



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Tämä on rinnakkaistallenne. Rinnakkaistallenteen sivuasettelut ja typografiset yksityiskohdat saattavat poiketa alkuperäisestä julkaisusta.

**Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:**

Putkiranta, A. (2021). Eriäinen - ja onnellinen. *Stoori*, 4, s. 52-53.



Artikkeli on julkaistu Suomen Tuotannonohjausyhdistys ry:n  
Stoori-jäsenlehdessä 2021/04, ISSN: 2342-4095

## Erilainen – ja onnellinen

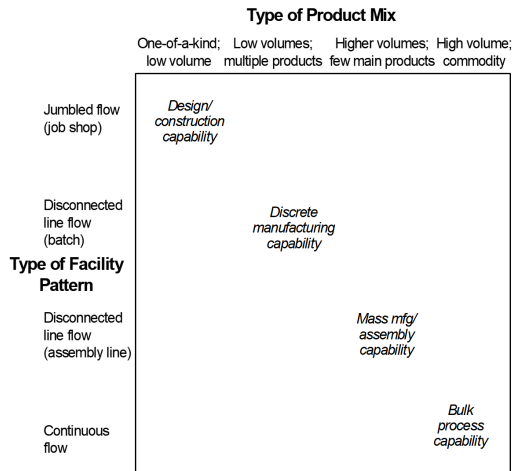
Eräs tuntemani velipoika aikoinaan kertoi minulle menestymisen salaisuuksia. Ollessaan yrityksessä, joka myi ilmeisesti maustekastikkeita - ja minä samaan aikaan kirjoituskoneita ja taskulaskimia - heidän johtoryhmällään oli selkeä taktiikka tai oikeammin strategia. Heidän liikevaihtonsa oli samansuuruisen kuin meidän liikevoittomme - tai oikeasti se oli liikevoittoamme selkeästi pienempi. He kilpailivat tasavertaisesti toisesta (ja kolmannesta) paikasta alalla. Kuulemma johtoryhmä strategiaa tehdessään alkoi tarkastella, mitä markkinajohtaja ja se toinen tekivät eli mihin suuntaan menivät ja sitten käänsivät kelkkansa 180 astetta eri suuntaan. Ja loppu on historiaa. He toimivat edelleen salaattikastikeliikeitöminnassa, toista kilpailijaa ei ole ja silloinen markkinajohtaja ei ole enää markkinajohtaja.

Vastaava tapaus ja osana merkittävää tutkimustamme (Made in Britain once - Made in Finland twice and third time) törmäsimme erääseen mielenkiintoiseen tapaukseen. Ex-kollegani aiemmasta työpaikastani siirtyi valmistavaan teollisuuteen johtajatehtäviin. Yritys teki - anonymiteetin takia muutan tuotetta - neljää erikokoista murikkaa. Yksi tuote oli nyrkin kokoinen, seuraava pään kokoinen, kolmas rantapallon kokoinen ja suurin tuplaten teekkaripallo. Ja tuotteiden menekkiä voymit olivat kääntäen verrannollisia tuotteiden kokoon eli pienimpiä meni luonnollisesti eniten ja ne olivat standardeja, kuten toiseksi pienimmätkin. Suurin tuote oli aina one-of-a-kind-tuote, jossa ei ollut ehkä mitään standardia. Tapasin johtajan ensimmäistä osaa tutkimusta tehdessäni. Hän oli masentunut. Kiinalaiset myivät omia standardoituja nyrkinkokoisiaan ja seuraavaa kokoluokkaa halvemmalla, kuin mitkä olivat hänen ko. tuotteen materiaalikustannukset. Ainoa toivo oli automatisoida tuotantoa ja kasvattaa volyymejä. Siihen ei tullut lupaa, vaan omistaja halusi mieluummin ostaa itselleen mersun. Siitä masennus.

Tapasin kaverin 10 vuotta myöhemmin tehdessäni seuraavan osion pitkäaistutkimustani. Johtaja hymyili kuin Naantalien aurinko. Kertoi tarinansa kahvia juodessamme. Hän mietti asian kokonaan uusiksi. Asiakkaat vaativat kokonaistoimituksia, joissa oli mukana kaikki em. kokoluokan tuotteet. Ja alimmissa kokoluokissa he eivät olleet ollenkaan hintakilpailukykyisiä. Eikä tehostaa voinut automaatiolla. Hän mietti, mikä oli yrityksen ydinkyvykyys sekä naapurin heikko kohta. Heidän osaamisensa oli räätälöinti ja vaikeiden yksittäiskappaleiden teko. Tuotanto oli funktionaalista ja älykyys sorvarin päässä, ei koneessa. Hän rakensi konseptin sen ympärille. Kaksi pienimmän kokoluokan murikkaa ulkoistettiin eli ostettiin kiinalaisilta. Niitä vaadittiin kokonaistoimituksiin, mutta sitä ei vaadittu, että ne tulisi itse valmistaa. Sitten hän keskittyi isompiin murikoihin. Tuotannosta vapautui paljon kapasiteettia, joten toimitusajatkin paranivat ja ohjaus helpottui. Itse asiassa niin paljon, että he välillä saivat rasvaiset katteet, kun kykenivät pikatoimituksiin, mihin muut eivät kyenneet. Kun ajan hengen mukaisesti - World Class Manufacturing - muut investoivat automaatioon, CIMiin jne. tämä yritys lähti vastavirtaan. Ja loppu oli heille historiaa. Ja purjevene Portugaliin.

Joskus ja ehkä useimmiten pärjää olemalla rohkeasti erilainen ja uskomalla itseensä. Päätään ei kannata hakata seinään, vaan tulee analysoida miten nykyresursseilla pärjää parhaiten reunaehdot huomioon ottaen. Isoisäni seinällä oli tyyneysrukous, joka ilman uskontoakin toimii erinomaisesti: ”Anna minulle tyyneyttä hyväksyä asiat, joita en voi muuttaa; rohkeutta muuttaa asiat, jotka voin - ja viisautta erottaa nämä kaksi toisistaan”. Tämä toimii hyvin strategian luomisessakin.

Monille tuotannonohjausta lukeneelle **Hayes Wheelwright’in tuote-prosessi-matriisi** on tuttu.



X-akselilla on tuotteen volyymit ja tuotekirjo tehtaassa. Äärimmäisenä vasemmassa reunassa yksittäistuotteet, jotka kaikki ovat erilaisia ja tuotekirjo lähes ääretön. Esimerkkinä suomalainen laivanrakennusteollisuus, eräkoko on pahimmillaan yksi ja kaikki laivat erilaisia. Toki tavoitteena on ilmeisesti tehdä niitä kuitenkin useampi peräkkäin. Oikeassa reunassa korkea volyyymi, mutta kaikki tuotteet ovat samanlaisia. Mitään vaihtelua ei ole.

Y-akselilla on tuotantoprosessi. Ylimpänä perinteinen funktionaalinen tuotanto. Koneet ja laitteet on sijoitettu toimintoittain, samanlaiset yhteen. Tämä antaa maksimaalisen vapauden ja joustavuuden. Koneerikoista ei ole niin suurta haittaa ja tehtaassa voidaan tehdä melkein mitä vain, mikä toiminta-ajatuksen puitteissa on mahdollista. Läpimenoajat ovat heikot, mutta toisaalta kaikkea voidaan tehdä. Kuvion alalaidassa on jatkuvan virtaaman tuotanto. Läpimenoaika on nopea, mutta linja on kankea ja yhdenkin koneen rikkoutuminen tai materiaalipuute pysäyttää koko linjan.

Tuote-prosessi-matriisin mukaan jokaiseen volyyymiin on oikea tapa tehdä ja tuottaa asioita. Kyse on vain, onko osattu ennakoida tulevat volyymit, tuotekirjon tarpeet ja kilpailijoiden toiminta. Kun kilpailukyky heikkenee, on usein synnä vääriä sijaintia ko. matriisilla. Markkinat ovat muuttuneet, asiakastarpeet ovat muuttuneet, mutta oma tapa toimia ei ole pysynyt mukana. Kun kilpailija tulee samalla pelikentälle tai tekee uuden tehtaan, heillä on kulloiseenkin tilanteeseen viimeisin markkina- ja teknologiatieto, uusimmat laitteet ja uusimmat ennusteet. Oma tehdas on jäänyt hiukan tai paljon jälkeen ja kilpailukyky laskee. Pysyäkseen vauhdissa mukana, on johdon jatkuvasti seurattava markkinoita – asiakkaita, kilpailijoita ja toimittajia – näiden toimenpiteitä sekä luonnollisesti myös oman tehtaan tilannetta.

Sinällään ei ole väliä, vaikka kilpailijan tehdas olisi modernimpi ja tehokkaampi sekä tuottaisi volyymilä halvemmalla kuin oma tehtaamme, jos pystymme segmentoimaan markkinat meille edullisemmin. Eli, jos oma tehtaamme on funktionaalisesti suunniteltu, kaikkien pystyvä, niin silloin voi olla mahdollista kilpailla niillä ominaisuuksilla ja jättää volyyyimarkkinat muille. Se on osittain päätöskysymys. Sijainti em. matriisilla ei ole sinällään tärkeitä, vaan looginen päätös millä kilpailemme ja mikä on kilpailuetumme verrattuna muihin. Ja luonnollisesti osaammeko käyttää sitä etua hyväksi. ●



**Antero Putkiranta**  
Riippumaton tutkija