuutena, jossa ylätasolla on toimialan ja yrityksen kulttuuri, sitä seuraavat toisteisuutta ja jatkumoa luovat yhteiset ratkaisut, ja lopulta toisteisuutta ja jatkumoa yhteisten ratkaisuiden avulla toimeenpaneva projektitaso. Kun tekemistä katsotaan suorituskykymaisena kokonaisuutena, kyetään johtamisella ohjaamaan tekijöitä ja tukitoiminnoilla luomaan läpinäkyvyyttä tekemiseen.

Yrityksen toimintaa siis ohjaa voimakkaasti se, mitkä tuotesegmentit yrityksellä on hallussaan. Esimerkiksi sahayrityksen kokonaistuloksellisuus muodostuu hyvin erilaisista tekijöistä kuin laajasti eri tuotteita valmistavan ja toimittavan metsäteollisuus konsernin.

Yleensä näissä yrityksessä toistuvaan toimintamalliin perustuva jatkuva kehittäminen on tuttua ja se on luonnostaan siirtynyt myös muihin kuin suoraan tuotantoprosessiin kytkeytyviin toimintoihin.

Toimintamallin kehittämisvaateet syntyvätkin usein siitä, että liiketoimintaympäristö jollakin tavoin muuttuu. Muutoksia tapahtuu esimerkiksi näillä alueilla:

- Kustannusinflaatio, jonka seurauksena harkitaan halvempien raaka-aineiden käyttöä
- Asiakasten laatuvaatimusten kasvaminen ja laatuoleranssien pieneneminen
- Energian hintaan ja saatavuuteen liittyvät rajoitteet
- Toiminnan kestävyteen liittyvät odotukset ja sääntely: hiilijalanjälki, veden käyttö, ympäristöpäästöt
- Henkilöstön saatavuus, koulutustaso ja odotukset työnantajaa kohtaan

Perinteiset kehittämismenetelmät voivat toimia hyvin mutta liiketoiminnan tavoitteet tai ainakin niiden painoarvot muuttuvat. Tällöin sekä tuotanto- että liiketoimintaprosessin kyvykkyksiä kehitetään tai tasapainotetaan uudelleen. Voi myös olla, että parhaat tuotot saadaan kehittämällä niitä prosesseja, jotka tarvitaan erilaisista poikkeustilanteista toipumiseen. Nämä, kun voivat joskus johtaa isohkoihin projektinomaisiin kokonaistehtäviin. Joka tapauksessa ensiarvoisen tärkeää on uusien tavoitteiden selkeä asettaminen ja viestintä.

Pohjoismaisen metsäteollisuuden tuotteita on totuttu pitämään ylivertaisina muualla tuotettuihin verrattuna. Osittain tämä ylivertaisuus perustuu raaka-ainepohjaan, joka soveltuu erittäin hyvin valituille tuotesegmenteille. On kyetty ylläpitämään hintapreemiota ja huonoissakin kysyntätilanteissa on oikeanlaisella hinnoittelulla kyetty myymään koko tuotanto huonoimmillaankin ainakin vähän positiivisella myyntikatteella. Tämä kilpailutekijä

## Konepajat

Konepajojen kannattavuutta on edesauttanut jatkuva pyrkimys palveluliiketoiminnan kasvattamiseen perinteisen projekti- ja laitemyynnin rinnalle. Palveluliiketoiminnan kehittäminen on tuonut laitetoimittajia huomattavasti lähemmäs asiakkaitaan sekä laitteiden määrittelyjen että niiden käyttöön liittyvien kokemusten suhteen. Lisäksi aikavaste asiakasvaatimuksiin on merkittävästi lyhentynyt, kun varaosavarastoja on optimoitu ja huoltotoimintojen ajoittaminen perustuu entistä enemmän laitteiden reaaliaikaiseen kuntoon aikaisemman kalenteripohjaisen kunnossapidon asemasta. Useat laitetoimittajat ovat siis joutuneet hankkimaan laitteiden huoltoon liittyviä kyvykkyksiä sekä mahdollistamaan tuotteiden ja niiden varaosien aikaisempaa nopeamman toimittamisen.

Palveluliiketoiminnan lisääntyminen on johtanut tilanteeseen, jossa yhdellä konepajalla voi olla hyvin erilaisia liiketoimintamalleja:

- Näkyvintä osaa toiminnasta ovat edelleen suuret projektit, joissa toimitetaan joko kokonaisia tehtaita tai merkittävän suuria toiminnallisia kokonaisuuksia.

on kuitenkin jatkuvasti voimakkaammin uhattuna. Jatkuvan etumatkan ylläpitämiseen tarvitaan siis toimintamalliin liittyvää kehitystyötä. Tähän lähdetessä on ymmärrettävä, mitkä muutokset ovat omassa yrityksessä kannattavia ja mahdollisia. Jatkuvassa ja itseään toistavassa toimintaympäristössä kannattavien kehitystoimien tunnistaminen voi perustua varsin hyvään tausta-aineistoon, koska ilman sitä tehokas operatiivinen toiminta ei ole mahdollista. Edellytykset lisäautomaatiolle ja jopa koneoppimisen käyttämiselle ovat hyvät.

Asiakaskokeman parantamiseksi voidaan joutua kustomoimaan tuotteita asiakastarpeisiin. Tämä voi myös merkitä tuotantoerien pienentämistä, jotta toimitusaikoja kullekin tuotevariaatiolle voidaan lyhentää tai vaikkapa varastotasojen optimoimista hyvinkin vaihtelevissa kysyntäolosuhteissa. Alun perin hyvin vakaaksi suunniteltujen toimintamallien on nyt kyettävä mukautumaan. Nämä uudet tarpeet ovat usein myös haasteellisia monille tuotantoprosesseille ja -laitteille. Useissa tapauksissa joudutaan miettimään vaihtoehtoisia liiketoimintaprosesseja erilaisten asiakastarpeiden tyydyttämiseksi sen sijaan, että aikaisemmin on yhdellä toimintamallilla toimitettu koko tuotanto. Tässä yhteydessä voidaan myös joutua tarkastelemaan fyysistä toimitusverkostoa varastojen ja esimerkiksi jatkojalostuspaikkojen osalta.

Perinteistä tuotetarjontaa joudutaan täydentämään uusilla palveluilla. Näiden kehittämisessä realistinen käsitys omasta osaamisesta ja toisaalta avun tarpeesta sekä siitä, miten isoja kehitysloikkia kyetään tekemään, on tarpeen. Tämä ajatus johtaa nopeasti varsin laajaan kyvykkyysien arviointitarpeeseen. Tämä työ on tehtävä, jotta yritysjohto osaa tehdä päätöksiä siitä minkälaisen välitavoitteiden kautta strategisten tavoitteiden täyttämiseen pyritään.

Nämä ovat sinällään uniikkeja kokonaisuuksia, joissa on ainutkertaisia elementtejä. Niissä on kuitenkin paljon osa-alueita, jotka toistuvat samanlaisina projektista toiseen.

- Monissa tapauksissa ja projekteissa konepajan merkittävin lisäarvo syntyy laitossuunnittelusta. Näissä tilanteissa konepaja onkin itse asiassa ensi sijassa insinööritoimisto, joka mahdollisesti vastaa jonkun osan omasta tuotannosta mutta merkittävin lisäarvo syntyykin kokonaisuuden hallinnasta ja eri valmistajilta ostettavien komponenttien yhteistoiminnasta.
- Kun projekteista siirrytään asiakkaiden käytönaikaiseen tukeen, myydään asiakkaille varaosia ja harvoin suurempia laitekokonaisuuksia. Tämä käytönaikainen liiketoiminta siis perustuu usein standardilaitteisiin – sähkömoottorit, taajuusmuuttajat, pumput, anturit – joiden valmistaminen onkin sarjatuotantoa. Liiketoiminnan prosessimainen luonne korostuu sekä itse laitteiden valmistamisessa että kaikessa muussa niihin liittyvässä tekemisessä.





Konepajan kannattavan toiminnan keskiössä on siis seuraavia asioita:

- Perinteinen oman tuotannon ja toimitusprojektien hallinta ja kehittäminen säilyy merkittävänä kilpailutekijänä mutta ei ole ainut menestymisen tae. Projekteissa on paljon osia, jotka toistuvat ja on siksi syytä rakentaa prosessiperiaatteilla.
- Uudet tuotannon laatuun liittyvät työstö-, mittaamis- ja analytiikkamahdollisuudet mahdollistavat jatkuvasti korkealaatuisempien tuotteiden valmistamisen. Tämän päivän perustuotteen osaa pian valmistaa myös moni kilpailija.
- Modularisointi, massakustomointi ja konfiguroitavuus mahdollistavat laajan kirjon käyttökohteissa toimivia ratkaisuja standardikomponentteja käyttäen. Oman tuotannon tehokkuus paranee. Voidaan myös käyttää edullisempia ulkoa ostettavia laitteita, osia ja palveluita.
- Elinkaaritiedon hallinta mahdollistaa oikea-aikaisia huoltotoimia, jolloin lisäarvo asiakkaalle muodostuu siitä, että laite on mahdollisimman suurella käyttövarmuudella käytettävissä juuri silloin, kun sitä tarvitaan.
- Huoltoliiketoiminnassa tarvittavan osaavan henkilöstön ja muiden resurssien optimointikyvykyys varmistaa, että asiakkaalle kyetään tarjoamaan oikea palvelutaso pitäen samalla huolta oman toiminnan tuottavuudesta.
- Yleistyykö myös malli, jossa itse fyysinen tuote liittyy aina myös pitkäaikaiseen huoltosopimukseen. Eli laitetta ei myydä ilman huoltoa. Tämä avaisi aivan uuden mahdollisuuden optimoida laitteen ja huollon kokonaisuus. Tai myydään jopa pelkkä toiminto eikä laitetta ollenkaan?

Modernissa konepajayrityksessä on siis tyypillisesti monta erilaista liiketoimintamallia. Yritysjohdon oma tausta saattaa vaikuttaa siihen mille alueille kehitystoimia painotetaan. Myös omien kyvykyksien arviointi kaikilla alueilla voi olla haastavaa. Ulkopuolinen näkemys voisi toimia tässä tasapainottavana tekijänä.

- Varsinaisen asiakkaan laitteisiin liittyvän huoltotoiminnan järjestämisessä vaaditaan jälleen erilaista osaamista. Useissa tapauksissa huoltosopimuksen voi saada, jos kykenee huoltamaan myös muiden toimittamia laitteita. Tällöin lähestytään väistämättä geneerisiä palveluita tuottavia yrityksiä ja omiin tuotteisiin liittyvän osaamisen merkitys vähenee. Asiakkaan laitoksella tapahtuvan huoltotoiminnan kehittämiseksi on usein myös suunniteltava huoltohenkilöstön ja esimerkiksi varaosavarastojen optimaalinen sijainti siten, että tarvittaessa nopeatkin palvelusuoritteet ovat mahdollisia.

Aivan oman haasteen muodostavat ne tilanteet, joissa asiakkaan tuotantolaitoksen toimintaan kytkeytyy laaja yhteistyöverkosto sekä käytönaikaiseen toimintaan, että käynnissä- tai kunnossapitotöiden tekemiseen. Verkostossa liikkuu paljon kaupallista ja muuta sopimustietoa, jolloin tiedon näkyvyyttä pitää pystyä tehokkaasti rajaamaan, vaikka suuri osa teknisestä tiedosta pitääkin kyetä välittämään avoimesti ja helposti yhteisiin standardeihin luottaen monille osapuolille.

## Tutustu kirjoittajiin



### Matti Ketonen

[matti.ketonen@midagon.com](mailto:matti.ketonen@midagon.com)

050 3819 348

Matti on liiketoimintaprosessien kehittämisen ammattilainen, jolla on vankkaa käytännön kokemusta toimitusketjun eri prosesseista. Hän on soveltanut teknologista osaamistaan ja johtamistaitojaan lukuisissa erilaisissa muutoshankkeissa ja ympäristöissä.



### Teemu Metsola

[teemu.metsola@midagon.com](mailto:teemu.metsola@midagon.com)

044 5841 702

Teemu on onnistuneesti johtanut useita laajamittaisia tietotekniikan strategiahankkeita ja muutoksia, ei pelkästään johtajana vaan myös keskeisenä innovaattorina. Teemulla on laaja ymmärrys liiketoiminnasta ja todistettu kyky sietää paineita. "IT-alalla huomina tulee olemaan haastavampi, mutta myös parempi!"



### Juhani Nummi

Juhani Nummi toimii Destialla Liiketoiminnan kehittämissyksikön johtajana ja johtoryhmän jäsenenä. Ennen siirtymistään Destialle hän työskenteli Pohjola Rakennuksen kehitysjohtajana ja teki pitkän uran YIT:n palveluksessa, josta viimeiset kahdeksan vuotta yhtiön kehitysjohtajana. Juhani on ollut keskeinen rooli muun muassa YIT:n ja Lemminkäisen integraation toteutuksessa ja monien kehityshankkeiden määrätietoisessa edistämässä.



**midagon**

Keilaniementie 1  
02150 Espoo

Business ID: 2058234-3  
[www.midagon.com](http://www.midagon.com)