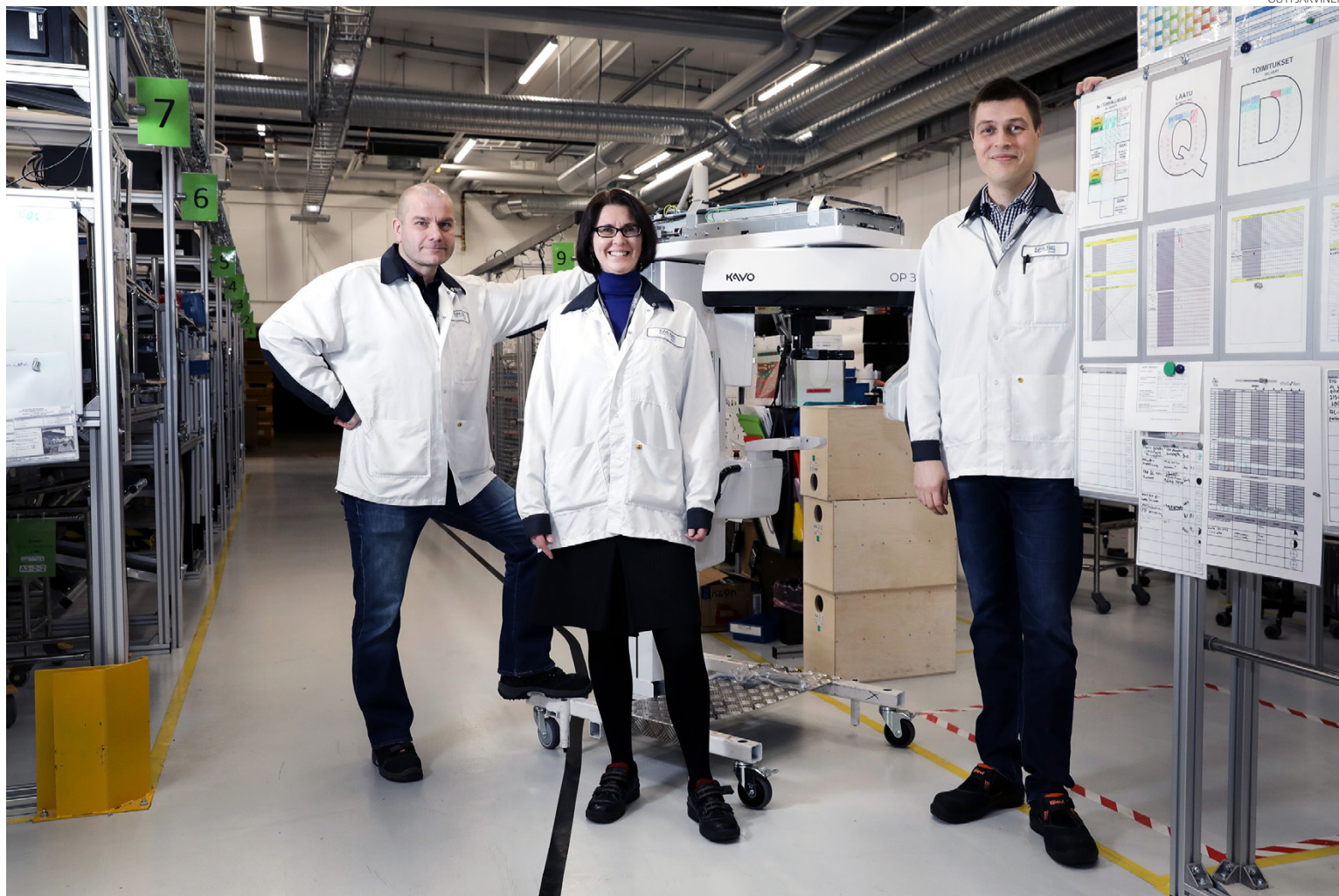


# Työt

Tuottaja: Eeva-Stiina Pesonen  
Puhelinväihde: 010 665 101 email: eeva.pesonen@almamedia.fi  
Toimitus: Alvar Aallon katu 3 C, Helsinki Postiosoite: PL 189, 00101 Helsinki

## LEANILLA KILPAILUETUA



**JATKUVAA KEHITYSTÄ.** Kuvassa KaVo Kerrin tuotantojohtaja Petteri Hämäläinen (vas.), laatujohtaja Päivi Nousiainen ja Danaher business system leader Antti Savinen. Yrityksen johdon mukaan useat yritykset käyttävät leania väärin.

### KaVo Kerr (2017)

**Liikevaihto:** 154,3 milj. euroa  
**Tulos:** 18,2 milj. euroa  
**Henkilöstö:** 435  
**Toimiala:** Säteilylaitteiden sekä elektronisten lääkintä- ja terapia-laitteiden valmistus

### Käytettävät lean-metodit

**KaVo Kerrillä** ei juuri edes puhuta leanista. Yritys noudattaa Danaher business systems (DBS) -johtamisjärjestelmää, joka on ihmiskeskeinen lean-johtamisjärjestelmä. **Ihmiskeskeinen** lean-johtamisjärjestelmä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tärkeimmät onnistumisen mittarit liittyvät ihmisiin, kuten henkilöstön koulutukseen ja vaihtuvuuteen. **DBS-johtamisjärjestelmä** on lähellä Toyotan käyttämää lean-johtamisjärjestelmää. **Lean** on asiakaslähtöinen menetelmä, jossa asiakkaalle tarjottavan arvon virtaustehokkuus prosessissa on aina resurssitehokkuutta tärkeämpi tekijä.

# Maailman parhaat oppivat leania KaVo Kerriltä

Hammashoitolaitteita valmistava yritys saa niin paljon vierailijoita Suomesta ja maailmalta, että se on "liinannut" myös vierailut tehtaalleen.

**Eeva-Stiina Pesonen**  
eeva.pesonen@almamedia.fi

Lean-metodien hyödyntäminen on kymmenen vuoden aikana tuonut Tuusulassa hammashoitolaitteita valmistavalle *KaVo Kerrille* sellaista kilpailuetua, jota muuten olisi todennäköisesti ollut mahdotonta saavuttaa.

"Kun aloitimme kymmenisen vuotta sitten, tehdas oli tupaten täynnä. Tekemään ei olisi mahtunut, vaikka olisi lisää bisnestä halunnutkin tehdä. Leania soveltamalla näistä samoista seinistä on saatu ulos yli kaksi kertaa suurempi liikevaihtoa, jos haluaa käyttää kovaa mittaria", sanoo Danaher business

system leader **Antti Savinen**.

Sen lisäksi, että Tuusulan-tehtaan liikevaihto on tuplaantunut, varastoarvot ovat puolittuneet ja henkilöstötyytyväisyys on kasvanut kymmenellä prosenttiyksiköllä.

"Varasto kiertää noin kahdessa viikossa, ja kilpailuetua tuo se, että rahaa ei ole sitoutuneena varastoihin. Uusin kilpailuetu lean-matkallemme on toimitusaikojen radikaali nopeutuminen", kertoo tuotantojohtaja **Petteri Hämäläinen**.

KaVo Kerrin asiakkaalle räätälöimän hammaskuvantamislaitteen toimitusaika on nopeutunut useista päivistä 24 tuntiin.

"Tuotteiden laatu on asia, jolla bisnestä kasvatetaan, mutta asiakaspalvelussa on tärkeää se, että asiakas saa vau-kokemuksia", Hämäläinen sanoo.

**KaVo Kerr** on lean-yrityksenä pääsyt sellaiseen asemaan, että monet Suomen ja maailman parhaimmiston kuuluvat lean-yritykset käyvät hakemassa siltä oppia. Yhtiö onkin standardisoinut myös muiden yritysten vierailut tehtaallaan lean-menetelmän avulla.

*Toyotaa* pidetään maailman ykköksenä leanin hyödyntämisessä, mutta KaVo Kerrin omistaja *Danaheria* maailman toiseksi par-

”Leania soveltamalla näistä seinistä on saatu ulos yli kaksi kertaa suurempi liikevaihto.”

**Antti Savinen**

Danaher business system leader, KaVo Kerr

haana lean-osaajana. KaVo Kerrin sisaryritykset käyvät usein hakemassa oppia Tuusulasta, ja kun konserniin tulee uusia johtajia, heidätkin viedään Tuusulaan "kiertelemään paikkoja".

Yhdysvaltalainen lean-sijoituspolitiikkaa harjoittava pääomasijoittaja Danaher osti aiemmin *Palodex Group* -nimisen KaVo Kerrin vuonna 2009.

Yrityskaupan jälkeen tehtaan lean-kehittäminen sai lisäpotkua konsernin Danaher business sys-

tems (DBS) -johtamisjärjestelmästä, joka on ihmiskeskeinen lean-johtamisjärjestelmä. Järjestelmän tärkeimmät onnistumisen mittarit liittyvät ihmisiin.

"Raportoimme emokonserniin myös finanssimittareita, mutta täysin yhtä tärkeitä ovat henkilöstöön liittyvät mittarit. Keskiössä on se, kuinka pystymme kouluttamaan henkilöstöä vaativampiin tehtäviin, ja se, millainen on henkilöstömme pysyvyys", Savinen sanoo.

**MONET YRITYKSET** ovat KaVo Kerrin johdon mielestä aikojen kuluessa käyttäneet leania väärin. Systemaattista lean-kehitystä tehdessä vapautuu resursseja, mutta pohjimmiltaan metodin ajatus ei ole irtisanoa ihmisiä.

"Jos sinulla ei ole suunnitelmaa siitä, mitä teet vapautuvilla resursseilla, se johtaa tilanteeseen, jossa mennään vipuun. Irtisanoetaan ihmisiä ja ajetaan samalla ulos lean-kulttuuri, koska ihmiset sen tekevät", Savinen sanoo.

"Oikea idea on, että vapautuvilla resursseilla tehdään yhä enemmän arvoa lisäävää työtä, kuten otetaan kokoonpanotyötä lisää itselle."

Syksyllä KaVo Kerr sai Suomen Lean-yhdistyksen myöntämän Vuoden lean-teko-palkinnon.

## Leanilla saavutettua

**KaVo Kerr** on yli kaksinkertaistanut Tuusulan-tehtaan liikevaihdon noin yhdeksässä vuodessa, varastoarvot ovat puolittuneet, ja henkilöstötyytyväisyys on kasvanut kymmenellä prosenttiyksiköllä. Sen lisäksi KaVo Kerrin asiakkaille räätälöimän hammaskuvantamislaitteen toimitusaika on nopeutunut useista päivistä alle vuorokautteen.

KaVo Kerr on saanut virtaamaan tehokkaasti tilausvahvistusprosessin, eli sen, milloin asiakas saa tietää, koska saa tilaamansa koneen.

Kun asiakaspalvelu saa uuden tilauksen, alkaa tuotantilojen lattialla "majakassa" vilkkua vihreä valo. Tuotannon suunnittelija vastaa välittömästi tilaukseen ja kertoo, koska saa koneen tehtyä. Näin asiakkaalle voidaan ilmoittaa, milloin hän saa tilauksensa jopa kahdeksassa minuutissa, kun se aiemmin kesti vuorokauden.

Suomen Lean-yhdistyksen yritykselle myöntämän Vuoden lean-teko-palkinnon perusteluissa mainittiin, että yritys on soveltanut lean-periaatteita suunnitelmallisesti, tavoitteellisesti ja periksi antamatta. Se on yhdistyksen mukaan etsinyt uusia toimintatapoja myös alihankkijaverkostoissa, joiden kehittämiseen se on panostanut paljon.