
Kehityksen tie

A. Ahlström Osakeyhtiö
Karhulan Pakkauslasitehdas

**Kehittäjän tie
Pakkauslasitehtaalla
Kaikki peliin,
mitä osasin**

Kari Tuominen

**A. Ahlström Osakeyhtiö
Karhulan Pakkauslasitehdas**

**Kehittäjän tie
Pakkauslasitehtaalla
Kaikki peliin, mitä osasin**



**Kari Tuominen
www.changemanager.org**

Copyright: Oy Benchmarking Ltd
Tekijä: Kari Tuominen
Kansi: Riku Tuominen
Kuvitus: Lasse Malmberg
ISBN: 978-952-228-157-9
ISBN e-kirja: 978-952-228-158-6
Julkaistu: 2016
Kustantaja: Oy Benchmarking Ltd

Kirja on lyhennelmä kirjoista:

Tehtaan ja sen toiminnan kehittäminen - osa 1:
Ahlström Karhulan Pakkauslasitehdas

Tehtaan ja sen toiminnan kehittäminen - osa 2:
Ahlström Karhulan Pakkauslasitehdas

Tehtaan ja sen toiminnan kehittäminen - osa 3:
Ahlström Karhulan Pakkauslasitehdas

Sisältö

Esipuhe	4
Johdanto	5

Osa 1: Tulipalon sammuttaminen

1. Tulin Karhulan pakkauslasitehtaalle	7
2. Toimihenkilömäärää piti vähentää	13
3. Esittelin itseni	15
4. Tutustuin organisaation avainhenkilöihin	25
5. Suunnittelimme Ryhti-ohjelman ja esittelimme henkilöstölle	29
6. Laatua mitattiin näkyvästi	37
7. Suunnittelimme Ryhti-ohjelman tehtävät	47
8. Ryhti-ohjelman näkyvyyttä lisättiin	51
9. Onnistumisesta luvattiin palkkio kaikille	57
10. Työvuorot raportoivat saavutuksistaan	61
11. Kerrottiin mitä oli saatu aikaan ja mitä seuraavaksi	77
12. Suunniteltiin ja toteutettiin kehittämisprojekteja	79
12.1 Kehittämismenetelmien oppiminen	81
12.2 Operaatio ”Orion”	91
12.3 Operaatio ”Sirun tappo”	93
12.4 Operaatio ”Kuinka tulla parhaaksi vuoroksi”	99
12.5 Operaatio ”Kehittävä tekijä”	103
12.6 Toimintatapojen yhdenmukaistaminen - ISO 9000	111
12.7 Kylmään toimintavarmuuden kehittäminen	123
13. Ryhti-ohjelmaa ohjasi Ryhti-ryhmä	129
14. Ryhti-ohjelma tuotti tuloksia	137

Yhteenveto edellisiltä luvuilta

Osa 1: Tulipalon sammuttaminen - yhteenveto	139
---	-----

Uudet luvut

Osa 2: Tehtaan perusasioita kuntoon	155
Osa 3. Kustannustehokkuutta, kannattavuutta ja kilpailukykyä	183
Osa 4. Nyt saneerataan	195
Osa 5: Näinkin voi käydä	201
Osa 6: Uusia mahdollisuuksia, vai oliko niitä?	215
Kirjoittaja	230
Tuoteluettelo	231

Esipuhe

Kirja on osa A. Ahlström Osakeyhtiön historiaa sekä omaa ja Karhulan pakkauslasitehtaalla työskennelleiden työhistoriaa.

Kirjan tekstit ovat syntyneet jo joko ennen kirjassa esitettyä tapahtumaa tai viimeistään vuoden sisällä tapahtuneesta. Kirjassa esitetyt dokumentit ovat alkuperäisiä. Pöytäkirjoilla ja dokumenteilla on kaksi tehtävää: Ne todistavat tarinan aitouden, sekä sisältävät kohtia, jotka konkretisoivat periaatteita, suunnitelmaa tai jo tapahtunutta.

Kirjan sisältö vastaa niitä ajatuksia ja tunteita, jotka minulla silloin oli. Niitä en ole jälkikäteen muuttellut lukuun ottamatta kielen huolta.

Jokainen näkee tapahtuneet omalla tavallaan, minä näin ne, sellaisina kuin kirjan dokumenteilla olen kirjassa kuvannut.

Kirja ei ota kantaa, mikä oli oikein tai väärin, se vain kertoo, mitä tapahtui.

Ahlström

Riihimäen Lasi Oy



Ins. Kari Tuominen (48) on 1.9.1992 lähtien nimitetty Karhulan pakkauslasitehtaan tuotantojohtajaksi.

Hän on aikaisemmin toiminut OY W. Rosenlew ja Rauma-Repola yhtiöissä eri liiketoimintojen linja- ja kehitystehtävissä Suomessa ja ulkomailla. Viimeksi hän on toiminut Rauma Oy:n kehitysjohtajana.



Johdanto

Riihimäen lasitehdas Riihimäellä oli lopetettu ja yhdistetty Ahlströmin *Karhulan Pakkauslasitehtaaseen* vuonna 1990. Yhdistämisen myötä yritys valmisti lähes kaiken Suomessa tarvittavan pakkauslasia.

Yhdistettyjen lasitehtaiden toimintaperiaatteet olivat poikenneet toisistaan merkittävästi. Niiden *yrityskulttuurit* olivat lähes toistensa vastakohtia. Yhdistämisen seurauksena tulivat valtaiset *tuottavuus- ja laatuongelmat*. Yhteinen laatu ja tuottavuus olivat selvästi alle sen, mihin tehtaat olivat itsenäisesti pystyneet.

Tilanne oli jatkunut jo puolitoista vuotta. Asiakkaat olivat tyytymättömiä, he etsivät jo vaihtoehtoisia toimittajia ulkomailta ja kannattavuus oli kuralla. Tilannetta ei helpottanut se, että eri osastojen sekä henkilöstön ja johdon välillä vallitsi syviä ristiriitoja. Ennen tuloani tuotantojohtajaa oli vaihdettu jo kahdesti. Jotain oli tehtävä ja nopeasti. *Yrityksen toimitusjohtaja Kari Korhonen päätti palkata uuden tuotantojohtajan yrityksen ja alankin ulkopuolelta.*

Työsuhde 1.9.1992 ja tuotantojohtajan tehtävä 1.10.1992

Kari Tuominen palkattiin Karhulan Pakkauslasitehtaan tuotantojohtajaksi. Tehtävä oli palauttaa laatu ja kapasiteetti suunnitellulle tasolle. ”Suuriin muutoksiin ei ollut aikaa. Osaamista organisaatiossa oli. Se ei vain näkynyt asiakastyytyväisyydessä ja kannattavuudessa. Osaaminen oli saatava esiin. Tämän olettamuksen varassa käynnistimme suunnitelman laadinnan”, toteaa Kari Tuominen.

Käynnistimme Ryhti-ohjelman

Keräsin sekä mielessäni että paperille kaikki aikaisemmat kokemukseni, onnistumiset ja epäonnistumiset, joilla voisi olla käyttöä tässä tapauksessa. Niistä muodostui se, mitä tässä kirjassa kuvaan.

Onnistuimme kolmen viikon aikana yhteistyössä henkilöstön kanssa laatimaan suunnitelman tavoitteiden saavuttamiseksi seuraavan kolmen kuukauden aikana. Ohjelman nimeksi tuli Ryhti-ohjelma.

1.

Tulin Karhulan Pakkauslasitehtaalle

Olin solminut työsopimuksen Ahlström-yhtymän kuuluvan Karhulan Pakkauslasitehtaan kanssa. Työnimikkeeni oli *tuotantojohtaja*. Vastuullani oli Pakkauslasitehtaan tuotanto ja sen kehittäminen.

Olin jättänyt taakseni edellisen tehtäväni Rauma Oy:ssä ja valmiina uusiin haasteisiin. Pakkauslasin toimitusjohtaja *Kari Korhonen* oli kertonut Riihimäen lasitehtaan lakkauttamisesta ja yhdistämisestä Karhulan Pakkauslasitehtaaseen. Seurauksena olivat valtaiset laatuongelmat, joiden seurauksena monet asiakkaista jo uhkasivat jättää yrityksen palvelut ja etsiä ne muualta.

Kirjan tämä luku kertoo, mitä evästyksiä toimitusjohtaja minulle antoi, sekä mitä niitä tukevia tietoja yrityksen suunnitteludokumenteista löysin.

Miten tähän on tultu

Tapasin toimitusjohtaja Kari Korhosen 26.6.1992 Karhulassa, jossa solmimme työsuhteeni. Samalla hän kertoi seuraavaa:

Vuonna 1990 Riihimäen lasitehdas suljettiin, Karhulaa laajennettiin ja tuotanto siirrettiin Karhulaan. Periaatteessa siirtojen olisi pitänyt onnistua. Riihimäeltä siirtynyt tuotantojohtaja yritti siirtää Karhulaan Riihimäen laatufilosofiaa. Hän yritti tehdä sen kuitenkin liian nopeasti, epäonnistuttiin ja seurauksena olivat valtavat reklamaatiot 1991.

Kesällä 1991 Kari Korhosen oli pakko ottaa asiat johtoonsa. Syksy menikin reklamaatioita selvitellessä ja asiakkaita rauhoitellessa, Korhonen kertoi.

Korhosen joutuessa sappileikkaukseen marraskuussa, hän nimitti tuotannon johtoon Karhulan miehen, Eero Laurilan. Hänen kovasta lasiammattilaisen taustastaan huolimatta asiat valuivat hänen käsistään, Korhonen kuvasi.

Vuosi 1992 oli jokin verran tappiollinen. Ongelmista johtuen tehtaasta ei saatu ulos riittävää määrää ja kysyntää ei pystytty täyttämään. Vuoden tappio ei ollut paha, mutta suunta oli hälyttävä. Laatu (pakkaus- %) oli pudonnut hyvästä 86:stä alas 80:een. Se rokotti tulosta 10 miljoonalla markalla, Korhonen jatkoi. Ongelmien määrä oli kasvanut mittaan, jota silloinen johto ei enää hallinnut.

Eero Laurila oli pätevä ja järjestelmällinen aikaisemmissa laatu-tehtävissään. Siirsin hänet takaisin kehittämään laatujohtamista ja otin jälleen selkeän otteen pahimmista reklamaatioista sekä annoin organisaatioille selkeitä ohjeita siitä, miten ongelmia ratkotaan, Korhonen kertoi minulle.

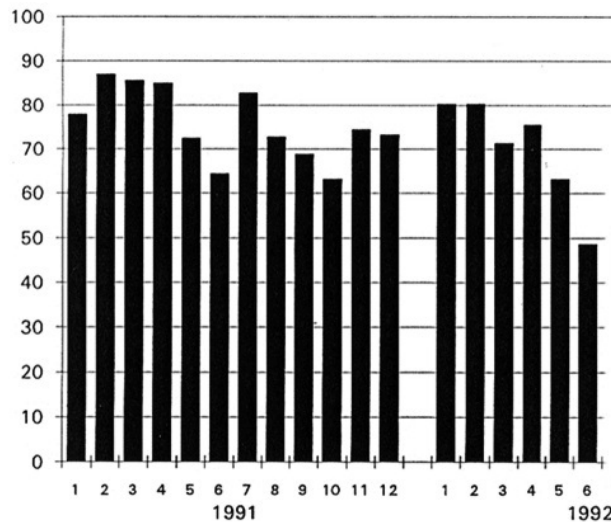
Henki hänen mukaansa oli hyvä tehtaalla mutta ongelmat olivat toimihenkilöpuolella, hän jatkoi ärtyneenä. Sekä vuorotyönjohdon että muun henkilökunnan ammattitaito tuntuu kadonneen. Pyritään määrään laadusta välittämättä.

Enää ei omien miesten vaihdolla selvitä, vaan johtaja palkataan ulkopuolelta, hän viittasi minuun. Tavoitteena on nostaa pakkausaste tasolle 86 ja siitä edelleen tasolle 90, joka vastaa jo World Class -tasoa.

Ongelmien syitä

Tuotantojohtajan tehtävään tullessani selvittelin eri dokumenteista tarkempia syitä ongelmiin.

Tuotannon raporttien mukaan tuotannon hyväksymisprosentti oli vaihdellut kuukausittain seuraavasti: 1991 välillä 87–65 % ja 1992 välillä 80–48 %. Kevään 1991 trendi oli voimakkaasti laskeva



Laadun vaihtelun rinnalla toimitusjohtajan raportissa mainittiin seuraavat muutokset:

1. Tuotantonopeuden 10 %:n kasvu
2. Riihimäen yksiköstä on tullut uutta henkilökuntaa
3. Tuotannon johto on vaihtunut kolmasti, noin vuoden välein, viimeisin muutos syksyllä 1992
4. Palkkaustavan muutos 1991
5. Henkilöstökoulutukseen osallistuminen on laimentunut

Liiketoimintasuunnitelmassa, 26.5.1992, tuotannosta todettiin ongelmien syiksi:

1. Tuottavuuden kasvun pysähdys 1989 ja käänne laskuun MPA 133:sta 80–100:aan.
2. Laaja tuotevalikoima
3. Tuotannon johtamisen ongelmat

Toimitusjohtajan raportissa 27.5.1991 mainittiin:

Heikkoon tulokseen on kolme selkeää syytä: *ylimiehyys, tuotanto-ongelmat* ja liian korkeat *yleiskustannukset*. Myös *laadussa* on ilmennyt selvää lipsumista, mikä on näkynyt asiakkaiden lisääntyvinä reklamaatioina.

Virallinen suunnitelma 26.5.1992 esitti:

Tuotannon laatutavoitteeksi:

1. Tuottavuuden nousun (MPA 110-tasolle).
2. Tuotevalikoiman supistuksen alle 100:aan nykyisestä 170:stä

Kilpailustrategiaksi:

Kilpailukeinona on tekninen laatu, toimitusnopeus, luotettavat toimitukset ja kilpailukykyinen hinta, mitkä edellyttävät korkeata tuottavuutta.

Toimitusjohtajan toimenpidesuunnitelma 12.5.1992

Riihimäen Lasin toimitusjohtaja oli laatinut tehtävälistan sekä työajan laadun ja tuotannon saattamiseksi tarvittavalle tasolle.

Suunnitelma sisälsi myös silloisen tuotannon johdon siirtämisen toimiin tehtäviin ja uuden palkkaamisen. Toimitusjohtajan suunnitelmaan kuului myös toimihenkilömäärän merkittävä vähentäminen. Henkilöstölle oli jo ilmoitettu YT-neuvottelujen käynnistämisestä.

Vähennysten oli määrä käynnistyä kesällä 1992, ennen uuden tuotantojohtajan saapumista.

SUUNNITELMA

Kari Korhonen (toimitusjohtaja)

12.5.1992

Toimenpiteet, jotta tuotanto ja laatu saadaan hyväksytylle tasolle

1. Tuotannon organisaation uudistaminen

- Vastuuhenkilö KK
- Toteutettu 6.5.1992 mennessä

2. Kylmään pullonkaulojen selvittäminen

- Vastuuhenkilö KÖ
- Aikataulu 22.5.1992 mennessä selvitys ja ohjelma toimenpiteistä
- Työryhmä

3. Tuotannon yhteistyön oleellinen parantaminen

- Vastuuhenkilö EL
- Aikataulu 1.6.1992
- Kuvaus toimintatavoista hyvän tuotannon ylläpitämiseksi ja ehdotus muutoksista nykykäytäntöön
- Kuvaus tuotannon palaverista ja ehdotus muutoksista
- Kuvaus tuotannon suunnittelusta ja ehdotus muutoksista
- Työryhmä

4. Jälkitarkastuksen ja varaston uudelleenorganisointi

- Vastuuhenkilö EH
- Aikataulu 1.6.1992 yksityiskohtainen suunnitelma

5. Reklamaatioiden käsittely

- Vastuuhenkilö HH Laatupäällikkö vastaa
- Aikataulu 22.5.1992

6. ISO-9000 -järjestelmän käyttöönotto

- Vastuuhenkilö SR
- Aikataulu käynnistys 1.7.1992, valmis 1.7.1993

7. Myynnin ja tuotannon yhteistyö

- Vastuuhenkilö KK
- Aikataulu 1.6.1992

JAKELU:

Toimihenkilöt, Kla,

Luottamushenkilöt, Kla



2.

Toimihenkilömäärää piti vähentää

Toimihenkilövähennykset

Ottaessani pakkauslasitehtaan tuotantojohtajan tehtävän vastaan syksyllä 1992, yrityksen toimitusjohtaja oli jo käynnistänyt YT-neuvottelut toimihenkilömäärän vähentämiseksi.

Toimitusjohtaja oli onnistunut aikaisemmissa saneeraustehtävissään. Pihlavan sahan toimitusjohtajana hän oli saanut tehtäväksi lopettaa sahan, ellei merkittävää kannattavuusparannusta saataisi aikaan. Korhonen muisteli:

”Kerroin henkilöstölle, että jos antamiani lukuja ei saavuteta, saha lopetetaan. Saatte tietyn ajan ja tulette ehdotuksella, miten ne saavutetaan.”

Henkilöstö laati suunnitelmia, ne hyväksyttiin ja suuri osa myös toteutui. Näin se on aikaisemmin toiminut ja miksei nytkin, hän totesi minulle.

Työntaja oli jo laatinut listan toimihenkilöiden irtisanomisajoista ja mahdollisista eläkkeelle siirtymisestä.

Olin mukana, kun toimitusjohtaja tapasi jokaisen toimihenkilön. Jokaisen toimihenkilön piti perustella Korhoselle tarpeellisuutensa. Jokaiselle kerrottiin hänen heikkoutensa ja tarpeet merkittäviin henkilökohtaisiin parannuksiin.

Jokainen toimihenkilö sai lomakkeen, jossa piti arvioida työhön liittyviä arvojaan. Lisäksi jokainen oli ulkoisessa testissä, jossa hänen kelpoisuuttaan arvioitiin.

Järkytyin siitä tavasta, jolla keskustelut toteutettiin. Oikein tai väärin, mutta ne olivat täysin ristiriidassa omien arvojeni ja toimintatapojeni kanssa.

Tapaamisten jälkeen sain kuulla henkilöstöltä, mitä keskusteluista ajateltiin, masentuneita miehiä.

”Näiden keskustelujen jälkeen minulla on henkilöstö, joka ei olisi innostunut tai pelästynyt, vaan täysin lamaantunut.”

Näistä ajatuksistani syntyi tarve suunnitella omiin johtamistapoihini sopiva kehittämisohjelma, jolla asetettu tuotanto- ja laatutavoite voitaisiin saavuttaa. Syntyi Ryhti-ohjelma.

TIEDOTE

K. Korhonen/lr

18.5.1992

Tuotannon organisaation toimihenkilöiden soveltuvuustestaus

Olen pyytänyt Pekka Jugaa organisoimaan Karhulan Pakkauslasitehtaan tuotannon kaikkien toimihenkilöiden soveltuvuustestauksen. Syynä toimenpiteeseen on se, että tehtaan toiminta ei ole mitenkään kehittynyt, tulos on tappiollinen ja eräs perusongelma on tuotannon organisaation flegmaattinen reagointi ongelmiin. Testit suoritetaan mahdollisimman nopealla aikataululla ja tulosten selvittyä ryhdytään tarpeellisiin toimenpiteisiin.

JAKELU:

Tuotannon toimihenkilöt

3.

Esittelin itseni

Työsuhteeni alkoi heti syyskuun alusta. Mitä olisi tehtävä ensimmäiseksi, mietin.

Tullessani *Rosenlew Toolsin* johtajaksi olin tehnyt sen virheen, että olin olettanut porukan tuntevan minut entuudestaan. Olin kuitenkin ollut vuosia muissa tehtävissä ja tehtaan henkilöstö vaihtunut. Se, että olin olettanut muiden tuntevan minut, oli koettu ylimielisyytenä, minulle kerrottiin myöhemmin.

Ottaen huomioon pakkauslasitehtaan tilanteen ja tarvittavat toimenpiteet, meillä oli kiire. Olin oivaltanut myös sen, että emme sitoudu lukuihin ja suunnitelmiin, vaan ihmisiin, jotka ovat niiden takana. Tietysti myös, että hyväksymme esitetyt asiat.

Ei riittänyt, että opimme tuntemaan toisemme vähitellen, kuten on tapana. Minun oli keksittävä tapa, jolla toistemme tuntemista voitaisiin radikaalisesti nopeuttaa.

Kättelin jokaista

Kun työsuhteeni Karhulassa alkoi viikolla 36, viikolla 37 kävin kättelemässä jokaista heidän työpaikallaan. Heitä oli kaikkiaan yli 300. Tervehdin kädestä, sanoin muutaman sanan itsestäni ja kysyin heistä.

Tehtaalla työt olivat jatkuvassa viidessä vuorossa. En odottanut, että jokainen tulisi päivävuoroon, kuten itse tulin. *Kävin tapamassa heitä siinä työvuorossa, missä he sattuiivat olemaan; päivällä tai yöllä.*

Minulle syntyi miellyttävä kokemus. Länsi-Suomessa olin kokenut, että johtaja ei ole ”ihminen” ja häneen suhtauduttiin hyvin varauksellisesti. Karhulassa suhtautuminen oli täysin toinen. Ihmiset olivat avoimia ja keskustelivat, kuten kenen kanssa tahansa.

”Olen tavannut tähän ikään mennessä monia johtajia, kukaan ei ole tullut kädestä tervehtimään omalle työpaikalleni”, kuulin sanottavan.

Esittelin itseni

Samalla viikolla eli 37 esittelin itseni. Mietin huolella, mitä ja miten kerron:

- itsestäni ja perheestäni
- mitä olen tehnyt aikaisemmin
- miksi muutin työpaikkaa
- omista odotuksistani työssäni
- perusarvoista, joihin uskon
- johtamistavoistani ja
- odotukseni muita kohtaan

Tilaisuuksia oli kaikkiaan kolme, kaksi toimihenkilöille ja yksi työntekijöitten luottamushenkilöille. Jaoin osallistujille käyttämäni kalvot, joita he saivat halutessaan jakaa eteenpäin.

Pyrin johdonmukaisesti siihen, että jos odotan muilta jotain, näytän esimerkkiä. Kun ensin kertoo itsestään, on myös helpompi kysyä toisilta. Oli tärkeää, että muut oppivat tuntemaan minut, mutta myös se, että oppisin tuntemaan heidät, ja kysymällä oppii.

Yleensä kysymistä pidetään uteluna, omalla avoimuudellani pyrin saamaan aikaan keskusteluja, joissa tiedot ja ajatukset liikkuvat kumpaakin suuntaan. Halusin luoda ilmapiiriä, jossa kuka tahansa voi esittää kysymyksiä.

Tästä eteenpäin esitän muistiinpanoni siitä, mitä henkilöstölle silloin kerroin.

Miksi esittelen itseni

- **Yrityksen menestyminen perustuu**
 - jokaisen ammattitaitoon ja
 - kykyyn toimia yhdessä
- **Kyky toimia yhdessä edellyttää keskinäistä luottamusta**
- **Tämä puolestaan edellyttää toistensa tuntemista**

A. Ahlström Osakeyhtiö
Karhulan Pakkauslasitehdas

Kehittäjän tie Pakkauslasitehtaalla

Kari Tuominen

Riihimäen lasitehdas oli lopetettu ja yhdistetty Ahlströmin Karhulan Pakkauslasitehtaaseen. Yhdistettyjen lasitehtaiden toimintaperiaatteet olivat poikenneet toisistaan merkittävästi. Niiden yrityskulttuurit olivat lähes toistensa vastakohtia. Yhdistämisen seurauksena tulivat valtaiset tuottavuus- ja laatuongelmat. Yhteinen laatu ja tuottavuus olivat selvästi alle sen, mihin tehtaat olivat itsenäisesti pystyneet.

Onnistuimme kolmen viikon aikana yhteistyössä henkilöstön kanssa laatimaan suunnitelman tavoitteiden saavuttamiseksi seuraavan kolmen kuukauden aikana. Ohjelman nimeksi tuli Ryhti-ohjelma.

Ihailimme suuria kehitysaskelia. Niiden suorittajat ovat sankareita. Suuret muutoshypyt eivät kuitenkaan ole suositeltavia. Ne vaativat suurta ammattitaitoa ja sisältävät suuria riskejä. Kehityshyppy, tarpeesta huolimatta, voi olla liian suuri kohtuuajassa suoritettavaksi.

Jatkuva kehittäminen käynnistettiin Lasitehtaalla. Kohteiden etsinnässä olivat kaikki mukana ja etsintä tapahtui tuplatiimitekniikalla. Kolme henkilöä koulutettiin ohjaamaan tuplatiimikokouksia. Yksi heistä (työnjohtajista paras) vapautettiin puoleksi vuodeksi tukemaan kokopäivätoimisesti jatkuvan kehittämisen käynnistymistä, johon jokainen osallistuisi.

Kirja kertoo käynnistämistämme kehittämisprojekteista sekä niissä käytetyistä periaatteista ja tuloksista.