

Karelia-ammattikorkeakoulu

Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen (Ylempi AMK)



Kansainvälistyvän laitevalmistajan sisäisten prosessien kehittäminen päiväkirjatyöskentelyn avulla

Kasimir Sandman

Toukokuu 2025

www.karelia.fi



Karelia
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Maaliskuu 2025

Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen, ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9

80200 JOENSUU

+358 13 260 600

Tekijä(t)

Kasimir Sandman

Toimeksiantaja: Itä-suomalainen laitevalmistaja

Nimeke

Kansainvälistyvän laitevalmistajan sisäisten prosessien kehittäminen päiväkirjatyöskentelyn avulla

Toimeksiantaja: Itäsuomalainen laitevalmistaja

Tiivistelmä

Suomalaisen tuotannollisen yrityksen aloittaessa vientiä ulkomaille yritys asettaa itsensä uuteen tilanteeseen ja muutos- sekä kehittämistarpeet voivat olla huomattavasti luultua isommat. Kansainvälistymisellä haetaan useimmiten nopeaa kasvua, kun kotimaan markkinat käyvät pieneksi. Vienti ulkomaille on asettanut kiinteistöhuoltolaitteita valmistavalle yritykselle uusia vaatimuksia toimintoihin, kuten toimitusaikoihin, laitevariaatioihin, tuotekehitykseen sekä kieliosaamiseen. Vaikka yritys on ollut hyvin valmistautunut kansainväliseen myyntiin kehittämällä ennakkoon myynti- ja markkinointitoimintoja, ovat tuotannollisiin- ja sisäisiin prosesseihin liittyvät toiminnot aiheuttaneet hidasteita ja esteitä kasvulle.

Opinnäytetyössä seurataan päiväkirjatyöskentelyn avulla vuoden ajan suomalaisen tuotannollisen yrityksen kansainvälistymistä ja siihen liittyviä haasteita. Seurantajakson aikana kohdatut haasteet kirjataan ja analysoidaan päiväkirjassa sekä loppuraportissa etsien niihin samalla ratkaisuvaihtoehtoja.

Seurantajakson aikana merkittävimmiksi haasteiksi nousivat esiin tuotekehityksen kasvaneet resurssitarve, merkittävästi kasvaneet kielivaatimukset, dokumentaation lisääntynyt tarve ja markkinoiden erilaisuudesta johtuva tuotevariaatioiden lisääntyminen. Lisäksi toimitusaikojen erilainen rytmitys vientimarkkinoilla asettaa uusia vaatimuksia tuotantoprosessien tehokkuudelle sekä komponenttivarastolle. Tuotekehityksen- ja suunnittelun lisä resurssointi, kielivaatimusten huomioiminen rekrytoinnissa sekä tuotannon tehokkuuden kehittäminen nousivat merkittävimmiksi vaihtoehtoiksi kansainvälistymisen aiheuttamien haasteiden vähentämiseksi.

Kieli

suomi

Sivuja 56

Liitteet 1

Liitesivumäärä 17

Asiasanat

kansainvälistyminen, vienti, kehittäminen, prosessit



Karelia
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

THESIS
March 2025
Degree Programme in Business Management and
Leadership, Master's Degree

Tikkariinne 9
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. +350 13 260 600

Author(s)

Kasimir Sandman

Title

Developing Internal Processes of an Internationalizing Equipment Manufacturer through a Diary-based Thesis

Comissioned by: An equipment manufacturer from Eastern Finland

Abstract

When a Finnish manufacturing company starts exporting abroad, the company places itself in a new situation and the needs for change and development may be considerably greater than expected. Internationalization is most often started to reach rapid growth when the domestic market becomes small. The company is a manufacturer of property maintenance equipment and exporting abroad has placed new demands regarding delivery times, equipment variations, product development and language skills. Although the company has been well prepared for international sales by developing sales and marketing functions in advance, functions related to production and other internal processes have caused delays and obstacles to growth.

The thesis uses a diary to monitor the internationalization of the company and the related challenges for a period of one year. The challenges encountered during the monitoring period are recorded and analysed in the diary and in the final report, where also possible solutions are found.

During the monitoring period, the most significant challenges found was the growth of resource requirements for product development, significantly increased language requirements, the need for documentation, and the increase in product variations due to the diversity of the markets. In addition, the different rhythm of delivery times in export markets places new demands on the efficiency of production processes and component inventory. Additional resourcing of product development and design, taking language requirements into account in recruitment, and developing production efficiency emerged as the most significant options for reducing the challenges caused by internationalization.

Language

Finnish

Pages 56

Appendices 1

Pages of Appendices 17

Keywords

internationalization, export, development, processes

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Yrityksen kansainvälistyminen	7
2.1	Kansainvälistyvä yritys	7
2.2	Kohti kansainvälistä liiketoimintaa	9
2.3	Kansainvälistymisen muodot, operaatiomuotona suora vienti.....	11
2.4	Yrityksen kansainvälistyminen	14
3	Toiminnan kehittäminen	15
3.1	Toiminnan kehittäminen ja innovointi kansainvälistyvässä yrityksessä	15
3.2	Prosessien kehittäminen	17
3.3	Lean ja Six Sigma -menetelmät tuotannon tehostamisen tukena.....	18
3.4	Tuotekehitys.....	21
3.5	Yrityksen prosessikuvaus ja prosessien kehittäminen.....	22
4	Opinnäytetyön toteutus	26
4.1	Opinnäytetyön tavoite ja tehtävät	26
4.2	Menetelmänä päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö	27
4.3	Eettiset näkökulmat.....	29
5	Kansainvälistymisprosessin ongelmakohtia ja ratkaisuja	31
5.1	Kansainvälistymisen päiväkirja paljastaa yrityksen heikot kohdat	31
5.2	Kielivaatimukset ja dokumentaatio	32
5.2.1	Kielitaito ja ongelmanratkaisuresurssit.....	30
5.2.2	Dokumentaatio, ohjeistukset ja tuotemerkinnät.....	33
5.4	Varaston ja tuotannon kuormituksen hallinta.....	38
5.5	Tuotekehityksen korostuminen.....	42
5.6	Prosessien johtaminen ja kehittäminen	45
6	Pohdinta.....	49
	Lähteet	53

Liitteet

Liite 1 Kansainvälistymisen päiväkirja

1 Johdanto

Yrityksen kansainvälistyminen on monivaiheinen ja jokaiselle yritykselle hyvin yksilöllinen prosessi. Kun myynti ulkomaille alkaa, vaatii se usein uusia toimintatapoja ja prosesseja kaikilla tuotantoketjun osa-alueilla. Opinnäytetyöni tarkoituksena on seurata, tutkia ja ratkaista kansainvälistymisen murrosvaiheessa olevan yrityksen kohtaamia haasteita, kompastuskiviä ja toimimattomia prosesseja. Tutkittavan yrityksen toimitusjohtajana minulla on hyvä mahdollisuus kohdata ja kirjata kattavasti erilaisia tilanteita ja huomioita pitkin kansainvälistymisen prosessia. Terminä yrityksen kansainvälistyminen voi tarkoittaa vientitoimintojen lisäksi useaa eri asiaa, kuten tuontia ulkomailta, ulkomaisten työntekijöiden rekrytointia ja ulkomaiset yhteistyökumppaneiden hankkimista (Ahokangas & Pihkala 2002, 15). Tässä opinnäytetyössä kansainvälistymistä tarkastellaan nimenomaan yrityksen sisäisten prosessien näkökulmasta.

Yrityksen kansainvälistyminen ja vientitoiminta on hyvin yleinen tapa hakea yritykselle kasvua ja kansainvälistymisestä on kirjoitettu lukuisia teoksia, joista moni on tulkittavissa ohjekirjoina kansainvälistymiseen. Kansainvälistymisestä puhuttaessa painotetaan usein markkinaselvitystä, brändin viilausta, tuotteiden kilpailukykyä, kohdemarkkinan tuntemusta sekä paikallisten kontaktien ja verkoston merkitystä. Tuotanto ja siihen liittyvät prosessit jäävät usein myynnin ja markkinoinnin varjoon ja tämä voi itse asiassa olla hyvin kohtalokasta viennin onnistumisen näkökulmasta. Kansainvälistyvän tuotannollisen yrityksen toimitusjohtajana huomasin hyvin äkkiä, että kansainvälistyminen on paljon muutakin kuin markkinatutkimuksia ja ulkomaan myyntiverkoston luomista. Koko tuotantoprosessi aina ostoista tuotteen lähetykseen ja jälkimarkkinointiin on muutoksen tarpeessa, eikä yhtään sen vähäisemmässä, kuin myynnin ja markkinoinnin kaan.

Aiemmin käytännössä vain kotimaan myyntiä harjoittanut kiinteistöhuoltolaitteita valmistava yrityksemme, joka myös toimii tämän opinnäytetyön toimeksiantajana, on viimeisen parin vuoden aikana käynnistetyt viennin myötä asettanut itsensä uутteen tilanteeseen. Kansainvälisessä myynnissä tuotteiden pitää olla

lähettämiskelpoisia, helppoja asentaa, tilattavissa aiempaa nopeammalla toimitusajalla ja helposti huollettavissa. Viennin ja ulkomaalaisten yhteistyökumppanien määrän kasvaessa myös muulla kuin suomen kielellä käytävän viestinnän määrä on kasvanut. Lisäksi kansainvälisiin jälleenmyyjiin liittyvät tukitoiminnot, kuten huolto-ohjeiden, huoltotuen, varaosajärjestelmien ylläpito ja laadinta vaativat entistä suurempaa huomiota. Tuotanto on viennin myötä siirtynyt yhä enemmän sarjatuotantoon aiempaan verrattuna ja tuotannon tehtävät ovat osittain muuttuneet. Kaiken kaikkiaan kansainvälistyminen on tuonut mukanaan paljon muutoksia, joka saa pitkään samalla tavalla toimineen yrityksen natisemaan liitoksissaan.

Opinnäytetyön aihe on tiivistetysti kansainvälistymisen esteiden toteaminen ja ratkaiseminen. Työn tulee keskittymään nimenomaan tuotannon prosessien ja siihen liittyvien haasteiden tutkimiseen, kun taas myynnin ja markkinoinnin haasteet tulevat jäämään vähemmälle. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti tuotannon ja sen tehokkuuteen, jälleenmyyjien tukitoimintoihin sekä tuotannon johtamiseen liittyviin prosesseihin. Aihevalinta perustuu siihen, että asia on yrityksessä hyvin ajankohtainen ja muutosprosessi on opinnäytetyön tekemisen aikaan parhaillaan käynnissä. Opinnäytetyö edesauttaa myös työn aikana tehtävää muutos- ja kehittämistyötä, kun ongelmien ja kompastuskivien ratkaisu saa tuekseen laajempaa tietoperustaa opinnäytetyössä käytettävästä kirjallisuudesta. Tavoitteena on saada aikaiseksi käytännönläheinen ja kokemuksiin perustuva opinnäytetyö, jossa kansainvälistymistä hidastavia toimintoja ja prosesseja on tunnistettu ja niihin on löydetty ratkaisut.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayritys (myöhemmin nimellä Yritys) toimii teollisuuden alalla ja valmistaa itse suunnittelemiaan tuotteita, joita ovat erityisesti kiinteistö- ja tienhoitoon tarkoitetut lisälaitteet. Liikevaihto on noin 2,5 miljoonaa euroa ja työntekijämäärä keskimäärin 15. Suurimmat yksittäiset tuoteryhmät ovat lumiaurat, hiekoittimet ja ammattikäyttöön tarkoitetut painepesurit. Yritys on erikoistunut kevyempään kalustoon ja suurin osa tuotteista on tehty asennettavaksi avolava-autoihin. Kyseinen, avolava-autojen kiinteistöhuoltovarustemarkkina on Suomessa jakautunut pitkälti kahden toimijan välille, joista molemmat ovat suomalaisia. Toinen valmistaja sijaitsee Länsi-Suomessa ja on toiminut

pitkään menestyksekkäästi myös kansainvälisillä markkinoilla, kun taas Yritys on Suomessa ollut markkinajohtaja. Euroopassa on lisäksi myös joitakin yksittäisiä vastaavien tuotteiden valmistajia, mutta tuotevalikoima on näillä suppeampi ja tuotteet ovat yleensä rakenteellisesti kevyempiä. Kilpailutilanne kansainvälisillä markkinoilla on siis hyvin vastaava kuin kotimaassa.

Yleisesti ottaen Suomessa on hyvä osaaminen ja maan kokoon nähden paljon tienhoito- ja kiinteistöhoitoalan varusteiden valmistajia. Alan suomalaisten tuotteiden maine muualla Euroopassa on hyvä, mikä vaikuttaa positiivisesti uusien kumppanien löytämiseksi Suomen ulkopuolelta myös Yrityksen osalta. Kansainvälisillä markkinoilla Yritys on kuitenkin vielä tuntematon toimija ja moni kilpailija on saavuttanut vakaan aseman kyseisillä markkinoilla. Tuotekehitys, jälleennyöjän vahva tuki, kiinnostavat tuotteet sekä kilpailukykyinen hintataso ovat ratkaisevassa asemassa, kun yrityksen tuotteita lähdetään viemään Suomesta muualle Eurooppaan.

2 Yrityksen kansainvälistyminen

2.1 Kansainvälistyvä yritys

Yrityksiä kansainvälistyy monesta syystä yrityksen tilanteesta riippuen. Syitä voivat olla esimerkiksi kiristynyt kilpailu kotimaan markkinoilla, suurten asiakkaiden kansainvälistyminen tai kasvun hakeminen yrityksen arvon kasvattamiseksi ennen sen mahdollista myyntiä. (Pöyhtäri 2018.) Yleisesti kansainvälistymisen motiivit voidaan jakaa kahteen ryhmään: vetovoimatekijöihin ja kotimarkkinoiden työntekijöihin. Vetovoimatekijöitä voivat olla muualla nopeasti kasvavat markkina-alueet, kuten Itä-Eurooppa, Aasia ja Afrikka. Taloudellisten ja kasvuun liittyvien syiden lisäksi merkittävä vetovoimatekijä on myös yrittäjän kiinnostus kansainvälistä liiketoimintaa kohtaan. Vetovoimatekijänä voidaan pitää myös suurta ulkomaista kysyntää yrityksen tuotetta kohtaan. Kotimarkkinoiden työntekijöitä taas ovat yleensä erilaisia tilanteita, jotka pakottavat yrityksen hakeutumaan toisille markkinoille. Tällaisia syitä voivat olla muun muassa ylituotanto,

kotimaan markkinoiden täyttyminen, kiristynyt kilpailutilanne kotimaassa tai yksinkertaisesti sijainti lähellä kansainvälisiä markkinoita. (Puusa ym. 2015, 37.)

Kansainvälistyminen tuo mukanaan myös etuja, kuten riskienhallinta jakamalla yritystoiminnan riskiä useammalle markkinalle. Kansainvälistyminen lähtee liikkeelle varmistamalla, että yrityksen tuotteet ja toiminnot ovat kunnossa. On varmistuttava siitä, että käytössä on niin riittävät taloudelliset-, osaamis- kuin henkilöstöresurssit. Kansainvälistyminen sitoo paljon resursseja ja monessa mielessä kansainvälistymistä on pidettävä investointina. On tärkeä huolehtia siitä, että henkilöstössä on riittävää kielitaitoa sekä osaamista hoitaa muun muassa ulkomaankauppaan liittyviä viranomaisasioita, ylläpitää ja luoda verkostoja sekä osaamista organisoida kansainvälistä markkinointia ja myyntiä. (Pöyhtäri 2018.)

Henna Nevalaisen (2013) laatima tutkimus yritysten kansainvälistymisen syistä tukee edellä mainittua Pöyhtärin huomioita. Tutkimuksessa käy ilmi, että suurin syy tutkimuksessa mukana olleiden neljän eri alalla toimineen yrityksen kansainvälistymiseen oli kasvun tavoittelu. Kotimaan markkinoiden rajallisuus motivoi siirtymään ulkomaille tavoittelemaan nopeaa kasvua, jolla myös voidaan parantaa yrityksen kilpailukykyä ja toimintaedellytyksiä. Tämä ei tosin onnistu ilman osaavaa henkilöstöä ja yrityksen sitoutumista henkilöstön kouluttamiseen ja kansainvälisten tehtävien tarjoamiseen. Tutkimuksessa mielenkiintoinen huomio on, että kansainvälistyminen ei suurimmassa osassa tapauksissa ollut alun perin tapahtunut suunnitelmallisesti, vaan se on tapahtunut asiakaslähtöisesti. Kansainvälistymisen suunnitelmallisuus ja siihen panostaminen on alkanut vasta sen jälkeen, kun on huomattu olevan jo kansainvälisillä markkinoilla, ja kohdattu jo joitakin kansainvälistymisen eteen tuomista haasteista. (Henna Nevalainen 2013, 49-54.)

Kansainvälistymistä ei voida aina pitää tavoiteltavana asiana, ja joissain tilanteissa yrityksen on parempi pysyä kotimaan markkinoilla. Solberg (1997) on esittänyt, että yrityksen kansainvälistymispäätökset riippuvat kahdesta tekijästä, siitä kuinka kansainvälinen kyseinen toimiala on, ja siitä mitkä ovat yrityksen omat valmiudet toimia kansainvälisillä markkinoilla. Kaikilla toimialoilla ja kaikissa yrityksen vaiheissa kansainvälistyminen ei välttämättä ole järkevää ja siitä

syystä Solberg on laatinut kansainvälistymispäätöksen tueksi yhdeksän strategisen ikkunan mallin, joka on havainnollistettu seuraavassa kuviossa 1 (Solberg 1997)

Kansainvälistymisvalmius	Kypsä	Laajenna uusille liiketoiminnan osaluueille	Varaudu globalisoitumaan	Vahvista globaalia asemaasi
	Kasvuikäinen	Vahvista vientiä	Harkitse kansainvälisen toiminnan	Etsi globaaleja alliansseja
	Kypsyvätön	Pysy kotona	Etsi kansainvälisiä nichejä	Varaudu myymään
		Paikallinen	Potentiaalisesti kansainvälinen	Globaali
		Toimialan kansainvälisyys		

Kuvio 1. Yhdeksän strategista ikkunaa yrityksen kansainvälistymispäätöksen tueksi (Solberg 1997).

Kyseisen mallin avulla yritys voi arvioida omaa asemaansa markkinoilla ja laatia kansainvälistymispäätökset ja -strategiat sen pohjalta. Mallissa tarkastellaan riskiä yrityksen kansainvälistymisvalmiutta, joka on jaettu kolmeen tasoon: kypsyvätön, kasvuikäinen ja kypsä, sekä koko toimialan kansainvälisyyttä mitataan asteikolla paikallinen, potentiaalisesti kansainvälinen ja globaali.

2.2 Kohti kansainvälistä liiketoimintaa

Yrityksen kansainvälistymisestä on kirjoitettu lukuisia opinnäytetöitä eri näkökulmista ja erilaisia yrityksiä koskien. Tämän opinnäytetyön kannalta mielenkiintoinen opinnäytetyö ja tutkimus yritysten kansainvälistymiseen johtaneista syistä ja edellytyksistä on Minna Nykäsen opinnäytetyö Vakiintuneen mikroyrityksen kansainvälistymisen tekijät (2020), jossa hän on tutkinut hyvin laaja-alaisesti eri

yrietyksien kansainvälistymiseen liittyviä syitä ja haasteita. Tutkimuksessa Nykänen haastattelee useita vientiä harjoittavia sekä käynnistäviä mikroyritysten yrittäjiä, jotka pohtivat monesta näkökulmasta kansainvälistymisprosessin eri vaiheita. Monesta muusta tutkimuksesta ja teoksesta poiketen, tutkimuksessa nousee esille myös tuotteeseen ja valmistukseen liittyviä vientiä hidastavia haasteita, vaikka jäävätkin muuhun sisältöön nähden vielä sivurooliin.

Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, kuuluu vanha suomalainen sananlasku ja suunnittelun tärkeyttä korostaa myös moni Nykäsen (2020) tutkimukseen osallistunut yrittäjä. Tutkimuksessa suunnitelmallisuudesta puhutaan laajempaan kokonaisuutena kuin pelkän suunnitelman tekemisestä. Suunnitelmallisuuteen liittyy yrityksen kyky varata riittävästi aikaa ja resursseja jatkuvaan suunnitteluun ja ennakoimiseen liiketoimintojen kaikissa osa-alueissa koko prosessin ajan. Kokonaisvaltainen suunnittelu ja valmistautuminen on tärkeää tavoitteiden saavuttamiseksi, ja valmistelut pitävät sisällään asioita, kuten riittävän ymmärryksen hankkiminen kansainvälistymisen prosesseista, omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen kaikkien toimintojen osalta sekä riittävät valmistelutyöt kansainvälistymisen aloittamiseksi. (Nykänen 2020, 68–69.)

Nykäsen tutkimuksessa haastateltavat tuovat esille myös riittävien resurssien tärkeyden. Riittäväillä resursseilla haastateltavat tarkoittavat pääasiassa rahaa, henkilöresursseja ja osaamista. Kansainvälistyminen vaatii paljon sitoutumista markkinointiin ja tuotantoon etupainotteisesti uudelle markkinalle mennessä, mikä sitoo paljon rahaa. Haastateltavien selkeä viesti oli, että ilman rahaa ei myöskään tapahdu kansainvälistymistä. Lisäksi organisaatiossa tulee olla oikeanlaiset henkilöresurssit, jotka tukevat kansainvälistymistä. Henkilöresurssien täytyy sisältää muun muassa tarvittavaa kielitaitoa, vientimarkkinan tuntemusta ja muita kansainvälistä liiketoimintaa tukevia osaamisalueita. Lisäksi yrityksessä pitää muutenkin olla riittävästi osaamista, jotta kansainvälistymisen tuomat uudet haasteet ja vaatimukset on mahdollista selättää. (Nykänen 2020, 72–74).

Edellä mainittujen lisäksi myös Euroopan unionin ylläpitämä Access2Markets -sivusto on laatinut melko selkeän ohjeistuksen kansainvälistymistä ja EU:n ulkopuolelle suuntautuvaa vientiä suunnitteleville yrityksille. Tässäkin

ohjeistuksessa lähdetään liikkeelle kartoittamalla tuotteiden menestystä nykyisillä markkinoilla, tuotantokapasiteetin riittävyttä ja henkilöstön osaamista, johdon sitoutumista vientiin sekä riittävien suunnitelmien olemassaolo sekä löytykö yrityksestä riittävät resurssit ja osaaminen muokata tuotteita paikallisten vaatimusten mukaisiksi. Vaikka kyseisessä ohjeistuksessa onkin alkuun nostettu hyvin esille sisäisten prosessien ja resurssien merkitys viennin onnistumiseen, on ohjeistuksen pääpainona kuitenkin vientimuodollisuudet, vientiin liittyvä lainsäädäntö sekä dokumentointi. EU:n sisämarkkinoilla kaupanteko on vielä rinnastettavissa kotimaan kauppaan, mutta EU:n ulkopuolelle vietäessä tulee huomioida mukaan tulevat rajoitukset, vientimuodollisuudet, vastuut ja mahdolliset viranomaisille tehtävät selvitykset. Näiden huomioiminen vaatii ennakointia ja osaamista. (European Commission 2024.)

Kansainvälistyminen tuo mukanaan erilaisia haasteita yrityksen toimintaan, joista yksi merkittävä tekijä on kilpailun lisääntyminen. Vaikka kansainvälistyminen avaa uusia markkinoita, se mahdollistaa saman myös kilpaileville yrityksille. Uudet markkinat tuovat mukanaan sekä uusia, erilaisia kilpailijoita mutta myös erilaisia toimintaympäristöjä, joissa lainsäädäntö sekä ostajien tarpeet ja mieltymykset poikkeavat totutusta. Kova kilpailu luo myös painetta tuotekehitystoimintaan, sillä tuotekehityksen hiipuminen tarkoittaa käytännössä sitä, että annetaan kilpailijoiden mennä ohi. Markkinoiden ollessa toisistaan erilaisia, pakottaa se yritykset tekemään enemmän tuotemuunnelmia ja yksilöintejä vastaamaan paikalliseen kysyntään paremmin. Tuotevarianttien ja pienempien tuotantotierien kasvaessa myös valmistus- ja kehityskustannukset ovat vaarassa nousta, ja siitä syystä tuotannon tehostaminen ja tuotteiden helppo muokattavuus ovat avaintekijöitä kansainvälistyvässä yrityksessä. (Huhtala & Pulkkinen 2009, 25-26.)

2.3 Kansainvälistymisen muodot, operaatiomuotona suora vienti

Petri Ahokangas ja Timo Pihkala (2002) ovat kirjoittaneet yhdessä kirjan kansainvälistyvän yrityksen vaiheista, haasteista ja käytännön kokemuksista, jossa kansainvälistymisen prosessi kuvataan hyvin monipuolisesti. Jotain

suomalaisesta kansainvälistymiskirjallisuudesta kertoo se, että kirjoittajat nostavat teoksessaan esille huomion, että kyseinen kirja on yksi ensimmäisiä laatujaan Suomessa, eli aiheena kansainvälistymisestä kirjoittaminen on Suomessa vielä melko nuori. Ahokangas ja Pihkala toteaa kirjassaan, että kansainvälisistä yrityksistä on kyllä kirjoitettu enemmänkin, mutta nimenomaan kansainvälistyville yrityksille opaskirjoiksi tulkittavia teoksia ei juuri ole suomeksi tai kansainvälisestikään vielä tuohon aikaan tehty (Ahokangas & Pihkala 2002).

Kansainvälistymisen malleja on monenlaisia, ja näistä malleista puhutaan nimellä kansainvälistymisen operaatiomuodot. Ahokangas ja Pihkala (2002, 24) ovat jakaneet erilaiset operaatiomuodot seuraaviin ryhmiin:

1. Sisäänpäin kansainvälistyminen: tuonti tai lisenssien osto ulkomailta
2. Epäsuora vienti: vienti alihankinnan tai kotimaisen välikäden kautta
3. Suora vienti: vienti ulkomaisen välikäden (esim. jälleenmyyjän) kautta
4. Oma vienti: suora myynti ulkomaiselle loppuasiakkaalle
5. Tytäryhtiö ulkomailla
6. Yhteistyöoperaatiot: osallistuminen esim. allianssiin tai projektiin
7. Internet operaatiot

Kansainvälistymisen operaatiomuodon valinta vaikuttaa myös siihen, minkälaisia panostuksia, resursseja ja kehittämistoimenpiteitä kansainvälistyminen vaatii omalta organisaatiolta. Näin ollen omat resurssit ja valittava operaatiomuoto on hyvä solmia yhteen. Esimerkiksi, jos vienti tapahtuu ulkomaisen kumppanin tai jälleenmyyjän kautta, paikallistuntemus voidaan saada sitä kautta, jolloin omassa organisaatiossa paikallisen markkinan ja lainsäädännön tuntemus ei ole niin kriittinen, kuin vaikka oman viennin operaatiomuodossa.

Koska Yrityksessä kansainvälistymisen operaatiomuodoksi on valittu suora vienti, tässä luvussa tarkastellaan kyseistä operaatiomuotoa tarkemmin. Suoraa vientiä käytetään erityisesti silloin, kun kauppatavara on rahamäärältään arvokasta ja kappalemäärät ovat pienet. Lisäksi suora vienti on tehokasta silloin, kun myytävät tuotteet vaativat paljon teknistä asiantuntemusta (Puusa ym. 2015, 42). Kun verrataan suoraa vientiä esimerkiksi epäsuoraan vientiin, jossa valmistava yritys ei itse ole yhteydessä ulkomaisten markkinoiden ja

toimijoiden kanssa, vaatii suora vienti huomattavan paljon enemmän panostuksia kansainväliseen liiketoimintaan. Suorassa viennissä yritykseltä on löydyttävä riittävät valmiudet vastaamaan kasvaviin kielitaitovaatimuksiin, riittävää vientituntemusta sekä resurssit kehittää sisäisiä prosesseja vientitoiminnan näkökulmasta. Suorassa viennissä yritys ei itse myy tuotteita loppuasiakkaille (jota kutsutaan nimellä *oma vienti*), vaan myynti tapahtuu paikallisten jälleenmyyjien kautta, mikä tuo mukanaan sekä etuja, että haasteita. (Ahokangas & Pihkala 2002, 32.)

Paikallisella jälleenmyyjällä on lähtökohtaisesti parempi paikallistuntemus, jonka avulla tuotteiden ja markkinoinnin sopeuttaminen paikalliseen kilpailutilanteeseen on nopeampaa ja tehokkaampaa. Lisäksi jälleenmyyjä voi välittää arvokasta tietoa toiminnan sekä tuotteiden kehittämistarpeista markkinoille sopivammiksi. Jälleenmyyjävetoisessa vientimallissa on myös omat haasteensa, jotka on otettava huomioon. Siinä myynti on täysin ulkoistettu toiselle organisaatiolle ja myynnin onnistuminen on hyvin pitkälti paikallisen jälleenmyyjän käsissä. Huomioitavia asioita ovat siis jälleenmyyjän riittävä motiivointi ja tuki sekä erilaisten palkitsemismallien luominen, jotta hänellä säilyy riittävä motivaatio aktiiviseen myyntiin ja markkinointiin. Jälleenmyyjät vaativat paljon kouluttamista ja toisinaan voi olla vaikeaa saada myyjä myymään ja markkinoimaan valmistajan haluamia tuotteita. Lisäksi suoran viennin haittapuolena voidaan pitää korkeat kustannukset, sillä jälleenmyyjä toki haluaa osansa myyntihinnasta. (Ahokangas & Pihkala 2002, 32.)

Edelliseen kappaleeseen viitaten, voidaan todeta, että sopivan jälleenmyyjän löytäminen on viennin onnistumisen kannalta kriittistä ja siihen on siksi syytä kiinnittää riittävästi huomiota. Joitakin jälleenmyyjän valintakriteerejä ovat esimerkiksi kokemus alan tuotteiden myynnistä ja markkinoinnista, henkilöstö, myynnin volyyymi, mahdollisuus ylläpitää tuotevarastoa sekä taloudellinen tila. Muita valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat paikallistuntemukseen ja asemaan liittyviä tekijöitä, kuten verkostojen koko, asema ja maine markkinoilla, tarvittava markkinointituen määrä sekä mahdollisuus tehdä tuotevalikoimassa tilaa toimeksiantajan tuotteille. (Ahokangas & Pihkala 2002, 33.) Kiinnostava ja myyvä tuote voi herättää useamman jälleenmyyjän huomion, mutta on tärkeää

edetä rauhallisesti ja analysoida tarkkaan potentiaalisin jälleenmyyjä omille tuotteilleen. Paikallinen jälleenmyyjä on lopulta se, joka määrää myyntimenestyksen alueella.

2.4 Yrityksen kansainvälistyminen

Aktiivinen kansainvälistymistyö on aloitettu vuonna 2020, jolloin ensimmäiset varsinaiset jälleenmyyntikumppanuudet ulkomaisten jälleenmyyjien kanssa on solmittu. Vuonna 2023 Yrityksen liikevaihdosta noin 24 % tuli viennistä, eli myynnin näkökulmasta kansainvälistyminen on päässyt hyvin vauhtiin mutta on kuitenkin vielä alkuvaiheessa. Kaikki vienti suuntautuu tällä hetkellä Eurooppaan jakautuen noin kymmeneen eri maahan eri puolilla mannerta. Operaatiomuotona on käytössä suoravienti, eli tuotteiden myynti loppuasiakkaalle tapahtuu paikallisten jälleenmyyjien kautta. Kyseinen operaatiomuoto on todettu Yrityksessä tehokkaaksi, sillä yrityksen valmistamien kalliiden ja isokokoisten tuotteiden myyminen vaatii asiakkaiden luottamuksen, niiden tuntemisen ja esimerkiksi rahoitus- ja huoltoverkoston ylläpitämisen.

Jälleenmyyntikumppanuuksien määrä on lisääntynyt tasaisesti joka vuosi, johdettua osittain laitteiden lisääntyneestä näkyvyydestä markkinoilla, sekä internetnäkyvyyteen tehtyjen panostuksien myötä. Kasvu on ollut hyvin orgaanista ja perustunut uusiin markkina-avauksiin, jotka monesti ovat seurausta uuden kumppanuuden solmimisesta uudessa maassa. Laajentuva jälleenmyyntiverkosto mahdollistaa nopean vientimäärien kasvattamisen mutta vain oikein tehdyllä myyntityöllä. Kasvu vaatii aktiivista myyntityötä jälleenmyyjien suuntaan, sillä passiivisen jälleenmyyjän luoma lisäarvo on hyvin pieni tai lähes olematon. Yritys on määrätietoisesti panostanut uusien markkinoiden avaamiseen ja tavoitteena on merkittävästi kasvattaa viennin osuutta liikevaihdosta, niin, että jo lähivuosina vienti olisi kotimaan myyntiä suurempaa.

3 Toiminnan kehittäminen

3.1 Toiminnan kehittäminen ja innovointi kansainvälistyvässä yrityksessä

Yhtenä ratkaisevana tekijänä kansainvälistymisen onnistumisessa on tuotannon ja yrityksen toimintojen sopeutuminen ja kehittyminen muuttuvien vaatimuksien myötä. Kansainvälistyminen luo lähes poikkeuksetta uusia ja erilaisia vaatimuksia yrityksen sisäisille prosesseille verrattuna pelkästään kotimaan markkinoilla toimivaan organisaatioon. Yritysten sisäisten prosessien on kehityttävä tukemaan kansainvälisiä toimintoja niiden sujuvan kasvun varmistamiseksi. Veikko Roukala (1998) kiteyttää oman toiminnan kehittämisen niin, että siinä työtehtävät suoritetaan aiempaa paremmin, jolloin toiminnan kannattavuus paranee. Muutokselle pyritään työn tuottavuuden ja laadun parantamiseen sekä resursien kohdistamista toiminnan kannalta merkityksellisiin asioihin. Roukala on kuvannut kattavasti eri toiminnan kehittämisen vaiheita ja malleja, paljon atk ohjelmistojen näkökulmasta mutta moni malli sopii myös meidän yrityksemme tilanteeseen. (Roukala 1998, 11.)

Kehittämisen tärkeimpiä vaiheita on ongelman tunnistaminen ja sen sanotaan olevan jo puolet tuotekehityksen prosessista. Selkeän ongelman määrittäminen voi olla vaikeaa mutta erittäin tärkeää, sillä lopputulos on monesti sitä parempi, mitä konkreettisemmin ja selkeämmin ongelma on määritelty. Näin Hannakaisa Länsisalmi (2013) kirjoittaa kirjassaan Uudista liiketoimintaa, jossa hän lähestyy yrityksen toiminnan kehittämistä paljolti innovoinnin kautta. Länsisalmi korostaa organisaation sisäisen vuoropuhelun merkitystä innovatiivisen yrityksen menestyksen salaisuutena. Vuorovaikutuksen ei tule loppua naapurihuoneessa istuvaan työkaveriin, vaan aktiivinen vuorovaikutus tulee tapahtua myös maantieteellisesti eri paikoissa sijaitsevien yksiköiden ja toimipisteiden välillä. Kun asiantuntijat eri yksiköistä vaihtavat ajatuksia keskenään syntyy nopeammin ratkaisukeskeisiä ja innovatiivisia ideoita, kuin jos saman alan ihmiset keskustelvat vain keskenään. (Länsisalmi 2013, 90). Vuorovaikutuksen mahdollistamiseen Yrityksen eri yksiköiden ja osa-alueiden välille olisi toiminnan kehittämisen kannalta tärkeä kiinnittää riittävästi huomiota.

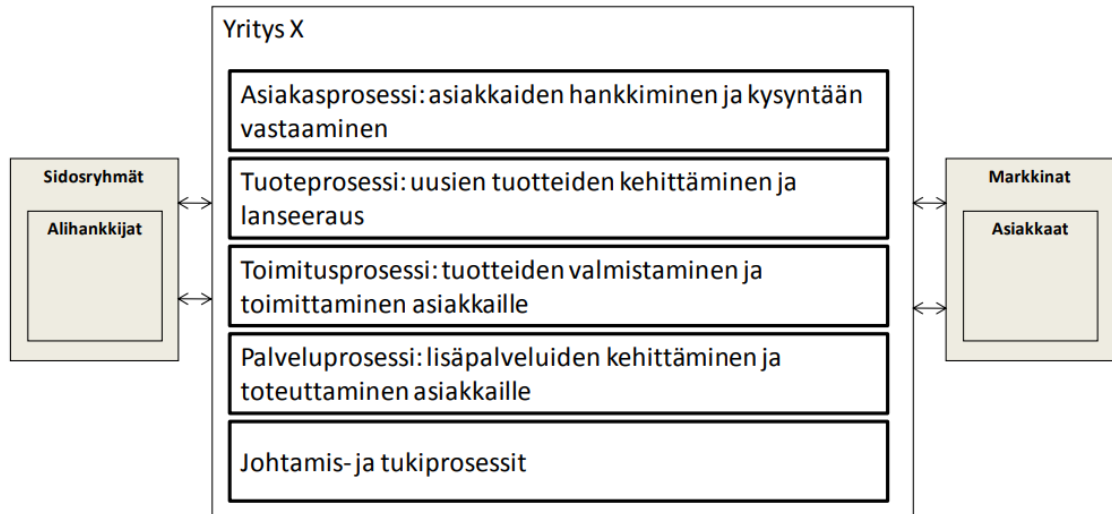
Pauli Juuti (2011) tuo esille hyvin tärkeän näkökulman nykypäivän merkittävimpien taloudellisten voimavarojen suhteen, jotka tänä päivänä ovat aineettomia. Suurin osa ovat ihmiseen liitettävää pääomaa, kuten osaaminen, innovatiivisuus ja luovuus. Juuti toteaa, että nykypäivän menestyviä yrityksiä yhdistää niiden tapa hyödyntää ihmisten osaamista uudistuessaan. Organisaatiossa ja sen jäsenten kesken vallitsevan tiedon jakaminen ja hyödyntäminen, innovatiivisuuden tukeminen ja yrittäjämäinen ote työhön ovat keskeisiä asioita onnistuneen kehittämisen ja muutoksen läpiviemiseksi. (Juuti 2011, 13–15.) Yrityksen näkökulmasta kansainvälistymisen aiheuttamien muutostarpeiden selättäminen lähtee parhaiten myös työyhteisön sisäistä osaamista käyttämällä. Kehittämällä osallisuutta, tiedon jakamista sekä hyödyntämällä jokaisen työyhteisön jäsenen vahvuuksia, myös niiden omien pääasiallisten tehtävien ulkopuolella, ovat kriittisiä tekijöitä muutoksen onnistumisen takaamiseksi.

Yrityksen prosessien kehittämisen tueksi on olemassa erilaisia malleja, joista yksi yleisesti käytetyistä on niin kutsuttu Balanced Scorecard, eli BSC. Tässä mallissa yrityksen tehokkuutta ja kehittymistä seurataan asettamalla strategisia tavoitteita neljästä eri liiketoiminnan osa-alueista, joita ovat asiakkuudet, talous, sisäiset prosessit sekä kasvu. Mittariston taloudellisessa näkökulmassa tarkastellaan erityisesti kannattavuutta ja vakavaraisuutta sekä yrityksen tuloja. Asiakasosiossa tarkastelun asiakastytyvääsyyttä eri näkökulmista, kuten toimitusnopeudesta, hinta-laatusuhteesta ja palvelusta. Sisäisissä prosesseissa mitataan yrityksen tehokkuutta ja tuottavuutta ja viimeisimmässä näkökulmassa, organisaatio kasvun ja oppimisen näkökulmassa mitataan henkilöstön kehittymistä ja oppimista sekä tunnistetaan osaamisen kehittämisen tarpeita. BSC:n avulla yrityksen johto voi analysoida yrityksen suoriutumista sekä saatujen tuloksien avulla tehdä tarvittavia toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Camilleri 2021.) Yritys ei ole ottanut kyseistä BSC suorituskykymittaristoa käyttöön, eikä siihen ole yhtä yksittäistä syytä, mutta merkittävimpänä syytä voidaan pitää ajan puutetta. BSC mallina toimisi Yrityksen kansainvälistymisen ja kehittämisen tukena ja sen tai vastaavan mallin käyttöönottoa olisi kannattavaa harkita.

3.2 Prosessien kehittäminen

Yrityksen toiminta perustuu prosesseihin, jotka ovat tapahtumaketjuja, joissa tuotetta tai palvelua jalostetaan tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa ja joissa yritys joutuu käyttämään resursseja. Yrityksen toimintojen jaottelua prosesseihin kutsutaan prosessiajatteluksi, ja tämä on jo yli 50 vuoden ajan ollut merkittävä keino parantaa yrityksen tuloksellisuutta, nimenomaan johtamalla, kehittämällä ja parantamalla prosesseja. Prosessiajattelussa yrityksen toimintoja pilkotaan ja hahmotetaan prosesseina, joille on asetettu yrityksen strategiasta johdetut päämäärät. Mallintamalla yrityksen toiminnot prosesseina toiminnan tehostamisesta ja kehittämisestä tulee helpompaa mutta lisäksi prosessiajattelun avulla voidaan myös selkeyttää työtapoja ja dokumentointia, mikä on tärkeää osaamisen siirtämisen ja automatisoinnin kannalta. (Martinsuo & Blomqvist 2010.) Myös prosessien kehittämisen konsulttina toimiva Kai Laamanen (2005, 10) pitää prosesseja organisaation suorituskyvyn synnyttäjinä ja ovat hyödyllinen työväline toiminnan kehittämiseksi.

Prosessien kehittämisen kannalta olennaista on prosessien mallintaminen, jotta prosessin eri vaiheet voidaan tunnistaa ja selvittää. Yrityksen sisällä on monia eri tasoisia prosesseja, ja liikkeelle kannattaa lähteä selvittämällä mitkä prosessit ovat kriittisimmät niiden asiakkaalle tuottaman lisäarvon määrällä mitattuna. Tämän kaltaisia prosesseja kutsutaan yrityksen ydinprosesseiksi. Martinsuo ja Blomqvist (2010) korostavat edellä mainitun lisäksi, että ennen mallinnusta on tunnistettava prosessiin liittyvät asiakkaat, prosessin kytkeytyminen yrityksen muihin prosesseihin ja minkälaista lisäarvoa kyseisellä prosessilla tällä hetkellä tuotetaan ja miten se tapahtuu. Ydinprosessit voidaan havainnollistaa prosessikarttaan, joissa prosesseille on annettu niiden tehtävää kuvaavat nimet. Alla kuviossa 2 esimerkkikuva ydinprosesseja kuvaavasta prosessikartasta.



Kuvio 2. Ydinprosessien prosessikartta (Martinsuo & Blomqvist 2010).

Prosessin mallinnuksen lopputuloksena pitäisi syntyä selkeä käsitys siitä, mistä prosessi alkaa ja mihin se loppuu. Hyvänä prosessimallinnuksen lopputuloksena voidaan pitää prosessia, joka alkaa ja loppuu asiakkaaseen ja jossa työ suoritetaan sille luonnollisimmassa järjestyksessä sekä paikassa. Lisäksi hyvään lopputulokseen kuuluu, että turha työ on minimoitu ja työvaiheet ovat selkeät. Suorituksen mittauskelpoisuus on olennaista prosessin kannattavuuden määrittelyssä ja jatkokehityksen kannalta. Mallinnuksen pitäisi olla juuri niin yksinkertainen, että se on selkeä ja sisältää kaiken olennaisen mutta ei yhtään ylimääräistä kuvaa tai vaihetta. Valmis prosessimallinnusta on noudatettava, ja mitä selkeämpi, vähävaiheisempi ja yksinkertaisempi prosessikuvaus on, sen helpompi sitä on noudattaa mutta myös ohjata ja johtaa. (Martinsuo & Blomqvist 2010.)

3.3 Lean ja Six Sigma -menetelmät tuotannon tehostamisen tukena

Viennin ja kansainvälistymisen yhtenä merkittävimpänä motivaattorina on myynnin ja tuotannon kasvun kautta saadut suuremmat tuotot. Uusien markkina-alueiden avautuessa myyntivolyymi yleensä kasvaa, mutta toiminnan jatkuvuuden kannalta kriittistä on, että kasvu tapahtuu kannattavasti. Hyödyntämällä olemassa olevia resursseja mahdollisimman tehokkaasti, ja sujuvoittamalla tuotantoprosessia tuotannon kasvu voidaan tehdä mahdollisimman kannattavasti.

Yrityksen toimintoja voi joutua muuttamaan paljonkin aiemmasta, jos tuotantomäärät kasvavat merkittävästi siitä, mihin aiemmin on totuttu.

Tuotannon kasvattamiseksi kannattavasti on olemassa erilaisia menetelmiä, joista yksi tunnetuimmista on nk. Lean-menetelmä. Lean tunnetaan parhaiten johtamisjärjestelmänä, jonka tavoitteena on poistaa kaikki tuottamaton työ. Ajatus voidaan kiteyttää niin, että Leanin tavoitteena on työskennellä järkevämmiin, ei enemmän. Lean-ajattelun lähtökohtana on poistaa yrityksen toiminnoista kaikki hukka, ja yleisesti hukka voidaan jakaa kahdeksaan eri osa-alueeseen: vialliset tuotteet, kuljetukset, ylimääräinen liike (työntekijöiden liikkuminen tuotantoprosessissa), hyödyntämätön osaaminen tai riittämätön osaaminen, tuotteen ylikehitys, odotusajat sekä liikatuotanto. Lean-ajattelun avulla yrityksessä otetaan käyttöön niin kutsuttu jatkuvan parantamisen kulttuuri, jolla edellä mainittuja hukkia pyritään minimoimaan tai kokonaan poistamaan. (Jaatinen 2024.)

Monessa yrityksen prosessissa voi olla hukkaa jopa 90 % ja vain loput 10 % luovat lisäarvoa tuotteelle. Hukan tunnistamiseen on useita keinoja, yksi on erottaa välitön ja välillinen työ tai kysyä riittävän usein ”miksi” kunkin työn suorittajalta. Toisia keinoja ovat muun muassa tunnistaa arvoa tuottava työ, jolloin voidaan päätellä, että loput on hukkaa tai laatimalla virtauskaavioita nykytilan analysoimiseksi. Kun hukka on tunnistettu, se tulee poistaa kehittämällä varastointia, tuotteen kuljetuksia sekä poistamalla kaikki ylimääräiset liikkeet (niin työntekijöiden kuin koneiden) sekä sujuvoittamalla valmistukseen liittyviä prosesseja. Hukan syntyminen voidaan ehkäistä jatkamalla toimintojen kyseenalaistamista kysymyksellä ”miksi”, standardisoimalla tuotantovaiheita sekä juurruttamalla hukan tunnistamiseen ja poistamiseen liittyviä menetelmiä. (Tuominen 2009, 7–8.)

Leanin lisäksi toinen tuotannon tehostamiseen tarkoitettu työkalu on niin kutsuttu Six Sigma -menetelmä, jossa tarkoituksena on minimoida virheiden määrä liiketoiminnassa. Tämä 70- ja 80-luvun vaihteessa kehitetty ajatusmalli pitää sisällään erilaisia menetelmiä mitata toiminnan tehokkuutta ja onnistumisprosenttia sekä kehittää toimintoja tehtyjen havaintojen perusteella. Menetelmä otettiin tietävästi ensimmäistä kertaa käyttöön 70-luvulla Yhdysvalloissa, kun japanilainen yritys otti haltuunsa Motorolan televisioita valmistavan tehtaan.

Japanilaisten johtajuuden alla virheellisten tuotteiden määrä putosi 1/20:een siitä, mitä se oli ollut ennen japanilaisten saapumista tehtaalle. Tulos oli erityisen vaikuttava, ottaen huomioon, että tuotannon laatu saatiin näin merkittävästi parannettua käyttämällä samoja jo olemassa olevia tuotantoresursseja. (Pyzdek & Keller 2014, 3–5.)

Yksi Pyzdekin ja Kellerin (2014) esille nostamista Six Sigman tunnetuista työkaluista, joita käytetään, kun halutaan parantaa jonkin prosessin suoritusta ja tehokkuutta on nimeltään DMAIC-malli. Kyseistä mallia käytetään erityisesti projektihallinnassa määrittämään projektin vaiheen tavoitteen, sekä mittaamaan kuinka hyvin tavoitteeseen päästään. DMAIC-malli jaetaan karkeasti viiteen vaiheeseen seuraavasti:

1. Määritä tavoitteet tarkastelussa olevalle toiminnolle.
2. Mittaa nykyinen suoritus ja laadi tarkka seurantamenetelmä, jolla suorituksen kehitystä voidaan mitata. Nykyinen prosessisuoritus pidetään lähtölukuna.
3. Analysoi prosessin toimintoja voidaksesi tunnistaa tapoja päästä lähtötilanteesta asetettuihin tavoitteisiin.
4. Kehitä ja paranna toimintoja kokeilemalla uusia toimintatapoja, joilla prosessi voidaan suorittaa paremmin, edullisemmin ja/tai nopeammin.
5. Ylläpidä uutta kehitettyä prosessia ja juurruta se osaksi yrityksen toimintatapoja.

Koska Yrityksen toiminta perustuu pääasiassa tuotevalmistukseen, johon liittyy monivaiheisuutta ja useita prosesseja on Leanin ja Six Sigman kaltaiset prosessien kehittämisositt hyviä työkaluja prosessien sujuvoittamiseen ja tehostamiseen. Tehostamalla prosesseja voidaan paremmin hyödyntää olemassa olevia tuotantotiloja ja -resursseja tuotantomäärien kasvaessa, mikä alentaa valmistuskustannusta ja kilpailukykyä kansainvälisillä markkinoilla. Prosessiajattelun ja jatkuvan kehittämisen ilmapiiri lähtee liikkeelle yrityksen avainhenkilöistä, jotka jalkauttaa prosessit ja niiden kehittämisen muille työntekijöille tuotannossa. Prosessien tehostaminen aloitetaan asettamalla kehittämiselle selkeät mitattavat ja aikaan sidotut tavoitteet (Laamanen 2005, 203).

3.4 Tuotekehitys

Sanalla tuotekehitys, joka myös tunnetaan termillä T&K, tarkoitetaan toimintaa, jolla pyritään kehittämään uusia tuotteita tai parantamaan jo olemassa olevia (Villanen 2016, 105). Tuotekehitys on yritystoiminnan jatkuvuuden ja menestyksen kannalta keskeinen edellytys ja tuotekehitystoiminnan on oltava jatkuvaa. Ilman jatkuvaa tuotekehitystä tulee vastaan aika, jolloin tuotteet eivät enää vastaa ajan vaatimuksia, joka vaikuttaa negatiivisesti tuotteen myyntimenestykseen. Tuotekehitykseen kuuluu monta vaihetta, ja se lähtee liikenteeseen tuoteideasta ja markkinaselvityksestä josta se siirtyy suunnitteluun ja tiedonhankintaan ja lopuksi käytännön valmisteluun. Tuotekehitystä on sekä kokonaan uuden tuotteen suunnittelu, mutta myös olemassa olevien tuotteiden kehittämistä. (Jokinen 1987, 9–10.)

Olenainen osa tuotekehityksestä globaaleilla markkinoilla on asiakastarpeiden määrittely, jossa asiakastarpeet tunnistetaan ja mallinnetaan, jotta kaikkien asiakasryhmien ja markkina-alueiden tarpeet tulee huomioiduksi heti tuotesuunnittelun alkuvaiheessa. (Lahti & Tuominen 2010, 114.)

Tuotekehityksen fokuksena tulee olla sellaisen lisäarvon synnyttäminen tuotteeseen, josta asiakas on valmis maksamaan lisää ja kehitettävä lisäarvo tulisi liittyä yrityksen ydintoimintaan. Olemassa olevien asiakkaiden muuttuvien tarpeiden seuranta ja huomioiminen tuotekehityksessä on olennaista yritystoiminnan jatkuvuuden kannalta, ja uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen tulisi tapahtua oikea-aikaisesti. Tuotekehityksen oikea-aikaisuus vaatii jatkuvaa markkinapuhelua sekä omalla toimialallaan, että sen ulkopuolella. Keskittämällä tuotekehitys yrityksen ydintoimintaan kuuluviin tuotteisiin ja palveluihin voidaan maksimoida olemassa olevien resurssien hyödyntäminen sekä yrityksen kilpailukyky markkinoilla. (Villanen 2016, 106.)

Kansainvälistyvän kone- ja laitevalmistajan näkökulmasta tuotekehitys on yksi merkittävimmistä resursseista menestyksekkään kansainvälistymisen kannalta, sillä uudet markkinat uusissa maissa tuovat mukanaan erilaisia vaatimuksia, kuin mihin kotimaisilla markkinoilla olemme tottuneet. Kansainvälinen myynti pakottaa miettimään tuotekehitystä laajemmin, sillä myyntipotentiaalin

kasvaessa tuotannon pitää pystyä pysymään perässä. Sami Lahti ja Kari Tuominen (2010) korostavat juuri tehokkaan tuotantoprosessin näkökulmaa tuotesuunnittelussa, joka onnistuu esimerkiksi minimoimalla osien määrä, käyttämällä mahdollisimman paljon samoja standardoituja osia sekä suunnittelemalla rakenteen jo alusta pitäen mahdollista automatisointia varten. He pitävät myös tärkeänä huomioida jo suunnitteluvaiheessa mahdolliset markkinoille tulevat kopiot, ja millä kehitettävä tuote pystyy voittamaan nämä. Lisäksi eri maiden normit ja vaatimukset on otettava suunnitteluvaiheessa jo huomioon, jotta tuote soveltuu sellaisenaan mahdollisimman monelle markkinalle. Kansainvälisillä markkinoilla tuotteiden on oltava jatkuvassa kehityksessä ja vastattava koko ajan muuttuviin asiakkaiden vaatimuksiin (Lahti & Tuominen 2010, 113–114.)

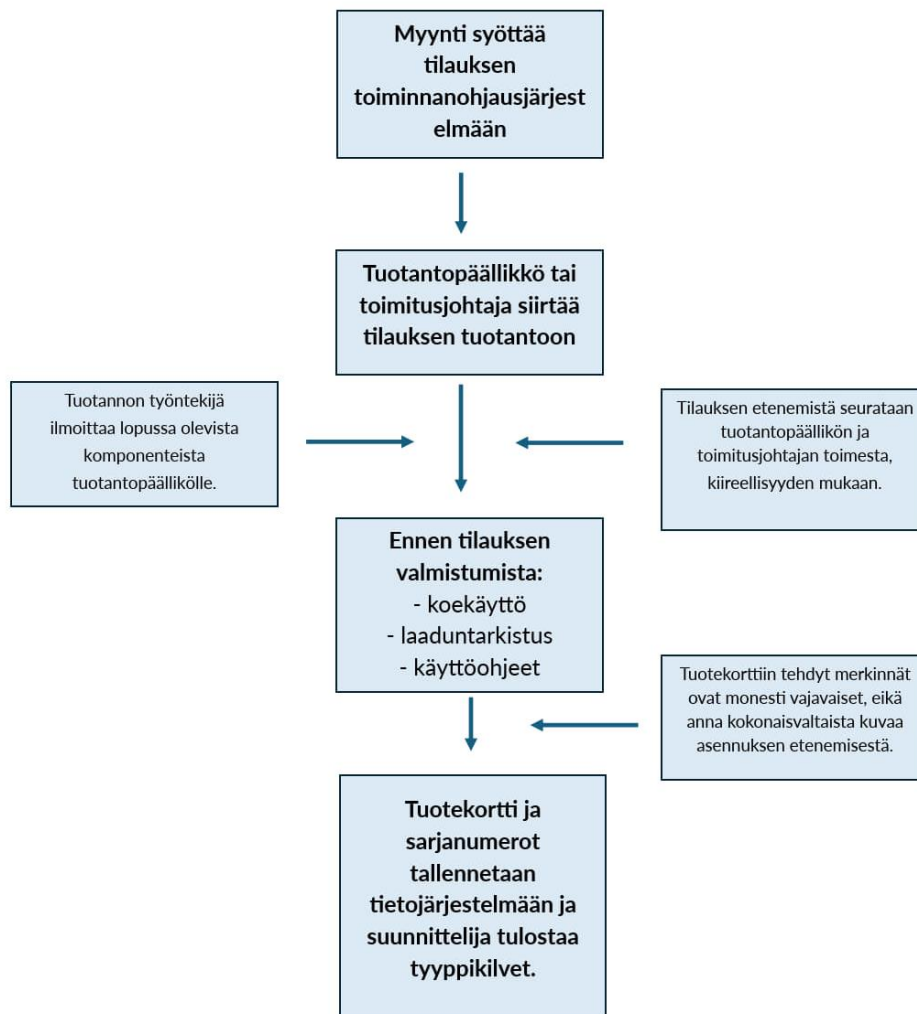
3.5 Yrityksen prosessikuvaus ja prosessien kehittäminen

Kuten edellisessä luvussa on todettu, toimivat prosessit parantavat yrityksen tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Koska kansainvälistyminen luo toimintaan uusia vaatimuksia ja toimintoja on onnistumisen kannalta olennaista, että prosessit käydään läpi ja hiotaan kuntoon. Tuotannon prosessien näkökulmasta lähtötilanne ei ole paras mahdollinen ja kehitettävää on runsaasti. Tämän opinnäytetyön alkuvaiheessa Yrityksen tuotantoon liittyvät prosessit olivat lähinnä kirjoittamattomia ”talon tapoja” ja prosesseista tehtiin paljon poikkeuksia niiden eri vaiheissa. Monilta osin prosessit olivat suunnittelemattomia ja lähinnä seurausta toiminnasta, joka kyseisellä hetkellä on vaikuttanut parhaalta tavalta toimia.

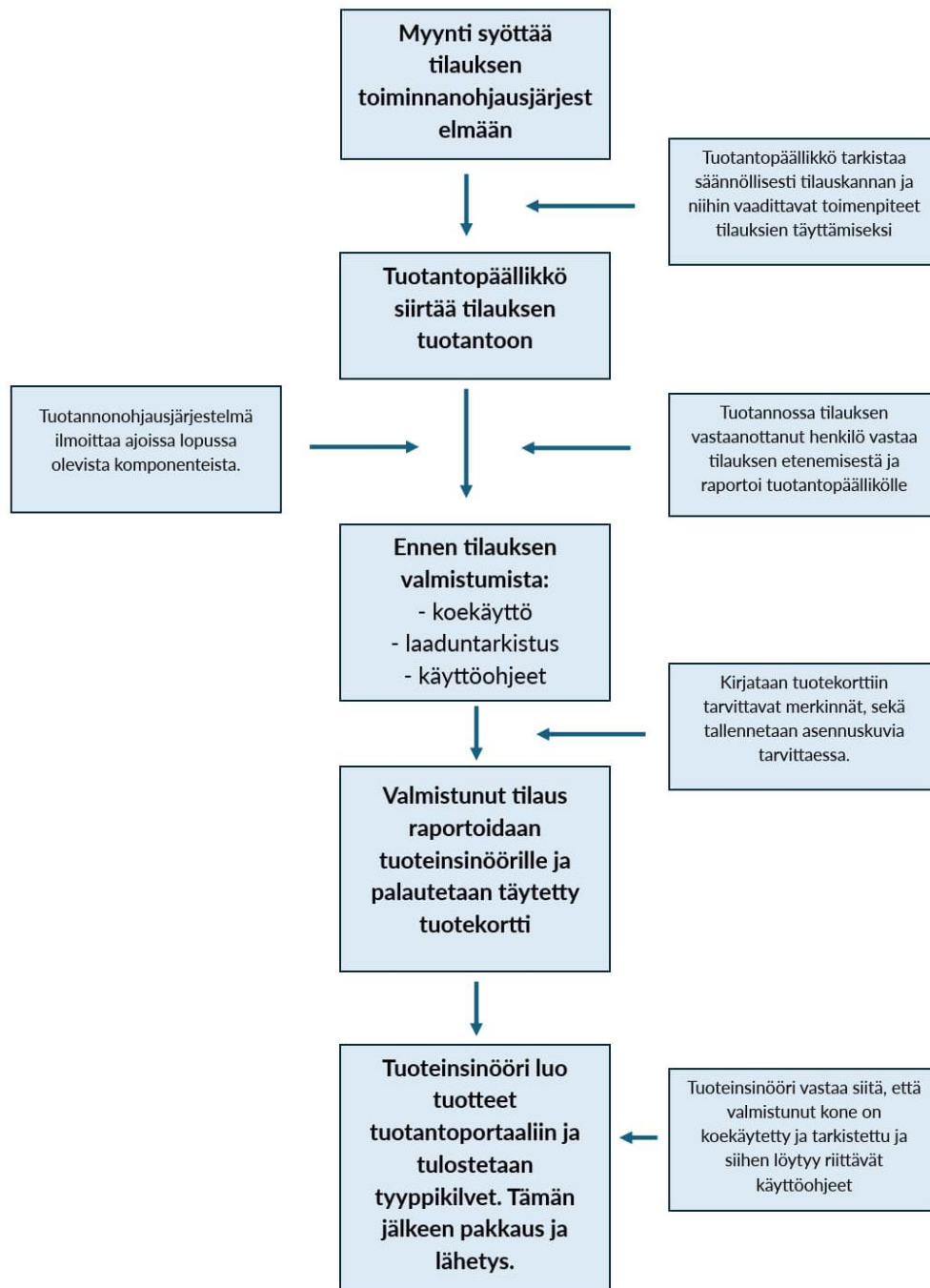
Esimerkkinä epäsäännöllisistä prosesseista voidaan kuvailla valmistusprosessia, joka on tuotannollisissa yrityksissä ehkä prosesseista olennaisin. Valmistusprosessi alkoi siitä, kun myynti kirjasi tilauksen tilaustaulukkoon tai muulla tavoin ilmoitti tuotantoon jonkin tilauksen saapumisesta ja valmistuksen aloittamisesta. Tuotannon käynnistäminen voitiin tehdä useamman henkilön toimesta, eli kenelläkään ei ollut täyttä kontrollia tuotannosta tai siitä, mitä siellä parasta aikaa tehtiin. Jonkin tuotteen valmistusprosessi voitiin toisinaan keskeyttää toisen kiireellisemmän tuotteen valmistuksen ajaksi ja tämän keskeytyksen saattoi määrätä eri henkilö, kuin hänet alkuperäiseen tehtävään nimittänyt henkilö.

Valmiista tuotteesta raportointi tapahtui vaihtelevasti eri henkilöille, ja tuotannon loppuprosesseista vastasi vaihtelevasti eri henkilöt.

Prosessien epäsäännöllisyys johtaa helposti virheisiin, joita myös tuotantomäärien kasvaessa on ilmennyt enenevässä määrin. Tämä seikka myös todistaa edellisen luvun väittämät prosessien merkityksestä tehokkuuteen todeksi, sillä toimimattomat prosessit ovat aiheuttaneet selkeää tehottomuutta. Yrityksen kannalta merkittävä parannus kykyyn vastata kasvaviin tilausmääriin olisi tuotannon prosessien parantaminen ja selkeyttäminen. Eri vaiheisiin tarvitaan selkeät vastuuhenkilöt, jotka hallitsevat kaikki kyseisen prosessin vaiheisiin liittyviä toimintoja ja heillä on kokonaisvaltainen käsitys siitä, mitä prosessissa tapahtuu parasta aikaa. Alla, kuviossa 3, on havainnollistettu yrityksen valmistukseen liittyvä prosessi kaavion muodossa sekä sen nykytilassa vuonna 2023, että kuviossa 4 valmistusprosessin tavoitetila omassa kaaviossaan. Kaavioista näkee, kuinka hallinnollisen henkilöstön riittämättömyys aiheuttaa aukkoja ja tehottomuutta prosessiin, eikä tavoitetilaan pääseminen onnistu ilman uusia rekrytointeja.



Kuvio 3. Yrityksen valmistusprosessi, nykytila 2023.



Kuvio 4. Yrityksen valmistusprosessi, tavoitetila.

Tavoitetilaa kuvaavassa kaaviossa mukana on uusi henkilö, tuoteinsinööri, jolle on siirretty vastuu aiemmin riittämättömälle huomiolle jääneisiin dokumentointiin, ohjeisiin ja tilauksen viimeistelyyn sekä lähetykseen liittyvistä tehtävistä. Ilman lisärekrytointia aukotonta ketjua on käytännössä mahdoton luoda, sillä

nykyisillä henkilöstöresursseilla työaika ei riitä. Lisärekrytoinnin lisäksi tavoitellaan pääseminen ei vaadi merkittäviä panostuksia, vaan prosessin selkeytystä ja jalkauttamista tuotantoon sekä prosessin toteutumisen valvontaa.

4 Opinnäytetyön toteutus

4.1 Opinnäytetyön tavoite ja tehtävät

Tämän opinnäytetyön tehtävänä on vuoden ajan tutkia Yrityksen sisäisiä prosesseja ja toimintoja kansainvälistymisen alkuvaiheessa opinnäytetyön tekijän, yhtiön toimitusjohtajan näkökulmasta ja ennen kaikkea kehittää prosesseja tehtyjen havaintojen perusteella. Päiväkirjatyöskentelyn avulla on mahdollista laajemmin havainnoida ja reflektoida kansainvälistymiseen liittyviä haasteita ja vastaan tulevia ongelmatilanteita sekä etsiä näihin ratkaisuja teorialähteiden ja muiden kokemuksista kertovan kirjallisuuden avulla. Päiväkirjan kirjottaminen pakottaa pysähtymään pohtimaan ongelmatilanteita sekä toimimattomia prosesseja ja tarkoituksena tässä opinnäytetyössä on löytää mahdollisimman monta ratkaisua. Opinnäytetyön tavoitteena on vuoden seurantajakson aikana tunnistaa kansainvälistymiseen liittyviä toimimattomia prosesseja ja riittämättömiä resursseja sekä löytää näille ratkaisut, jotta opinnäytetyön valmistuessa Yrityksellä olisi paremmat mahdollisuudet vastata kasvavan viennin ja tuotannon aiheuttamiin haasteisiin.

Opinnäytetyössä kansainvälistymistä on mahdollista havainnoida niin henkilöstön, myynnin kuin tuotantoprosessien kautta. Näin lopputulos antaa mahdollisimman kokonaisvaltaisen käsityksen kansainvälistyvän yrityksen sisällä tapahtuvista muutoksista ja muutostarpeista. Päiväkirjapohdintoihin kirjataan viime aikojen havainnot ja vastaan tulleet tilanteet sekä haasteet, joita peilataan aiempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Loppuyhteenvedossa sekä myöhemmissä päiväkirjapohdintoissa seurataan haastavien tilanteiden kehittymistä ja ratkaisuja.

Valmis opinnäytetyö pitää sisällään paljon käytännön havaintoja kansainvälistyvän konepajayrityksen kohtaamista haasteista, jotka lisäksi saavat myös kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin nojautuvaa taustapohdintaa. Opinnäytetyön tehtävä on oman osaamisen kehittämisen lisäksi selvittää kansainvälistymisen myötä kehittämistarpeessa olevia Yrityksen prosesseja ja toimintoja. Valmis työ on tarkoitus auttaa Yritystä kehittämään sisäisiä prosessejaan niin, että ne toimivat paremmin ja tehokkaammin kansainvälisen myynnin kasvaessa ja näin auttaa poistamaan kansainvälistymisen sisäisiä esteitä. Tämän lisäksi opinnäytetyön avulla muut kansainvälistymistä pohtivat valmistavaa teollisuutta harjoittavat yrittäjät voivat peilata oman yrityksen prosesseja ja toimintoja opinnäytetyössä tehtäviin havaintoihin ja tehdä tarpeellisia muutoksia jo ennen vientimyynnin aloittamista.

4.2 Menetelmänä päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö

Ottaen huomioon työtehtävieni luonteen opinnäytetyön aiheen ja muutosprosessin vaiheen yrityksessä olen valinnut laatia tämän opinnäytetyön päiväkirjamuotoisena. Jyväskylän ammattikorkeakoulu (2024) on linjannut muun muassa, että päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö sopii erityisesti jo asiantuntijatehtävissä työskenteleville opiskelijoille. Päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö sisältää muiden opinnäytetöiden tapaan teoreettisen viitekehyksen kirjallisuuskatsauksineen. Varsinainen tutkimuksellinen osuus toteutetaan päiväkirjamuotoisesti kirjatun säännöllisesti yrityksen suunnitelmat, tavoitteet ja toteutukset sekä tehdyt havainnot. Päiväkirjamerkintöjen lisäksi uutta tietoa ja tilanteiden etenemistä pohditaan laajemmin analyyseissä ja varsinaiset tulokset opinnäytetyön loppuun sijoitettavassa tuloksien yhteenvedossa. Opinnäytetyö päätetään johtopäätöksiin ja pohdintaan.

Päiväkirjamuotoinen opinnäytetyötä voidaan pitää osana autoetnografista tutkimusmenetelmää, jossa kirjoittajan omat kokemukset muodostavat keskeisen sisällön tutkimuksessa (Uotinen 2021). Autoetnografinen tutkimusmenetelmä perustuu koettuihin tapahtumiin, jotka kirjoittaja kirjaa joko omien kokemusten, haastattelujen avulla kerättyjen muistojen ja tarinoiden tai muiden lähteiden

kuten muistioiden ja valokuvien avulla. Kirjoitustyyliään autoetnografinen tutkimus on yleensä muita tutkimusmenetelmiä esteettisempi, mieleenpainuvampi ja tarinallisempi. Autoetnografisessa tutkimuksen erityispiirre on kirjoittajan asettuminen tarkkailijaksi tutkittavan yhteisön sisään jossa hän kirjoittaa havainnoistaan muistiinpanoja. (Ellis ym. 2011.)

Päiväkirjamuotoisessa opinnäytetyössä tärkeää on riittävä valmistautuminen ja suunnittelu. Hyvään suunnitteluun kuuluu ennakkoon miettiä päiväkirjaprosessin pituus ja kuinka tiheästi päiväkirjaa on tarkoitus kirjoittaa. Päiväkirjan kirjoitustahtiin vaikuttaa varsinkin tekijän työnkuva ja -tapahtumat, joiden perusteella on määritettävä kannattaako päiväkirjaa kirjoittaa päivittäin, viikoittain tai vielä sitäkin harvemmin. Ennen työn aloittamista on tärkeää pohtia valmiiksi työn mahdollisia tuloksia ja niiden luomaa lisäarvoa toimeksiantoyritykselle. Opinnäytetyön tärkeä tehtävä on luoda hyödyllistä tietoa toimeksiantajalle, mutta myös vahvistaa tekijänsä ammatillista kasvua. (Koivumaa ym. 2021.)

Koska päiväkirjapohdinnoissa kuvataan tilanteita, prosesseja ja kansainvälistymisen eri vaiheita hyvin tarkkaan, päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö mahdollistaa sekä yksityiskohtaisen kuvan, että laajan käsityksen kansainvälistymisen eteen tuomista haasteista ja muutostarpeista, joita kotimaan markkinoilla toiminut laitevalmistaja voi kohdata. Kirjoittamisaika ajoittuu kansainvälistymisen alkutaipaleelle, jolloin yritys kohtaa suurissa määrin erilaisia haasteita ja kehittämistarpeita kansainvälistymiseen liittyen. Päiväkirjamuotoisuus on tähän opinnäytetyöhön sopiva valinta, koska työn laatija on itse toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja ja tehtävässään vastuussa kansainvälistymisen kaikista vaiheista. Menetelmänä päiväkirja mahdollistaa ongelmiin ja kansainvälistymisen vaiheisiin syventymisen, reflektoinnin ja havainnoinnin organisaation sisältä päin. Vaihtoehtoiset menetelmät, kuten tutkimuksellinen tai toiminnallinen opinnäytetyö eivät sovellu tähän tarkoitukseen yhtä hyvin. On vaikea suorittaa objektiivista tutkimusta omaan työkuvaan kuuluvasta asiasta (varsinkin kun tehtävässään toimii yksin), ja toiminnallinen näkökulma olisi liian suppea näin laajaan aiheeseen.

Varsinaista päiväkirjaa kirjoitettiin noin vuoden ajan sitä mukaan, kun opinnäytetyön kannalta merkittäviä tapahtumia ja tilanteita ilmeni. Tässä tapauksessa päiväkirjapohdintoja ei tehty päivittäin sisällön laadun ja tarkoituksenmukaisuuden varmistamiseksi, sillä joka päivä ei tapahtunut opinnäytetyön kannalta olennaisia asioita, vaan kohdennetuilla merkinnöillä päiväkirjaa edistettiin aina aiheen kannalta merkittävimpien huomioiden ja kehitysaskelien ilmaantumisen tahtiin. Näin oli mahdollista varmistaa, että sisältö on tiivis mutta asiapitoinen.

4.3 Eettiset näkökulmat

Opinnäytetyötä laativa opiskelija on vastuussa siitä, että opinnäytetyössä noudatetaan tutkimuseettiseettisiä periaatteita. Tällaisia periaatteita ovat tutkimukseen osallistuvien ihmisten ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen sekä tutkimuksen toteuttaminen sellaisella tavalla, ettei siitä aiheudu riskejä tutkimukseen osallistuville yhteisöille tai ihmisille. Eettinen pohdinta lähtee liikkeelle jo aiheen suunnittelusta, jolloin on hyvä pohtia millä menetelmillä aihetta on mahdollista tutkia ja minkälaisia arkaluontoisia asioita aiheeseen sisältyy, kuten liikesalaisuudet tai haavoittuvat ihmisryhmät. (Koivisto & Aro 2019.)

Tämän opinnäytetyön tarkastelun kohteena ovat yrityksen prosessit ja toiminnot, joita yrityksen työntekijät suorittavat. Tulosten ja tutkimuksen kannalta ihmisten käsittely tunnistettavasti ei ole relevanttia, mutta työssä tullaan käsittelemään organisaation jäseniä tehtävänimiketasolla. Ihmisiin kohdistuva tutkimus on eettisillä periaatteilla melko säädeltyä ja tutkimuksen kaikissa vaiheissa on huomioitava tutkittavan ihmisen oikeuksien toteutuminen. Arene Ry (2025) on opinnäytetyön eettisissä ohjeissaan luetellut, että henkilötietoja käsitellessä on oltava erityisen tarkkana muun muassa tietosuojasta ja -turvasta, henkilötietojen käsittelyluvasta sekä henkilötietojen säilytyksestä ja tuhoamisesta. Henkilötietojen käsittelyä on myös rajoitettu henkilötietolaissa ja henkilötietojen käsittelyyn pitää olla riittävät lainmukaiset perusteet. (Arene Ry 2025.)

Koska tässä opinnäytetyössä käsitellään ja tutkitaan kohdeorganisaatiossa toimivien henkilöiden toimintaa, on tärkeää pitää huoli siitä, että työ ei aiheuta

mitään riskejä tai vaaraa tutkittavalle. Opinnäytetyössä ei tulla käsittelemään henkilötietoja, mutta tehtävänimikkeet voivat aiheuttaa tunnistamisen vaaran, siitä syystä tehtävänimikkeitäkin on käsiteltävä toteutuksen kannalta vain välttämättömissä tapauksissa. Opinnäytetyössä käsitellään laajasti myös opinnäytetyön tekijän toimintaa ja työn laatijana olen ainoa tästä työstä tunnistettava henkilö.

Ellis ym. (2011) nostaa esille autoetnografiseen tutkimukseen liitetyn käsitteen suhde-etiikka, joka on kyseisen tutkimusmenetelmän merkittävimpiä eettisiä kysymyksiä. Suhde-etiikka nousee kysymykseksi kyseisessä tutkimusmenetelmässä sen tarinallisen ja henkilökohtaisiin kokemuksiin perustuvan kirjoitustyylinä takia. Jos esimerkiksi tutkimusraporttiin sisältyy tarina, jossa haastateltu poika kertoo äidistään, äiti on hänen tahtomattaan liitetty tutkimukseen ja voi olla tästä myös tunnistettavissa. Tutkimuksien totuudenmukaisuuden näkökulmasta tarina äidistä voi olla niin olennainen, että sitä on vaikea jättää pois muuttamatta tarinan tarkoitusta. (Ellis ym. 2011, 9).

Autoetnografiseen tutkimukseen liittyy myös muita eettisiä näkökulmia, jotka tutkimusta tehdessä on otettava huomioon. Autoetnografinen tutkimus perustuu tutkimuksen laatijan omakohtaisiin kokemuksiin ja niistä tehtäviin analyyseihin ja siksi tutkimukseen on sisällytettävä erityisen paljon kriittisyyttä ja reflektioita. Etnografinen tutkimus eroaa muista tutkimusmenetelmistä sillä, että tutkija on yleensä osa tutkimusaihetta, eikä tarkastele sitä täysin ulkopuolisin silmin. Tutkijan vaikutusta sekä tutkimuksen kohteeseen, että tutkimuksesta tehtäviin tulkintoihin on otettava tutkimuksen analysoinnissa huomioon. Koska tutkija ja tutkittava ilmiö ovat autoetnografiassa vahvasti yhteydessä toisiinsa, voi kriittinen tarkastelu jäädä tutkimuseettisistä näkökulmista katsottuna liian vähäiseksi, koska oman toiminnan kriittinen tarkastelu voi olla hankalaa. Kuitenkin tutkimukseen tulee sisältyä riittävän paljon kriittistä tarkastelua sekä tutkimustulosten analyyseissä, että menetelmällisiin valintoihin. (Leiwo 2024.)

Henkilötietojen lisäksi opinnäytetyöhön sisältyy myös Yrityksen näkökulmasta tietosuojariski, joka on työn laatimisen aikana pidettävä jatkuvasti mielessä. Yrityksen toimintoja ja prosesseja on pystyttävä yhtä aika kuvaamaan tutkimuksen

ja opinnäytetyön kannalta riittävällä tarkkuudella ilman, että salassa pidettäviä tai muita arkaluontoisia tietoa tulee paljastetuksi. Yritystä ei käsitellä tässä opinnäytetyössä sen oikealla nimellä, mutta tämä ei täysin poista tunnistamisriskiä, eikä siksi opinnäytetyössä voida käsitellä sellaisia asioita, jotka eivät ole julkisia.

Opinnäytetyön tietosisällön laadun näkökulmasta on tärkeä huolehtia riittävästä ja laadukkaasta teoreettisesta viitekehystä. Opinnäytetyössä käytetään mahdollisimman laajasti asianmukaisia lähteitä, kuten aiempaa kirjallisuutta ja tutkimuksia aiheesta. Itse päiväkirjatyöskentelyn aikana tehtävät huomiot perustuvat ensisijaisen lähteen, eli kirjoittajan omiin havaintoihin ja kokemuksiin. Päiväkirjapohdinnat ovat tutkimuksen näkökulmasta hyvin subjektiiviset, ja objektiivisuuden lisäämiseksi turvautuminen ulkopuolisiin lähteisiin, tutkimuksiin ja kirjallisuuteen on ensiarvoisen tärkeää. Opinnäytetyö käsittelee yrityksen sisäisiä prosesseja, asiakassuhteita ja liiketoimintaa hyvin läheltä kuvattuna ja siitä syystä sekä päiväkirjapohdintoissa, että työn muissa osioissa yrityksen asioita käsitellään sellaisella laajuudella, joka ei paljasta yrityssalaisuuksia tai muita arkaluontoisia tietoja. Tutkimustulokset on julkaistava totuudenmukaisina, eikä niitä saa vääristää tai muutoin esittää niin, että ne eivät vastaa todellisia tuloksia (Koivisto & Aro 2019).

5 Kansainvälistymisprosessin ongelmakohtia ja ratkaisuja

5.1 Kansainvälistymisen päiväkirja paljastaa yrityksen heikot kohdat

Opinnäytetyön liitteenä oleva kansainvälistymisen päiväkirjassa tarkastellaan vuoden ajan nopeasti kansainvälistyvän yrityksemme kohtaamia haasteita, ongelmia sekä onnistumisia kansainvälistymisen matkalla. Koska kirjoitan päiväkirjaa yhtiön toimitusjohtajan näkökulmasta, siinä päästään tarkastelemaan hyvin laaja-alaisesti yrityksen eri toimintoja. Päiväkirjaan on tiivistynyt useita erilaisia yrityksen toimintoja ja prosesseja, jotka sellaisenaan eivät ole toimivia kansainvälisessä liiketoiminnassa, vaikka ovat voineet toimia todella hyvin yrityksen toimiessa vielä vain kotimaan markkinoilla. Päiväkirjatyön aikana esille nousi

kehittämistarpeita erityisesti dokumentaatioon, tuotemerkintöihin, varastonhallintaan, tuotannonhallintaan, kieliresurssien ja tuotekehitykseen liittyvissä prosesseissa.

Tässä kappaleessa käsitellään laajemmin niitä merkittävimpiä tuloksia ja huomioita, joita kansainvälistymisen päiväkirjassa on tullut esille. Tarkasteluvuoden aikana yritys kohtasi monia haasteita ja niin kutsuttuja pullonkauloja, joita on hyvä avata ja käsitellä tarkemmin, mutta varsinkin tarkastelujakson loppupuolella nähtiin jo paljon kehitystä ja tehtiin korjaavia toimenpiteitä. Myös näitä onnistuneita toimenpiteitä on hyvä tarkastella, olivatko ne riittäviä ja miten ne vaikuttavat yrityksen mahdollisuuksiin pärjätä kansainvälisillä ja kasvavilla markkinoilla. Olen jakanut tarkemmin käsiteltävät päiväkirjassa esille nousseet asiat aihepiireittäin seuraavasti:

1. Kielitaito ja ongelmanratkaisuresurssit
2. Dokumentaatio, ohjeistukset ja tuotemerkinnät
3. Varaston- ja tuotannon kuormituksen hallinta
4. Tuotekehityksen korostuminen
5. Prosessien johtaminen ja läpivieminen

Edellä listatut aiheet tulevat käsiteltäväksi listan mukaisessa järjestyksessä, joka perustuu niiden ilmenemisjärjestykseen päiväkirjaosiossa. On hyvä kiinnittää huomiota siihen, että tässä luvussa käsiteltävät asiat eivät muodosta kaikkia yrityksen kohtaamia ongelmakohtia ja haasteita, vaan tässä työssä on keskitytty toiminnan kannalta tärkeimpiin kohteisiin. Seurantajakso on myös yrityksen elinkaaren kannalta lyhyt, eikä siksi kaikkia kansainvälistymisen aikana kohdattuja kehittämistarpeita ole voitu tarkastella, vaikka oleellimmat ovatkin päätyneet tähän työhön mukaan tarkasteltavaksi. Alla olevat luvut avaavat laajemmin tarkastelujakson aikana esille nousseita asioita, niiden vaikutusta kansainväliseen toimintaan sekä mahdollisia ratkaisuvaihtoehtoja tai jo toteutettuja kehittämistoimenpiteitä.

5.2 Kielivaatimukset ja dokumentaatio

5.2.1 Kielitaito ja ongelmanratkaisuresurssit

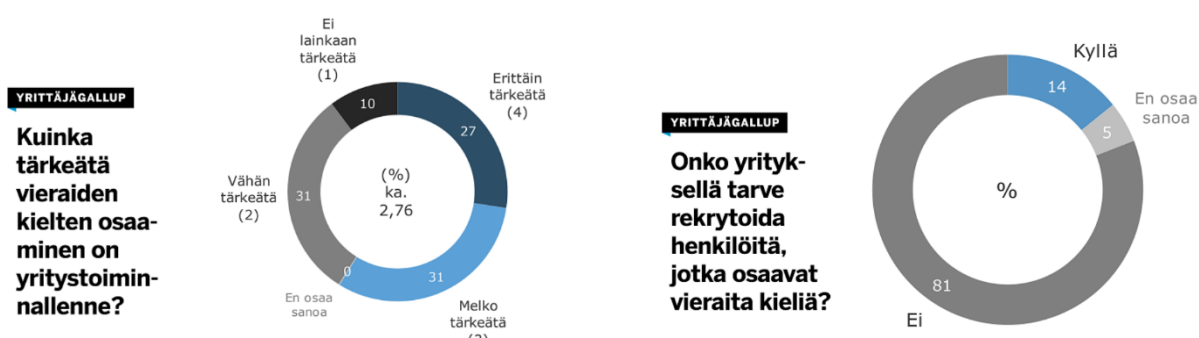
Kun vientimarkkinoiden määrä lisääntyy ja kansainvälinen kumppaniverkosto kasvaa, lisääntyy myös erilaisten yhteydenottojen määrä ulkomailta. Päiväkirjasta käy ilmi, kuinka erilaisiin teknisiin ongelmiin, asennukseen liittyviin kysymyksiin ja tuotteiden ominaisuuksiin liittyviin kysymyksiin tarvitaan vastauksia usein ja nopeasti. Englanninkielisen kommunikaation määrä on kasvanut viime vuosina huomattavasti. Mitä useampi myyjä ja muu tuotteiden kanssa työskentelevä henkilö ulkomailla on, sitä enemmän ulkomaille on avun- ja ongelmanratkaisutarvetta. Toisinaan tällaiset tukipyynnöt ovat kiireettömiä, mutta monessa tapauksessa apua tarvitaan nopeasti, jos laitteissa on esimerkiksi ongelma päällä ja asiakkaalla tarve saada se nopeasti ratkaistua jatkaakseen töitä.

Viestintä ulkomaisten yhteistyökumppaneiden kanssa tapahtuu harvoin suomeksi, vaan ainakin Yrityksen osalta pääasiallinen yhteinen kieli kansainvälisten kumppanien kanssa on englanti. Yrityksen tapauksessa myynnistä vastaava toimitusjohtaja puhuu myös sujuvasti ruotsia, joten yhteydenpito skandinaavisiin maihin onnistuu myös heidän kielellään. Päiväkirjassa kielikysymys nousi esille kansainvälistymisen polulla yhtenä kompastuskivenä, jota ei ollut ajateltu tai huomioitu ennakkoon. Samaan aikaan, kun kotimaisia asiakkaita ja yhteistyökumppaneita varten on yrityksessä useampi henkilö vastaamassa puheluihin ja avunpyyntöihin, on kansainvälisille asiakkaille käytännössä vain yksi puhelinnumero. Kaikki englanninkielinen viestintä ja ongelmanratkaisu kulkee pääasiassa yhden henkilön kautta, ja on täysin tämän henkilön varassa. On selvää, että tämä tilanne on erittäin haavoittuvainen esimerkiksi mahdollisten poissaolojen ja lomien aikana.

Tavoitetilanne on, että kansainvälisille asiakkaille ja yhteistyökumppaneille voidaan mahdollisimman laajasti tarjota teknistä tukea ja neuvontaa myös puhelimitse. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että englanninkielinen asiakaspalvelu on hajautettu useammalle kuin yhdelle henkilölle, jotta myös poissaolojen aikana voidaan taata nopea tuki tarvittaessa. Lisäksi kasvava

kansainvälinen myyjä- ja asiakasverkosto työllistää neuvonnan ja teknisen tuen muodossa yhä enenevässä määrin myynti- ja asiakaspalvelutehtävissä olevia henkilöitä ja työtaakan jakaminen on tärkeää myös ruuhkahuippuja ajatellen, jolloin yhtäaikaisesti voi olla käsittelyssä useampi kiireinen projekti.

Suomen Yrittäjien vuonna 2021 teettämästä Yrittäjägallupista, johon vastasi 1018 yrityspäättäjää selviää, että jopa 58 % vastaajista pitävät kielitaitoa yrityksessään melko- tai erittäin tärkeänä yritystoiminnan kannalta. Suomen kielen jälkeen kielitaidoista tärkein on englanti, jota 87 % vastaajista kertoi tarvitsevänsä työssään ja toiseksi tärkeimpänä pidetään ruotsia, jota 44 % vastaajista kertoi tarvitsevänsä yritystoiminnassaan. Englantia pidetään jo monessa tapauksessa yrityksen toisena kotikielenä ja sen hallitseminen tämän päivän yleissivistyksenä. Kyselyssä kysyttiin, onko jos yrityksellä tarvetta rekrytoida kielitaitoisia henkilöitä, johon vain 14 % vastasi myöntävästi. Voidaan siis todeta, että yleisellä tasolla yrityksissä on tarpeisiinsa riittävä kielitaito olemassa. Ottaen huomioon, että Yritys sijaitsee Itä-Suomessa, on huomionarvoista, että tutkimuksesta käy ilmi, että eniten puutteita kielitaitoisista työntekijöistä on nimenomaan Itä-Suomen teollisuusyrityksissä. (Suomen Yrittäjät 2021.)



Kuvio 5 (vasemmalla) Kuinka tärkeitä vieraiden kielten osaaminen on yritystoiminnalle? ja Kuvio 6 (oikealla) Onko yrityksellä tarve rekrytoida henkilöitä, jotka osaavat vieraita kieliä? (Suomen Yrittäjät 2021).

Yllä olevissa kuvioissa on kuvattu vastauksia kahteen kysymykseen gallupissa. Vasemmalla puolella olevassa kuviossa 5 esitetään vastaukset kysymykseen

”kuinka tärkeitä vieraiden kielten osaaminen on yritystoiminnallenne” ja oikealla puolella (kuvio 6) vastaukset kysymykseen ”onko yrityksellänne tarve rekrytoida henkilöitä, jotka osaavat vieraita kieliä”. Kyselystä käy hyvin ilmi kielitaidon tärkeys, mutta tutkimuksessa todettiin myös Itä-Suomea koskeva alueellinen haaste löytää kielitaitoisia työntekijöitä, mikä vaikuttaa Yrityksen rekrytointiprosesseihin. Kasvavat kielitarpeet on rekrytoinnissa otettava huomioon, ja kuten myös Suomen Yrittäjät (2021) edellä mainitun tutkimuksen tiedotteessa toteavat, on kielten opiskelu niin opinnoissa kuin työelämässä tärkeää ja siihen on varattava riittävät resurssit.

Kasvava vientiliiketoiminta ja lisääntyvä vieraalla kielellä tapahtuva kommunikaatio korostaa kielitaidon puutteesta johtuvia haasteita. Ulkomaalaisten asiakkaiden yhteydenottojen keskittäminen yhdelle henkilölle ruuhkauttaa varsinkin kiireisinä sesonkiaikoina kyseistä henkilöä ja pitkittää vastausaikoja. Pidentyvät vastaus- ja reagointiajat eivät ole yrityksen maineen ja toimivan jälleenmyyjäyhteistyön kannalta hyvä asia. Joitakin nopeita ratkaisuvaihtoehtoja tilanteeseen on kartoittaa työntekijöiden nykyinen kieliosaaminen ja delegoida tehtäviä nykyisen kieliosaamisen puitteissa mahdollisimman paljon. Esimerkiksi sähköpostien kautta tapahtuva viestintä onnistuu myös heikommalla kielitaidolla, kun apuna on käännösohjelmat. Toinen keino nopeuttaa englanninkielisten yhteydenottojen käsittelyä etenkin kiireaikana on hyödyntää tilapäisesti esimerkiksi sellaisia englannin kielen taitoisia työntekijöitä, jotka eivät tavallisesti työskentele asiakasrajapinnassa. Lisäksi asiakasrajapinnassa työskenteleville henkilöille on mahdollista tarjota englannin kielen opintoja yrityksen kustantamana. Selvää kuitenkin on, että kansainvälistyvässä yrityksessä on rekrytointivaiheessa huomioitava rekrytoitavan henkilön kielitaito, jotta yrityksellä on mahdollisuus kommunikoida sujuvasti kansainvälisten yhteistyökumppanien ja jälleenmyyjien kanssa.

5.2.2 Dokumentaatio, ohjeistukset ja tuotemerkinnot

Tämä kappaleessa käsitellään päiväkirjatyöskentelyn aikana ilmenneitä haasteita koskien dokumentaatioon, ohjeistuksiin ja merkintöihin ja varsinkin niiden

puutteellisuuteen. Kyseiset asiat liittyvät yleisesti kasvaviin yrityksiin, eivät välttämättä suoraan kansainvälistymiseen, vaikka tässä tapauksessa nimenomaan kansainvälistyminen on tuonut esille kyseiset ongelmat. Yrityksen tapauksessa yritys on valmistanut omia tuotteita alusta saakka, mutta sarjat ovat olleet pieniä ja erilaiset variaatiot yleisiä. Tämä on tarkoittanut sitä, että tuotesuunnittelun ja valmistelun prosesseihin on harvoin kuulunut laajamittainen tuotteisiin liittyvä dokumentaatio, vaan dokumentaatio on ollut niukkaa samalla, kuin variaatioiden määrä on ollut runsas. Pienehkö resurssointi dokumentointiin on luonnollista, kun sarjat ovat pienet, ja siihen käytettävä aika yltää suhteettoman isoksi verrattuna pienistä tuote-eristä saatavaan hintaan. Tämä järjestely on toiminut vielä kohtuullisen hyvin, kun toiminta on ollut pienempää ja tuotteiden huolto ja käyttäjät lähellä mutta kun tuotantomäärät ja sarjat sekä jälleenmyyjien määrä on kasvanut vanhat prosessit eivät enää toimi.

Sama ajattelutapa on ollut käytössä myös tuotteiden ajoneuvoihin asennettavien lisälaitteita koskeviin asennusohjeisiin, sillä iso osa asennuksista on tehty itse ja aiemmin vain harva laite on lähetetty muualle asennettavaksi. Tarkkojen ohjeiden laadinta yksittäisten tuotteiden asennukseen yksilöityyn autoon on hankalaa ja voi viedä jopa useamman työpäivän. Silloin puhelinneuvonta on koettu kustannustehokkaammaksi vaihtoehdoksi auttaa asentajaa, jos asennuksessa ilmenee ongelmia. Tilanne on kuitenkin merkittävästi muuttunut kansainvälistymisen myötä ja päiväkirjaosiossa nouseekin hyvin esille se, kuinka puutteellinen dokumentointi on aiheuttanut ongelmia varsinkin kiireaikana. Kansainvälisillä markkinoilla asennuksen suorittaa aina ulkopuolinen tekijä ja niukat ohjeistukset johtavat runsaampaan puhelinneuvontaan, joka vie aikaa kiireen sesongin keskellä sekä jälleenmyyjältä, että valmistajalta. Lisäksi neuvonta tapahtuu ulkomaisten toimijoiden kanssa yleensä englanniksi, mikä harvoin on kummankaan osapuolen äidinkieli, mikä voi johtaa käännös- ja tulkintavirheisiin.

Yrityksessä haasteeksi nousi suuri tekemättömän työn velka dokumentaation osalta sekä vähäiset dokumentaatioon käytettävissä olevat resurssit. Kansainvälistyminen aiheutti paljon työtaakkaa tuotesuunnittelupuolelle ja sitoi tuotesuunnittelun resurssit melkein täysin tuotekehitykseen sekä variaatioiden suunnitteluun. Tuotekehitystä ja -suunnittelua sekä kansainvälistymisen vaikutuksia

niihin käsitellään tarkemmin luvussa 5.5. Samaan aikaan kun uudet tuotteet ja variaatiot vaativat tuotesuunnittelupuolelta enemmän aikaa parempien ja tarkempien osaluetteloiden, -merkintöjen ja ohjeiden osalta oli suuri tarve saada kyseiset dokumentit paremmalle tasolle myös olemassa olevien tuotteiden osalta. Työmäärä kasvoi merkittävästi kansainvälistymisen myötä, mutta lisäresursseja on ainakin alussa vaikea osoittaa merkittävästi, koska kyseinen työ ei suoraan tuota lisämyyntiä ja -tuottoja.

Koska myytävien koneiden on oltava CE-merkittyjä, on aina varmistettava, että merkintään liittyvät vaatimukset täyttyvät. Koska CE-merkintään liittyvät tehtävät ja dokumentit ovat pakollisia, on näihin pystyttävä aina varaamaan tarvittava määrä henkilöstöresursseja. Tällä tavoin CE-merkintä pakottaa käyttämään ja panostamaan riittävästi aikaa muun muassa tuotteiden riskianalyysiin, kuviin ja ohjeisiin, jotta tuotteet olisivat turvallisia, vaikka kiire saada tuotteet markkinoille olisikin kova. Turvallisuus- ja kemikaalivirasto (2024) on laatinut tarkat ohjeistukset tuotteiden valmistajille tuotteiden teknisten tiedostojen, käyttöohjeiden sekä muihin turvallisuuteen liittyvien tekijöiden vähimmäisvaatimuksista. Kaikkiin koneisiin liitettävä tekninen tiedosto pitää sisällään vähintään riskianalyysin, piirustukset tarvittavine kuvauksineen sekä selvitys käytetyistä standardeista. Teknisten tiedoston lisäksi CE-merkintä asettaa laajat vaatimukset myös käyttöohjeiden sisältöön ja ohjeiden on Suomessa oltava koneen mukana sekä suomeksi, että ruotsiksi. Kuitenkin CE-merkinnän vaatimustason tekniset tiedostot voivat poiketa sisällöltään niistä tiedostoista, joita tarvitaan kansainvälisen myyntiverkoston tueksi.

Ratkaisuna syntyneeseen pullonkaulaan Yrityksessä päädyttiin lopulta palkkaamaan uusi tuoteinsinööri, jonka pääasiallinen tehtävä on auttaa tuotekehityksessä, osaluetteloiden laadinnassa sekä lähetettävien varusteiden ja tuotteiden ohjeistuksien ja dokumentaation laadinnassa. Päiväkirjaosioista käy hyvin selkeäksi, että toimiva yhteistyö kansainvälisten myyjien kanssa vaatii riittävän laadukkaat tukimateriaalit, kuten varaosaluettelot ja -hinnastot sekä käyttö- ja asennusohjeet. Tilanne olisi ollut helpompi, jos CE-merkinnän vaatimustasoa korkeampi ja tarkempi tuotedokumentaatio olisi sisältynyt suunnittelun ja valmistuksen prosesseihin jo aiemmin, jolloin tehtävää dokumentaatiota olisi

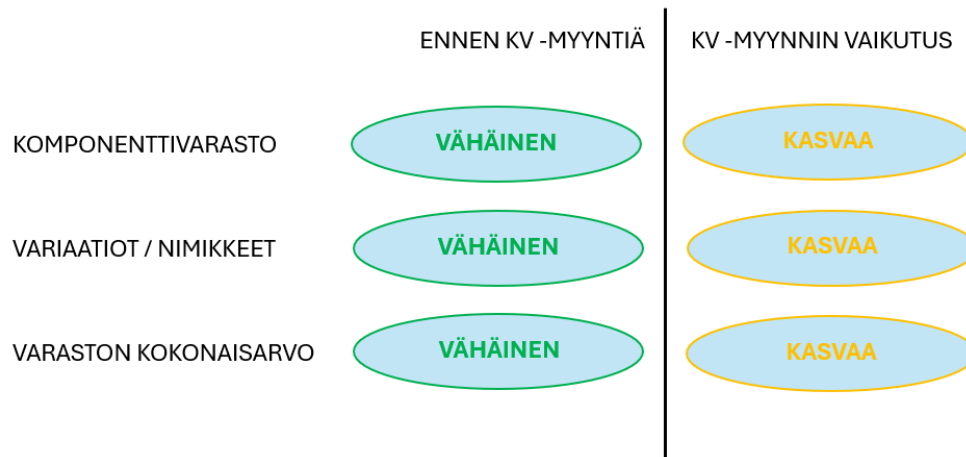
vähemmän ja tekeminen olisi ollut jo luonnollinen osa työn toimenkuvaa. Koska näin ei ollut, päätettiin ratkaista ongelma lisäämällä henkilöstöresurssia kyseisiin tehtäviin. Tämä on ollut toimiva ratkaisu, mikä on parantanut tuotteisiin liittyvien kuvien ja ohjeiden laatua sekä sisältöä, mikä osaltaan on helpottanut ja nopeuttanut kansainvälisten myyjien toimintaa.

5.4 Varaston ja tuotannon kuormituksen hallinta

Kansainvälistymisen ja markkinoiden laajentumisen myötä tuotantomäärät ovat kasvaneet ja tilausten sekä valmistuksen rytmi on muuttunut. Päiväkirjaosiosta käy hyvin ilmi, kuinka kansainvälistyminen on aiheuttanut erilaisia uusia paineita eri ilmiöihin, kuten tuotteiden läpimenoaikaan sekä variaatioiden määrään. Kun aiemmin autoihin asennettavat varusteet asennettiin itse, tilauksen ajoneuvon saapumiseen asennukseen meni yleensä muutamasta viikosta muutamaa kuukauteen. Tämä tilauksen ja varsinaisen toimituksen välinen aika antoi hyvin pelivaraa ja aikaa valmistaa tuotteet alusta loppuun ilman kiirettä. Tämä rytmitys mahdollisti myös sen, että harvinaisempien tuotteiden komponentteja ei välttämättä tarvinnut pitää varastossa, vaan ne voitiin tilata vasta myyntitilauksen vahvistumisen jälkeen. Kansainvälisen myynnin rytmitys poikkeaa tästä hyvin eri tavalla, sillä useimmiten asiakas jo tilausvaiheessa olisi valmis vastaanottamaan tuotteen. Toisin kuin kotimaan myynneissä, joissa toimitusaikatoivomus voi olla jopa kuukausien päästä tilauksesta, ulkomaan kaupassa tuotteet toivotaan toimitettavaksi mahdollisimman nopeasti tilauksen jälkeen.

Tällainen toimitusrytmityksen muutos vaikuttaa merkittävästi tuotannon prosesseihin ja asettaa uusia vaatimuksia varaston- ja tuotannon hallintaan. Kun aiemmin monet komponenttiosiot voitiin tehdä vasta myyntitilauksen vahvistuttua, nyt komponentit myytävälle tuotteille olisi oltava varastossa, jotta toimitusaikavaatimukseen voidaan vastata. Ottaen huomioon, että useiden komponenttien toimitusajat voivat olla viikoista jopa kuukausiin, varaa virheisiin ei ole. Jos yksikin myytävän tuotteen komponentti pääsee loppumaan, voi koko sesongin myynti jäädä tekemättä kyseisen tuotteen osalta. Kun otetaan huomioon kansainvälistymisen mukanaan tuoma tuotevariaatioiden lisääntyminen, tarkoittaa

se komponenttivaraston kasvattamista ei vain kappalemääräisesti, vaan myös erilaisten nimikkeiden määrä kasvaa. Alla oleva kuvio 7 näyttää muutoksen varastossa kansainvälistymisen jälkeen.



Kuvio 7. Kansainvälistymisen vaikutus komponenttivarastoon.

Varaston hallinnan lisäksi kansainvälistyminen on aiheuttanut kehittämispaineita myös tuotannon ja valmistuksen prosesseihin. Suurimpia muutoksia ovat olleet ainakin erilaisten tuotevariaatioiden määrän kasvu, tuotantomäärien kasvu, tuotteiden lähettäminen asennusvalmiina niiden paikalleen asentamisen sijaan ja pakkaustehtävien lisääntyminen. Lisäksi tuotannon johtamiseen on tuonut uusia haasteita muun muassa nopeat toimitusajat sekä tuotannon aikataulutuksen ja kuormituksen nopeat muutokset. Ulkomaankaupan myötä kiireellisiä ja priorisoitavia tilauksia tulee varsinkin sesongissa aiempaa huomattavasti enemmän, ja nämä aiheuttavat muutoksia jo suunniteltuun tuotantoaikatauluun, kun kyseiset tilaukset on valmistettava jo suunniteltujen tuotantotilauksien välissä. Tuotannon johdon on priorisoitavien tilauksien korkeasta määrästä huolimatta saatava varmistettua myös alempien prioriteettitasojen tilauksien valmistuminen aikataulussa.

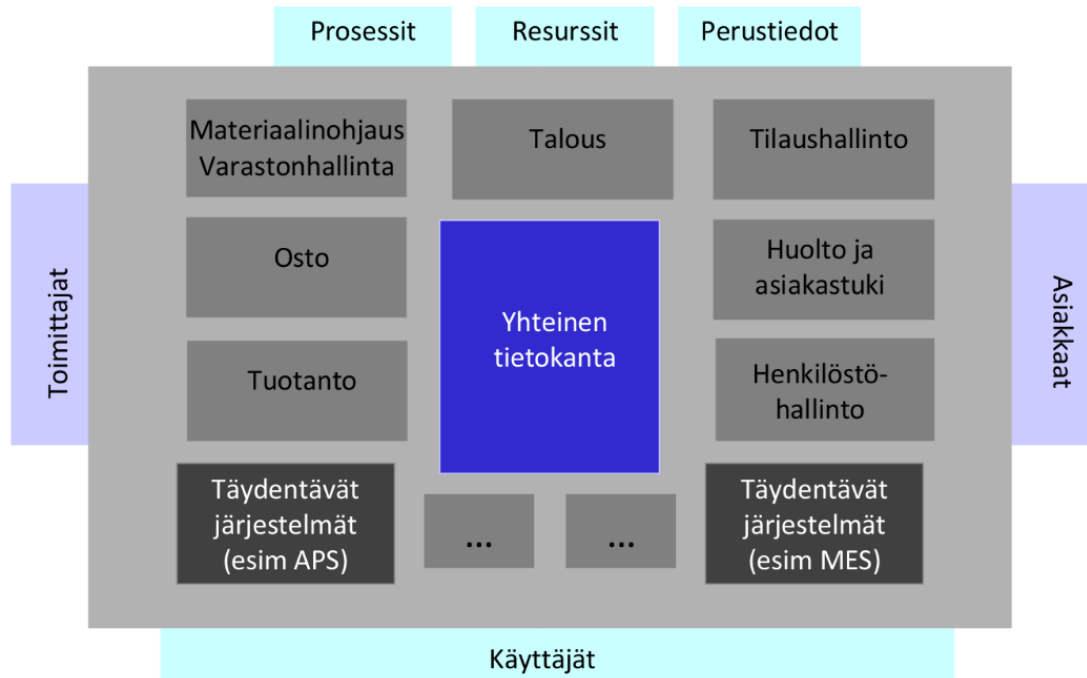
Päiväkirjaosiossa tuotannon- ja varastonhallintaa käsitellään ajallisesti heti sesongin jälkeen. Ajoitus ei varmastikaan ole sattumaa, sillä juuri sesongissa tuotanto on ääriarajoillaan ja toimimattomat prosessit sekä varastoon liittyvät virheet voivat käydä hyvinkin kohtalokkaiksi myynnin näkökulmasta. Päiväkirjasta käy ilmi, että jo ennen päiväkirjatyön aloittamista yrityksessä on tehty työtä sesongin tuotantohuippujen helpottamiseksi esimerkiksi suurentamalla ostoeriä.

Ostoerien suurentamisella on ollut kaksi merkittävää vaikutusta; varastossa olevien nimikkeiden kappalemäärän kasvu sekä ostoihin liittyvä seuranta ja osto-työn vähentyminen. Ostoerien kasvattamisessa on näiden etujen lisäksi myös kääntöpuolensa, joihin voidaan pitää muun muassa varastoon sitoutuva suurempi määrä likviditeettiä sekä suuremman varaston vaatima suurempi tilantarve.

Tuotannon kuormituksen ja varastohallinnan tavoitetila on luonnollisesti sujuva tuotanto, joka sitoo mahdollisimman pienen varaston. Tavoitetilanteessa tuotannon kuormitus olisi jakautunut mahdollisimman tasaisesti ympäri vuoden. Koska vuodenajoista johtuvia sesonkeja ei voida muuttaa, kuormituksen tasoittaminen tapahtuisi valmisteleavan tuotannon avulla, eli hiljaisempia aikoina valmistettaisiin mahdollisimman paljon puolivalmisteita, jotka nopeuttavat tuotteiden valmistusta sesongissa. Lisäksi tuotannon kuormituksen hallinnan apuna käytössä olisi toimiva tuotannonohjausjärjestelmä, joka auttaa sekä työnjohtoa hahmottamaan työntekijöiden kuormitustilanteen, mutta myös työntekijöitä ennakoimaan tulevia työtehtäviä. Varastohallinnan osalta samainen tuotannonohjausjärjestelmä kertoisi tilauskannan mukaisen komponenttitarpeen ja ilmoittaisi ajoissa vähenevistä saldoista, jotta täydennykset saadaan ajoissa sisään ennen suunniteltua tuotantoaikaa.

Varaston- ja tuotannonhallinnan tueksi on olemassa erilaisia järjestelmiä, jotka auttavat toimivien prosessien ylläpitämisessä. Toiminnanohjausjärjestelmät, eli ERP-järjestelmät, jonka lyhenne ERP tulee englannin kielestä *Enterprise Resource Planning*, ovat yleensä kaikkia yrityksen osa-alueita kattavia tietojärjestelmiä. Samaan järjestelmään on yhdistetty tuotannon ja varaston ohjaus, ostojen ja myyntitilaukset sekä taloushallinnon toiminnot. Toiminnanohjausjärjestelmä mahdollistaa prosessorientoituneen katsauksen yrityksen toimintoihin, ja kokonaisvaltaisesti käytössä oleva toiminnanohjausjärjestelmä mahdollistaa tilauksen jäljittämisen aina raaka-aineen ostosta asiakastoimitukseen saakka. Järjestelmät koostuvat yleensä toimintokohtaisista moduuleista, jotka yhdistyvät yhdeksi kokonaisuudeksi ja näitä moduuleja yritykset valitsevat omien tarpeiden mukaan. Toiminnanohjausjärjestelmän moduulit voivat olla esimerkiksi

taloushallinnon, hankintojen, henkilöstöhallinnon tai tuotannon hallintaan liittyviä lisäosia. (Hugos 2024.)



Kuvio 8. Enterprise Resource Planning, yrityksen resurssien suunnittelu (Logistiikan Maailma 2022).

Yllä olevassa Logistiikan Maailman (2022) laatimassa kuviossa 8 on kuvattu toiminnanohjausjärjestelmän osa-alueet ja toimintaperiaate. Kuvioista näkee, kuinka järjestelmässä yhdistyy kaikki yrityksen toiminnot aina ostoprosesseista asiakkuuksien ylläpitoon. Näin toiminnanohjausjärjestelmää käytetään myös Yrityksessä, eli toimittajaluettelo ja ostotilaukset luodaan järjestelmään, josta ne siirtyvät varastoluetteloon, kun tavarat saapuvat. Näin varaston arvo päivittyy automaattisesti viimeisimpien ostohintojen mukaan. Myös myynti on kytketty varastoon, sillä kun myyntitilaus kuitataan lähetetyksi, poistuvat myyntitilaukseen sisältyvät osat ja komponentit automaattisesti varastosta, ja näin varaston arvo ja -saldot pysyy jatkuvasti ajan tasalla. Myös kirjanpitoraportit luodaan samasta toiminnanohjausjärjestelmästä, mikä on helppoa, kun ostot ja myyntilaskut kirjataan samaan järjestelmään.

John Bicheno ja Matthias Holweg (2023) toteavat, että toiminnanohjausjärjestelmä on tärkeä työkalu valmistaville yrityksille, jonka avulla yritys voi pitää

kirjaa varastosta ja ostokannasta sekä laatia karkean tason tuotantosuunnitelmia. Muita toiminnanohjausjärjestelmän hyötyjä on kirjoittajien mukaan se, että kaikki yrityksen operaatiot aina myyntitoiminnoista taloushallintoon löytyvät samasta järjestelmästä. Toisaalta toiminnanohjausjärjestelmä ei ole ongelmaton varsinkaan tuotannon tehokkuutta kehittäville yrityksille. On syytä muistaa, että toiminnanohjausjärjestelmä ei huomioi variaatioita ja tuotannon kuormitusarviot perustuvat ennalta asetettuun valmistusaikaan. Varastonhallinnan kannalta on huomioitava, että toiminnanohjausjärjestelmän automatiikat eivät ota huomioon eri tavarantoimittajien toimitusaikoja, eräkokoja tai muita muuttujia. Tuotantoa tehostaessa Bicheno ja Holweg pitää toiminnanohjausjärjestelmää parempana kustannuslaskennan työkaluna, kuin tuotannon aikataulutuksen ja kuormituksen hallinnan työkaluna, vaikka se siinä onkin isona apuna. (Bicheno & Holweg 2023.)

Yrityksellä on jo muutaman vuoden ajan ollut käytössään toiminnanohjausjärjestelmä, joka on selkeyttänyt ja tehostanut toimintaa monelta osin. Kuitenkin nykyisesti käytössä oleva järjestelmä on toimintaan nähden kankea ja joiltain osin epäsojiva ja suunnitelmissa onkin seuraavan parin vuoden sisällä siirtyä toiseen sopivampaan järjestelmään. Järjestelmän vaihdon myötä monia tuotannon- ja varastonhallintaan liittyviä haasteita voidaan parantaa, jotta tuotannon läpimenoaikoja ja varaston kiertonopeutta voidaan lyhentää. On kuitenkin huomioitava Bichenon ja Holweginkin (2023) esille nostamat huomiot toiminnanohjausjärjestelmän haasteista ja kyseenalaisesta sopivuudesta tuotannon aikataulutukseen ja -suunnitteluun. Ruuhkahuippujen poistaminen ja tuotannon tasoittaminen vaatii myös muita toimia kuin vain uusi toiminnanohjausjärjestelmä. Vuoden tuotantoa on suunniteltava paremmin etukäteen, jotta valmistettavaa osakokoonpanoa ja osavalmistusta voidaan tehdä myynnillisesti hiljaisempina aikoina ja ostot suunnitella ja suorittaa mahdollisimman optimaalisella aikataululla.

5.5 Tuotekehityksen korostuminen

Kansainvälistymisen vaikutus tuotekehityksen tarpeeseen ja tahtiin on ollut merkittävä ja Yrityksessä muutos on ollut erityisen iso viimeisinä vuosina, kun viennin määrä ja vientimaat ovat kasvaneet. Muutoksen syynä on kansainvälisten markkinoiden monimuotoisuus ja toisistaan eroaminen, mikä vaatii tuotevalikoiman sopeuttamista eri markkinoille sopiviksi. Kun yritys toimi vielä pelkästään kotimaan markkinoilla, esimerkiksi ajoneuvokanta, johon yrityksen valmistamia laitteita kytketään, oli hyvin vakio samoin kuin asiakasyritysten käyttämät työtavat ja työvälaineet. Kun tuotteita myytiin vain kotimaan markkinoille, kysyntä kohdistui lähinnä kyseiselle markkinalle tyypillisiin tuotteisiin ja malleihin, jolloin variaatioiden määrä oli hyvin rajallinen.

Jokainen uusi vientimaa on lainsäädännöltään, työtavoiltaan, ilmastoltaan, konekannaltaan, kilpailutilanteeltaan ja tottumuksiltaan hieman toisistaan erilainen, ja kaikki nämä asiat vaikuttavat siihen, minkälaisia tuotteita kyseisellä markkinalla kysytään. Koska Yrityksen tuotevalikoima koostuu pääasiassa lisälaitteista ajoneuvoihin ja työkoneisiin, tarvitsevat laitteet toimiakseen ajoneuvoon sopivat kiinnikkeet. Päiväkirjaosiesta käy hyvin selväksi, että koska ajoneuvo- ja työkonekanta on joka maassa vähän erilainen, tarvitaan vientimaiden lisääntyessä aina laajempi kiinnike- ja sovitevalikoima jokaiseen eri työlaitteeseen. Lisäksi lainsäädäntöerojen takia laitteissa on mahdollisesti oltava erilaisia varusteita, jotka on tuotteen rakenteessa ja lisävarustevalikoimassa otettava huomioon. Kysyntään vaikuttaa myös se, minkälaisilla koneilla kyseisessä maassa on totuttu työskentelemään ja minkälainen kilpailutilanne maassa on. Työtapojen merkityksestä kysyntään on päiväkirjaosiossa nostettu selkeä esimerkkitapaus. Suomessa suuressa kysynnässä olevat kadunpesulaitteet eivät menneenkään kaupaksi Ruotsissa, johtuen siitä, että Ruotsissa ei ole tapana pestä keväisin katuja samalla tavalla kuin Suomessa. Lisäksi paikallisen ilmaston ja ilmastomuutoksen vaikutus on Yrityksen tapauksessa ollut merkittävä, sillä talvilaitteiden osalta talven pituus, kylmyys ja lumen määrä vaikuttaa vahvasti siihen, minkälaisille tuotteille eri maissa ja markkinoilla on tarvetta.

Kaikki edellä olevat tekijät vaikuttavat siihen, että olemassa olevista tuotteista on tehtävä erilaisia variaatioita, niihin on tarjottava erilaisia lisävarusteita ja ajoneuvokohtaisia kiinnikkeitä, mutta myös uusia, erilaisia laitteita on tuotava

tuotevalikoimaan. Nämä ovat kaikki asioita, jotka vaativat tuotesuunnittelua, lisäosat ja laitteet on piirrettävä piirustusohjelmalla ja tarvittavat komponentit on varastoitava ja valmistettava. Tuotekehityksen ja -suunnittelun työmäärä ja merkitys kasvaa näin ollen merkittävästi ja lisääntyy uusien vientimarkkinoiden avautuessa. Päiväkirjapohdinnoista käy hyvin ilmi se, että tuotekehitys onkin merkittävin tuotannossa ilmenevä hidaste kansainvälisen myynnin kasvulle. Kansainvälistymisen alkutaipaleella tuotesuunnittelu- ja kehitystarpeiden kasvaessa Yrityksessä jatkettiin mahdollisimman pitkään samoilla henkilöstö- ja ohjelmaresursseilla kuin ennen kansainvälistymistä. Tämä johti työmäärän ja kiireen nopeaan kasvuun ja jossain kohtaa myös vasteaikojen ja työjonojen pidentymiseen. Tavoitteena kuitenkin on toimiva ja ripeä tuotekehitystoiminta, joka mahdollistaa muutamien uusien tuotteiden lanseerauksen vuoden aikana sekä tarvittavien variaatioiden ja muunnosten suunnittelun nopeasti aiheuttamatta isoja viipymiä toimitusaikoihin.

Tilanteen helpottamiseksi nopeana ratkaisuna päätettiin jo seurantavuoden aikana tehdä kaksi investointia, joista ensimmäinen oli uuden, paremman ja monipuolisemman piirustus- ja suunnitteluohjelman hankinta. Toinen investointi oli päätös palkata uusi tuoteinsinööri, joka osallistuisi myös tuotesuunnitteluun ja kehittämiseen. Uusien tehtävien luominen on tehtävä harkiten, sillä uudella tehtävällä on aina kustannus, joka lyhyellä tähtämellä on myös hyvin kiinteä. Päiväkirjapohdintojen perusteella rekrytointi on ollut onnistunut ja helpottanut merkittävästi tuotekehityspoolen resurssipulaa nopeuttamalla tuotekehitykseen liittyviä prosesseja ja lyhentämällä tuotesuunnittelun työjonoja. Lisäksi tuotekehityksen tiimimallia on otettu laajemmin käyttöön, jossa tuotekehitysprojekteihin osallistuu laajemmin myös tuotannon henkilöstöä jakamaan osaamistaan ja ideoitaan mahdollisimman hyvän lopputuloksen saavuttamiseksi.

Uuden tuoteinsinöörin tehtäviin työn alkaessa on sisällytetty muun muassa tuotekehitys- ja suunnittelutyöt, käyttö- ja asennusohjeiden laatiminen ja päivittäminen, valmistuneiden tuotteiden dokumentaatio ja yleinen tuki tuotevalmistuksen aikana. Päiväkirjaosioista käy selkeästi ilmi, että kokemus osoittaa näiden tehtävien vaativan kansainvälistymisen ja toiminnan laajentumisen myötä aiempaa enemmän huomiota, samalla, kun olemassa olevalla henkilöstöllä on niihin

aiempaa vähemmän aikaa. Kuitenkin edellä mainitut tehtävät ovat yrityksen menestyksen kannalta tärkeitä ja kokemus osoitti, että rekrytointi on vaikuttanut positiivisesti tuotannon ja sen tukitoimien toimintaan. Myös tuotteistaja Jari Parantainen (2013) korostaa tuotteista vastaavan henkilön tärkeyttä yrityksen menestyksen kannalta, ja lähestyy tehtävää kirjassaan Tuotepäällikön pelastuspakkaus nimenomaan tuotepäällikön tehtävän näkökulmasta. Kirjassaan Parantainen muistuttaa, että sillä yritysten yleinen päämäärä on myydä jotakin tuotetta, voidaan tuotepäällikön tehtävää pitää yhtenä yrityksen tärkeimmistä tehtävistä. Tuotepäällikön tehtävä on usein laaja, mutta loppupeleissä hänen vastuullaan on muun muassa tuntea tuote ja siihen liittyvä lainsäädäntö, edistää sen myyntiä ja kehittämistä sekä selvittää asiakkaiden tuotteeseen liittyviä tarpeita nyt ja tulevaisuudessa. (Parantainen 2013, 15.)

5.6 Prosessien johtaminen ja kehittäminen

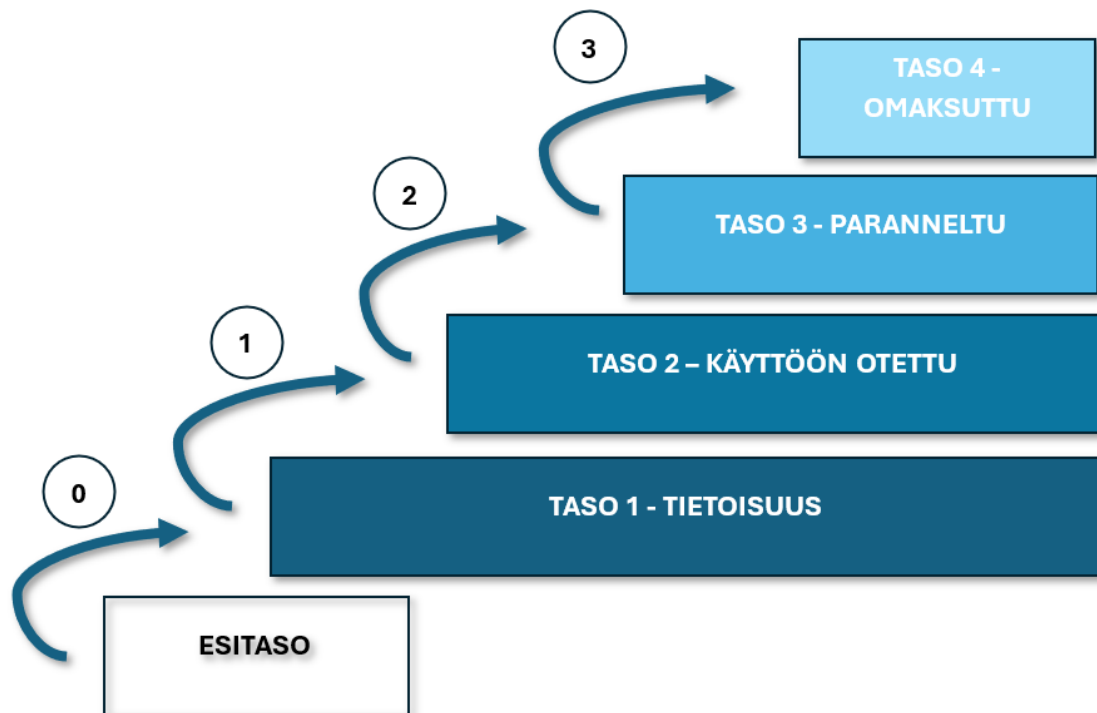
Päiväkirjaosiossa hyvin keskeiseksi haasteeksi nousee tuotannon eri vaiheiden prosessien kehittämistarve kansainvälistymisen ja tuotantovolyymien kasvun myötä. Tällaisia prosesseja ovat muun muassa tuotevalmistukseen, osahankintoihin sekä tuotannon suunnitteluun liittyvät prosessit. Lisäksi toimiva ja aktiivinen viestintä tuotannon työntekijöiden ja työn suunnittelusta vastaavien henkilöiden kanssa on entistä tärkeämpää, kun haetaan tehokkuutta kasvavan tuotannon hallitsemiseksi. Toimivat ja paremmat työtavat ja prosessit ovat monesti jo organisaation jäsenten tiedossa, mutta ne jätetään eri syihin vedoten hyödyntämättä. Prosessien johtaminen ja kehittäminen organisaatiossa on tärkeää, jotta ne voidaan integroida osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Tavoitteena on pidettävä selkeiden ja tehokkaiden prosessien onnistunut käyttöönotto ja integraatio tuotannon eri vaiheissa, jotta valmistusprosessi alusta loppuun olisi mahdollisimman virtaviivaista ja kustannustehokasta.

Prosessien kehittämisen konsulttina toiminut Kai Laamanen (2005, 203) on nostanut esille muutamia tärkeitä huomioita prosessien kehittämiseen. Laamanen korostaa, että ennen kuin prosessin parantamista viedään käytäntöön, kehittämiselle on oltava asetettuna selkeä tavoite. Selkeällä tavoitteella tarkoitetaan

numeroilla esitettyä tavoitetta, jolla on mittayksikkö ja aikaraja. Tavoitteen asettaminen antaa suunnan prosessin kehittämiseksi, ja toimii hyvänä apuna prosessin johtajalle. Koska Yrityksessä monelta osin prosessit ovat nykyisen toiminnan laajuuteen nähden vajavaiset, koostuu prosessien johtaminen kahdesta vaiheesta, ensin prosessin kehittämisen johtamisesta ja tämän jälkeen itse valmiin prosessin johtamisesta.

Prosessin johtajan yksi tärkeitä tehtäviä on ylläpitää prosessia myös pitkällä aikavälillä, sillä vaikka uusi prosessi tai sen muutos olisikin positiivinen, kohtaa organisaatio usein alkuinnostuksen jälkeen isompaa vastarintaa kuin alussa ja prosessista aletaan helposti lipsumaan. Yksi vaihtoehto toimivaan prosessin johtamiseen on jakaa prosessin johtaminen kahdelle henkilölle niin, että toinen toimii niin kutsuttuna henkisenä johtajana, joka innostaa projektin eteenpäin viemiselle ja toinen toimii teknisenä johtajana, joka vastaa kehityksen käytännön toteutuksesta. Yhdessä prosessin johdon on hyvällä johtajuudella varmistaa, että sovitusta käytännöistä ja tavoitteista pidetään kiinni, ja johdetaan prosessia eteenpäin myös alkuinnostuksen yli. (Laamanen 2005, 264–265.)

Cronemyr ja Danielsson (2012, 12) ovat kirjoittaneet prosessijohtamisen tukena käytettävästä 3 askeleen prosessijohtamisen -mallista, jonka kuvaamiseen on käytetty prosessin kypsyyssmallia, joka on kuvattuna kuviossa 9. Siinä eri tasot kuvaavat sitä, millä tasolla prosessi ja prosessiajattelu organisaatiossa on. Malli tarjoaa luonnollisen kehityspolun olemattomasta prosessista täysin toimivaan ja mukautuvaan prosessiin, sisältäen esitason lisäksi neljä eri prosessin hyödyntämisen tasoa. Kyseinen malli on alun perin kehitetty nimenomaan prosessijohtamisen käyttöönoton työkaluksi, ja sopii siksikin esimerkiksi Yrityksen kaltaiseen organisaatioon, jossa prosessijohtaminen on vielä alkuvaiheessa. Koska päästäksesi seuraavalle tasolle sinun on oltava edellisellä tasolla, on nelitasoisessa mallissa yhteensä kolme askelta. Alla kypsyyssmallin tasot on kuvattuna kuviossa 9.



Kuvio 9. Prosessin kypsyysmalli (Cronemyr & Danielsson 2012).

Varsinaisesti nelitasoisen mallin ensimmäinen taso, nk. *esitaso* kuvaa sellaista organisaation tilaa, jossa prosesseja ei ole käytössä ollenkaan, eikä johdossa minkäänlaista prosessiajattelua. Ensimmäinen varsinainen taso kuvaa tilanetta, jossa organisaatiosta löytyy vähintään johdon tasolta prosessiajattelua, mutta täysin toimivia prosesseja ei ole otettu käyttöön. Tasolla kaksi organisatiossa on käytössä toimivia prosesseja, joita johto aktiivisesti ylläpitää ja niiden toteuttamiseksi on luotu tarvittavia työkaluja ja dokumentaatiota. Tasolla kolme prosessit ovat jo niin kiinteä osa organisaation toimintaa, että niitä kehitetään paremmiksi. Prosessin parantaminen perustuu kerättyyn dataan, eli käytössä on oltava mitattavaa tietoa prosessin toiminnasta. Tasolla neljä prosessit toimivat osana asiakasrajapintaa ja mukautuvat tarpeen mukaan ketterästi perustuen kerättyyn ja tilastoituihin tietoon. (Cronemyr & Danielsson 2012, 14 -15.)

Prosessien käyttöönotto, kehittäminen ja niiden johtaminen oli yksi vähiten edistynyt yrityksen sisäisten toimintojen osa-alue päiväkirjatyon seurantajakson aikana. Ainoastaan valmistusprosessin isoja linjoja ohjaava prosessikartta on seurantajakson päätteeksi saatu tavoitetilan mukaiseksi. Edellä mainitut

prosessikartat ovat lähtö- ja tavoitetiloinen kuvattuna tämän opinnäytetyön luvussa 3. Tehtyjen uusien rekrytointien sekä selkeytyneiden työnkuvien ansiosta prosessien johtamiseen ja läpiviemiseen on paremmat edellytykset kuin aikaisemmin ja tämä tilanne kannattaa hyödyntää pikimmiten. Yrityksessä onkin päiväkirjatyön seurantajakson jälkeen käynnistetty jo projektiluontoinen tuotantotilojen ja varastopaikkojen uudelleenjärjestelytyö tuotannon ja varastoinnin tehostamiseksi ja selkeyttämiseksi. Vaikka tuotantotilat ja varastot on uudelleenjärjestetty vasta viisi vuotta sitten täysin, on kasvanut tuotevalikoima ja eri komponenttien lukumäärä asettanut uusia tila- ja tuotantovaatimuksia. Tuotantotilojen ja varaston järjestys on olennainen osa tuotantoprosessien tehostamista, sillä tuotteiden sijoittelulla, löydettävyydellä ja tarkoituksenmukisella varastoinnilla voidaan merkittävästi nopeuttaa kokoonpanotyötä.

Yksi keskeisimmistä prosessiajattelun suuntauksista on Lean-ajattelu, jossa prosessin tarkoituksena on alentaa kustannuksia, lisätä tuottavuutta ja parantaa asiakastytyväisyyttä (Rossini ym. 2021 mukaan Knol ym. 2019). Leanin ajattelun käyttöönottoa Yrityksessä on osittain aloitettu jo vuonna 2019 yrityksessä pidetyn Lean-koulutuksen myötä, mutta prosessia ja Lean-ajattelua ei ole aktiivisesti ylläpidetty tämän jälkeen. Lean-koulutuksen jälkeen Yrityksessä tehtiin muutoksia varastohyllyjen ja työpisteiden järjestykseen niin, että työpisteet ja siihen liittyvät tarvikkeet sijaitsivat lähempänä toisiaan. Holmemo ym. (2023) ovat tunnistaneet kaksi ulottuvuutta Lean-johtajuuden kehittämisessä tekemässään tutkimuksessa, jossa he seurasivat ison korporaation Lean-menetelmän käyttöönottoa kahden vuoden ajan. Toinen ulottuvuus koskee yksilöllistä kehittämistä, jossa Lean-johtajan pätevyudet ovat keskiössä. Näihin pätevyksiin sisältyy Lean-periaatteiden omaksuminen sekä yleiset johtajuuden taidot. Toinen ulottuvuus koskee Lean-ajattelun jalkauttaminen kollektiivisesti organisaation jäseniin ja toimintoihin poistamalla rakenteellisia esteitä ja purkamalla kulttuurillisia muureja Lean-ajattelun tieltä. (Holmemo ym. 2023, 20.)

Päiväkirjaosiossa tehtyjen huomioiden perusteella prosessien johtaminen ja kehittäminen on seuraava kriittinen kehittämiskohde. Tässä kappaleessa esille nostettujen mallien mukaisesti jo käynnistetty tuotantotilojen ja varaston uudelleenjärjestely tulisi suorittaa loppuun mahdollisimman nopeasti Lean-ajattelun

mukaisesti. Tämä mahdollistaa laajemmin Lean-prosessiajattelun jalkauttamisen osaksi yrityksen toimintaa, mikä kokemusten perusteella on toimiva tapa hyödyntää paremmin olemassa olevia tuotannontekijöitä ja vastata näin kasvavaan ja aiempaa vaativampaan kysyntään. Prosessiajattelua tulisi lisätä avainhenkilöstön keskuudessa ja prosessijohtamisen valmiutta lisätä esimerkiksi Lean-johtamiskoulutuksilla. Kai Laamasen (2005) oppien mukaisesti prosessijohtamisessa jatkuvuuden takaaminen on yksi keskeisimmistä prosessin johtajan tehtävistä ja siksi on tärkeää, että prosessin johtaja on keskeinen henkilö prosessissa, jotta myös hänellä säilyy motivaatio ylläpitää uusia prosesseja. Kansainvälistyvä toiminta asettaa paineita useisiin sisäisiin prosesseihin, eikä Lean-ajattelu rajoitu vain tuotannollisiin prosesseihin, vaan myös niihin yrityksen sisäisiin prosesseihin, joissa käsitellään esimerkiksi myyntitilauksia, asiakaspalautteita ja takuuasioita. Myös nämä prosessit ovat kansainvälistyessä kovan paineen alla ja vaativat prosessien parantamista ja selkeää prosessijohtajuutta.

6 Pohdinta

Tässä opinnäytetyössä on päiväkirjan avulla seurattu vuoden ajan toimeksiantajayrityksen kansainvälistymistä sisäisten prosessien näkökulmasta. Vaikka vienti ulkomaille olikin aloitettu jo muutamaa vuotta aiemmin, lukuisia kehittämiskohteita oli tunnistettavissa yrityksen toiminnoissa ja prosesseissa, jotka aiheuttivat haasteita kansainvälisen myynnin näkökulmasta. Toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajana minulla oli hyvä käsitys kansainvälistymisen vaikutuksista yrityksen toimintaan sen kaikilla tasoilla. Vaikka vientiä olikin ollut jo muutamaa vuotta ennen tämän opinnäytetyön laatimista, sen volyyymi on kasvanut merkittävästi vasta viimeisen parin vuoden aikana. Viennin määrän merkittävä kasvu oli alkanut paljastaa yhä enenevässä määrin yrityksen prosesseissa ja toiminnoissa sellaisia tekijöitä, jotka hidastivat tai hankaloittivat vientiä sekä sen kehittämistä ja kasvattamista.

Yrityksessä oli huomioitu kansainvälisen myynnin asettamia uusia vaatimuksia myynnissä ja markkinoinnissa muun muassa palkkaamalla vienninedistämiseen

kielitaitoinen myyjä. Tähän tehtävään minut, opinnäytetyön laatija, alun perin rekrytoitiin ja sitä tehtävää tein kunnes siirryin muutama vuosi myöhemmin toimitusjohtajan tehtäviin, jossa edelleen vastaan vientimyynnistä. Muita kansainvälisen myynnin edistämiseen tähtääviä toimia oli muun muassa yritysilmeen päivittäminen, laaja verkkosivu-uudistus sisältäen kieliversioiden laatimisen sekä jälleenmyyjille tarkoitettujen materiaalien luomisen. Koska kotimaassa myynti tapahtuu suurimmilta osin suoramyyntinä, oli luonnollista, että myyntiin- ja markkinointiin oli tehtävä merkittäviä uudistuksia ja panostuksia jälleenmyyjävetoisen kansainvälisen myynnin tueksi.

Kansainvälistymisellä oli kuitenkin huomattavasti laajempi vaikutus yrityksen toimintaan kuin ainoastaan myyntiin ja markkinointiin. Vuoden kestäneen päiväkirjatyöskentelyn aikana esille nousseita haasteita on ollut lukuisia, kuten kielitaidon tarve laajemmin kuin vain myynnin tehtävissä, tuotekehityksen kasvava tarve, tilausten aikataulujen ja rytmityksen muutos sekä tuotannon sujuvaan kasvuun liittyviä haasteita. Päiväkirjatyöskentelyn aikana ilmenneiden haasteiden perusteella on selvää, että kansainvälistymisen vaikutuksia koko yrityksen toimintaan ei oltu osattu valmistella riittävässä laajuudessa etukäteen. Vaikka viennin kasvuun on voitu vastata hyvin, olisi varmasti parempi valmistautuminen mahdollistanut nopeamman kasvuvauhdin kuin tähän mennessä saavutettu kasvu.

Tässä opinnäytetyössä kansainvälistymistä seurattiin pääasiassa vain sisäisten prosessien näkökulmasta siitä syystä, että tästä näkökulmasta yrityksen kansainvälistymistä ja sen vaikutuksia on käsitelty aiemmissa tutkimuksissa esimerkiksi myyntiä ja markkinointia huomattavasti vähemmän. Näkökulma oli myös yrityksen kannalta ajankohtainen, sillä juuri tuotteiden suunnitteluun, valmistukseen ja tekniseen tukeen liittyvät toiminnot olivat niitä, joissa haasteita ilmeni eniten. Myynnin ja markkinoinnin osalta kansainvälistymistä oli jo aiemmin valmisteltu ja taloushallinnon toimintoihin kansainvälistymisellä on ollut hyvin vähäisiä vaikutuksia viennin kohdistuessa pääasiassa Eurooppaan ja erityisesti EU:n sisämarkkinoille.

Vaikka päiväkirjatyöskentelyn aikana esille nousikin paljon haasteita, ehdittiin jo opinnäytetyön tekemisen aikana nähdä myös joitakin ratkaisuja ja kehittämistoimenpiteitä. Seurantajakson puolella välissä palkattu uusi tuoteinsinööri on helpottanut tuotedokumentaation ja jälleenmyyjille suunnatun tukimateriaalin tekemissä ja kuronut umpeen tekemätöntä työtä näiden asioiden saralla. Tämä on ollut merkittävä parannus ja vapauttanut aikaa muilta työntekijöiltä varsinkin myyntiin, markkinointiin ja tuotekehitykseen. Lisäksi varaston sekä tuotantotilojen sijoittelun kehittämistä ja varastopaikkojen lisäämistä ryhdyttiin suunnittelemaan ja käytännön toimenpiteet suunnitelmien pohjalta käynnistettiin jo opinnäytetyön tekemisen loppuvaiheessa. Edellä mainituilla toimilla pyritään tehostamaan ja nopeuttamaan valmistusprosessia ja parantamaan komponenttien löydettävyyttä ja tuotantotilojen järjestystä. Näiden lisäksi myös työtehtävien jakamista ryhdyttiin suunnittelemaan niin, että työnjohdolle, tuotannon suunnittelulle ja kehittämiselle jäisi enemmän aikaa tuotannosta vastaaville työntekijöille.

Kehitettäväksi jäi vielä monia tärkeitä asioita, kuten Lean-periaatteiden mukainen prosessien kehittäminen ja ylläpitäminen, ketterämmän ja toimivamman toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto ja Balanced Scorecard -kaltaisen mittariston käyttöönotto. Näiden kehittämistä edesauttaa opinnäytetyön laatimisen loppuvaiheessa käynnistetty työtehtävien uudelleenjakaminen niin, että edellä mainittujen tehtävien hoitamiseen jää enemmän aikaa. Varaston järjestyksen ja hyllypaikkojen muutoksen yhteydessä on luontevaa tarkastella valmistusprosesseja Lean-ajattelun mukaisesti ja se olisi luonteva seuraava kehitysprojekti kansainvälistymisen hidasteiden purkamiseksi.

Työn lopputuloksena syntyneessä raportissa käsitellään viittä merkittävintä kansainvälistymisestä aiheutuvaa kehityskohdetta. Tämä raportti toimii hyvänä pohjana toimeksiantajaryitykselle sisäisten prosessien ja toiminnan kehittämisessä kansainvälistymisen ja viennin vauhdittamiseksi. Koska opinnäytetyön tavoitteena oli seurata ja tunnistaa kansainvälistymiseen liittyviä haasteita sekä löytää niille ratkaisuvaihtoehtoja, voidaan opinnäytetyön tavoite pitää saavutettuna. Erityisenä huomiona nostaisin esille lukuisat viittaukset

lähdekirjallisuuteen opinnäytetyön raporttiosiossa. Tämä osoittaa sen, että päiväkirjatyöskentelyn aikana nousi esille asioita, joita ei työn aloitusvaiheessa osattu ottaa huomioon, mikä osaltaan korostaa päiväkirjatyöskentelyn tuloksellisuutta. Tämän opinnäytetyön lopputulosten perusteella voidaan todeta, että siirtyminen kotimaan markkinoilta vientimarkkinoille useat sekä tuotantoon liittyvät, että muut yrityksen sisäiset prosessit vaativat muutoksia, jotta yritys voi vastata vientiliiketoiminnan vaatimuksiin.

Lähteet

- Ahokangas, P. & Pihkala, T. 2002. Kansainvälistyvä yritys. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Arene Ry. 2025. Opinnäytetyön eettiset ohjeet. http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arene-opinnaytetyoprosessin-eettiset-suositukset_muistilistat-opiskelijalle-ja-ohjaajalle.pdf?_t=1526903222. 9.1.2025.
- Bicheno, J & Holweg, M. 2023. The lean toolbox : a sourcebook for process improvement. Englanti: Production and Inventory Control, Systems and Industrial Engineering (PICSIE) Books.
- Blomqvist, M. & Martinsuo, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampereen teknillinen yliopisto. prosessien_mallintaminen.pdf (tuni.fi). 11.8.2024.
- Camilleri, M. 2021. Strategic Corporate Communication in the Digital Age. UK: Emerald Publishing Limited. Ebook Central. <https://urly.fi/3MD4>. 14.3.2025.
- Cronemyr, P. & Danielsson, M. 2012. Process Management 1-2-3: a maturity model and diagnostics tool. Total Quality Management and Business Excellence 24 (7-8), 933-944. <https://urly.fi/3LLy> 6.1.2025.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2024. Suhdanteet. <https://ek.fi/tutkittua-tietoa/tietoa-suomen-taloudesta/suhdanteet/> 6.4.2024.
- Ellis, C., Adams, T. E., & Bochner, A. P. 2010. Autoethnography: An Overview. Forum Qualitative Sozialforschung Forum: Qualitative Social Research 12(1). <https://doi.org/10.17169/fqs-12.1.1589>. 11.1.2025.
- European Commission. 2024. Guide for export of goods. Access2Markets. <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/guide-export-goods>. 24.8.2024.
- Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. 2019. Mistä luottamus syntyy yritysten välisessä kaupankäynnissä. <https://esignals.fi/kategoria/myynti/mista-luottamus-syntyy-yritysten-valisessa-kaupankaynnissa/#8afd8e9f> 29.9.2023.
- Holmemo, M., Ingvaldsen, J. & Powell, D. 2023. Beyond the lean manager - Insights on how to develop corporate lean leadership. Total Quality Management 34 (1) 19–31. <https://urly.fi/3LLx> 6.1.2025.
- Hugos, M. 2024. Essentials of Supply Chain Management. USA: John Wiley & Sons, Inc. O’Reilly for Higher Education. 14.3.2025.
- Huhtala, P. & Pulkkinen, A. 2009. Tuotettavuuden kehittäminen – Parempi tuoteisto useasta näkökulmasta. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Jaatinen, M. 2024. Mitä Lean tarkoittaa? Jaatinen L6S Consulting. Blogi. <https://www.leansixsigmakoulutus.fi/blogit/mita-lean-on>. 6.6.2024.
- Jokinen, T. 1987. Tuotekehitys. HYY-yhtymä: Helsinki.
- Juuti, P. 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Johtamistaidon opisto: Helsinki.
- Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2024. Päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö (YAMK). <https://help.jamk.fi/opinnaytetyo/fi/toteutustavat-ja-raenne/paivakirjamuotoinen/> 5.6.2024.

- Knol, W. H., Jannes S., Roel L.J. Schouteten, R.L.J. & Lauche, K. 2019. "The Relative Importance of Improvement Routines for Implementing Lean Practices." *International Journal of Operations and Production Management* 39(2): 214–237. doi:10.1108/IJOPM-01-2018-0010. 11.5.2025
- Koivisto, K. & Aro, P. 2019. Ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden eettiset kysymykset. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 72. <http://urn.fi/urn:nbn:fife2019102434666>. 9.1.2025.
- Koivumaa, A., Männistö, J. & Juntunen, T. (2021). Päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö tukee ammatillista kasvua. *Oulun ammattikorkeakoulun tekniikan ja luonnonvara-alan lehti: Oamk_telulainen*, 2(3), 32-33. https://issuu.com/telu_oamk/docs/telulainen_sak-erikoisnumero11. 8.1.2025.
- Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Lahti, S. & Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua tuotteiden ja tuotantojärjestelmän kehittämiseen. *Readme.fi*: Helsinki.
- Leiwo, L. 2024. Autoetnografisen tutkimusmenetelmän ja diskursiiviseksi muuttuneen dekolonisaation käsitteen kriittistä tarkastelua. *Elore* 31 (1) 104-113. <https://journal.fi/elore/article/download/143709/93346/344738> 1.3.2025.
- Logistiikan Maailma. 2022. Toiminnanohjausjärjestelmä. <https://www.logistiikan-maailma.fi/logistiikka/ohjausjarjestelmat/toiminnanohjausjarjestelma/> 15.12.2024.
- Länsisalmi, H. 2013. Uudista liiketoimintaa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Nevalainen, H. 2013. Pohjois-Savosta maailmalle - Pohjoissavolaisten yritysten kansainvälistymiseen johtaneita syitä. Savonia ammattikorkeakoulu. Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Opinnäytetyö: Theseus. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/64612/Nevalainen_Henna.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 23.9.2024.
- Nykänen, M. 2020. Vakiintuneen mikroyrityksen kansainvälistymisen tekijät. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketalouden ala. Opinnäytetyö: Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020060917807>. 16.4.2023.
- Parantainen, J. 2013. Tuotepäällikön pelastuspakkaus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2015. Akatemiasta markkinapaikalle. Helsinki: Talentum.
- Pyzdek, T. & Keller, P. 2014. *The Six Sigma Handbook*. New York: Mc Graw-Hill Education.
- Pöytäri, J. 2018. Miksi kansainvälistyä ja miten? Käytännön vinkit kansainvälistymiseen. Blogi. Keski-Suomen Kauppakamari. <https://kskauppakamari.fi/fi-fi/article/blogi/miksi-kansainvalistya-ja-miten/856/> 5.6.2024.
- Rossini, M., Costa, F., Tortorella, G., Valvo, A. & Portioli-Staudacher, A. 2021. Lean Production and Industry 4.0 integration: how Lean Automation is emerging manufacturing industry. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION RESEARCH* 2022, VOL. 60, NO. 21, 6430–6450. https://fin-nkuas.alma.exlibrisgroup.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package_service_id=3139532040005967&institutionId=5967&customerId=5965. 6.1.2025.

- Roukala, V. 1998. Toiminnan muutoksen toteutus. Espoo: Suomen Atk-kustannus Oy.
- Sironen, S. 2018. Keinot työntekijöiden kielitaidon kehittämiseen ja kouluttamiseen. Galimatias. Blogi. <https://www.galimatias.com/blog/ty%C3%B6ntekij%C3%A4t-kielitaidon-kehitt%C3%A4minen>. 9.3.2024.
- Solberg, C. A. 1997. A framework for analysis of strategy development in globalizing markets. *Jurnal of international marketing* Vol 5, no. 1. <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Mercadeo/%5BPD%5D%20Documentos%20-%20The%20Nine%20Strategic%20Windows.pdf>. 25.9.2024.
- Suomen Yrittäjät, 2021. Kysely: Monipuolinen kielitaito on tärkeä yrityksille – kielitaidon merkitys vahvassa kasvussa. Tiedote. <https://www.yrittajat.fi/ajankohtaista/tiedotteet/kysely-monipuolinen-kielitaito-on-tarkea-yrityksille-kielitaidon-merkitys-vahvassa-kasvussa/>. 2.11.2024.
- Tuominen, K. 2009. LEAN – Tehoa ja laatua hukan vähentämiseen. Helsinki: Readme.fi.
- Turvallisuus ja kemikaalivirasto. 2024. Koneen valmistajan velvollisuudet. <https://tukes.fi/tuotteet-ja-palvelut/koneet/koneen-valmistaja#ohjeet> 24.11.2024.
- Uotinen, J. 2021. Autoetnografia. Tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/teoreettis-metodologiset-viitekehykset/autoetnografia/> 5.6.2024.
- Villanen, J. 2016. Tuotteista tähtituotteita. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Kuviot

Kuvio 1

Yhdeksän strategista ikkunaa yrityksen kansainvälistymispäätöksen tueksi. Solberg, C. A. 1997. A framework for analysis of strategy development in globalizing markets. *Jurnal of international marketing* Vol 5, no. 1. <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Mercadeo/%5BPD%5D%20Documentos%20-%20The%20Nine%20Strategic%20Windows.pdf>. 25.9.2024

Kuvio 2

Ydinprosessien prosessikartta. Blomqvist, M. & Martinsuo, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampereen teknillinen yliopisto. [prosessien_mallintaminen.pdf](#) (tuni.fi). 11.8.2024

Kuvio 3

Yrityksen valmistusprosessi, nykytila 2023

Kuvio 4

Yrityksen valmistusprosessi, tavoitetila

Kuvio 5

Kuinka tärkeätä vieraiden kielten osaaminen on yritystoiminnalle? Suomen Yrittäjät, 2021. Kysely: Monipuolinen kielitaito on tärkeä yrityksille – kielitaidon merkitys vahvassa kasvussa. Tiedote. <https://www.yrittajat.fi/ajankohtaista/tiedotteet/kysely-monipuolinen-kielitaito-on-tarkea-yrityksille-kielitaidon-merkitys-vahvassa-kasvussa/>. 2.11.2024

Kuvio 6

Onko yrityksellä tarve rekrytoida henkilöitä, jotka osaavat vieraita kieliä? Suomen Yrittäjät, 2021. Kysely: Monipuolinen kielitaito on tärkeä yrityksille – kielitaidon merkitys vahvassa kasvussa. Tiedote. <https://www.yrittajat.fi/ajankohtaista/tiedotteet/kysely-monipuolinen-kielitaito-on-tarkea-yrityksille-kielitaidon-merkitys-vahvassa-kasvussa/>. 2.11.2024

Kuvio 7

Kansainvälistymisen vaikutus komponenttivarastoon.

Kuvio 8

Enterprise Resource Planning, yrityksen resurssien suunnittelu. Logistiikan Maailma. 2022. Enterprise Resource Planning, yrityksen resurssien suunnittelu. <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/ohjausjarjestelmat/toiminnanohjausjarjestelma/>

Kuvio 9

Prosessin kypsyysmalli. Cronemyr, P. & Danielsson, M. 2012. Process Management 1-2-3: a maturity model and diagnostics tool. Total Quality Management and Business Excellence 24 (7-8), 933-944. https://finnku-as.alma.exlibrisgroup.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package_service_id=3139542750005967&institutionId=5967&customerId=5965. 6.1.2025

Kansainvälistymisen päiväkirja

Päiväkirjatyön käynnistäminen, kotiinpaluu myyntimatkalta (29.9.2023)

Suomalaisen konepajayrityksen kansainvälistymisen päiväkirjaa voi tuskin aloittaa ikonisemmassa paikassa kuin ruotsinlaivan ravintolasta. Näillä laivoilla ja näissä ravintoloissa on alkanut monen suomalaisen yrityksen kansainvälistymisen polku. Ruotsinlaivat ovat jo kohta vuosisadan verran toiminut suomalaisten linkkinä vauraampaan ja kehittyneempään Ruotsiin, joka tarjosi silloin ja nykyinkin mahdollisuuden kasvaa ulkomailla, mutta kuitenkin tutulla ja turvallisella markkinalla. Ruotsista alkoi myös Yrityksen kansainvälistyminen vuonna 2019, ja ottaen huomioon, että vientimme on toden teolla lähtenyt käynnistymään vasta vuoden 2021 aikana huomaamme, että viennin käynnistäminen voi olla melko pitkä prosessi.

Olen siis matkalla kotiin Ruotsista, jossa olen viettänyt viikon verran jälleenmyyjämme kanssa messuilla. Messut ulkomailla poikkeavat kotimaisista messuista, sillä tavalla, että siellä messuista ja myynnistä vastaa paikallinen jälleenmyyjä. Minun tehtäväni ns. tehtaan edustajana messuilla on kaksiosainen, tuon tarvittavaa lisätietoa ja -asiantuntemusta tuotteistamme myyjien tueksi, mutta olen paikalla myös osoittaakseni tukeni ja sitoutumiseni jälleenmyyjälle ja syventämässä yhteistyötä. On hyvä muistaa, että yritysten välisessäkin kaupassa asiointi tapahtuu aina ihmisten kesken, eli hyvät yrityssuhteet ovat yhtä kuin hyvät ihmissuhteet. Sujuva kaupankäynti vaatii myyjän ja ostajan välisen luottamuksen, joista olennaisempi on tietenkin se, että ostaja luottaa myyjään. Luottamuksen muodostumista asiakassuhteissa on tutkittu jonkun verran, ja esimerkiksi tutkija Jarkko Niemi on laatinut keskusteluanalyysiin pohjautuvan tutkimuksen luottamuksen syntymisestä. Tutkimuksen tuloksena on huomattu, että luottamus myyjään ei välttämättä synny esimerkiksi myyjän ammattitaitoisuuden osoittamisella, vaan itse asiassa myyjän ammattitaitoisuuden korostaminen hänen puheissaan voi jopa vaikeuttaa luottamuksen syntymistä. Sen sijaan

helposti lähestyttävä ja itsestään (myös epäonnistumisistaan) avoin myyjä ansaitsee luottamuksen tutkimuksessa nopeinten. (Haaga-Helia 2019.)

Jarkko Niemen (Haaga-Helia 2019) tutkimustulokset ovat saman suuntaisia, kuin omatkin kokemukseni asiakassuhteisen luomisesta. Toimin teknisellä alalla, jossa valmistamme teknisesti monimutkaisia laitteita kiinteistöhuollon tarpeisiin, täysin ilman teknistä koulutusta tai aiempaa kokemusta. Olen toiminut tehtävässäni viennin ja myynnin edistämisessä onnistuneesti jo useamman vuoden, vaikka moni asiakas tietää tuotteidemme teknisistä toimivuuksista paremmin kuin minä. Tunnen omat vahvuuteni, ja tiedän, että olen hyvä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, ja tämä riittää luomaan luottamuksen ostajan ja yrityksemme (minun) välillemme. Olen siis nyt palaamassa luottamuksen rakentamismatkalta, jossa vietettiin mukava viikko yhteismajoituksessa useiden kymmenien jälleenmyyntiliikkeemme myyjien kanssa. Tästä reissusta jäi käteen vahva tunne siitä, että luottamus ja yhteistyö jälleenmyyjämme kanssa on tämän reissun jälkeen taas huomattavan paljon syvemmillä tasolla ja myyjien sitoutuminen tuotteisiimme aiempaa parempi.

Resurssointi dokumentaatioon ja ohjeistuksiin (4.10.2023)

Yksi ulkomaankaupan mukanaan tuomista isommista kompastuskivistämme on ollut dokumentointi ja siihen liittyvä resurssointi. Tänäpäin valmistelin koulutusmateriaalia norjalaiselle jälleenmyyjällemme ja huomasin, että meiltä puuttuu paljon ongelmanratkaisua helpottavia materiaaleja. Tällaisten materiaalien olemassaolo on tärkeää, jotta jälleenmyyjät pystyvät paikallisesti auttamaan asiakkaita itse mahdollisimman hyvin ja tilaamaan oikeita varaosia. Myös ne koulutusmateriaalit, jotka minulla löytyi, oli vanhentuneita eivätkä sisältäneet täysin ajantasaista tietoa.

Tämän tyyppisten materiaalien laatiminen ja niiden olemassaolo on tärkeää sekä jälleenmyyntiverkostoa varten, mutta myös oman sisäisen toiminnan tehostamiseksi. Kun on laadittu mahdollisimman tarkat osakuvat ja valmiit ongelmanratkaisutaulukot, tämä auttaa myös yrityksen omia myyjiä ja asentajia

ratkaisemaa ongelmia nopeasti. Tällaisten laatiminen ja ylläpito tosin vaatii paljon aikaa ja niiden laatija on oltava hyvin perehtynyt tuotteisiin ja niiden toimintoihin, jotta ohjeiden tekeminen olisi mahdollista. Käytännössä tällaisten materiaalien laatiminen onnistuu parhaiten tuotteiden parissa mahdollisimman paljon työskentelevältä ja toki tietoja voidaan saada eri osa-alueiden ammattilaisilta, kuten sähkömiehiltä ja hydraulikkapuolen asentajilta. Ongelmaksi koituu tässä kohtaa ajankäyttö ja riittävän ajan löytäminen. Kun tuotteita on paljon, niitä tulee jatkuvasti uusia ja entiset kehittyvät/muuttuvat on tämä dokumentointi jatkuvaa työtä.

Meillä iso ongelma on nimenomaan riittävä ajan löytäminen ja nykyisen työn- ja työmäärän kanssa ohjeiden laatimisen kanssa on ollut haasteita. Tässä kohtaa löydämme yhden ison kehittämiskohteen yrityksen sisäisissä prosesseissa, jotta tietojen kirjaaminen ja ohjeiden laatiminen muuttuisi jokapäiväiseksi rutiiniksi. Kun dokumentointi saadaan osaksi rutiininomaisia työtehtäviä, muodostuu ajan kanssa ns. perustietokanta, jota jatkossa tarvitsee vain päivittää. Tällä hetkellä vikojen, varaosanumeroiden ja -hintojen etsiminen sekä käyttö- ja asennusohjeiden löytäminen ja tekeminen vie aivan liian paljon aikaa.

Tuotemerkinnot (31.10.2023)

Sesongin kiihtyessä myös kiireet ja tilaukset kasvavat ja kiire on hyvä toimimattomien toimintatapojen paljastaja. Kun asioiden tulee tapahtua nopeasti ja tehokkaasti, paljastuu prosesseista usein sellaisia asioita, jotka hidastavat toimintaa tai muulla tavoin toimii huonosti. Yksi käytännön asia, joka vaatii kehittämistä, on tuotteiden ja osien merkinnät. Toimiessamme puhtaasti kotimaan markkinoilla pienellä verkostolla osien merkinnät ja nimeäminen ei ole ollut toiminnan kannalta tärkeää tai välttämätöntä. Tämä ei myöskään ole aivan yksinkertainen asia, sillä merkintä esimerkiksi tarralla vaatii laitteet ja päätteet, joilla oikeat tarrat tulostuvat. Lisäksi osien pakkaaminen niin, että merkinnät voidaan kiinnittää asianmukaisesti, vaatii laitteet ja järjestelmät, jotta esimerkiksi pienemmät komponentit saa pussitettua tiiviisti. Jokaisen lähetettävän osan

merkitseminen myös syö huomattavan paljon aikaa, joten merkitsemiseen liittyvät prosessit ja laitteet on mietittävä tarkkaan.

Kun verkosto kasvaa, ja osia lähetetään yhä suuremmalle joukolle vastaanottajia eri maihin, löytyy vastaanottajista yhä useampi sellainen henkilö, joka ei tiedä miltä tilatut tuotteet näyttävät tai mihin ne kuuluvat. Osien, kuten vaikka varaosien sijainti ja tarkoitus voi olla hyvinkin hämärän peitossa, ja silloin varaosan kyljessä oleva nimike ja selite voi olla hyvinkin merkittävä apu. Kunnolliset, kuvalliset varaosaluettelot ja niiden rinnalla osien merkintä auttaa vastaanottajaa tunnistamaan oikeat tuotteet. Jälleenmyyjien koon kasvaessa, vastaanottajalla voi olla käytössään järjestelmiä, johon tilatut osat syötetään viivakoodilla, joten myös toimituksien mukana tulevien läheteiden on vastattava näitä teknisiä vaatimuksia, eli läheteillä olisi hyvä olla myös viivakoodi, josta toimituksessa olevat osat ja niiden määrät ilmenevät.

Varaston- ja tuotannonhallinnan merkitys sesongissa (17.2.2024)

Talvihoitovarusteiden kiireisin sesonkiaika ulottuu lokakuusta tammikuun loppuun ja helmikuu on yleensä aikaa palautumiselle sekä tuotteiden ja tuotannon kehittämiseksi. Lisäksi helmikuussa valmistaudutaan maaliskuussa käynnistyvään pesulaitesesonkiin siirtämällä tuotannon ja varaston painopistettä pesureiden valmistukseen. Helmikuu on myös hyvää aikaa reflektoida kuluneen sesongin onnistumisia ja epäonnistumisia, jotta niistä voidaan oppia seuraavaa sesonkia rakennettaessa. On tärkeä huomioida, että jälleenmyyjien ennakkotilauksia seuraavaan sesonkiin aletaan tekemään jo maaliskuun aikana ja itse asiassa tulevan sesongin hinnasto ja tuoteuutuudet julkaistaan jo helmikuun aikana. Vauhti on kova, ja katse täytyy olla yhä kauempana tulevaisuudessa ja tämä ilmiö on vain vahvistunut kansainvälistymisen aikana. Jälleenmyyjävetoisessa myyntiorganisaatiossa jälleenmyyjien on oltava valmiita kesän ja alkusyksyn aikana, kun asiakkaat heräävät tulevaan talvisesonkiin, ja siksi jälleenmyyjien valmistaminen tulevaan sesonkiin on tehtävä jo keväällä.

Aloitetaan sesongin reflektointi varastohallinnasta, joka onnistui edellisiä sesonkeja paremmin pääasiassa onnistuneen kehittämistyön ansiosta. Suurentamalla ostoeriä (eli kasvattamalla varaston arvoa) pystyimme harventamaan ostojen määrää ja tiheyttä sekä vapauttamaan näin työaikaa ja resursseja muuhun työhön. Suuremmat ostoerät mahdollistivat myös enemmän liikkumavaraa nopeissa tilauksissa ja toimituksissa sesongin aikana, kun osia oli riittävästi ylimääräisiä varastossa. Vaatimukset nopeisiin toimitusaikoihin on kasvanut merkittävästi kansainvälisillä markkinoilla verrattuna kotimaan markkinoihin, jossa ostoprosessit ja ajoneuvojen hankinnat ovat olleet pääasiassa pitempiä, jolloin on enemmän aikaa reagoida tuotannossa. Nopeammat toimitukset mahdollistivat varmasti monen tilauksen vahvistumisen ja helpotti painetta myös tuotannon ja ostojen puolella. Aiempina vuosina toimitusajat ovat sesongissa saattaneet pidentyä komponenttien puuttumisen takia, johtuen yrityksen politiikasta pitää varaston kiertoaika lyhyenä.

Kiireinen sesonki jätti myös jälkeensä kehittämiskohteita, joita kuluvan vuoden aikana on työstettävä. Sesongin aikana yleisin myynnille esittämä kysymys on ”kuinka pitkä toimitusaika tälle tuotteelle on”. Toimitusaika on monesti tärkeä osa jälleenmyyjien kaupankäyntiä ja kilpailua markkinoilla, joten realistisen toimitusajan esittäminen mahdollisimman nopeasti on tärkeää. Koska myynti on usein irrallaan tuotannosta, jopa meidänkin pienessä organisaatiossamme, vaaditaan tähän kysymykseen vastaamiseen työkalut, joiden avulla myynti voi nähdä tuotannon kuormituksen. Huomatkaa, että tässä kohtaa olennaista on myös varastohallinta, eli nopeita toimituksia varten osat on oltava jo varastossa. Vielä viime sesongin aikana meillä ei ollut käytössämme järjestelmää, jossa tuotannon kuormitus olisi käynyt selkeästi ilmi, ja aikaa kului hyvinkin paljon toimitusaikojen arviointiin, eivätkä ne siltikään aina osuneet kohdilleen. Tätä asiaa olemme helpottamassa ottamalla käyttöön meidän toimintaamme paremmin soveltuvan tuotannonohjausjärjestelmän, jossa tuotannon kuormituksen suunnittelu on nykyistä parempaa.

Hyvä tuotannon hallinta on tärkeää paitsi myynnin ja tuotannon suunnitteluun myös työn tehokkuuden kannalta. Työntekijöillä täytyy olla tarpeeksi selkeä kuva viikon (tai vähintään tulevien päivien) pääasiallisista tehtävistä, jotta he

voivat tehokkaasti siirtyä itsenäisesti tehtävästä toiseen konsultoimatta ja rasittamatta työnjohtoa. Lisäksi tällä vältetään tehtävien välistä siirtymäaikaa ja kitkaa, jos esimerkiksi jokin tehtävä keskeytyy jostakin syystä hetkeksi, niin työntekijä voi siirtyä valmistelevaan jo listalla olevaa seuraavaa tehtävää. Tällaista viikosuunnittelua otettiin käyttöön sesongin aikana, ja kokemus oli tästä hyvä. Tämä vapauttaa työnjohdolta aikaa viikon aikana, mutta myös selkeyttää työntekijöille viikon rytmitystä. Tietenkin väliin voi tulla kiireisiä tehtäviä, mutta pääasiassa viikon runko pysyy samana. Työntekijöiden näkökulmasta myös uusi toiminnanohjausjärjestelmä tuo helpotusta tehtävien suunnitteluun, sillä se mahdollistaa paremmin työntekijäkohtaisen tehtäväjaon myyntitilauksien perusteella.

Jälleenmyyjien työn tueksi tarvitaan myös jatkuvaa näkyvyyttä, informatiivisia markkinointimateriaaleja eri muodoissa sekä jo aiemmin tässä päiväkirjassa peräänkuuluttamiani ohje- ja huoltomateriaaleja. Kiireimpään sesonkiaikaan henkilöstö on monesti täysin kuormitettu sisään tulevien tilauksien hoitamisesta, ja ylimääräistä aikaa ei löydy oikein mistään. On tärkeää, että ohje- ja huoltomateriaalit ja -kuvat on laadittu hyvissä ajoin etukäteen, jotta ne ovat nopeasti saatavissa sesongin kiireessä. Resurssointi markkinointiin on myös hyvä suunnitella hyvissä ajoin, sillä esimerkiksi oma työaika saattoi mennä sesongin aikana puhelimessa lähes kokonaan sekä tilauksien kirjaamisessa ym. kiireisten asioiden hoitamisessa. Vaikka sesongin ulkopuolella aikaa riittäisikin itsellä hoitaa laajemmin markkinointia myynnin ohessa, on sesongin aikana jopa 6 tunnin puhelimessa olo melko ylitsepääsemätön este ylimääräisten tehtävien suorittamiseen.

Kielitaidon vaatimukset kasvavat viennin lisääntyessä (9.3.2024)

Kuluneen sesongin aikana vientimaamme määrä on lisääntynyt entisestään ja kansainvälisten myyjien määrä on kasvanut. Tämä tarkoittaa useampaa yhteydenottoa, tarjouksien ja tilauksien käsittelyä ja ennen kaikkea kiireisten asioiden ratkaisemista ulkomaisten yhteistyökumppaneidemme kanssa. Tällaisia kiireisiä asioita ovat esimerkiksi laitteiden käyttöön liittyvät ongelmatilanteet ja niiden ratkaiseminen sekä nopealla aikataululla tarvittavat varaosat ja huoltoneuvonta. Tässä kohtaa on hyvä huomioida, että kommunikaatio näissä edellä luetelluissa

tilanteissa ei tapahdu suomeksi, vaan jollakin toisella kielellä. Pääasiassa käytössä on englanti, mutta englannin kielen taito vaihtelee paljon, ja joissain tilanteissa jokin muu kieli olisi parempi vaihtoehto. Itse puhun äidinkielenäni ruotsia, jonka avulla pärjään Ruotsissa ja Norjassa. Muiden maiden yhteistyökumppaneiden kanssa kieli on englanti lukuun ottamatta Viroa, jossa osa yhteyshenkilöstämme puhuu suomea. Toinen poikkeus on myös Ranska, jossa osa yhteyshenkilöstämme kommunikoi ainoastaan ranskaksi, ja koska meillä ei ole ranskan kielen taitoista työntekijää, tarvitaan aina jotakin käännöspalvelua asian selvittämiseksi.

Myynnin kansainvälistymisen etenemisen myötä yhä suuremmaksi kysymykseksi on noussut organisaation sisäinen kielitaito. Kun yhä suurempi osa myynnistä tulee sellaisista kanavista, jossa kommunikaatio tapahtuu muulla kuin suomen kielellä, on palvelun laadun sekä riskienhallinnan varmistamiseksi kielitaidon riittävyys otettava yhä paremmin huomioon. Tähän saakka kansainvälinen myynti sekä neuvonta on ollut täysin minun harteillani, mutta verkoston laajetessa tarvitsen enemmän ja enemmän myös delegoida tehtäviä eteenpäin, jotta ne tulisi riittävällä nopeudella käsiteltyä. Tässä kohtaa ratkaisevaa on se, että organisaatiosta löytyy henkilöitä, joilla on riittävä kielitaito vastata ulkomaisien yhteistyökumppaneiden yhteydenottoihin.

Monessa tapauksessa ei ole mahdollista rekrytoida uusia tarvittavan kielitaidon omaavia henkilöitä sitä mukaan, kun kielitaidon tarve lisääntyy organisaatiossa. Aina tällaisia henkilöitä ei ole nopealla aikataululla saatavissa, tai kielitaidon tarve on sen verran vähäinen, että uutta rekrytointia ei kannata sitä varten tehdä. Tätä huomiota avaa myös Sophia Sironen kielipalveluja tarjoavan Galimatiuksen blogissa, jossa hän toteaa, että monessa tilanteessa myös organisaatiolla on vastuu valmistella henkilöstöä riittävällä kielitaidolla. Kartoittamalla riittävän hyvin olemassa olevan henkilöstön kielitaitoa (myös alkeellisella tasolla olevaa kielitaitoa) voidaan paremmin hyödyntää jo olemassa olevaa taitoa, sekä tarvittaessa kielikoulutuksella täydentää jonkun kielitaitoa tarpeen mukaan. Vaikka jonkin kielen osaaminen olisikin vielä alkeellisella tasolla, sitä on huomattavasti nopeampi kouluttaa tehtävän kielivaatimukseen kuin jos lähdetään tyhjästä liikenteeseen (Sironen 2018.)

Koska Yrityksellä viennin osuus myynnistä kasvaa jatkuvasti tullaan jo hyvin nopeasti olemaan tilanteessa, jossa kansainvälisen myynnin ja neuvonnan tehtäviä on pakko alkaa jakamaan myös muille. Olemme käytännössä jo myöhässä kielitaidon kartoittamisessa ja mahdollisessa osaamisen täydentämisessä, sillä tarve laajemmalle kansainvälisten asioiden tiimille alkaa olla akuutti palvelun laadun ja nopeuden varmistamiseksi. Tässä kohtaa voimme vain todeta, että jos mahdollisuus olisi mennä ajassa taaksepäin ja tehdä jotakin toisin, niin kielitaidon riittävyys organisaatiossa olisi pitänyt ottaa huomioon paremmin jo huomattavan paljon aiemmin.

Riittävä myyntiresurssi kasvavaan kysyntään (16.3.2024)

Palattuani juuri työmatkalta Tallinnasta, jossa osallistuin jälleenmyyjämme juhllallisuuksiin, olen joutunut pohtimaan hieman hankalaa tilannetta, jonka viennin ja ulkomaisten jälleenmyyjien lisääntyminen on aiheuttanut. Myyntiliikkeiden määrän kasvaessa myös erilaisten myyntitapahtumien määrä kasvaa ja nämä ovat juuri niitä tapahtumia, jotka ovat oleellisia jälleenmyyjän sitouttamiseen, asiakkaiden kohtaamiseen ja alueellisen myynnin kasvattamiseen. Tänä vuonna ensimmäistä kertaa olen joutunut kohtaamaan useampia tilanteita, joissa minut on kutsuttu mukaan johonkin tapahtumaan, mutta minulla on samaan aikaan sovittu jo jokin toinen vastaava tapahtuma muualla.

Jotta ymmärretään näiden tapahtumien tärkeys myynnin kasvulle, on palattava hieman takaisinpäin pohtimaan sitä, miten jälleenmyyjä toimii. Tämä tietysti vaihtelee tuotteittain ja tuoteryhmittäin puhumattakaan eri jälleenmyyjien eroista, mutta nämä säännöt pätevät kokemukseni mukaan melko hyvin ainakin konealalla. Jälleenmyyjän sitoutuminen sinun brändiisi ja tuotteisiin sekä panostukset myynnin edistämiseen riippuvat paljolti seuraavista asioista:

- a) tuotteittesi kysyntä
- b) sinun sitoutumisestasi ja aktiivisuudestasi myyjää kohtaan
- c) jälleenmyyjän ymmärryksestä ja innostuksesta tuotteitasi kohtaan
- d) jälleenmyyjän motivaatiosta myydä tuotteitasi

e) tuotteittesi kilpailukyvyistä markkinoilla

Kun katsotaan näitä edellä luettelemiani tekijöitä (jotka ovat siis omia kokemuksia vuosien vientityöstä jälleenmyyjien kanssa), voimme huomata, että niistä suurin osa vaatii omaa aktiivisuutta jälleenmyyjää kohtaan. Suurin osa näistä tekijöistä, olisi mahdollista ruksata tehdyksi osallistumalla jälleenmyyjän järjestämään myynninedistämistapahtumaan. Siellä on mahdollisuus tavata asiakkaita, ja luoda myyjälle mahdollisia liidejä ja kauppvoja, se osoittaa sitoutumistasi myyjään tuomalla oman panostuksesi heidän tapahtumaan mutta se on myös hyvä tilaisuus kouluttaa ja tiedottaa myyjää tuotteista ja niiden ominaisuuksista. Mitä paremmin myyjä tuntee tuotteet, ja mitä paremmin saat hänet vakuutettua niiden hyvistä ominaisuuksista ja kilpailukyvyistä, sen parempi motivaatio hänellä on myydä tuotteita. Lisäksi näissä yhteyksissä on paremmat mahdollisuudet sopia esittelykoneiden ja varastolaitteiden hankinnoista, jotka myös pääasiassa ovat myyntiä edistäviä toimenpiteitä. Myyjä näkee helposti enemmän vaivaa myydäkseen koneita, joita hänellä on varastossa, kuin koneita, joita on saatavissa tilauksesta.

Koska kalenterimerkintöjeni perusteella minun aikani alkaa olla todella käytetty ja kun huomioidaan tulevat kasvusuunnitelmat, on pystyttävä riittävän ajoissa vetämään tarvittavat johtopäätökset myyntiresurssien kasvattamisen suhteen. Tämä on tietysti asia, joka jälkeenpäin ajateltuna olisi ollut hyvä huomioida jo aiemmin. Entisen toimitusjohtajan jäädessä pois, koko myyntivastuu myös kotimaassa siirtyi minulle, ja tosiasiasa siis myyntiresurssit vähenivät, vaikka liikevaihto on ollut koko ajan kasvussa. Vaikka myynti tapahtuukin jälleenmyyjien kautta ulkomailla, niin vaativat ne myös paljon aikaa ja huomiota, jotta myyntitavoitteet ja kasvu voidaan varmistaa. Tässä kohtaa tärkeintä on varmasti ensin priorisoida oma ajan käyttö ja hoitaa tarvittavat delegoinnit olemassa olevien henkilöstöresurssien välillä. Mutta siinä kohtaa, kun tämä ei enää riitä, kannattaa myyntihenkilöstöä palkata mieluummin etupainotteisesti, jotta kasvu ei hiivu liian vähäisten myyntiresurssien takia.

Tuotekehitys kasvun tukena (6.4.2024)

Suomen taloussuhdanteen vuosimuutos on viime syksystä alkaen ollut jatkuvasti negatiivinen, ja tämä on vaikuttanut yritysten kannattavuuteen ja investointikykyyn. Suhdannetilanne on alkuvuoden jatkunut vielä heikkona, ja esimerkiksi Elinkeinoelämän keskusliiton tilastoista voimme nähdä, että tuotannon suhdannekuvaajan vuosimuutos on vielä tammikuussa ollut – 1,25 % (Elinkeinoelämän keskusliitto 2024). Valitettavasti meidänkään yrityksemme ei ole välttynyt negatiivisen suhdannemuutoksen vaikutuksista, ja myynnin volyymi on hieman laskenut viime vuodesta. Tällaisten tilanteiden käsitteleminen ja ratkaiseminen vaatii jo aivan oman teoksensa, joten katsotaan nyt vain, miten tilannetta on käsitelty ja jopa hyödynnetty viennin näkökulmasta.

Yksi tärkeä osa kasvua on tuotekehitys, sillä uusilla tuotteilla ja entisiä kehittämällä myyntiä voidaan nopeasti kasvattaa jo olemassa olevilla markkinoilla, ilman, että uusia tarvitsee avata. Silloinkin, kun kasvukäyrä on nousemaan päin, on tärkeä kiinnittää huomiota tuotekehitykseen, jotta kilpailijat eivät mene sivusta ohitse. Hiljaisempina aikoina tuotekehitykseen panostaminen taas on entistä tärkeämpää, jotta päästään nopeasti kiinni kasvuun suhdanteen kääntyessä, ja toisaalta, vapautuvia resursseja tuotannosta on järkevä investoida tuotekehitysprojekteissa hyötykäyttöön.

Tapani Jokinen on kuvaillut kirjassaan Tuotekehitys (1987, 14) tuotekehitysprosessin käynnistämistä niin, että jo itse käynnistäminen on yrityksen menestyksen kannalta todella tärkeää. Käynnistysvaiheessa kuullaan markkinoita ja niiden tarpeita, selvitetään kustannuksia mutta myös mahdollisia tuottoja. Tämän jälkeen kehitysprojekti siirtyy monesti uusien ihmisten käsiin luonnostelu ja myöhemmin kehittelyvaiheeseen. Meidän pienessä organisaatiossamme kehitysprojektit etenevät pääasiassa niin, että minä kuulen markkinoiden tarpeet ja toiveet, sekä selvitän kilpailijoiden ratkaisuja, jonka jälkeen eri osa-alueiden asiantuntijamme tuovat jokainen oman näkemyksensä mahdolliseen toteutukseen ja vievät lopulta ideat omalla osa-alueellaan toteutukseen.

Olemme kuluneen talven aikana työstäneet kolmea isompaa tuotekehitysprojektiä yhdessä lähes koko tuotantotiimin kanssa. Näiden avulla pystymme monipuolistamaan tuotevalikoimaamme ja näin kasvattamaan asiakkaille ja jälleenmyyjille tarjottavien tuotteiden määrää. Laajemmalla tuotevalikoimalla pyrimme kasvattamaan jälleenmyyjien ostoja sekä sitoutumista brändiimme, myös he hyötyvät laajemmasta tuotevalikoimasta. Tuotevalikoimaa laajentaessa on huomioitava organisaatiossa oleva osaaminen ja mielikuvat brändistä, jotta uudet tuotteet eivät ole ristiriidassa näiden kanssa. Jos kehitämme tuotteen, joka ei vastaa organisaatiossa olevaa osaamista eikä herätä asiakkaissa riittävää osaamista, ei saavuteta maksimaalista hyötyä vaan päinvastoin, uudesta tuotteesta voi tulla rasite.

Kansainvälistymisen myötä paineet tuotekehitykselle ovat kasvaneet huomattavasti, mikä aiheuttaa paineita aikataulutukselle sekä resurssoinnille. Vienti- maissa on erilaisia konekantoja ja teknisiä vaatimuksia, jotka vaativat jatkuvaa kehitystyötä jo olemassa oleville tuotteille, verrattuna tilanteeseen, jolloin myyntiä oli vain kotimaassa. Kun joka maassa on vähän erilaisia koneita käytössä, tarvitsemme valmistamillemme työlaitteille jatkuvasti uusia, erilaisia kiinnikkeitä ja runkoratkaisuja, joiden suunnittelu on lähtökohtaisesti haastavampaa, jos meillä ei ole aiempaa kokemusta kyseisistä koneista tai ajoneuvoista. Eri maiden poikkeavuuksista kuvaa myös hyvin kohtaamamme tilanne, jossa yritimme kaupata ruotsalaiselle myyjällemme päivitettyä kadunpesulaitemalliamme. Kyseinen malli on Suomessa saanut hyvän vastaanoton ja tämän kaltaisille tuotteille on yleisestikin hyvä kysyntä. Yllätykseksemme myyjän suhtautuminen tuotteeseen olikin hyvin kriittinen, sillä paljastui, että Ruotsissa katuja ei pestä keväällä samalla tavalla kuin Suomessa, jolloin luonnollisestikin kysyntää kyseistä tuotetta kohtaan ei juuri ole.

Lisäksi tielainsäädäntö ja tekniset vaatimukset eroavat maittain, mikä pakottaa tekemään maakohtaisia muutoksia varusteisiin. Nämä kaksi asiaa yhdessä syövät todella paljon aikaa tuotekehitykseltä ja asettaa isoja vaatimuksia tuotanto-suunnitteluun. Täysin uusien tuotteiden kehittäminen näiden jatkuvien pienten projektien rinnalla on siis hidasta ja vaatii riittävästi resursseja. Aikataulut ovat usein kiireisiä, sillä kun sesonkeja on yksi vuodessa, tarkoittaa yhden sesongin

menettäminen vuoden viivästyistä tuotelanseeraukseen. Kansainvälisillä markkinoilla kilpailua on enemmän, ja jälleenmyyjien innostuksen ylläpitäminen vaatii sen, että tuotteet ovat koko ajan teknisiltä ratkaisuiltaan kilpailukykyiset ja vähintään kilpailijoiden kanssa vastaavalla tasolla.

Kansainvälistyminen kasvattaa tuotesuunnittelun tarvetta (29.5.2024)

Aikaa edellisestä kirjoituksesta on kulunut noin puolitoista kuukautta mutta tämän kirjoituksen aihe ja ajankohtaiset haasteet pysyvät samana. Painotin edellisessä päiväkirjakirjoituksessani tuotekehityksen resurssoinnin tärkeyttä ja tämä aihe on tänä keväänä ollut vahvasti esillä myös meidän yrityksessämme. Kun yleinen myyntivolyymi laskee, on kasvua haettava uusilla tuotelanseerauksilla ja tuotevalikoimaa laajentamalla. Kuten edellisessä luvussa kerroin, olemme panostaneet kolmeen merkittävään tuotelanseeraukseen kuluvaan talven ja kevään aikana. Näiden hankkeiden lopputulos oli, että 2 tuotteen lanseeraus tänä keväänä epäonnistui lähes täysin ja yksi onnistui vain välttävästi. Syitä tuotelanseerauksien epäonnistumiseen on monia, mutta juurisyy on tuotekehityksen ja suunnittelun liian vähäiset resurssit, pääsimme aloittamaan projektit liian myöhään, jolloin aikaa ongelmien ja komponenttipulan ratkaisuun ei jäänyt.

Kansainvälistymisen myötä tarve kehittää tuotteitamme on kasvanut merkittävästi. Kokemuksiemme mukaan tarve lisäresursseille on itse asiassa kasvanut enemmän tuotekehityspuolella kuin varsinaisessa tuotannossa. Havainnollistan muutamalla ranskalaisella viivalla, miten paineet tuotesuunnitteluun ja -kehitykseen ovat muuttuneet kansainvälistymisen myötä. Ennen kansainvälistymistä tuotesuunnittelun resurssia söivät keskimäärin

- päätuotteiden päivittäminen 5 – 10 vuoden sykleissä
- noin 3-4 suomessa yleisimmän automallin päivittyminen noin 5 vuoden välein (mikä vaatii muutoksia autokohtaisiin kiinnikkeisiin)
- yhden uuden tuotteen suunnittelu vuosittain
- 2-3 asiakasprojektia vuodessa (tämä tarkoittaa asiakkaan tarpeisiin räätälöityä tuotetta, joka voi olla myös täysin uusi tuote)

Nyt, kun vientiä on lähes 10:een maahan tuotesuunnittelun työtaakka on kasvanut merkittävästi, ja koostuu keskimäärin

- Lähes kaikkien päätuotteiden päivittäminen tai muuttaminen vientimaiden vaatimusten mukaiseksi
- Kiinnikkeiden suunnittelu yhä useampaan automalliin, joita käytetään yleisesti ulkomailla, mutta ei kotimaan markkinoilla.
- Noin 5 - 10 uuden tuotteen tai tuotevariaation suunnittelu vuosittain
- Useita asiakasprojekteja eri maissa, johtuen eri maiden tottumuksista ja asiakastoiveista.

Edellä oleva luettelo kuvaa hyvin sitä, kuinka kansainvälistyminen on luonut todella paljon painetta tuotesuunnitteluun, enemmän kuin olemme osanneet ottaa huomioon aiemmin. Kustannustehokkuuden näkökulmasta olisi tietysti paras yrittää hyödyntää organisaatiossa jo olevaa osaamista mahdollisimman paljon kasvavaan tuotekehitykseen ja –suunnittelutarpeeseen ja luoda menetelmät, jolla esimerkiksi tuotantohenkilöstöä voidaan paremmin valjastaa myös tuotekehitystehtäviin. Esimerkiksi usean suunnittelijan palkkaaminen pelkästään suunnittelutyöhön on suuri kuluerä, eikä tämän kokoluokan yrityksessä taloudellisesti järkevää. Kuitenkin meidänkin on ratkaistava tuotekehityksen resurssipula nopeasti, jotta suunnittelun resurssipula ei olisi jatkossa kasvun esteenä ja olemassa olevien resurssien valjastaminen tähän on ensiarvoisen tärkeää.

Uusi rekrytointi tuotekehitykseen (9.8.2024)

Kun kesä jää taakse, tietää se yrityksessämme kiireen ja sesongin alkamista. Viime vuosina viennin kasvaessa on toki ollut huomattava muutos se, että syksyn kiireet alkavat toden teolla vasta syys- lokakuusta, sillä eteläisempi Eurooppa viettää kesälomia pääsääntöisesti elokuussa, eikä heinäkuussa, kuten meillä täällä Pohjolassa. Tämä antaa meille hieman lisää aikaa valmistautua lomien jälkeen vastaamaan kasvaviin tuotantomääriin ja kireään aikatauluun, ja tänä vuonna olemme valmistautuneet paremmin kuin ennen.

Olen aiemmissa kappaleissa nostanut esille asioita, kuten tuotannon läpimenoaikojen pituuden, tuotekehityksen- ja tuotesuunnittelun pullonkaulan sekä komponenttien pitkien toimitusaikojen aiheuttamat vaikeudet vastata kiireellisiin ja kasvaviin tilausmääriin. Nyt olemme kuluneen kevään ja kesän aikana onnistuneet helpottamaan tilannetta kehittämällä toimintoja ja puuttamalla edellä mainittuihin asioihin. Kevään ja kesän aikana olemme kasvattaneet varastoa sellaisilla komponenteilla ja puolivalmisteilla, joita syystuotannossa tarvitsemme. Varaston kasvattamisen käänköpuoli on varaston arvon nousu ja logistiset haasteet, sillä kaikkien varastossa olevien tavaroiden on myös mahdollista jonnekin. Kuitenkin kasvattamalla varastoa voimme lyhentää läpimenoaikoja ja vastata paremmin kasvaviin tilaus- ja tuotantomääriin.

Toinen merkittävä parannus tälle syksylle on tuotekehityksen henkilöstöresursien paraneminen. Sesongin alkuun aloittaa uusi tuoteinsinööri, joka voi keventää suunnittelijan työtaakkaa ja vapauttaa näin aikaa varinlaiselle suunnittelu-työlle. Lisäksi uudella rekrytoinnilla voimme parantaa muun muassa erilaisten työ- ja käyttöohjeiden laatimista sekä lisätä ja nopeuttaa tuotekehitysprojekteja. Uuden insinöörirekrytoinnin avulla voimme paremmin vastata kansainvälistymisen luomiin vaatimuksiin ja pystymme ottamaan isompia askelia kasvun saralla. Uusi tuoteinsinööri toimii tuotekehitysprojektien vetäjänä ja paremman resurssoinnin myötä tuotekehitystyö on systemaattisempaa ja projekteihin on voitu valjastaa tiimejä, joihin myös muita henkilöstön jäseniä osallistuu osaamisena mukaan. Tiimityöskentely nopeuttaa projektin etenemistä ja laajentaa idea- ja osaamis pohjaa. Yhdessä puolivalmisteveraston kasvattamisen ja uuden insinöörirekrytoinnin avulla tuleva sesonki tulee varmasti olemaan aiempia helpompi ja mahdollistaa nopeammat toimitukset ja asiakaskohtaiset tuoteräätölöinnit.

Tuotannon tehostaminen lyhentämään läpimenoaikoja (15.9.2024)

Sesongin lähestyessä myynnin ja tuotannon vauhti kiihtyy, ja pullonkaulat sekä muut toiminnan puutteet alkavat paljastumaan taas. Noin kuukausi sitten aloittanut tuoteinsinööri on parantanut tilannetta huomattavasti ja on vapauttanut

aikaa niin tuotantopäälliköltä, suunnittelijalta kuin allekirjoittaneelta toimitusjohtajalta. Parempi henkilöstöresurssitilanne on mahdollistanut parempien ohjeiden ja kaavioiden laatimisen sekä dokumentoinnin, mikä helpottaa vianetsintää ja huoltoa tulevaisuudessa, mikä osaltaan säästää aikaa sekä meiltä valmistajana, että asiakkaalta. Rekrytoinnissa huomioitiin myös tuotesuunnittelun ja varsinkin tuotesuunnitteluohjelmien käyttötaidot, sillä em. tehtävien lisäksi suuri tarve oli myös revisioiden ja osasuunnittelun lisäresursseille.

Kuten olen aiemminkin tässä opinnäytetyössä kertonut, ovat kansainväliset markkinat olleet usein kotimaan markkinoita työläämmät etenkin hyvin erilaisen ajoneuvokannan takia. Moni meidän tuotteistamme ovat ajoneuvo kohtaisia, jotka vaativat erilaisia kiinnikkeitä eri ajoneuvoihin, ja mitä useampaan maahan meillä on vientiä, sen useampia eri meille vieraita ajoneuvoja siellä on käytössä, johon meidän laitteitamme tilataan. Tämä aiheuttaa paljon työtä suunnittelussa, mikä tietysti näkyy tuotteen katteessa, kun tuotannon läpimenoaika on hitaampi. Tässäkin palataan suunnitteluresurssin riittävyyteen, sillä viennin kasvaessa myös työläiden tilauksien määrä kasvaa, mutta sesongin pituus (tai meidän kohdallamme lyhyys), pysyy samana. Toisin sanoen viennin kasvaessa täytyy silti saada samassa lyhyessä ajassa enemmän työläitä suunnitteluprojekteja vietyä läpi.

Vaikka olemme kasvattaneet paljon komponenttivarastoa ja puolivalmisteiden määrää, pystyn ennustamaan jo nyt, että sesongissa tuotannon resurssit tulevat olemaan ääri rajoilla. Varaston arvoa on kasvatettu merkittävästi, ja vastaan tulee sekä tilan puute, että varaston suuri rahallinen arvo. Tämä herättää tietysti tarpeen miettiä tuotannon kehittämistä läpimenoaikojen lyhentämiseksi niin, että varaston arvoa ei tarvitsisi nykyisestä enää kasvattaa. Ensin täytyisi selvittää tarkemmin nykyiset läpimenoajat, jotta saadaan vertailuarvo kehitystoimenpiteille. Tuotantotilat eivät mahdollista rajattomasti lisähenkilöstön rekrytoinnin, ja siksi olisi ensisijaisesti kehitettävä tuotantoa maksimoimalla tuotantomäärät nykyisillä resursseilla. Tässä hyvänä apuna on esimerkiksi Lean-menetelmä, jonka avulla on mahdollista tunnistaa ja poistaa turhaa ja tehotonta työtä ja työvaiheita. On taidettu tulla siihen vaiheeseen, jossa tuotannon tehostamiseen tähtäävän projektin käynnistäminen on ajankohtaista.

Tuotannon prosessit ja viestintä kuntoon (4.10.2024)

Aloitin tämän päiväkirjan noin vuosi sitten ruotsinlaivalla matkalla messureisulle Ruotsiin. Tulen tähän kappaleeseen päättämään tämän päiväkirjan, aika tarkkaan vuosi ensimmäisestä pohdinnasta ja taas matkalla kohti Ruotsia. Paljon on tapahtunut ensimmäisen kirjoitukseni jälkeen, mutta tarkemmin käyn läpi kehittämistyön tuloksia varsinaisessa opinnäytetyön luvussa, jossa käsittelen Yrityksen sisäisten prosessien kehittymistä. On ollut hieno huomata, kun peilaa tilannetta vuoden taaksepäin, että kehitystä on tapahtunut merkittävästi ainakin joillain osa-alueilla ja muutkin tässä päiväkirjassa esille nousseet asiat ovat kehittyneet ainakin jollain tasolla eteenpäin.

Kun yrityksen henkilöstömäärä kasvaa niin, että olemassa olevien työntekijöiden toimenkuvat selkeytyvät, on sillä ollut ainakin meidän kohdallamme hyvin positiivinen vaikutus työn sujuvuuteen ja prosessien toimimiseen. Laajat ja rönsyilevät toimenkuvat aiheuttavat helposti sovituista toimintatavoista poikkeamista (usein kiireeseen vedoten) ja saman kiireen takia myös moni tehtävä voi jäädä tekemättä tai tulee tehtyä huonosti. Kun katson taaksepäin mitkä asiat ovat kehittyneet parhaiten, nämä liittyvät pääasiassa parempaan henkilöstöresursointiin ja sen mukana tuomista hyödyistä. Näihin lukeutuu muun muassa dokumentoinnin, erilaisten ohjeiden ja kaavioiden laatiminen sekä tuotekehityksen ja -suunnittelun nopeutuminen. Nämä kaikki ovat asioita, jotka ovat parantuneet siksi, että olemme lisänneet käytössä olevaa henkilöstöresurssia näiden asioiden hoitamiseen. Kun taas katsotaan niitä asioita, jotka eivät ole vielä kehittyneet yhtä hyvin, kuten tuotannon läpimenoajat, tuotannon kuormituksen hallinta ja tuotannonohjaus, nämä kaikki liittyvät enemmän prosessien kehittämiseen kuin henkilöstöresurssien lisäämiseen.

Tässä vaiheessa olemme jo hankkineet riittävät resurssit kansainvälistymisen myötä tulleiden uusien vaatimusten selättämiseen ja nyt on aika siirtää katse kohti tosiasiallisia toiminnan kehittämistoimia. Toimimattomien (nykytilassa usein olemattomien) ja tehottomien prosessien kehittäminen ja uusien

toimintatapojen läpivieminen tulisi nyt olla seuraava vaihe, jotta edellä luetellut vielä kehittämistä vaativat toiminnot saadaan hiottua paremmaksi. Tätä työtä olisi voinut tehdä jo aiemmin kuluneen vuoden aikana, mutta nyt viimeistään on aika käynnistää tuotannon prosessien kehittäminen. Tämä vaatii fokuointia prosessin johtamiseen ja määrätietoiseen läpiviemiseen tuotannon kaikissa vaiheissa.

Meidän osaltamme kriittisimmät prosessit ovat tuotannon suunnittelun selkeytys, jonka myötä osahankinnat, tuotannon kuormituksen seuranta sekä tuotannon aikataulut on helpompi hallita. Tämä auttaa myös myyntiä, kun voidaan tarkemmin arvioida asiakkaille tilauksien toimitusaikoja. Vedenpitävä tuotannon suunnittelu myös varmistaa, että kaikki tilaukset tulee varmasti huomioitua tuotannossa. Toinen tähän liittyvä kriittinen kehityskohde on tuotannon suunnittelun viestintä tuotannossa työskenteleville työntekijöille. Tällä tarkoitan sitä tapaa, jolla tuotannon työntekijöille kerrotaan sekä pitemmällä, että päiväkohtaisella tarkkuudella tuotantoon tulevat tilaukset ja työntekijöiden tehtävät. Lisäksi kolmas tärkeä ja kiireinen kehitettävä prosessi on varsinainen tuotantoprosessi, joka tällä hetkellä on vielä kaukana tehokkaasta Lean-ajattelusta, vaikka sitä vuosien saatossa onkin kehitetty jo paljon siihen suuntaan. Tuotannon toimintatapoja ja tehokkuutta kehittämällä voimme paremmin vastata nykyisillä resursseilla kasvaviin tilausmääriin. Uuden insinöörirekrutoinnin avulla meillä on jo tarvittava resurssi tällaisten projektien läpiviemiseen. Seuraavaksi pidetään avainhenkilöiden kanssa yhteinen palaveri, jossa laaditaan näistä kolmesta prosessin kehittämisestä projektisuunnitelmat ja polkaistaan työ käyntiin.

