
Kehityksen tie

A. Ahlström Osakeyhtiö
Ahlström Machinery

Kehittäjän tie
Ahlström Machineryllä
Etsin paikkaani

Kari Tuominen

A. Ahlström Osakeyhtiö

**Kehittäjän tie
Ahlström Machineryllä
Etsin paikkaani**



Kari Tuominen
www.changemanager.org

Copyright:	Oy Benchmarking Ltd
Tekijä:	Kari Tuominen
Kansi:	Riku Tuominen
Kuvitus:	Lasse Malmberg
ISBN:	978-952-228-357-3
ISBN e-kirja:	978-952-228-356-6
Julkaistu:	2016
Kustantaja:	Oy Benchmarking Ltd

Sisältö

Esipuhe	4
Työsuhteeni solmiminen	5
Ahlström yritystietoa.....	9

1. Implementing Business Strategy 1994 - 96	17
2. Kehittämistarpeiden ja mahdollisuuksien tunnistaminen	43

Pumput

3. Prosessijohtamisen käynnistäminen	65
4. Valimon kehittäminen	85
5. BPI: Presentation of the Trainer Candidates	101
6. BPI: Training Basics	111
7. BPI: Training Management	119
8. BPI: Part 1: Introduction	131
9. BPI: Part 2: Improvement Project	143
10. BPI: Part 3: Developing Organization Maps	155
11. BPI: Full-scale Delivery Process Improvement.. ..	163

Chemrec

12. Chemrecin prosessien kehittämisen käynnistäminen	181
13. Tuotekehitysprosessin kehittäminen.....	193
14. Asiakkaan vakuuttumisprosessin kehittäminen	211
15. Materiaalien hinnoitteluprosessin kehittäminen	217
16. Poikkeamaprosessin kehittäminen.....	235
17. Laatukäsikirjat ja sisäinen auditointi	259
18. Activity Accounting - toimintolaskenta.. ..	263
19. Benchmarking - jatkuvan kehittämisen konsepti.....	265
20. Kari yhtiöitettiin.. ..	279
Vielä yhteyttä yritykseen	289
Kirjoittaja	290
Tuoteluettelo	291

Esipuhe

Kirja sisältää yhteenvedot Kehittämisen tie -kirjoista, jotka kuvaavat Ahlström Machineryn kehittämistä vuosina 1993–1994 sekä omaa työuraani siellä.

Ahlström Machinery on ollut yksi johtavista selluteollisuuden prosessi- ja laitetuottajista maailmassa.

Olin siirtynyt yhtymän pakkauslasitehtaalta. Tehtäväni oli löytää jokin Ahlström Machineryn neljää tuotelinjaa koskeva kehitysohjelma. Esikuvana olivat ABB:n Customer Focus- ja Rauma Oy:n P500- ohjelmat.

Vedin neljän hengen työryhmää, joka haastatteli organisaation avainhenkilöitä. Yhteinen mielenkiinnon kohde tuntui olevan suunniteltujen strategioitten toteuttaminen.

Tavoitteena oli yhteistyössä tuotelinjojen johdon kanssa kääntää laaditut strategiset suunnitelmat toteutettaviksi kehitysprojekteiksi ja saada ne käynnistymään.

Tämä kirja kertoo otteita kirjoista, joissa käsitellään strategian toteuttamisen kehittämistä, prosessijohtamisen ja -kehittämisen käynnistämistä sekä niiden käytännön soveltamista eri liiketoimintaprosesseihin.

Kirja myös kertoo työsuhteisiin liittyvistä ongelmista sekä siitä, mihin ne päättyivät.

Kari Tuominen

Työsuhteeni solminen

AHLSTROM MACHINERY
Tuomo Rönkkö/tv

19.8.1993

TYÖSOPIMUS

Allekirjoittaneet A. Ahlström Osakeyhtiö (jäljempänä Ahlström) ja Kari Tuominen ovat sopineet seuraavista työ- ja palkkaehdoista:

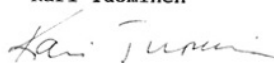
- * Kari Tuomisen ja Ahlström Riihimäen Lasi Oy:n välinen, 2.9.1992 allekirjoitettu työsopimus muuttuu 15.11.1993 alkaen allekirjoittaneiden väliseksi työsopimukseksi ja Kari Tuominen jatkaa kesällä 93 käynnistynyttä tehtäväänsä Ahlström Machineryn operatiivisen toiminnan kehitysjohtajana (Vice President, Operation Development), raportoiden sektorin johtajalle Tuomo Rönkölle.
- * Allekirjoittaneet ovat yksimielisiä siitä, että ehdottomana edellytyksenä toimen hoitamiselle ovat hyvät ja luottamukselliset yhteistyösuhteet Machineryn sektori- ja tuotelinjajohtoon kanssa, minkä vuoksi kehitysprojektien avoimella ja säännöllisellä seurannalla ja palautteella pyritään varmistamaan toimen edellytykset myös vastaisuudessa.
Mikäli kuitenkin vastoin osapuolten perusodotuksia päädytään tilanteeseen, missä edellytykset toimen menestykselliselle jatkamiselle ovat heikot, ja mikä yhteisessä palautekeskustelussa selkeästi voidaan todeta, ovat sopiajapuolet yksimielisiä siitä, että Ahlströmillä ei ole velvollisuutta tarjota muita tehtäviä ja että työsopimus voidaan päättää tällä perusteella molempinpuolista neljän kuukauden irtisanomisaikaa noudattaen.
- * Kari Tuomisen palkka ja muut työsuhte-edut määräytyvät seuraavasti:
 - Peruspalkka 28000 mk/kk
 - Kannustepalkkio, max 15000 mk/6kk, perustuen kehitysprojektien tavoiteasetantaan ja toteutumisen seurantaan sektorijohtoon kanssa.
 - Ns. täysi autoetu, Volvo 740 tai vastaava.
 - Asuntoetu, max. 3000 mk/kk
 - Vuosiloma 2,5 päivää/kkYllämainittuihin työsuhteen ehtoihin samoin kuin muut toimeen liittyvät käytännön järjestelyt voidaan tarvittaessa määritellä erillisessä muistiossa.
- * Muissa työsuhteen ehdoissa noudatetaan Ahlströmin ylempiä toimihenkilöitä koskevia yleisiä ehtoja.

Karhula,10.1993

A. Ahlström Osakeyhtiö



Kari Tuominen



Helsinki 25.11.1993

NIMITYKSIÄ AHLSTROM MACHINERYSSÄ

Kari Tuominen on nimitetty Ahlstrom Machineryn operatiivisen liiketoiminnan kehitysjohtajaksi. Hänen tehtävänsä on tukea tuotelinjoja operatiivisen toiminnan systemaattisessa kehittämisessä.

Hän on aikaisemmin toiminut Oy W. Rosenlew Ab ja Rauma-Repola -yhtiöissä eri liiketoimintayksiköiden linja- ja kehitystehtävissä Suomessa ja ulkomailla. Viimeksi hän on toiminut Ahlström Riihimäen Lasi Oy:ssä Karhulan Pakkauslasin tuotantojohtajana, josta tehtävästä hän siirtyy tähän tehtävään.

Kari Tuominen raportoi Tuomo Rönkkölle.

APPOINTMENTS IN AHLSTROM MACHINERY

Mr. **Kari Tuominen** has been appointed Vice President, Operations Development, Ahlstrom Machinery. His task is to support product lines in the systematic development of their operative activities.

Formerly he worked for Oy W. Rosenlew Ab and Rauma-Repola in different business units, being responsible for various operative and development tasks in Finland and abroad. Latest Kari Tuominen was employed by Ahlström Riihimäen Lasi Oy as Plant Manager in Karhula Glass Works, which duties he is now leaving.

Kari Tuominen reports to Tuomo Rönkkö.



Tuomo Rönkkö

Jakelu: Kaikki Ahlstrom Machineryn yksiköt
Distribution: All Ahlstrom Machinery units

A. Ahlstrom Corporation Eteläesplanadi 14 P.O.Box 329 SF-00101 HELSINKI
Tel +358 0 503 911, Telefax +358 0 503 9709

Ahlström-yritystietoa

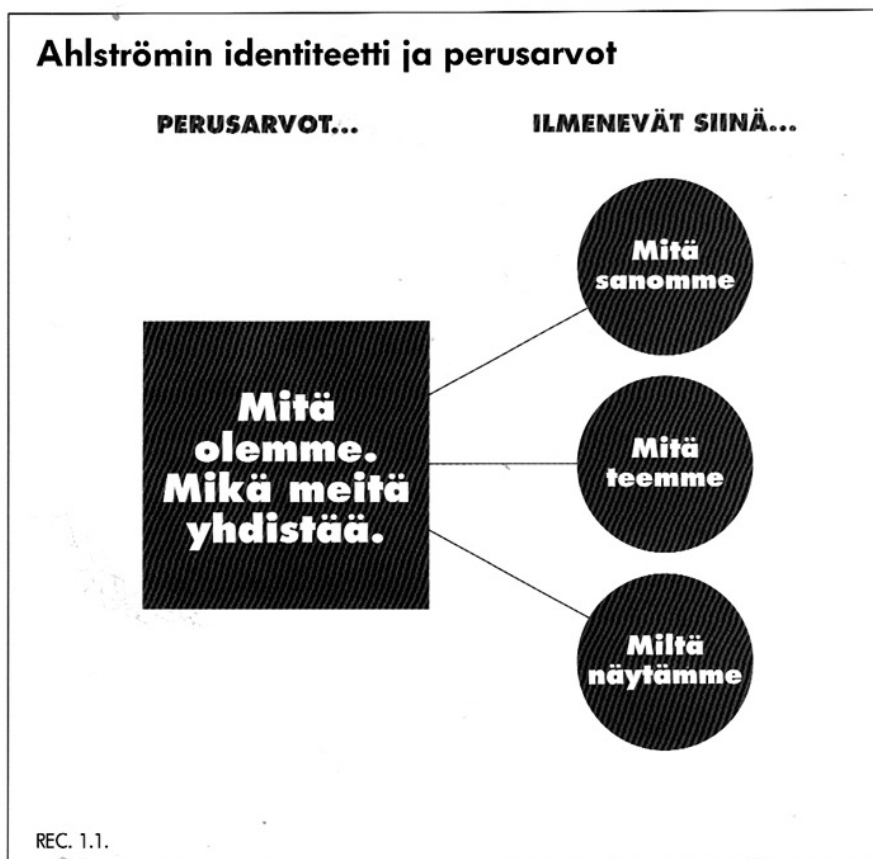
1. AHLSTRÖMIN VOIMAVARAT

Ahlström on maailmanlaajuinen, monitoimialayritys, jonka nettomyynti vuonna 1992 oli 10,1 miljardia markkaa. Henkilöstömäärä on noin 11 000, josta lähes puolet työskentelee Suomen ulkopuolella. Ahlström konserni on jaettu neljään sektoriin: Ahlstrom Machinery, Ahlstrom Pyropower, Ahlstrom Paper ja Ahlstrom General Products.

Ahlströmin määrätietoinen ja lisääntyvä panostus tutkimus- ja tuotekehitykseen sekä konsernin kehittämiseen, samoin kuin toimintaan maailmanlaajuisilla markkinoilla on takeena yhtiön jatkuvalla menestyksellä. Tämän päivän Ahlström on johtava sellu-, paperi- ja energiateknologian toimittaja.

Antti Ahlström perusti yrityksen vuonna 1851. Hänen perillisensä ovat edelleen yrityksen pääomistajia.

Yrityksemme vankkoihin juuriin tukeutuen me ahlströmiläiset pyrimme jatkuvasti kehittämään itseämme niin, että voimme antaa asiakkaillemme ja liikekumppaneillemme yhä parempaa palvelua. Tällä tavoin olemme kaikki rakentamassa yhdessä Ahlströmin menestyksestä tulevaisuutta.



Yhtiömme arvomaailma tulee näkyviin päivittäisessä työssämme:

- siinä, mitä sanomme
- siinä, mitä teemme
- siinä, miltä näytämme

Ahlströmiläinen arvomaailmamme heijastaa niitä yhteisiä perusarvojamme, jotka olemme valmiit jakamaan keskenämme ja jotka luotsaavat meitä päivittäisessä kanssakäymisessämme asiakkaitten ja toistemme kanssa.

Yhteiset perusarvomme ovat se voima, joka auttaa myös yritystämme menestymään. Siksi on tärkeätä, että keskustelemme jatkuvasti näistä arvoista työyhteisössämme, jotta ymmärtäisimme paremmin niiden tärkeyden ja pystyisimme sitoutumaan niihin. Ei ole niinkään tärkeää, miten perusarvot on kirjoitettu. Ratkaisevaa sen sijaan on se, miten syvällisesti ja rehellisesti me Ahlströmillä yhteisesti sisäistämme ne ja miten hyvin pystymme toteuttamaan niitä käytännössä.

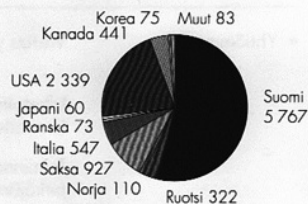
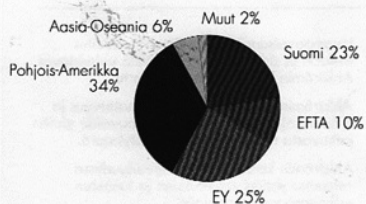
Ahlströmin perusarvot

• Asiakkaamme	Menestykselliset liikekumppanuudet	Ahlström kehittää pitkäaikaisia ja kestäviä liikesuhteita toimittajiin, valmistajiin ja asiakkaisiin.
	Uudistuskkyky ja tekninen etevämyyys	Ahlström ylläpitää mainettaan yhtiönä, joka tarjoaa asiakkailleen uusimmat ja parhaimmat teknologiset ratkaisut.
	Maailmanlaajuinen ajattelutapa	Ahlström hyödyntää maailmanlaajuisia markkinoitaan ja toimintaverkkojaan tarjotakseen etuja kaikille liikekumppaneilleen.
• Henkilöstömme	Innostava yhteistoiminta	Ahlströmin henkilöstö toimii vahvoina, yhtiöön sitoutuneina ja onnistumisesta motivoituneina tiiminä yhtiön tuloksellisen toiminnan takaamiseksi.
	Haastava, kehittävä ja palkitseva työ	Ahlström kannustaa ja rohkaisee kaikkia ahlströmiläisiä työskentelemään parhaan kykynsä mukaan toteuttaakseen ja kehittääkseen itseään.
	Keskinäinen kunnioitus	Ahlström korostaa muiden mielipiteiden ja asenteiden kunnioittamista. Tämä on erityisen tärkeää Ahlströmin laajentuessa eri puolille maailmaa.
• Yhtiömme	Vastuu ympäristöstä	Huomaavaisuus ja keskinäinen kunnioitus meidän ja sidosryhmiemme välillä vahvistavat Ahlströmin kansainvälistä mainetta.
	Liiketoiminnan kannattavuus	Ahlströmin pitkän aikavälin kannattavuus ja työpaikkojen pysyvyys ovat riippuvaisia yhtiön jatkuvasta taloudellisesta menestyksestä.
	Toiminnan pitkäjänteisyys	Ahlströmin kannattavuus tulevaisuudessa rakentuu yhtiön vahvuuksien ja tunnetun erikoisosaamisen pohjalta.

REC. 1.2.

Ahlströmin liiketoiminnot

	Tuotteet	Markkinat	Vuosi 1992
Ahlstrom Machinery	Toimittaa laitteistoja ja prosesseja sellu- ja paperiteollisuudelle.	Sektori on alallaan johtavia laite-toimittajia.	Liikevaihto 4 420 milj. markkaa. Henkilöstöä 4 600.
Ahlstrom Pyropower	Tuotevalikoimaan kuuluvat voima- ja teollisuuskattilalaitokset.	Sektorin päätuote on Ahlstrom Pyroflow-kiertopetikattila.	Liikevaihto 1 085 milj. markkaa. Henkilöstöä 900.
Ahlstrom Paper	Valmistaa pääasiassa suodatin-, irroke- ja tapettirakapapereita sekä muita erikoislaatuja.	Paperin valmistusta Suomessa, Italiassa, Saksassa, USA:ssa ja Etelä-Koreassa.	Liikevaihto 2 414 milj. markkaa. Henkilöstöä 2 000.
Ahlstrom General Products	Pakkausmateriaaleja, lasi- ja muovipakkauksia, hylsyjä ja kartonkia, eristeitä, lasikuitutuotteita ja sähkötarvikkeita.	Näillä liiketoiminta-alueilla Ahlströmillä on vahva asema Pohjoismaissa.	Liikevaihto 1 743 milj. markkaa. Henkilöstöä 3 000.



REC. 1.3.

3. AHLSTROM MACHINERY

Ahlstrom Machineryn toiminnan painopiste on koneiden, laitteiden ja prosessien, sekä niihin liittyvien palveluiden toimittaminen sellu- ja paperiteollisuudelle. Perustuen yli 100-vuotiseen teolliseen kokemukseen ja läheiseen yhteistyöhön sellu- ja paperitehtaiden kanssa, Ahlström on jatkuvasti kehittänyt uusia, edistyksellisiä ratkaisuja asiakkaidemme tuotantoprosesseihin.

Ahlström kohtaa asiakkaansa paikallisten tytäryhtiöittensä kautta. Nämä ovat sijoittuneet päämarkkina-alueillemme ympäri maailmaa. Tätä verkostoa tukevat suunnittelutoimistomme ja tuotantolaitoksemme Suomessa, USA:ssa, Saksassa, Ruotsissa ja Japanissa. Tutkimus- ja tuotekehityskeskuksemme Karhulassa ja Glens Fallsissa ovat varustetut nykyaikaisilla pilotti- tai täysimittaisilla laitteistoilla. Niiden tehtävänä on antaa tarvittava myynnin tuki, tutkimus ja kehitystyö sekä toimitettujen laitojen käynnistyksen jälkeiset prosessianalyysit.

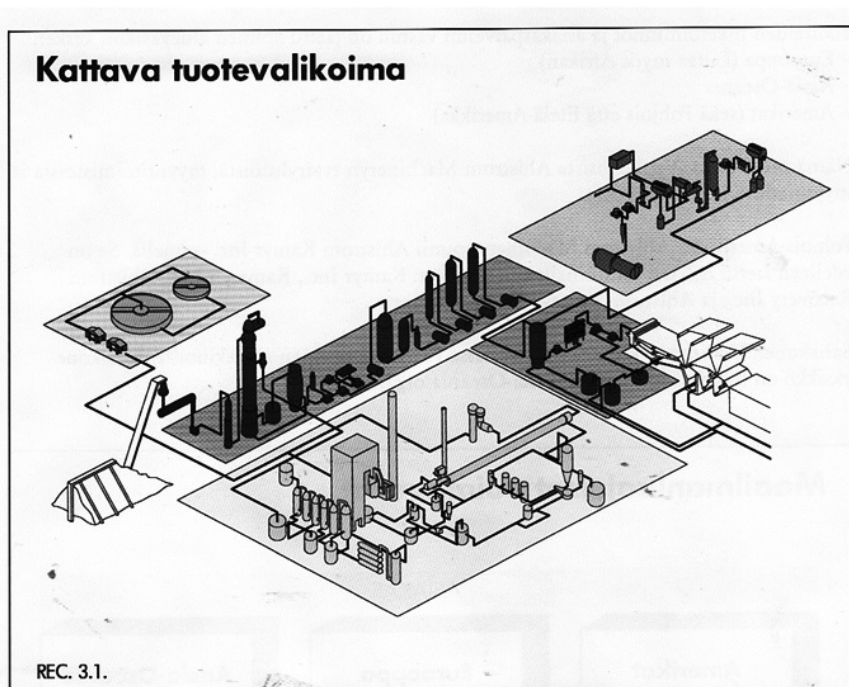
Vahva paikallinen läsnäolo tytäryhtiöittemme kautta yhdistettynä maailmanlaajuiseen teknologiaan ja tuotantomahdollisuuksiin tarjoaa asiakkaamme käyttöön vertaansa vailla olevan voimavaran.

Ahlstrom Machinery on myös ainutlaatuisessa asemassa hyödyntämään Ahlströmin sellu-, paperi- ja voimateollisuuteen liittyvää kokonaisosaamista. Siteemme paperisektoriin, joka on maailmanlaajuinen erikoispaperien tuottaja, ja Pyropoweriin, johtavaan, ympäristölle turvallisen polttoteknologian kehittäjään, antavat meille huomattavasti monipuolisemmat mahdollisuudet palvella asiakaskuntaamme.

AHLSTROM MACHINERYN TUOTEALUE

Ahlstrom Machineryn tuotteisto kattaa sellutehtaan täydellisen kuitulinjan ja kemikaalien talteenoton, uusiomassalinjat sekä laitteet kuitujen käsittelyyn ja siirtoon paperitehtaalla. Toimitamme sekä yksittäisiä laitteita että täydellisiä prosesseja, jopa avaimet käteen laitoja.

Ympäristösuojelulliset näkökohdat on huomioitu tarkoin jo sekä systeemiemme että yksittäisten koneittemme suunnitteluvaiheessa. Tuotteistomme käsittää myös ratkaisut tehtaitten jäteveden, lietteiden ja savukaasujen käsittelyyn. Lisäksi meillä on mahdollisuus tarjota projektirahoitukseen liittyviä palveluita. Sellu- ja paperiteollisuuden lisäksi Ahlstrom Machinery palvelee myös sahateollisuutta toimittamalla täydellisiä sahauslinjoja ja sahatavarankäsittelylaitoksia.



MITEN AHLSTROM MACHINERY TOIMII

Ahlstrom Machinery -sektori on organisoitu tuotelinjoihin sekä alueyksiköihin. Nämä yhdessä muodostavat maailmanlaajuisen toimintaverkoston.

Teknologiamme ja tuotteemme ovat maailmanlaajuisesti käytettävissä. Ne on jaettu seuraaviin neljään tuotelinjaan:

1. Kuituprosessit, jonka tuotekoti on Kamy Inc., Glens Fallsissa, ja joka kattaa sekä kemiallisen että uusiomassan valmistuslinjat.
2. Talteenotto- ja jätteenkäsittelyprosessit, jonka tuotekoti on Varkaudessa ja Savonlinnassa, kattaa sellutehtaan jätteenkäsittelyprosessit ja valkokiipeän valmistusprosessit.
3. Ympäristötekniikka, jonka tuotekoti on Helsingissä, kattaa jätevesien ja savukaasupäästöjen käsittelyprosessit.
4. Prosessilaitteet, jonka tuotekoti on Karhulassa, kattaa pumppujen ja sekoittimien sekä kuitulaitteiden liiketoiminnan.

Kukin tuotelinja on vastuussa tuotteittensa perussuunnittelusta, tuotannosta, tutkimuksesta ja tuotekehityksestä, teknologiansiirrosta, rahoituksesta, sekä maailmanlaajuisesta kannattavuudesta ja liiketoimintastrategiasta kyseisellä tuotealueella.

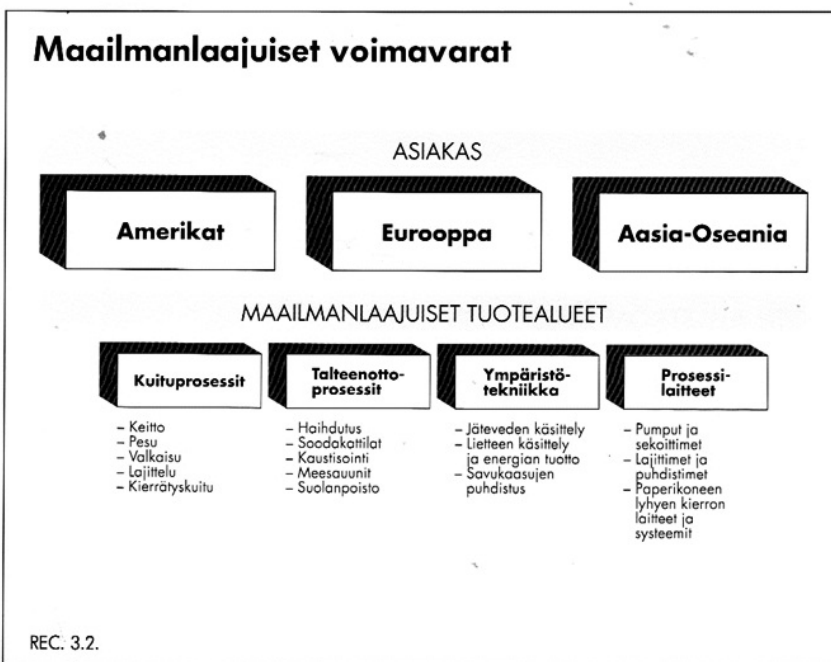
Tuotteiden liiketoiminnot ja asiakaspalvelun vastuu on jaettu kolmen alueyksikön kesken

- Eurooppa (kattaa myös Afrikan)
- Asia-Oseania
- Amerikat (sekä Pohjois että Etelä-Amerikka)

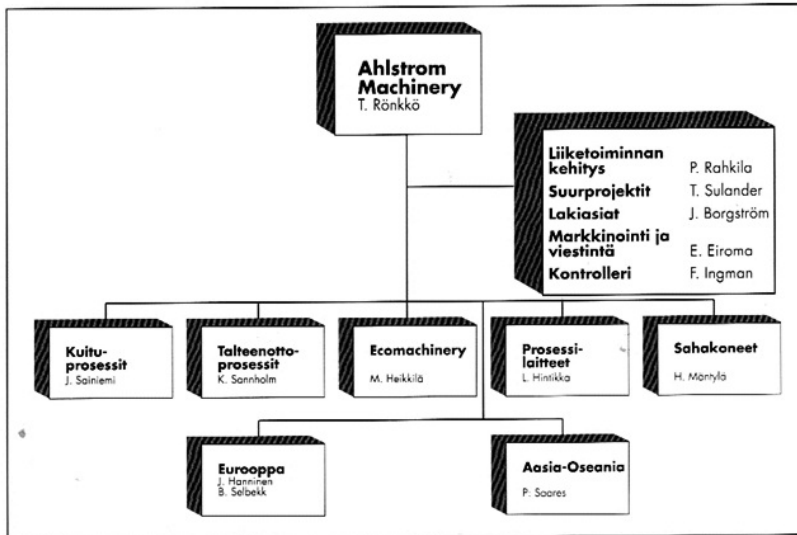
Nämä muodostuvat paikallisista Ahlstrom Machineryn tytäryhtiöistä, myyntitoimistoista ja myyntiedustajien verkostosta.

Pohjois-Amerikassa Ahlstrom Machinery toimii Ahlstrom Kamy Inc. -nimellä. Se on edelleen jaettu neljään toiminnalliseen yhtiöön: Kamy Inc., Kamtech Inc., Ahlstrom Recovery Inc., ja Ahlstrom Process Equipment Inc.

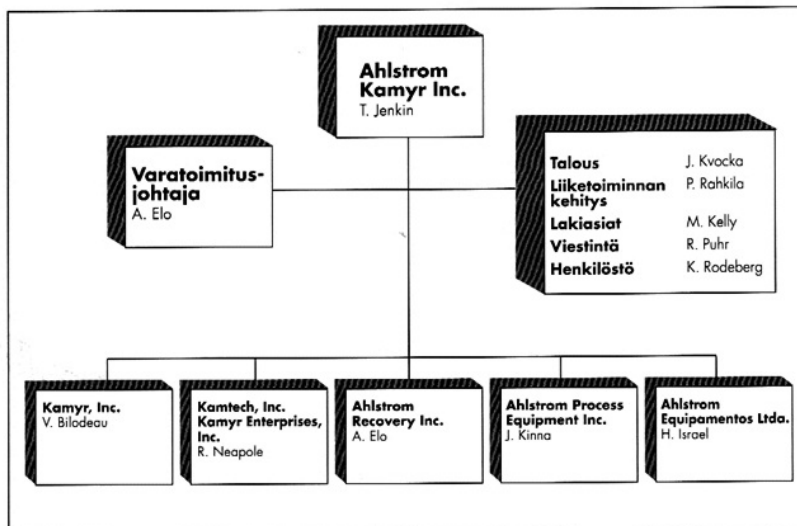
Sahakoneliiketoiminta kohdistuu pääasiassa Pohjois-Euroopan markkinoille. Sahakoneyksikkö on liitetty Eurooppa & Asia-Oseania organisaatioon.



Ahlstrom Machinery Eurooppa & Aasia-Oseania



Ahlstrom Kamyr Inc.



REC. 3.3.

A. Ahlström Osakeyhtiö
Ahlström Machinery

Kehittäjän tie Ahlström Machineryllä

Kari Tuominen

Kirja sisältää yhteenvedot Kehittämisen tie -kirjoista, jotka kuvaavat Ahlström Machineryn kehittämistä vuosina 1993–1994 sekä omaa työuraani siellä.

Ahlström Machinery oli yksi johtavista selluteollisuuden prosessi- ja laitetoimittajista maailmassa.

Olin siirtynyt yhtymän pakkauslasitehtaalta. Tehtäväni oli löytää jokin Ahlström Machineryn neljää tuotelinjaa koskeva kehitysohjelma. Esikuvana olivat ABB:n Customer Focus- ja Rauma Oy:n P500- ohjelmat.

Vedin neljän hengen työryhmää, joka haastatteli organisaation avainhenkilöitä. Yhteinen mielenkiinnon kohde tuntui olevan suunniteltujen strategioitten toteuttaminen.

Tavoitteena oli yhteistyössä tuotelinjojen johdon kanssa kääntää laaditut strategiset suunnitelmat toteutettaviksi kehitysprojekteiksi ja saada ne käynnistymään.

Tämä kirja kertoo otteita kirjoista, joissa käsitellään strategian toteuttamisen kehittämistä, prosessijohtamisen ja -kehittämisen käynnistämistä sekä niiden käytännön soveltamista eri liiketoimintaprosesseihin.

Kirja myös kertoo työsuhteisiini liittyvistä ongelmista sekä siitä, mihin ne päättyivät.