

Makron Oy ja Metalliset Oy yhdistävät toimintojaan

Toimintojen yhdistäminen lisää molempien yritysten osaamista ja resursseja.

Makron Oy:n ja Metalliset Oy:n yhteinen liikevaihto on 90 miljoonaa euroa ja yritykset työllistävät 800 henkilöä. Yhteisenä tavoitteena on kasvattaa liikevaihtoa 150-200 miljoonaan euroon seuraavan 3-5 vuoden aikana.

Makron Oy ja Metalliset Oy ovat jo tehneet yhteistyötä Virossa ja Venäjällä useamman vuoden ajan, mutta nyt yhteistyö syvenee merkittävästi.

Yritykset yhdistävät toimintojaan hallinnon, johtamisen, strategian, toimintojen kehittämisen, hankintojen, kansainvälistymisen ja rahoituksen alueella tavoitteena valmistella toimintojen yhdistämistä noin 2 vuoden aikana.

Yhteistyön tarkoituksena on vahvistaa resursseja ja osallistua kansainvälisiin investointeihin, joista tässä julkaisussa puhutaan tarkemmin seuraavilla sivuilla.

Metalliset Oy on johtava ohutlevyosaaja

Metalliset Oy valmistaa sarjatuotannossa komponentteja, moduuleja ja kokonaisuuksia suomalaisille vientiyrityksille. Metalliset Oy:n vahva osaamisalue on perinteisesti ohutlevykomponenttien valmistus, mutta tuotantoa on suunnattu myös paksumpien ainevahvuuksien alueelle.

Toisena osaamisalueena on piensarjoissa valmistettavat koneistuskomponentit. Lisäksi kokoonpanojen osuus on kasvussa.

Metalliset Oy:n osaamisalueisiin kuuluvat myös valmistettavuuden suunnittelu ja kehitys yhteistyössä asiakkaan kanssa ja protojen valmistus.

Laaja pintakäsittelyosaaminen

Metalliset Oy pystyy tarjoamaan eri tuotantolaitoksilta monipuolisen pintakäsittelyn käsittäen märkä- ja jauhemaalauksen, sähkösinkityksen, tinauksen ja nikkelöinnin.

Logistiikka hallinnassa

Metalliset Oy tarjoaa asiakkailleen tehokkaat hankinnat ja toimitukset asiakkaan määräämään paikkaan. Sähköinen tiedonsiirto ja tiivis verkostoyhteistyö sekä asiakkaiden, tehtaiden että toimittajien välillä on kunnossa.

Kasvu ollut nopeaa

Metalliset Oy:n liikevaihtoenuste on vuodelle 2008 noin 60 m€ ja henkilöstön määrä noin 550.

Yritys on kasvanut viime vuosina voimakkaasti. Erikoisesti tuotantokapasiteettia on investoitu Viroon; Arukylä ja Narva; ja Tsekin Tasavaltaan Kunoviceen. Yrityksen tuotannosta ja henkilöstöstä noin puolet on ulkomaisissa tehtaissa.

Avainresursseja on vahvistettu

Metalliset Oy:n yrityksen johtoa on vahvistettu kansainvälistä toimintaa vastaavasti.

Makron Oy:n ja Metalliset Oy:n yrityskulttuurit lähellä toisiaan

Vaikka yritysten valmistamissa tuotteissa on merkittäviä eroja, niin yritysten toimintatapa ja yrityskulttuuri ovat hyvin lähellä toisiaan.

Tässä numerossa

- **Makron Oy ja Metalliset Oy yhdistävät toimintojaan** s. 1
- **Arvot ja johtaminen** s. 2
- **Osavalmistus tehostuu** s. 2
- **Kansainvälistymisen mahdollisuudet paranevat** s. 3
- **Hankintojen merkitys korostuu** s. 4

Yritysten henkilöstön osaaminen täydentää toisiaan ja laaja yhteinen asiakas-kunta tasapainottaa suhdannevaihteluja.

Halu kasvaa ja jatkuvasti parantaa toimintaa on yhteinen, joka resurssien yhdistämisen kautta koituu asiakkaiden hyödyksi.



Arukylän tehdas



Narvan tehdas



Heinäveden tehdas



Leppävirran tehdas



Kunovicien tehdas



Metalliset Oy:n johtoryhmä: (vas.) Tomi Kallio kehitysjohtaja, Pasi Pöyry laatupäällikkö, Matti Hirvonen toimitusjohtaja, Reima Hannula Tsekin maajohtaja, Mikko Leidén asiakkuuksista vastaava johtaja, Jukka Kivistö teknologiajohtaja.

Arvot ja johtaminen

Makron Oy:n perusarvot ovat **kannattavuus, kilpailukykyinen laatu, korkea toimitusvarmuus ja jatkuva toimintojen kehittäminen**. Näiden arvojen kautta luomme asiakkaille lisäarvoa ja autamme heitä menestymään omassa liiketoiminnassaan.

Valitettavasti nämä perusarvot osittain unohtuivat viime toimintakauden aikana. Innostuimme hankimaan liikaa uusia asiakkaita, vaikka kapasiteetti oli jo käytössä vakioasiakkaita varten. Tämä on aiheuttanut oikeutetusti tyytymättömyyttä asiakkaiden keskuudessa.

Olemme kuitenkin saaneet toimintamme tasapainoon viimeisten kolmen kuukauden aikana ja perusarvoja kunnioitetaan taas joka tasolla. Tasapaino on saavutettu karsimalla valmistettavia tuotteita, keskittymällä perusasioihin ja johtamalla jämerämmin. Olemme myös analysoineet sisäiset prosessimme ja parantaneet niitä.

Arvot ovat perusta yrityksen johtamiselle, jossa keskitytään seuraaviin alueisiin:

- Suunnittelu ja ennakointi
- Tavoitteiden asettaminen
- Mittaaminen
- Valmentaminen
- Kannustaminen ja palkitseminen
- Jatkuva parantaminen

Tarvitsemme ehdottomasti tarkempaa ja yksityiskohtaisempaa johtamista joka tasolla. Yrityksen tulostavoitteet viedään toiminnallisiksi tavoitteiksi aivan alas asti organisaatiossa.

Toimihenkilöiden rooli johtamisessa korostuu. Toimihenkilöiden tehtävänä on suunnitella ja ennakoida tuotteiden valmistus siten, että se on työntekijöille mahdollisimman helppoa toteuttaa yhteisesti asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

Johtaminen on ennen kaikkea ihmisten johtamista, vastuun kantamista omasta alueestaan, mutta myös toimimista tiimin jäsenenä muiden toimihenkilöiden kanssa.

Uskon, että olemme kaikki sitoutuneet perusarvoihimme ja johtamiskulttuuriimme. Niiden kautta saamme tyytyväisen asiakkaan ja hyvän toiminnan tuloksen. Näin turha kiire ja sähläys poistuu, joihin olemme kaikki tyystin kyllästyneitä.



Pekka Leppänen
Hallituksen puheenjohtaja

Osavalmistus tehostuu

Konepajamaailmassa kuormituksen tarkka seuranta on ainoa tapa pitää kiinni toimitusajoista ja saada avainkoneiden käyttöasteet kannattavalle tasolle. Viime vuonna siinä epäonnistuimme, mutta nyt kuormitusta on pilkottu yleiseltä tasolta aina konekohtaiseen seurantaan.

Hitsaamon kuormitus on tarkkaa ja pitkäjänteistä

Hitsaamon kuormitus on jaettu tekopaikkojen mukaan viikkotasolle. Tällä estetään päällekkäisten toimitusten syntyminen töihin, jotka vaativat erikoisosaamista. Samalla laitteita pyritään tekemään jonoaikataulun mukaan sarjassa. Esimerkiksi Andritzin hakeseulat, kantokehät ja hakut ovat tuotteita, jotka vaativat erikoisosaamista. Vain yhtä laitetta kutakin voidaan tehdä kerrallaan, joten toimitukset on jaettu siten, että sopivasti porrastettuna tuotteet tehdään peräkkäin. Lisäksi hitsaamon kuormitusta peilataan koneistuksen konekohtaiseen kuormitukseen, jota koneistetavat kappaleet ovat ajoissa koneella. Kuormitusta pidetään yllä säännöllisesti ja siinä huomioidaan myös tulevia projekteja joista ei ole vielä lopullista tilausta.

Avainkoneet yksittäisseurannassa

Koneistuksen suurille CNC-koneille on luotu 3 kuukautta eteenpäin rullaava aikataulu, jokaiselle koneelle erikseen. Tällä tavalla luodulla seurannalla nähdään mahdolliset kuormituspiikit sekä riittävä kapasiteetti. Myös huollot on aikataulutettu mukaan. Lomat, poissaolot, konerikot ja muut työn esteet on huomioitu kuormituksessa, jottei hallitsematonta ylikuormaa pääse syntymään.

Konekohtaiset aikataulut ovat myös hyvä työkalu erityisesti varaosatoimitusten myyntiin. Jo tarjousvaiheessa päästään katsomaan nopeinta mahdollista toimitusaikaa. Samalla myös mahdolliset nopeat toimitukset saadaan onnistumaan.

Koneiden käyttöastetta seurataan viikoittain ja kuukausittain. Operatiiviselle johtoryhmälle raportoidaan joka maanantai koneiden käyttöasteet ja edellisen viikon tapahtumat. Joka kuukausi koneiden käyttöasteista tehdään kuukausiyhteenveto, jonka pohjalta johto ja työntekijät keskustelelevat parannusmahdollisuuksista ja niiden toteutuksesta.

Jatkuva parantaminen välttämätöntä

Makron Oy on käynnistänyt kehitysprojekteja, joilla pyritään saamaan koneiden käyttöasteet sellaiselle tasolle, että toiminta olisi mahdollisimman kannattavaa. Kehitysprojekteissa keskitytään töiden esivalmisteluun, jolla varmistetaan ohjelmat, työkalut, asetus- ja kiinnitysmenetelmät ennen kappaleen koneelle tuloa. Töiden järjestelyssä otetaan huomioon myös kappaleiden mahdollinen sarjoitusmahdollisuus sekä kiinnitysten hyödyntäminen peräkkäisissä töissä. Kiinnityksissä koetetaan myös hyödyntää isojen koneiden antamia mahdollisuuksia monen eri kiinnityksen yhtäaikaiseen käyttämiseen.

Kappaleiden kiinnittämiseksi koneille on tarkoituksena luoda ns. Makron-malli, jolla saadaan joka koneelle yhtenäiset kiinnitysjärjestelmät. Näin kappaleiden koneistaminen onnistuisi yhdellä kiinnityksellä montaa konetta varten. Näin mahdollisen konerikon tai äkillisen kapasiteettitarpeen sattuessa kappale voidaan viedä toiselle koneelle ja näin vapauttaa kapasiteettia esimerkiksi suurille koneistuksille.

Tuloksia näkyvissä

Kehitystoimet ovat vielä melko alussa, mutta jo nyt on havaittavissa avainkoneiden käyttöasteiden selvää nousua. Tämä innostaa meitä kaikki jatkamaan käynnistettyjä kehitysprojekteja, koska mahdollisuuksia on vielä käyttämättä.



Osavalmistuksen päällikkö
Esa Luostarinen (vas.) ja vt. toimitusjohtaja Matti Kangasmäki.

Kansainvälistymisen mahdollisuudet paranevat

Makron Oy:n ja Metalliset Oy:n yhteinen yrityskoko ja riskinkantokyky parantavat mahdollisuuksia investoida kansainvälisille markkinoille.

Työvoimasta pula Suomessa

Makron Oy:n palveluksessa on vuoden 2007 korkeasuhdanteen aikana ollut enimmillään lähes 50 ulkomaalaista hit-saajaa, koneistajaa ja pintakäsittelijää. Suomessa ei työvoima riitä näillä osamisaalueilla.

Tilanne tulee edelleen vaikeutumaan, kun suuret ikäluokat lähtevät eläkkeelle lähivuosina. Ammattikouluista työmarkkinoille valmistuu vain noin puolet eläkkeelle siirtävästä määrästä. Suomalainen nuoriso ei ole riittävässä määrin kiinnostunut hakeutumaan metalliteollisuuden ammattikoulutukseen. Kilpailu työtekijöistä eri toimialojen välillä kiristyy.

Yritysjohdolla on vaihtoehtoina joko hankkia ulkomaista työvoimaa Suomen tuotantolaitoksiin tai investoida lisäkapasiteettia ulkomaille. Molempia vaihtoehtoja tullaan toteuttamaan.

Puolet henkilöstöstä jo ulkomilla

Makron Oy:n ja Metalliset Oy:n yhteisestä 90 m€ liikevaihdosta ja noin 800:sta työntekijästä ja toimihenkilöstä on jo nyt puolet ulkomilla.

Makron Oy:n tytäryhtiö Makron Estonia Oü on jo toiminut Virossa, Arukylässä lähellä Tallinnaa, 10 vuotta, vuodesta 1998 alkaen. Metalliset Oy on investoinut tytäryhtiönsä Metalliset Eesti AS kautta viimeisen neljän vuoden aikana kaksi valmistusyksikköä Viroon. Toinen, valmistunut 2004, sijaitsee Arukylässä Makron Estonian vieressä ja toinen on investoitu Narvaan 2006. Yhteensä Virossa on noin 350 työntekijää, joista suurin osa työskentelee Metalliset Eesti AS:n Narvan tehtaalla.

Metalliset Oy:llä on myös vuonna 2000 perustettu ohutlevytuotteita valmistava tehdas Tsekissä, Kunovicessa, jossa on noin 60 työntekijää ja toimihenkilöä.

Kaukomarkkinat avautumassa

Metalliset Oy on viimeisen vuoden ajan käynnistänyt hankintoja Kiinasta kahden paikallisen alihankkijan kanssa. Kiinasta toimitetaan Tsekin tehtaalle tuotteita, joissa on riittävän suuret volyymit ja jotka eivät tekniseltä vaatimustasoltaan ole liian korkeita.

Kokemukset normaalien alkuvaikeuksien jälkeen ovat olleet hyviä, sanoo Reima Hannula Metalliset Oy:n Tsekin maa-johtaja. Tulemme jatkossa laajentamaan ja lisäämään toimintaa Kiinassa hankki-

malla sieltä lisää yhteistyökumppaneita sekä monipuolistamalla sieltä tilattavia tuotteita. Kiinan toimittajaverkosto voi jatkossa palvella Metalliset Oy:n muita tehtaita ja Makron Oy:n tarpeita

Investointeja valmistellaan

Makron Oy ja Metalliset Oy valmistelevat ensisijaisesti yhteisiä kapasiteetti-investointeja Suomen lähialueille. Suunnitelmia on tehty sekä investoinneista että alihankinnasta Virossa, muissa Baltian maissa, Valko-Venäjällä ja Puolassa. Päätöksiä investointien ja yhteistyön käynnistämiseksi on odotettavissa vielä tämän vuoden aikana.

Makron Oy ja Metalliset Oy ovat yhdessä tutkineet myös mahdollisuutta perustaa konepaja Venäjälle viimeisen kahden vuoden ajan. Suunnitelmia on kuitenkin jouduttu lykkäämään riskien kasvettua liian suuriksi. Suurimpina riskeinä Venäjällä ovat infrastruktuurikustannukset sekä työvoiman saatavuus että kustannukset. Palaamme Venäjän markkinoille sopivan mahdollisuuden ilmaantuessa, mutta painopistettä on nyt siirretty muualle lähialueella.

Kaukomarkkinoilla riskit kasvavat

Makron Oy ja Metalliset Oy ovat valmiit tutkimaan päämiestensä kanssa valmistuksen investointimahdollisuuksia myös kaukomarkkinoilla esimerkiksi Kiinassa.

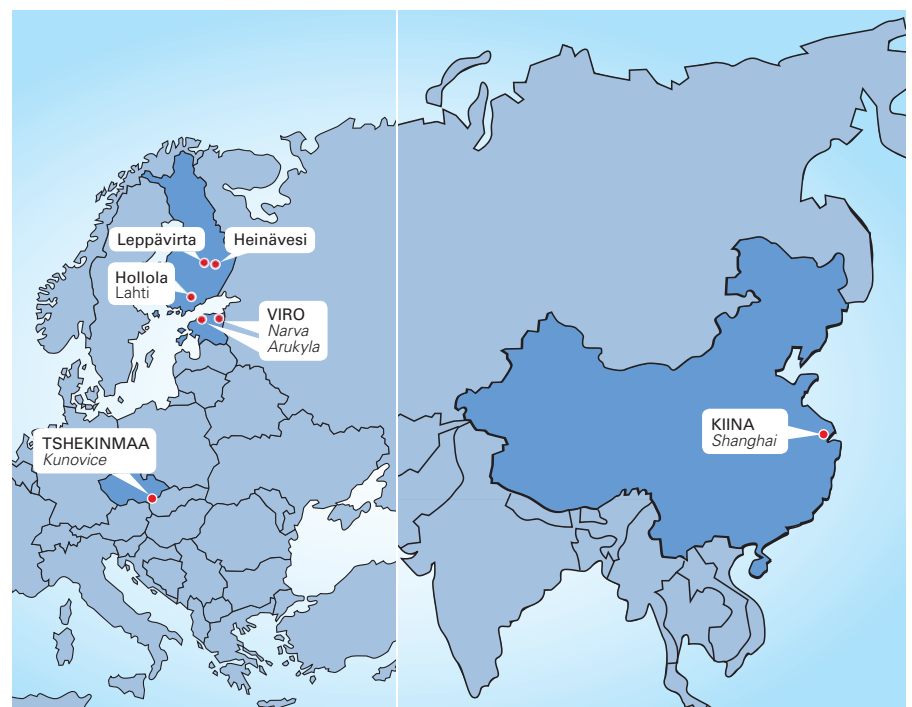
Yrityksillä on yhdessä riittävät resurssit investointien toteuttamiseksi, mutta päämiehiltä vaaditaan merkittävästi voimakkaampaan sitoutumista ja pitkäaikaista yhteistyötä riskien hallitsemiseksi. Kaikkien osapuolten osaaminen ja kokemus tarvitaan valmistuksen nopean käynnistämisen ja laatuvarmistamiseksi.

Kasvua myös Suomessa

Yritysten kilpailukyky paranee, kun tekniseltä vaatimustasoltaan yksinkertaisemmat tuotteet valmistetaan halvemman kustannustason maissa. Tällöin suomalainen, rajallinen työvoiman määrä voidaan käyttää kaikkein vaativimpien rakenteiden ja koneiden valmistukseen. Auto- ja maanrakennuksen osuus sekä tuotteissa että yritysten tuotannossa tulee Suomessa lisääntymään, joka parantaa valmistettavien tuotteiden kilpailukykyä.

Vaativien ja automatisoitujen koneiden kokoonpanojen osuus lisääntyy myös Suomessa.

Parantamalla kilpailukykyä ja tuottavuutta jatkuvasti turvaamme työpaikkojen ja yritysten kasvumahdollisuudet myös Suomessa.



Hankintojen merkitys korostuu

Hankintojen merkitys Makron Oy:n liike-toinnassa kasvaa ja sen osuus liikevaihdosta on noin 60 %:a. Pääasiallisena syynä hankintojen kasvuun on Makron Oy:n voimakas kasvu viime vuosina, jolloin oma kapasiteetti ei ole riittänyt, vaan tuotteiden osia hankitaan lisääntyvissä määrin verkostosta. Oman kapasiteetin lisäämistä korkeasuhdanteessa rajoittaa pula työntekijöistä, josta syystä on jouduttu käyttämään ulkomaista työvoimaa ja alihankintaa.

Toisaalta Makron Oy:n strategisena tavoitteena on hallita laajempia kokonaisuuksia ja keskittyä omassa valmistuksessaan parhaiten soveltuviin osiin ja tuotteisiin.

Vakiotoimittajien tarve kasvaa

Makron Oy:n tavoitteena on tämän vuoden aikana rakentaa pysyviä toimittajasopimuksia sellaisten yritysten kanssa, joilla perusarvot, laatu ja toimitusvarmuus, ovat kunnossa. Sopimukset ovat pitempiaikaisia sopimuksia, joissa yhteistyön syventäminen, keskinäisen liiketoiminnan laajentaminen sekä yhteistyön jatkuva kehittäminen ja parantaminen korostuvat.

Kilpailukyvyyn ja tuottavuuden parantaminen on välttämätöntä. Tämä voidaan parhaiten turvata jatkuvasti yhteistyötä ja toimintaprosesseja kehittämällä sekä turhia kustannuksia karsimilla.

Toimittajien valmentaminen tärkeää

Paras tulos yhteistyöstä saavutetaan, kun molemmat osapuolet ymmärtävät toistensa prosessit ja toiminnan mahdollisimman hyvin. Erikoisesti uutta yhteistyötä käynnistettäessä ja uusia tuotteita otettaessa valmistusohjelmaan hyvän etukäteisvalmistelun ja valmistuksen osuus korostuu.

Makron Oy on panostamassa valmennusresursseihin enemmän kuin aikaisemmin.

Makron Oy:n alihankintojen vastuuta selkeytetään henkilöittäin keskittämällä tuote- ja toimittajakohtaisesti vastuu yhdelle henkilölle. Komponenteille, materiaaleille ja erikoisostolle on omat vastuuhenkilönsä.

Hyvä toimitusvarmuus ja virheetömyys välttämätöntä

Hyvä toimitusvarmuus ja virheetömyys ovat välttämättömiä edellytyksiä valitta-

ville toimittajille. Makron Oy:n toimitusvalvonnalla varmistetaan, että toimittajan koko organisaatio ymmärtää yhteiset pelisäännöt.

Makron Oy:n valmistuksen avulla toimittaja välttää turhat virheet toimituksissa.

Makron Oy:n kokoonpanossa saavutetaan merkittäviä taloudellisia säästöjä toimittajan oikea-aikaisten ja virheetömien toimitusten ansiosta. Toimittajan on kannettava vastuu myös näistä kustannuksista.

Hankinnat lähialueilta lisääntyvät

Suomalaisen työvoiman saatavuus koenrakennuksessa tulee lähivuosina edelleen huonontumaan, kun suuret



Hankintajohtaja Kari Rehn

ikäluokat lähtevät eläkkeelle seuraavien 5-10 vuoden kuluessa. Tänä aikana paljon kokemusta ja ammattitaitoa poistuu työmarkkinoilta.

Valitettavaa myös on, että ammattikouluista valmistuu vain noin puolet siitä määrästä metallimiehiä kuin yrityksistä siirtyä eläkkeelle. Tästä syystä teräsrakenne- ja osa-alihankintaa joudutaan lisäämään lähialueilta ja keskittymään Suomessa kaikista vaativimpiin tuotteisiin ja kokonaistoimituksiin.

Toisaalta alihankintaa joudutaan lisäämään halvemman kustannustason maista myös kovan kansainvälisen kilpailun takia.

Makron Oy:n hankintaorganisaatio vahvistuu

Makron Oy:llä on jo tällä hetkellä vahva hankinta- ja logistiikkatiimi. Kansainvälisten hankintojen lisääntyessä Makron Oy:n uudeksi hankintajohtajaksi on toukokuun alusta lukien kutsuttu DI Kari Rehn Metso Panelboard:ista. Hän vastaa hankintatoimen johtamisesta ja kehittämisestä sekä kotimaisen että ulkomaisen toimittajaverkoston laajentamisesta.

Näillä toimenpiteillä pystymme paremmin palvelemaan asiakkaitamme sekä turvaamaan kilpailukykyämme että paremman tuloksen.



Makronin hankintatiimi (vas.): Matti Virtanen toimitusvalvoja ja laatuvalvoja, Juhani Valtari alihankintaostaja ja asiakasvalvoja, Helena Vesalainen ostoassistentti, Ari Rantalainen komponenttiostaja, Veijo Venhoranta kappalevaraston esimies ja komponenttiostaja, Paavo Väisänen alihankintaostaja ja Esa Rajala hankintapäällikkö.