

## **Maitomaan kehittämisprojekti**

### *Projektin tausta*

Projektin taustana on Maito- ja maitotuotemarkkinoilla olevat voimakkaat muutokset. Tuotantotiloilla käynnissä oleva rakennemuutos vähentää vuosittain satoja tiloja ja uudet maidontuotantoyhtiöt muuttavat suurilla tuotantomäärillään koko maidontuotantoprosessia ja sen ansaintalogiikkaa. Myös suomalaisten ravintotottumuksien muutokset ja EU-vientikiellot ovat lisänneet kilpailua ja pakottaneet maidonjalostusta kehittämään uusia tuotteita markkinoille.

### *Kehittämisprojektin tarkoitus ja päämäärä*

Maitomaan toiminnan kehittämisprojektin päämääränä on selvittää ja varmistaa meijerin johtamisen kokonaisuus siten, että meijerin resurssit kohdentuvat parhaalla tavalla strategisten tavoitteiden toteuttamiseen. Projekti luo pohjan meijerin päättämälle Lean-työkulttuurille, jonka järjestelmän puitteissa meijerin johto ja henkilöstö systemaattisesti ideoivat ja kehittävät uusia tuottavuutta lisääviä toimintatapoja.

Meijerin tuottavuuden ja työturvallisuuden kehittämistarpeet selvitettiin haastattelemalla yrityksen johtoa ja muuta henkilöstöä. Tuottavuuden ja johtamisen kehittämistarpeet käsiteltiin projektiryhmän ja työsuojelutoimikunnan kehittämispalaverissa.

### *Projektiin liittyvät yhteistyötahot ja keskeiset sidosryhmät*

Maitomaan kehittämisprojekti on mukana TuottavuusPlus Oy:n perustamassa Veturi-verkostohankkeessa. Verkostohankkeeseen kuuluvat Maitomaan lisäksi Maitokolmio sekä JVL-Tekniikka Oy. Kehittämishankkeessa kukin projekti on yrityskohtainen, mutta niissä saatuja kokemuksia hyödynnetään soveltuvin osin verkoston puitteissa.

### *Projektin resurssit ja rahoitus*

Maitomaa teki sopimuksen kehittämisprojektista TuottavuusPlus Oy:n kanssa. Konsulttiyrityksen kehittämisasiantuntijat Pasi Kymäläisen ja Risto Tanskanen toimivat kehittämisprojektin ohjaajina ja asiantuntijoina.

Projektipäälliköksi Maitomaan johtoryhmä valitsi tahdaspalvelupäällikkö Mika Pitkäsén. Projektin ohjausryhmänä toimi Maitomaan johtoryhmä.

Maitomaan työsuojelutoimikunta toimi työturvallisuuden ja tuottavuuden kehittämisryhmänä.

Työsuojelurahasto (TSR) myönsi kehittämisprojektille kehittämisavustusta.

### *Projektin toteuttamisen kuvaus*

Projektimenetelmänä oli prosessikonsultointi, jossa kyselyn, haastattelujen ja havainnoimisen avulla selvitettiin yrityksen kehittämistarpeet. Projektiryhmässä, työsuojelutoimikunnassa ja tuotantoryhmässä ratkaistiin ja haastatteluissa esille nousseita ongelmia.

### **Projektin tulokset**

Projektin keskeiset tavoitteet olivat tuottavuuden ja työturvallisuuden kehittämiseen liittyviä tavoitteita.

Haastattelujen, havaintojen ja johdon kanssa käytyjen keskustelujen tuloksena todettiin, että Maitomaan johtaminen vaatii systematiikkaa. Siksi projektin aikana kehitettiin ja kuvattiin johtamisjärjestelmä. Lisäksi meijerin johtoryhmä teki päätöksen ottaa kehittämisen kokonaislinjaksi Lean-tuotantojärjestelmän.

### **1. Kilpailuympäristön muuttuminen**

Kaiken johtamisen perusta on yrityksen toiminta- ja kilpailuympäristön kehittyminen ja muuttuminen. Jos siihen ei vastata, voi koko johtaminen suuntautua väärin asioihin.

Maidontuotannon ja -jalostuksen kilpailuympäristön keskeisiä muutoksia ovat:

Maidon kulutus globaalisti kasvussa, joka antaa tulevaisuuden näkymiä maitotuotteille.

Globalisoituvassa maailmassa mitalin toinen puoli on paikallisuuden etu. Kuluttajilla on vahva luottamus ja arvostus paikallisesti tuotettuihin puhtaisiin ruokatuotteisiin.

Perustuotteiden hinta laskee ja erikoistuotteiden kysyntä lisääntyy. Kuluttaja hakee ruuasta makua ja terveyttä.

Tuotekehityksessä kasvavat voimakkaasti mm terveysvaikutteisuus, tuoretuotteet, urheilujuomat, laktoosittomuus ja erityisryhmille kohdennetut tuotteet.

Kasvipohjaisten tuotteiden kulutus kasvaa.

### **2. Arvot ja visio**

*Maitomaan toiminta ponnistaa seuraavien arvojen perustalta:*

- Tehokas ja joustava tuotanto
- Hyvä laatu ja toimitusvarmuus
- Jäljitettävä alkutuotanto
- Sitoutuneet omistajat ja henkilöstö

### **3. Strategiset menestystekijät ja tavoitteet**

*Menestyssuunnitelma 2017*

#### **4. Prosessien kehittäminen**

Tähän raportin osaan liitetään sekä kehittämisprojektin että Lean -kehittämisen tuloksia.

Kehittämisprojektin haastattelujen perusteilla todettiin, että osastojen toiminnot keskittyivät liikaa omien osastojen töiden hoitamiseen ja yhteistyö muiden osastojen ja koko yrityksen toiminnan kehittämiseksi oli vähäistä. Tästä syystä projektissa korostettiin prosessimaista johtamista ja sen tueksi prosessimittareiden määrittämistä.

*Päätös Lean-toimintaan siirtymisestä*

Maitomaa johtoryhmä päätti keväällä 2017 alkaen siirtyä Lean-tuotantojärjestelmään. Johtoryhmän Lean-koulutukset toteutettiin syksyn aikana.

#### **5. Prosessimittarien määrittäminen**

Projektiryhmässä päätettiin prosessimittareiden määrittämisestä. Mittarien lopullinen määrittäminen tehdään kokeilemisen kautta. Mittareiksi todettiin tässä vaiheessa

*Asiakastyytyväisyys:* asiakastarvekysely ja -palvelun tyytyväisyyskyselyt

*Toimitusvarmuus:* oikeellisten toimitusten määrä kaikista toimituksista

*Laatu:* sisäisen laaduntarkkailun tulokset, asiakaspalautteet, laboratoriotulokset yms

*Kustannustehokkuus:* litrat/tehdyt työtunnit, KNL-mittarit, ylitöiden määrä

*Työkykyisyys, sairauspoissaolojen vähentäminen, seuranta kuukausittain euroina*

- Lyhyet ja pitkät sairauspoissaolot
- Tuki- ja liikuntaelimestä johtuvat poissaolot
- Tulehdussairauksista johtuvat poissaolot
- Muista syistä johtuvat poissaolot

*Työilmapiiri:* ilmapiirimittaukset

*Osaaminen:* osaamistarpeiden määrittäminen ja sitä vastaavan osaamisen kartoittaminen

#### **6. Esimiestoiminnan organisointi ja toiminnan kehittäminen**

*Esimiestoiminnan kehittäminen*

Esimiestoiminnan kehittämiseksi projektissa korostettiin esimiesten ja henkilöstön yhteistä kehittämistoimintaa. Kehittämistilaisuuksissa määritettiin esimiesten vastuut ja erityisesti niissä korostui kehittämisvastuu.

Kehittämisvastuun käytäntöjen tueksi hankittiin valkotaulut, jotka on todettu luonnolliseksi tavaksi saada tuotelinjojen henkilöstö kehittämistoimintaan mukaan ja tuomaan näkemyksensä ongelmien ratkaisemiseksi ja uusien työtapojen kehittämiseksi.

Tuoteryhmän esimiestyön ja tuotelinjojen vastuuvalmistajien yhteistyö on ratkaisevaa koko esimiestoiminnan onnistumiseksi. UHT-linjan kokeilut ovat tuoneet positiivista palautetta yhteistyön onnistumisessa.

Uusi organisaation esimiesroolit, vastuut ja toimintatavat vaativat vielä sekä tuotantoryhmän että vastuuvalmistajien osalta kokemusta ja tarvittaessa yhteisiä sopimuksia toimintatavoista.

## **7. Henkilöstön osaaminen**

Projektin aikana todettiin, että nykyaikainen meijerityö edellyttää uusia tietoja ja taitoja. Automaatio-osaaminen korostuu, kun Maitomaalla ollaan ottamassa ERP-tiedonhallintajärjestelmää käyttöön. Samoin kielitaito, kunnossapito-osaaminen ja myös uuden toiminnan ja tuotteiden kehittämistyöt vaativat osaamista.

Projektin aikana tuli esille tarve määrittää nykyaikaisen meijerin kaikki osaamistarpeet ja kartoittaa sen mukaisesti henkilöstön osaaminen. Tarpeiden ja osaamisen ero on faktapohja henkilöstön koulutussuunnittelulle.

Kunnossapito-osastolla on tehty osaamistarveselvitys ja sitä vastaava osaamiskartoitus.

## **8. Oikea työ/ henkilö**

Keskeisenä tuottavuuden tekijänä korostettiin sitä, että ihmiset pystyvät työtehtävässään käyttämään oman osaamisensa mahdollisimman tarkoin. Työn sisältöjen kehittämisen tapoina korostettiin työkiertoa, työn laajentamista ja työn rikastamista sekä pienprojektiin osallistumisia.