

Toiminnan tehostamisella lisää kannattavuutta yritykselle

Yrityksessä voi joskus tulla eteen sellainen tilanne, että toiminta kaippaa tehostamista eikä organisaation sisältä löydy resursseja kehitystyöhön tai uudenlaisten toimintamallien tarkastelemiseen. Orimattilalaisessa Orferissa tällainen tilanne tuli eteen, kun robottiautomaatioon erikoistuneen yrityksen yhden liiketoimintayksikön kasvuvarat oli käytetty loppuun mutta yksikön piti siirtyä toiminnallisesti uudelle tasolle.

— Voisi oikeastaan sanoa, että meidän Service-yksikkömme tuli tienhaaraan, jossa kaivattiin uusia toimintamalleja eikä meillä itsellämme ei ollut tarvittavia resursseja kehitystyöhön, Orfer Oy:n markkinointijohtaja **Jukka Kettunen** kuvailee ja lisää heti perään, että kuuden työntekijän yksikössä tai sen työntekijöissä ei ollut mitään vikaa.

— Mutta meidän piti luoda perusteet, joiden avulla yksikön kokoa voitaisiin kasvattaa ja sen toimintaa kehittää hallitusti ja tehokkaasti.

Oikeudenmukaista kehittämistä

Orferissa tiedetään yhtä ja toista tehokkaasta kasvusta, sillä yrityksen liike-

vaihto on kuusinkertaistunut kymmenen viime vuoden aikana.

— Orfer on Suomen johtava elintarviketeollisuuden pakkaamiseen ja lavaamiseen liittyvien robottijärjestelmien toimittaja, ja meidän yrityksemme on jakautunut neljään liiketoimintayksikköön. Nyt kehittämisen alla olevan Service-yksikön työntekijät ovat asentajia, huoltomiehiä ja ohjelmoijia, markkinointijohtaja sanoo.

— He työskentelevät pääosin itsenäisesti asiakkaiden luona kovien paineiden alla, joten heidän työnsä on raskasta ja vastuullista.

Kettusen mukaan uudet toimintamallit tuovat usein esiin myös tarpeen puuttua työntekijöiden palkkaus- ja työaikakäytäntöihin, mikä tuo muutosprosessiin omat haasteensa.

— Orferilla on tärkeää, että kaikkien lähes 100 työntekijän ehdot ja käytännöt ovat yhteneväiset. Tätä tarvetta korostaa erityisesti se, että henkilöstö työskentelee kuormitustilanteiden mukaan myös yli osastorajojen.

Itävät ideat esille

Koska ulkopuolinen asiantuntija näkee asiat eri kulmasta kuin yrityksen oma

väki, Orfer päätti antaa Service-yksikön kehitystyöstä toimeksiannon konsultille. Tehtävä annettiin TosiMuutos Oy:n seniorivalmentaja **Heikki Sjöblomille**.

— Konsultilla on aikaa möyhiä asioita laajasti ja hyvä ammattilainen tunnistaa myös muutostarpeet herkästi, Kettunen tietää.

— Toisinaan ulkopuolisen esille tuomat asiat ovat sellaisia, että sitä vain ihmettelee, tarvittiinko niiden näkemiseen todellakin konsulttia. Mutta tarve on selvästi ollut olemassa, sillä itse ei ole joko pystytty tai rohjettu päätyä samoihin ratkaisuihin.

Sjöblom on Kettusen kanssa samaa mieltä.

— Muutostarpeita kuvaavat ajatukset ovat yleensä yrityksessä jo itä-mässä. Ne ideat täytyy vain tunnistaa ja nostaa esille.

Koko henkilöstön yhteinen prosessi

Jotta jokaisen asianosaisen ääni saataisiin kuuluviin ja kaikki itävät ideat esille, kehitystyö on hyvä aloittaa henkilökohtaisilla haastatteluilla.

Jukka Kettunen (vas.) kertoo Heikki Sjöblomille ja Asko Valolle, että Orfer Oy on suunnitellut, toteuttanut ja toimittanut jo yli 300 robottijärjestelmää asiakkaidensa erilaisiin tarpeisiin.

— Firman menestys on kiinni koko henkilöstöstä. Henkilöstö voi kaa-
taa yrityksen tai viedä sen menestyk-
seen, ja siksi on tärkeää kuulla jokaista.
Myös ammattiliitot ja työnantajaliitot
antavat usein käyttökelpoisia vinkkejä
yrityksille toiminta-ajatusta ja -tapoja
muutettaessa, Sjöblom muistuttaa.

— Muutosten toteuttamisessa eri-
tyisen tärkeässä asemassa on kuitenkin
johto. Kehitysprosessi ei onnistu, jos
johto haluaa ulkoistaa itsensä. Orferin
johto on tosin ollut muutosvalmennuk-
sessa aktiivisesti mukana.

Vuoden muutosprosessi

Myös Vääksyn Kone ja Teräs Oy:ssä
johto sitoutui uudistukseen ja muutos-
prosessi onnistui odotusten mukaan.
Asiakkaiden määrä lisääntyi ja yrityk-
sen toiminta tehostui.

— Perheyrietyksemme on valmis-
tanut painesäiliöitä, öljysäiliöitä ja ter-
räspiippuja 26 vuoden ajan. Kun liike-
vaihto polki useamman vuoden paikal-
laan, päätimme tehostaa toimintaamme.
Työpisteitä emme voineet lisätä
nykyisissä tiloissamme emmekä tässä
vaiheessa halunneet laajentaa tiloja, jö-
ten päätimme nostaa työn tuottavuut-
ta karsimalla tuottamattomat toiminta-
tavat pois, toimitusjohtaja, yrittäjä **Asko Valo** kertoo.

— Kun Heikki tuli meille konsul-
tiksi, koko toimintakulttuuri uudisteti-
tiin. Muutosprosessi kesti vuoden, ja
sen aikana muun muassa henkilöstön
toimenkuvia järjestettiin uudelleen,
laadunvalvontaan liittyvää dokumen-
tointia tehostettiin ja tiedonkulkua pa-
rannettiin. Tuotanto jaettiin kahteen
tiimiin, jolloin henkilöstö saatiin huo-
maamaan, miten oma työvaihe nivou-
tuu koko valmistusprosessiin.

Tiimit ja työaikapankki

Vastuuta omasta tekemisestä korosteti-
tiin joka tasolla.

— Selkeät työohjeet, vastuu oman
työn laadukkaasta suorittamisesta, toi-
mintakulttuuri ja siihen liittyvä mate-
riaalien ja työvaiheiden dokumentoin-
ti on välttämätöntä vaativia painelait-



teita ja korkeita savupiippuja valmista-
vassa yrityksessä.

Erityisen hyvänä 11 henkilöä työ-
listävän yrityksen toimitusjohtaja pitää
sitä, että firmassa otettiin käyttöön työ-
aikapankki.

— Nyt työntekijät voivat suorittaa
työvaiheensa loppuun kysymättä lupaa
ylitöihin, vaikka työaika olisikin viral-
lisesti päättynyt. Tällainen järjestely
säästää paljon vaivaa ja aikaa sekä tuo
työntekoon mielekkyyttä.

Työaikapankin käyttäminen tarjo-
aa työntekijöille mahdollisuuden käy-
dä työaikana esimerkiksi asioilla. Yri-
tys hyötyy työaikapankista siten, että
kapasiteetista ei katoa tunteja poissa-
oloiksi, koska tekemättömät tunnit nä-
kyvät työaikapankissa takaisin tehtävi-
nä miinuksina.

Pankkijärjestelmän pystyttämiseen
Valo suosittelee käytettäväksi ulkopuo-
lisen apua.

— Ulkopuolinen asiantuntija se-
littää asiat puolueettomasti ja voi pe-
rustella asiaa työntekijöille pidemmän
ajan kuluessa. Muutoin vaarana on, et-
tä seuraa vain henkinen taistelu, jossa
kumpikaan osapuoli ei koe tuloksia po-
sitiivisiksi.

Seurantataulukko ja oven paikka

Valon mielestä muutosten toteuttami-

nen vaatii myös uskallusta.

— Pelkät suunnitelmat eivät riit-
tä, jos tehdassalin lattialla ei tapahdu
mitään eikä todellisiin asioihin tohdita
tarttua, hän pohtii.

— Meillä liikkeelle lähdettiin
konkreettisesti lattiatasolta. Siivosim-
me vuosien aikana kerääntyneet yli-
määräiset tavarat seinänvierustoilta ja
maalasimme tuotantohallin uudelleen.
Yhdelle seinustalle laitoimme jopa
uuden oven, sillä kaikkien oli pitänyt
kiertää ihan turha lenkki hakiessaan ul-
kovarastosta kankitavaraa sahalle, eikä
jäännöspätkiä viitsitty toimittaa takai-
sin ulkovarastoon.

Myös toimitusjohtaja lähti mukaan
muutosprosessiin muokkaamalla omia
työtapojaan.

— Otin käyttöön asiakastapahtu-
mien seurantataulukon, johon kirjaan
kaikki myyntiin liittyvät onnistuneet
kontaktit. Taulukko toimii kannustime-
na ja pakotteena näyttäessään, mitä vii-
kon aikana olen saanut aikaiseksi.

Valo on asettanut itselleen tavoit-
teeksi muun muassa sen, että käy
enemmän asiakkaiden luona.

— Aikaisemmin ajattelin, että soit-
taminen ja sähköpostien lähettäminen
on ajankäytöllisesti tehokasta. Nyt ym-
marrän, että kasvokkainen asioiden
hoitaminen on myös erittäin tärkeää.

Jatkuu ▶

Herkkyttä ja hienotunteisuutta

Kettunen, Valo ja Sjöblom painottavat sitä, että yrityksen toimintatapojen tehostaminen ei tarkoita sitä, että yksittäiset työntekijät olisivat epäonnistuneet työssään tai että heitä pidettäisiin tehottomina.

— Kun puhutaan liiketoiminnan tehostamisesta, työntekijät ajattelevat helposti, että he eivät toimi riittävän tehokkaasti tai oikealla tavalla. Mutta oikeasti kyse on siitä, että toimintamallit eivät ole tehokkaita eivätkä annetut vastualueet oikeita, Kettunen sanoo.

— Toisinaan työntekijät pitäytyvät mukavuusalueellaan ja saattavat mennä kiireensä taakse piiloon, vaikka heillä olisi paljon enemmän annettavaa ja työ voisi olla palkitsevampaa.

Sjöblom muistuttaa, että muutosten läpiviemiseen liittyy väistämättä luopumisen tuskaa, joten prosessi edellyttää myös hienotunteisuutta ja herkkyyttä.

— Toimintatapojen tehostaminen saattaa tarkoittaa esimerkiksi vastualueen supistamista, mikä voi tuntua tuskalliselta, vaikka vastualueen volyyymi samalla lisääntyy. Kun näin käy, täytyy henkilöstölle selvittää tarkasti, mistä on kyse, asiantuntija painottaa.

— Yrityksen kannalta kehittyminen on olemassaolon edellytys ja työntekijän kannalta muutos mahdollistaa työpaikkojen säilymisen nykyisessä taloudellisessa suhdanteessa.

Asiantuntijat tietävät, että muutosprosessiin menee pienissäkin yrityksissä vähintään kolme, neljä kuukautta aikaa.

— Uudistusten toteuttamisen jälkeen työntekijät kuitenkin huomavat, että toiminnan tehostaminen olikin itse asiassa helpotus ja että työnteko tuntuu aiempaa paremmalta.

Teksti ja kuva Katikeesia Hertsi

Kymmenen askelta, joilla hyvä varainhoitaja löytyy

Taantuma ja sen myötä laskeneet sijoitustuotot ovat saaneet monet sijoituspalveluja hankkineet kritisoimaan varainhoitajiaan. Monien mielestä pankkiiri on keskittynyt vain omaan palkkioonsa, ja asiakas tuntee jäävänsä toiseksi, kun päinvastoin hän haluaisi tuntea olevansa tärkeimmällä sijalla. Tässä Tapiola Privaten sijoituspäällikön **Anu-Maarit Parnin** kymmenen vinkkiä, joiden avulla voit tarkistaa, onko varainhoitaja omalla vai asiakkaan asialla.

1) Kokemus varainhoitajana

Onko yritys nähnyt sijoitusmarkkinoiden nousut ja laskut, ja onko sen sijoitusmalli ajan testaama vai viime aikojen ”kuuma tuote”? Viime vuodet ovat osoittaneet, että sijoittamisessa trendit tulevat ja menevät, mutta pitkällä aikavälillä paras tulos tulee yksinkertaisella ja perusteista lähtevällä mallilla. Lähtökohdan pitäisi olla, että yritys hoitaa omia varojaan samalla tavalla kuin asiakkaiden varoja.

2) Ymmärrätkö mitä sinulle tarjotaan?

Finanssialalla on taipumusta puhua ammattislangia. Jos et ymmärrä, miten varojasi sijoitetaan, älä sijoita. Vaadi, että asiat kerrotaan selvällä suomeksi. Se on samalla testi sinua palvelevalle henkilölle, ymmärtääkö hän itsekkään mitä on tarjoamassa.

3) Miten sinua palvellaan jatkossa?

Kaikki sijoitustalot lupaavat palvella asiakkaita aktiivisesti. Kuitenkin asiakkaat kokevat, ettei laskumarkkinoilla yhteydenottoja tule, vaikka juuri silloin yhteydenpitoa kaivattaisiin. Kysy, miten yhteydenpito on varmistettu ja onko se esimerkiksi kytketty yhteyshenkilön palkkaukseen?

4) Miten varainhoitajasi palkkio muodostuu?

Saako varainhoitajasi vain provision

myydyistä tuotteista vai oletteko hänen kanssaan samassa veneessä? Parhaimmillaan hänen ansiotasonsa kytkeytyy sinun menestykseesi, jolloin hän tekee kaikkensa, jotta sinä menestyisit paremmin.

5) Kuunnellaanko ja kartoitetaanko tarpeesi huolella?

Selvitetäänkö muiden kuin sijoitustesi tilanne? Jos sinulla on esimerkiksi yritys tai metsää, varainhoitajasi on tärkeää ymmärtää myös niiden vaikutus sijoitustesi hoitoon. Jos sinusta tuntuu, että sijoitusten tarjoaja on jo ennen tapaamistasi päättänyt, mitä sinulle tarjotaan, mieti vielä. Ratkaisu ei todennäköisesti ole tehty sinulle, vaan pankille.

6) Onko hinnoittelu ymmärrettävä?

Vaadi saada tietää, paljonko palvelu vuodessa maksaa kaikki kustannukset mukaan luettuina. Jos sitä ei pystytä kertomaan, kannattaa harkita. Joutuisit todennäköisesti maksamaan piilokustannuksia, jotka vähentävät varalisuuttasi.

7) Ottaako varainhoitajasi riskiä vai ovatko kaikki riskit sinulla?

Kukaan varainhoitaja ei voi taata arvonnousuja, mutta hinnoittelussa voidaan riskiä jakaa yhdessä asiakkaiden kanssa. Tuottoon sidottu palkkiointi antaa varainhoitajalle motiivin hoitaa rahojasi hyvin. Varo kuitenkin suuria prosentteja. Jos varainhoitaja saa esimerkiksi 20 % yli euriborin menevää tuotosta, menetät melkoisen määrän tuottoja nousumarkkinassa.

8) Älä suostu turhiin lisäpalveluihin.

Kiiltävien lehtien teko on pois asiakkaiden sijoitusten hoidosta, kansainväliset luottokortit eivät ole ilmaisia, vaikka siltä näyttäisi. Asiakas ne loppujen lopuksi maksaa kuitenkin. Vaadi