



SÄHKÖISEN TALOTEKNIIKAN OSAAMIS- JA KEHITTÄMISKESKUS



Logistiikkaselvitys Itä-Uudenmaan metalliyrityksistä

Jyrki Luukkonlahti ja Sanni Rönkkö
Sito Oy

 **SITO**

 **posintra**

© Jyrki Luukkonlahti ja Sanni Rönkkö, Sito Oy

STOKin julkaisusarja

STOK raportti 15/2014

Tätä tekstiä saa vapaasti kopioida ja julkaista muokkaamattomana kokonaan tai osittain, edellyttäen että alkuperäinen tekijä ja julkaisija mainitaan ja näitä samoja ehtoja sovelletaan edelleen julkaistuihin teoksiin.

Julkaisija: STOK – Sähköisen talotekniikan osaamis- ja kehittämiskeskus, Posintra Oy

Taitto: Raila Heiskanen ja Matti Herlevi

Kannen kuva: © industrieblick / Fotolia

ISBN 978-952-68107-5-1 (nid.)

ISBN 978-952-68107-6-8 (PDF)

Paino: Oy Painotalo tt-urex Ab

Porvoo kesäkuu 2014

Esipuhe

Yrityksen perustehtävä on tuottaa omistajilleen voittoa. Siinä samalla ne työllistävät alueen ammattilaisia ja luovat yhteistyöverkostoja. Hyvä tuotto edellyttää kirkasta strategiaa, kustannustehokasta ja korkealaatuista toimintaa sekä vankkaa, kasvavaa ja kehittyvää asiakaskuntaa.

Itä-Uudenmaan metalliala tarvitsee verkosto-kehittämistä. Alan kilpailutilanne on haastava ja edellyttää, että yritykset kehittävät toimintaansa ja lisäävät verkostoitumista. Tarvitaan lisää vetovoimaisuutta, osaavaa työvoimaa ja yritysten toiminnan jatkajia. Kalustoon ja tiloihin on investoitu paljon ja ne tulee saada optimaaliseen käyttöön.

Posintra Oy / STOK – Sähköisen talotekniikan osaamis- ja kehittämiskeskus toteuttaa Metallitalli -hanketta, jonka tarkoituksena on yhdistää Itä-Uudenmaan metalliyritykset verkostomaiseen liiketoimintamalliin. Tavoitteena on lisätä yritysten myyntiä, osaamista ja yhteistyötä. Logistiikkaselvitys Itä-Uudenmaan metalliyrityksistä liittyy osaltaan hankkeen verkostoitumisen ja yhteistyön kehittämisedellytysten arviointiin. Se voi toimia muistiona mahdollisille tulevaisuuden suunnitelmille.

Metallitalli -projekti on Uudenmaan ELY-keskuksen hallinnoiman Manner-Suomen ESR-ohjelman osittain rahoittama projekti, jonka kesto on 23 kuukautta ajalla 1.2.2013 – 31.12.2014. Projektia vetää ja hallinnoi kehitysyhtiö Posintra Oy.

Lisätietoa hankkeesta:

www.metallitalli.blogspot.fi

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
1.1	Tausta ja tavoitteet.....	1
1.2	Menetelmät	1
2	YRITYSHAASTATTELUJEN TULOKSET	2
2.1	Yleiskuvaus	3
2.2	Materiaalien hankinta	3
2.3	Kuljetukset.....	4
2.4	Varastointi	5
2.5	Muut esille nousseet asiat.....	6
3	YHTEISTYÖMAHDOLLISUUDET	7
4	KEHITYSSUUNNITELMA.....	9

1 Johdanto

1.1 Tausta ja tavoitteet

Metalli Talli -projekti on koonnut yritysverkoston, johon on kutsuttu mukaan Itä-Uudenmaan metallialan yrityksiä. Metallialan kilpailutilanne on haastava ja edellyttää, että yritykset kehittävät toimintaansa ja lisäävät verkostoitumista. Tarvitaan lisää vetovoimaisuutta, osaavaa työvoimaa ja pienten yritysten toiminnan jatkajia. Ala on investointivaltainen, joten olemassa oleva kalusto tulisi saada optimaaliseen käyttöön ja uuden kaluston hankinnan pitäisi täyttää kapasiteettiaukkoja. Alan toimintaympäristö on kokemassa kovia muutospaineita. Metallitalli -projekti vastaa näihin haasteisiin ja sen tarkoituksena on vauhdittaa yritysten yhteistyötä ja liiketoimintamahdollisuuksia sekä tukea metallialan verkostomaisen liiketoimintamallin synnyttämistä. Projektin vastuullisena toteuttajana on Posintra Oy.

Tämä logistiikkaselvitys on osa edellä kuvattua Metallitalli -projektiä. Selvityksen tavoitteena on saada kokonaiskuva verkostoon kuuluvien yritysten hankintojen, varastoinnin ja kuljetusten nykytilanteesta sekä laatia suunnitelma mahdollisista uudelleenjärjestelyistä kokonaiskustannusedun realisoidmiseksi.

1.2 Menetelmät

Yritysten materiaali- ja palveluhankintojen, varastoinnin ja kuljetusten nykytilannetta selvitettiin yrityshaastattelujen avulla. Haastatteluja tehtiin 17 yrityksessä. Haastattelut järjestettiin yritysten tiloissa. Haastattelujen pohjana käytettiin konsultin laatimaa ja tilaajan hyväksymää kysymyspatteristoa. Haastattelujen avulla saatiin realistinen kuva yritysten prosesseista ja hankinnan nykytilasta. Yritykset suhtautuivat selvitykseen myönteisesti ja pitivät sitä tarpeellisena.

Yksittäisten yritystapaamisten tulosten perusteella tehtiin yhteisanalyysi verkoston yritysten hankintojen ja kuljetuslogistiikan nykytilasta. Analyysin perusteella pyrittiin löytämään erilaisia mahdollisuuksia toimintojen optimointiin sekä yritysten välisen yhteistyön lisäämiseen. Monet käytännön asiat, kuten yritysten tuotteet, tavoitteet, toimintatavat ja asiakkaiden tarpeet, määrittävät yhteistoimintamahdollisuuksia. Yhteistyötä odotettiin muodostuvan pääasiassa muutamasta yrityksestä koostuvien yritysryhmien kesken.

Tulosten analysoinnin perusteella saatiin kuvaus yritysten materiaali- ja lisäarvopalvelujen hankinnan nykytilanteesta sekä yritysten kuljetus- ja varastointilogistiikan optimointimahdollisuuksista. Näiden perusteella luotiin verkostolle kehityssuunnitelma, joka sisältää alustavat toimenpiteet jatkotyötä varten. Haastattelujen tulokset ja alustava kehityssuunnitelma esiteltiin yrityksille sekä muille hankkeen kannalta olennaisille sidosryhmille Metallitalli -tapaamisessa kesäkuussa 2014. Kehityssuunnitelmaa kehitettiin edelleen tapaamisessa saadun palautteen perusteella. Lopullinen kehityssuunnitelma on esitetty tämän raportin lopussa.



2 Yrityshaastattelujen tulokset

Yrityshaastatteluissa arvioitiin aluksi hankintojen ja kuljetusten nykytila. Yritysten kanssa käytiin läpi nykyiset yhteistoimintamallit. Lisäksi pyrittiin löytämään uusia yhteistyömahdollisuuksia.

Nykytilan arviointi aloitettiin määrittelemällä yritysten hankinnan nykyiset prosessit. Näin saatiin kokonaisvaltainen käsitys hankinnan toimivuudesta ja sen haasteista. Samalla pyrittiin kartoittamaan mahdollisia käytössä olevia lisäarvopalveluja sekä yhteistyömahdollisuuksia.

Kartoitettiin yritysten materiaalivirrat mukaan lukien mahdolliset verkoston yritysten väliset materiaalivirrat. Selvitettiin yritysten ostojen nimikkeet.

Arvioitiin yritysten logistiikan nykytilaa ja osaamista, kapasiteetin käyttöastetta ja halua logistiseen yhteistyöhön. Kartoitettiin logistiikan tehtäviä ("pää- tai sivutoimeenaan") suorittavien henkilöiden lukumäärä ja yrityksen varastointitilat. Samalla kartoitettiin yritysten käyttämä kuljetuskalusto ja mahdollinen yhteiskäyttö. Ostettaville päänimikkeille tehtiin toimitusehto- ja kuljetustapavertailu.

Käytiin läpi tämän hetken toimintatavat kuljetuslogistiikan osalta sekä mahdollisesti kuljetusliikkeiltä ostettavat kuljetuspalvelut ja/ tai huolintaliikkeiltä ostettavat huolintapalvelut. Kartoitettiin nykyiset kuljetusreitit niin kotimaassa kuin ulkomailla sekä kuljetusten frekvenssi. Lisäksi selvitettiin käytössä olevat toimitusehdot.

2.1 Yleiskuvaus

Selvityksessä haastateltiin 17 yritystä. Yritysten liikevaihto vaihteli 10 000 eurosta 100 miljoonaan euroon, keskiarvon ollessa 12,6 miljoonaa euroa ja mediaanin 3,5 miljoonaa euroa. Henkilöstön määrä vaihteli yhden miehen yrityksistä kansanvälisiin ympäri Eurooppaa satoja henkilöitä työllistäviin yrityksiin. Henkilöstöä haastatelluissa yrityksissä oli keskimäärin 65 henkilöä ja henkilöstömäärän mediaaniarvo oli 25 henkilöä. Suurimpia yrityksiä lukuun ottamatta haastatelluilla yrityksillä ei juurikaan ole erillistä henkilökuntaa hoitamassa ostoja tai varastotoimintoja. Muutamia poikkeuksia tästä toki oli.

Haastatellut yritykset ovat pääsääntöisesti tuotantoyrityksiä ja konepajoja. Yritykset valmistavat erilaisia koneita, laitteita ja varaosia teollisuuden käyttöön. Tuotannon lisäksi yritykset tarjoavat erilaisia tuotteidensa asennukseen, huoltoon ja kunnossapitoon liittyviä palveluita.

Haastatelluilla yrityksillä on paljon yhteistä liiketoimintaa. Jokainen haastateltu yritys on yhden tai useamman toisen haastatellun yrityksen asiakas tai alihankkija.

2.2 Materiaalien hankinta

Materiaalihankintojen arvot osoittavat myös, että haastatellut yritykset ovat hyvin erikokoisia. Materiaalihankintojen arvot vaihtelivat paljon ollen suurimmillaan vuodessa miljoonia euroja ja pienemmillään sadantuhannen euron luokkaa. Materiaalihankintojen vuosittainen euromääräinen keskiarvo haastatelluissa yrityksissä oli 3,4 miljoonaa euroa ja mediaani 600 000 euroa. Osa yrityksistä ei tosin osannut materiaalihankintojensa arvoa kertoa.

Suurimmassa osassa haastatelluissa yrityksissä ostoja tehdään päivittäin, suurimmissa yrityksissä useita kertoja päivässä. Muutamissa yrityksissä toiminnan luonteesta johtuen ostoja on harvemmin. Kuitenkin kaikki haastatellut yritykset tekevät ostoja vähintään viikoittain.

Materiaalien hankintojen osalta esille nousi erityisesti se, että suurilla yrityksillä on pääsääntöisesti sopimukset tiettyjen toimittajien kanssa. Raaka-aineet tilataan sopimustoimittajilta ja toimittajat toimittavat tavarat yritykselle. Toiminta perustuu usein pitkäaikaisiin kahdenvälisiin sopimuksiin ja totuttuihin toimintatapoihin.

Pienemmät yritykset käyttävät tarpeen mukaan tukkureita materiaalien hankinnoissa. Tukkurit toimittavat materiaalit suoraan yrityksille tilausten perusteella.

Toimittajien toimitusvarmuus ja laatu nähdään yleisesti olevan hyvällä tasolla. Osa yrityksistä ei seuraa toimitusvarmuutta tai laatua systemaattisesti. Osassa yrityksiä taas toimitusvarmuuden ja laadun seuranta on kiinteä osa prosesseja. Näissä yrityksissä saapuvat materiaalit tarkistetaan tiettyjen ohjeiden mukaan ja ilmenevät poikkeamat aiheuttavat välittömiä toimenpiteitä.

Materiaalien hankintojen osalta on synergiaetuja vaikea saavuttaa yritysten kesken. Vaatimukset materiaalien, aikataulujen ja palvelun suhteen vaihtelevat suuresti eri yritysten välillä. Kokonaisuutena puhutaan suhteellisen pienistä volyymeistä, joten volyymin saaminen voi myös olla haastavaa.

2.3 Kuljetukset

Yrityksiin saapuvien tavaroiden osalta kuljetukset hoituvat pääasiassa joko tavarantoimittajien tai tukkureiden toimesta. Tavaroiden toimittajat / tukkurit hoitavat pääsääntöisesti kuljetusjärjestelyt sekä rahtikulut. Käytetyt toimitusehdot vaihtelevat kuitenkin paljon riippuen toimittajista, tuotteista ja loppuasiakkaista.

Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta raaka-aineita ja muita materiaaleja saapuu haastateltuihin yrityksiin päivittäin, suurimpiin yrityksiin useita kertoja päivässä. Suurimmat tavaravirrat hankittujen materiaalien osalta tulevat Etelä-Suomesta. Tukkuroiden varastot sijaitsevat pääasiassa Etelä-Suomessa, paljon käytetään myös Itä-Uudellamaalla sijaitsevia toimittajia. Lähes kaikille haastatelluille materiaaleja saapuu myös ulkomailta, suurimmaksi osaksi Euroopasta, mutta myös muun muassa Aasiasta.

Valmiita tuotteita niin ikään toimitetaan paljon lähialueille sekä muualle Etelä-Suomeen. Noin puolella yrityksistä on myös vientiä. Tärkein vientikohde on Pohjoismaat, lisäksi vientiä on muualle Eurooppaan, Asiaan ja Pohjois-Amerikkaan. Valmiiden tuotteiden kohdalla on suuria eroja toimitusten frekvenssissä johtuen erilaisista tuotteista ja toimintamalleista. Joidenkin tuotteiden osalta toimituksia voi olla useita päivässä ja joitakin tuotteita taas toimitetaan viikoittain tai jopa vain kuukausittain.

Valmiiden tuotteiden osalta kuljetuspalveluita ostetaan ulkopuolisilta palveluntarjoajilta, tavarat toimitetaan asiakkaille omalla kuljetuskalustolla tai asiakkaat hakevat tai hoitavat itse tavaroiden noudon. Toimitusehdot määräytyvät lähes jokaisella toimituskohtaisesti asiakkaiden toiveiden mukaisesti.

Kuljetuspalveluja ostetaan sekä paikallisilta toimijoilta että suurilta valtakunnallisilta palveluntarjoajilta. Suuriin valtakunnallisiin tai kansainvälisiin konserneihin kuuluvien palveluntarjoajien, kuten Kaukokiidon, DB Schenker /Kiitolinjan, DHL:n sekä Itellan, kuljetuspalveluita käyttävät monet haastatellut yritykset. Näiltä samoilta yrityksiltä ostetaan tarvittaessa myös huolintapalveluita. Huolintapalveluita ei suurin osa haastatelluista yrityksistä tarvitse ollenkaan.

Kuljetuspalveluja ostetaan lisäksi muutamilta pienemmiltä toimijoilta. Osa haastatelluista yrityksistä käyttää muun muassa Loadstarin kuljetuspalveluja. Päivittäin ajettava vakioreitti sekä palvelun käytön edullisuus ja helppous koetaan erittäin hyväksi.

Monessa tapauksessa asiakkaat hakevat itse valmiit tuotteet suoraan yritykseltä tai järjestävät valmiiden tuotteiden kuljetukset. Valmiiden tuotteiden kuljetus on järjestetty asiakkaan toimesta erityisesti silloin, kun kyseessä on pieni valmistava yritys ja suuri loppuasiakas. Suurella asiakkaalla on valmiiksi neuvotellut kuljetussopimukset ja näin ollen valmiit, toimivat asiakassuhteet kuljetuspalvelujen tuottajiin sekä alemmat rahtihinnat. Valmiita tuotteita yritykset hakevat itse, jos tuote on äärimmäisen kriittinen ja sen tulee olla mahdollisimman nopeasti ja luotettavasti perillä.

Yrityksillä on jonkin verran omaa kuljetuskalustoa. Pääasiassa oma kalusto on pakettiautoja tai pienempiä kuorma-autoja. Omalla kalustolla hoidetaan huoltoajoja sekä lähialueiden kuljetuksia. Oma kalusto on käytössä päivittäin tai vähintäänkin viikoittain. Täyttöasteet eivät ole suuria eivätkä monetkaan osanneet eritellä kaluston aiheuttamia kustannuksia. Oma kalusto nähdään joustavana ja osittain välttämättömänä lisänä omaa toimintaa.

Oman kaluston käytössä suurimpana etuna on nimenomaan aikataulun joustavuus. Lähetykset voidaan toimittaa täysin omien tarpeiden ja aikataulujen mukaisesti. Kiinteiden aikataulujen puute vaikeuttaa kuljetuspalvelujen tarjoamista muille verkoston yrityksille. Oman kaluston käytön joustavuus kärsii, jos palvelua tarjotaan oman yri-

tyksen ulkopuolelle. Periaatteessa kuljetuspalveluita voitaisiin kuitenkin muille tarjota, erityisesti jos jollakin on todellinen tarve kaluston käytön suhteen.

Ad hoc-kuljetuksia yrityksillä on erittäin vähän. Yllättävät ja kiireelliset kuljetustarpeet hoidetaan pääasiassa oman kaluston ja/tai oman henkilöstön toimesta. Näin ollen ulkopuolisia palvelutarjoajia ei näissä tapauksissa tarvita.

2.4 Varastointi

Varastojen osalta on monenlaisia toimintatapoja valmistettavista tuotteista ja yritysten koosta riippuen. Osalla yrityksistä varastot sijaitsevat tuotantotiloissa, osalla on vain pieni raaka-aineväaraosto, osalla on puskurivarastoja tärkeimpien tuotteiden osalta ja osalla taas on suuret varastot. Yhteistä on pyrkimys vähentää nykyisiä varastomääriä, jolloin saadaan vapautettua pääomia muuhun tarkoitukseen.

Yrityksillä on varastotiloja sekä sisällä että ulkona. Varastojen koot vaihtelevat riippuen yritysten tarpeista ja toiminnan laadusta ollen pääasiassa 200-1000 neliön haarakassa. Käytössä olevat tilat ovat tehokkaassa käytössä eikä ylimääräisiä tyhjiä tiloja juurikaan ole. Varastojen täyttöasteet vaihtelevat 50 %:sta 100 %:iin riippuen yrityksestä, ajankohdasta sekä tuotannon sykleistä. Yhdellä haastatelluista oli ylimääräistä, tyhjää varastointitilaa noin 1000m², jota kyseinen yritys oli kiinnostunut vuokraamaan muille verkoston yrityksille.

Nimikkeiden määrä vaihtelee yrityksittäin muutamasta kymmenestä nimikkeestä tuhansiin nimikkeisiin. Nimikkeiden kiertonopeutta seuraavat yritykset, joilla on käytössä seurantaan sopivat järjestelmät. Kiertonopeuksissa on suuria tuotekohtaisia eroja, osalla tuotteista kiertonopeus on viikkotasosta, kun taas joillakin tuotteilla kiertonopeus voi olla jopa vuosi.

Suurimmalla osalla haastatelluista yrityksistä on käytössä toiminnanohjausjärjestelmä, joka sisältää myös varastojen ohjausjärjestelmän. Yritysten toiminta on pitkälle tilausohjattua. Tuotanto toimii suurimmaksi osaksi tilausten pohjalta ja turhaa varastointia pyritään välttämään. Muutama yritysistä noudattaa Leanin periaatteita toiminnassaan.

2.5 Muut esille nousseet asiat

Materiaalien hankinnan, kuljetusten ja varastoinnin lisäksi haastatteluissa nousi esille erityisesti toiminnanohjausjärjestelmiin, koneiden huoltopalveluun, toiminnan kehittämiseen sekä laatuun liittyviä asioita.

Muutamalla haastatelluista yrityksistä on halu uusia tai hankkia kokonaan uusi **toiminnanohjausjärjestelmä**. Järjestelmähankinta nähdään suurena investointina ja jo pelkkä hankinta kustannuksineen on suuri ponnistus pienille yrityksille. Lisäksi toiminnanohjausjärjestelmä vaatii sisäänajon yrityksessä sekä jatkuvaa kehittämistä ja koulutusta. Nähtiin, että asian edistäminen yksin ei välttämättä ole kannattavaa eikä mahdollistakaan. Toisaalta esille nousi myös yrityksiä, jotka ovat tämän hankinnan toteuttamassa ja olisivat valmiita auttamaan samalla myös muita yrityksiä järjestelmähankinnassa.

Konekannan huolto on kallista. Tällä hetkellä jokainen yritys on ratkaissut **koneiden huollon** omalla tavallaan. Joillakin huoltopalveluiden tarjoaja sijaitsee kaukana Itä-Uudeltamaalta ja pelkästään huollon saaminen paikalle voi olla haastavaa. Esille nousi ajatus yhteisestä koneiden huoltopalvelusta, jonka avulla voitaisiin saada hyötyjä niin kustannuksissa kuin toiminnan laadussakin. Tämä vaatisi huoltojen aikataulujen yhteistä suunnittelua ja kartoitusta huoltoaikojen yhteensopivuudesta ja joustomahdollisuuksista.

Toiminnan jatkuva kehittäminen on tärkeää kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi myös metallialalla. Erityisen tärkeää on varmistaa toiminnan hyvä laatu. Verkostossa **toiminnan kehittämisen ja hyvän laadun** takaamisen osalta esiin nousi muun muassa Lean-oppien soveltaminen, laatuauditoinnit sekä erilaiset sertifikaatit ja niihin liittyvät vaatimukset. Osa haastatelluista yrityksistä soveltaa Lean-toimintaperiaatteita omassa tuotannossaan. He olisivat valmiita esittelemään asiaa muillekin verkoston yrityksille ja näin jakamaan hyväksi todettuja käytäntöjä.

Laatuauditointeihin sekä erilaisten sertifikaattien hankintaan liittyviä hankkeita on käynnissä muutamissa haastatelluissa yrityksessä. Kokemusta ja osaamista myös tähän liittyen oltaisiin valmiita jakamaan verkoston muiden yritysten kanssa. Tulevaisuudessa yritysten toimintaan vaikuttaa merkittävästi rakennuksilla kesällä voimaan astuva CE -standardi. Vaadittavien standardien implementointi voi olla suuri asia pienille yrityksille. Standardi on pienelle yritykselle kallis. Kahta haastatelluista yrityksistä uhkaa jopa toiminnan lopettaminen, koska tulorahoitus ei riitä standardin ylläpitoon.

Lisäksi esille nousi yksittäisiä palveluita, joita haastatellut yritykset olisivat valmiita toisille tarjoamaan. Tällaisia palveluita olivat alumiinihitsauspalvelut, insinööripalvelut, Cad-suunnittelu sekä koneistuspalvelu.

Haastatteluissa puhuttiin myös yleisesti tiiviimmästä yhteistyöstä yritysten kesken. Yhteistyötä voisi tehdä esimerkiksi suurissa tarjouspyynnöissä tai suurissa urakka-projekteissa.

Metalli Tallin lisäksi osa haastatelluista yrityksistä on mukana **SEC -yhteistyö**verkostossa (<http://www.secry.fi>). Verkoston yritykset ovat pk-yrityksiä. Verkostoon liittymisen edellytyksenä on, että yrityksen tulee olla alihankkija. Verkoston yritykset muun muassa kokoontuvat erilaisissa tilaisuuksissa, vaihtavat tietoja, järjestävät tarvitsemaansa koulutusta sekä käyvät yhdessä messuilla.

3 Yhteistyömahdollisuudet

Logistiikan kehittäminen nähdään yhteistyön kehittämisenä niin yritysten sisällä kuin asiakkaiden ja tavarantoimittajien kanssa. Verkoston yrityksille on tärkeää kehittää omaa sisäistä toimintaa ja tätä kautta yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Yritysten sisäiset kehitettävät toiminnot sisältävät prosessien muokkaamista tehokkaimmiksi. Hyvänä esimerkkinä tästä kehittämistoiminnasta on toiminnanohjausjärjestelmän implementoiminen, tilausjärjestelmän kehittäminen ja muut vastaavat IT-projektit. Tämän tyyppiset kehittämishankkeet vastaavat myös nykyisiin prosessien digitalisointia koskeviin vaatimuksiin.

Osalla verkoston yrityksistä on tavoitteena laajentaa toimintaa muun muassa Venäjän markkinoille tai päästä suurten monikansallisten yritysten alihankkijaksi. Erityisesti näille yrityksille toiminnan kehittäminen ja digitalisoinnin lisääminen on olennaisen tärkeää.

Toiminnanohjausjärjestelmän uusimiset voitaisiin tehdä yhteistyössä kiinnostuneiden yritysten kanssa. Verkostosta löytyi tästä asiasta kiinnostunut yritys, joka voisi toimia toiminnan veturina ja auttaa sekä neuvoa muita yrityksiä hankinnassa ja implementoinnissa. Voimavaroja yhdistämällä ja optimoidulla hankintatoiminnalla voidaan saada säästöjä niin hankinnoissa kuin ylläpidossakin.

Toiminnan kehittämiseen ja laadun parantamiseen liittyen tulisi hyödyntää verkoston yrityksillä olevaa tietotaitoa. Ainakin Lean-opastusta ja apua laatuauditointien sekä sertifikaattien hankkimiseen löytyy verkoston sisältä.

Selvityksen alussa tavoitteena oli löytää yhteistyömahdollisuuksia erityisesti materiaalien hankinnan sekä kuljetusten ja mahdollisesti varastoinnin osalta. Näiden kolmen osa-alueen osalta ei kuitenkaan kiinnostusta yhteistyöhön juurikaan löytynyt.

Varastoinnin osalta yhdellä yrityksellä oli tarjota tyhjää varastotilaa 1000m² muiden yritysten käyttöön. Ainakin yksi kiinnostunut yritys tiloihin löytyi jo haastattelujen yhteydessä.

Kuljetusten yhdistämiseen ei potentiaalia juurikaan löytynyt. Vaikka periaatteessa kiinnostusta kuljetuspalveluiden tarjoamiseen muille on, ei kuitenkaan käytännössä asiaa nähty toimivaksi, yrityksiä molemmin puolin hyödyttäväksi toimintatavaksi.

Materiaalihankinnoissa yrityksillä on vakiintuneet, hyvin toimivat prosessit ja suhteet toimittajiin. Eri yritysten hankintakäytännöt, aikataulut ja tavat ovat osittain erilaisia. Toimivista nykykäytännöistä sekä erilaisista vaatimuksista johtuen, haastatellut yritykset eivät nähneet yhteisistä hankinnoista olevan hyötyä.

Yritysten sijoittuminen tulevaisuudessa samalle alueelle (pitkän aikajänteen kehittämisen ohjaus) voisi parantaa laajasti yhteistoimintamahdollisuuksia. Keskitetty sijainti parantaisi yhteistoimintaa myös kuljetuksissa (yhdistely helpompaa) ja varastoinnissa (yhteiset hyvin saavutettavat varastot). Samoin todettujen yhteistyömahdollisuuksien edut tällöin kasvaisivat: mm. yhteiset huollot olisi nopeampi tehdä, kun siirtymiin ei mene aikaa. Samoin voisi syntyä mahdollisuuksia yhteisille kalustopooleille (mm. trukit) jne.

Joidenkin yritysten tarvitsemien palveluiden osalta eivät kysyntä ja tarjonta ole kohdanneet Itä-Uudellamaalla, jonka johdosta yritykset ovat päätyneet ostamaan palveluita alueen ulkopuolelta. Nämä ratkaisut voivat kuitenkin olla sekä kustannusten että toiminnan osalta tehottomia. Myös koko alueen kehittymisen kannalta palveluiden ostaminen muualta on epäedullista. Muualta ostettavia palveluita ovat tällä hetkellä muun muassa koneiden huoltopalvelut sekä maalauspalvelut.

Koneiden huoltopalvelun osalta yhteistyötä voisi edistää luomalla laitteiden huolto-pooli. Koneille määriteltäisiin viikoittaiset tai kuukausittaiset huollot, kunkin yrityksen tarpeiden mukaan. Yhteinen huoltomies voisi kiertää verkoston yrityksissä. Yhteinen huoltopalvelu toisi potentiaalisia säästöjä huoltokustannuksissa. Huollon voisi hoitaa esimerkiksi joku verkostoon jo kuuluvaa yritys.

Maalauksen osalta tulisi myös pyrkiä varmistamaan palvelun pysyminen Itä-Uudellamaalla. Monelle yritykselle maalaus on toiminnan kannalta tärkeä palvelu. Verkostossa on yrityksiä, joilla olisi periaatteessa mahdollisuus tarjota maalauspalvelua muille, mutta käytännössä aikataulujen vuoksi tätä ei nähdä mahdolliseksi.

Maalauksen ja huollon osalta yhteisaikataulutus mahdollistaisi yhteishankintoja, jotka toisivat suuria kustannusetuja.

Yhteistyön tarkoituksena ei ole pelkästään minimoida kustannuksia esimerkiksi yhteisissä hankinnoissa tai kuljetuksissa. Suurimmalla osalla Metalli Tallin yrityksistä on alhainen vaihto-omaisuuden arvo, joten kyse ei ole ainoastaan varastosaldon pienentämisestä, vaan aidosta yhteistyöstä, jotta päästäisiin esim. messuille, uusille markkina-alueille, eli lähinnä siis yhteistyöstä markkinoinnin toiminnoissa ja uusiasiakashankinnassa.

SEC –yhteistyö on juuri tämän tyyppistä yhteistyötä ja sitä voisi hyödyntää entistä laajemmin ylläpitämään ja lisäämään yritysten välistä yhteistoimintaa. Jos erilaisia yhteistyömalleja, -tahoja ja -verkostoja on liikaa, yritysten voimavarat häviävät eikä toiminta ole tehokasta. Yhden, mahdollisimman kattavasti yritykset tavoittavan verkoston ylläpitäminen on mielekästä sekä itse toiminnan että yritysten kannalta.

4 Kehityssuunnitelma

Selvitystä suunniteltaessa todettiin, että yhtä kaikille yrityksille yhteistä yhteistoimintamallia tuskin löydetään. Näin myös kävi. Sen sijaan potentiaalisia muutamien yritysten yhteistyöhön tähtäviä vaihtoehtoja löytyi. Lisäksi selvityksen alussa tavoitteena oli löytää yhteistyömahdollisuuksia erityisesti materiaalien hankinnan sekä kuljetusten ja mahdollisesti varastoinnin osalta. Näiden kolmen osa-alueen osalta ei kuitenkaan kiinnostusta yhteistyöhön juurikaan löytynyt. Sen sijaan yhteistyömahdollisuuksia löytyi muilta osa-alueilta.

Alustavat toimenpiteet jatkoa varten:

Toiminnanohjausjärjestelmä

Kerätään yhteen kaikki toiminnanohjausjärjestelmien kehittämistä ja uusimisesta kiinnostuneet yritykset. Sovitaan yhdessä ryhmän tavoitteet, toimintaperiaatteet sekä ensimmäiset konkreettiset toimenpiteet.

Laatu

Lisätään yritysten välistä yhteistyötä laatuasioiden suhteen. Määritellään tarpeet, mahdollisuudet ja toimintatavat hyvien käytäntöjen jakamiseen ja toisilta oppimiseen. Lisäksi hyödynnetään sertifikaattien hankintaan liittyvä osaaminen ja jaetaan tätä osaamista apua tarvitseville yrityksille.

Määritellään tapa, jolla voidaan yrityksiä tukea laaturajajärjestelmien kuntoon saattamisessa. Tavoitteena on kartoittaa yritysten laatu toiminnan nykytila sekä määrittää tarvittavia toimenpiteitä.

Koneiden huoltopalvelu

Kartoitetaan tarkemmin huoltopalvelusta kiinnostuneet yritykset ja heidän tarpeensa. Samalla kartoitetaan mahdolliset huoltopalveluja tarjoavat tahot. Selvitetään olisiko huoltopalvelua tarvitsevien yritysten mahdollista hyödyntää toisten Metallitalli -yritysten huoltomiehiä. Määritellään yritysten huoltopalvelutarpeet sekä palveluiden tarjoajien mahdollisuudet vastata yritysten tarpeisiin. Tärkeää on huoltojen yhteinen suunnittelu ja aikatauluttaminen mahdollisuuksien mukaan, mikä mahdollistaa palvelujen yhteisoston (yhteishuoltosuunnitelma).

Maalaus

Kartoitetaan tarkemmin maalauspalvelusta kiinnostuneet yritykset ja heidän tarpeensa. Samalla kartoitetaan mahdolliset maalauspalveluja tarjoavat tahot ja heidän mahdollisuutensa vastata yritysten tarpeisiin. Selvitetään mahdollisuus tehdä yhteinen sopimus jonkin maalaamon kanssa, jota kaikki verkoston maalauspalveluita tarvitsevat yritykset voisivat hyödyntää. Samalla nähdään palvelutarpeen todellinen määrä.

Metallitalli -tapaamisessa kesäkuussa esiin tuotiin ajatus yhteisen osuuskunnan perustamisesta. Aktiivinen yhteistoiminta mahdollistuisi ja varmistuisi osuuskunnan myötä. Edellä mainituista toimenpiteistä myös erityisesti koneiden huoltopalvelu sekä maalauspalvelut voitaisiin jatkossa järjestää mahdollisen osuuskunnan kautta.

Toiminnanohjausjärjestelmät

Kiinnostuneiden kokoon kutsuminen ja toimintamallista sopiminen

Laatu

Parhaiden käytäntöjen jakaminen - tarpeiden, mahdollisuuksien ja toimintatapojen määrittely.



Maalauspalvelut

Kiinnostuneiden yritysten ja heidän tarpeidensa kartoitus, palvelutarjoajien kartoitus

Huoltopalvelut

Kiinnostuneiden yritysten ja heidän tarpeidensa kartoitus, palvelutarjoajien kartoitus



Vipuvoimaa
EU:lta
2007-2013

