Kehityksen tie

Oy W. Rosenlew Ab
Rosenlew Tools

Muottiliiketoiminnan kehittäminen



Kari Tuominen

Oy W. Rosenlew Ab
Rosenlew Tools

Muottiliiketoiminnan kehittäminen



Kari Tuominen
www.changemanager.org

Copyright: Oy Benchmarking Ltd
Tekijä: Kari Tuominen
Kansi: Riku Tuominen
ISBN: 978–952–228–762–5
ISBN e-kirja: 978–952–228–761–8
Päivämäärä: 2016
Kustantaja: Oy Benchmarking Ltd

Sisältö

Uusiin tehtäviin 4
Johdanto 5
Kirjan sisältö lyhyesti 6

Tutustuminen ja käynnistäminen

1. Tutustuin asiakkaisiin 9
2. Tutustuin yritykseen 15
3. Tutustuin alaan 25

Kehittäminen

4. Laadin ensimmäisen kehittämissuunnitelman 31
5. 3K-ohjelman esittely – kaikki mukaan 33
6. 3K-ohjelman täsmentäminen – menestystekijät selville 49
7. 3K-ohjelman toteuttaminen – perusasiat kuntoon 63
8. Kehitimme kansainvälisiä asiakkuuksiamme 87
9. Kehitimme CAD/CAM -tekniikkaa 95
10. Kissa nostettiin pöydälle 103
11. Vertasimme kilpailijoihin 111
12. Suunnittelimme tuotantojärjestelmän ja investoinnit 123

Liiketoiminnan suunnittelu ja tulosten seuranta

13. Analysoimme markkinoita ja kilpailua 137
14. Laadimme projektiohjeet 149
15. Laadimme strategisen suunnitelman 163
16. Esitimme strategisen suunnitelman henkilöstölle 183
17. Laadimme budjetin vuodelle 1988 191
18. Laadimme toimintasuunnitelman vuodelle 1988 199
19. Budjetin ja suunnitelman esittely henkilöstölle 211
20. Seurasimme tuloksia 217

Toimialasta luopuminen ja uusi mahdollisuus

21. Toimialasta luopuminen vai uusi mahdollisuus 225

Liitteet:

Benchmarking-rapportti, USA 238
Tiedotteita henkilökunnalle 246

Kirjoittaja 277
Tuoteluettelot 278

Uusiin tehtäviin

SATAKUNNAN KANSA 16.1.1987

Oy W. Rosenlew Ab:n metalliteollisuudessa astuivat voimaan 1.1.1987 alkaen seuraavat järjestelyt:

Osahankintaan liittyvät liiketoiminnat on yhdistetty sisäisessä seurannassa uudeksi tulosyksiköksi, jonka nimi on Rosenlew Components. Yksikön nykyisiä päätuotteita ovat SG- valut, koneistusalihankinta, muoviosien valmistuksessa käytettävät muotit, ohutlevyosien valmistuksessa käytettävät työkalut sekä osahankintaan liittyvät kehittämispalvelut. Rosenlew Components käsittää kaksi tulosyksikköä, valimon ja Rosenlew Toolsin (aik. työkalutehdas).

Rosenlew Componentsin johtajaksi on nimitetty DI *Tapani Vainio-Mattila* (44). Hän on ollut yhtiön palveluksessa vuodesta 1976 toimien viimeksi valimon ja Rosenlew Toolsin tehtaanjohtajana.

Valimon tehtaanjohtajaksi on nimitetty DI *Antti Jääskeläinen* (34). Hän on ollut yhtiön palveluksessa vuodesta 1979 toimien viimeksi valimon markkinointipäällikkönä.

Rosenlew Toolsin tehtaanjohtajaksi on nimitetty ins. *Kari Tuominen* (42). Hän on ollut yhtiön palveluksessa vuodesta 1968 toimien viimeksi pakkausteollisuuden toimialanjohtajana.

Rakennuspäälliköksi on 1.1.1987 alkaen nimitetty insinööri *Kalervo Ekholm*. Hän toimii edelleen myös kunnossapito- päällikkönä.

Sähköpalvelupäällikkönä toimii insinööri *Antti Saarni.*

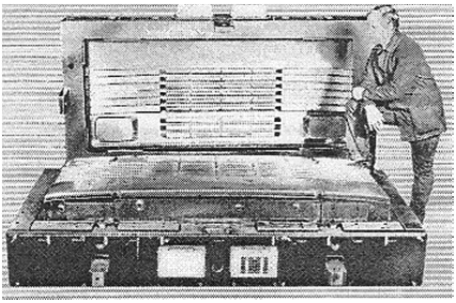
Rakennuskunnossapitopäällikkönä toimii 1.1.1987 alkaen insinööri Aarne Saari.

Isännöitsijätoimiston päälliköksi on 1.1.1987 alkaen nimitetty *Anneli Mäntylä* vastuualueenaan kaupunkikiinteistöjen isännöinti ja asuntoosakeyhtiöiden toimitusjohtajatehtävät.

Laboratoriopäälliköksi on 1.1.1987 alkaen nimitetty DI *Seppo Sipilä*. Hän hoitaa edelleen myös yhtiön ympäristönsuojeluun liittyviä asioita.
Tiedotussihteeriksi ja Työ ja Toimi -lehden toimitussihteeriksi on 1.1.1987 alkaen nimitetty kirjeenvaihtaja *Leena Metsä.*



Johdanto



Vuonna 1987 Rosenlew Tools markkinoi, suunnitteli ja valmisti vaativia muovimuotteja Skandinavian TV- ja autoteollisuudelle. Se oli yksi Oy W. Rosenlew Ab:n tulosyksiköistä. Yritys työllisti 120 henkilöä ja liikevaihto oli noin 25 Mmk. Sen pahimmat kilpailijat olivat Suomessa, Italiassa ja Saksassa.

Konsernijohdon laatiman strategian mukaisesti päämääränä oli luoda Rosenlew Toolsista yksikkö, joka pystyy toimimaan kannattavasti pohjoismaisen TV- ja autoteollisuuden tarvitsemien suurten muovimuottien päätoimittajana.

Lukuun ottamatta Skandinaviaa Euroopan kaikilla autoteollisuuden keskittymillä, kuten Saksa, Italia ja Ranska, oli vahva autoteollisuutta palveleva muottiteollisuus. Valtaosa suurista muoteista tuotettiin Saksasta ja Italiasta. Päämääränä oli täyttää tämä aukko.

Pohjoismainen TV-teollisuus oli voimakkaassa kasvussa viennin ja yritysostojen ansiosta ja se oli kolmanneksi suurin Euroopassa. Se oli etsimässä ensi sijassa toimitusajoiltaan kilpailukykyisiä muottivalmistajia.

Tulosyksikön päämäärien saavuttamiseksi oli asetettu strategiset tavoitteet kannattavuudelle, kasvulle, kansainvälistymiselle, tehokkuudelle ja yrityksen menestystekijöille. Asetetun päämäärän saavuttamiseksi oli ansaittava merkittävä asema markkinoilla sekä oleellisesti parannettava kannattavuutta. Kannattavuus oli ollut jo monien vuosien ajan raskaasti tappiollista merkittävästä kasvusta huolimatta.

Laaditun kehitysohjelman avulla kehitettiin asiakassuhteita, yrityksen toimitusvarmuutta ja tuottavuutta. Erityisesti luotiin muottien tuotannon rinnakkaisvalmistuksen tuotantojärjestelmä, joka mahdollistaisi suunnitellut läpimenoaikojen puolitukset.

Kirjan sisältö lyhyesti

Kirja on osa *Rosenlew-yhtiön historiaa*. Se kertoo ajanjakson, jolloin toimin yhtymän *Rosenlew Toolsin liiketoiminnan johtajana*. Samana vuonna Rosenlew ja sen yksiköt siirtyivät Rauma-Repolan omistukseen.

Kirja kertoo sekä dokumenttien että kokemusteni avulla liiketoiminnan järjestelmällisestä kehittämisen suunnittelusta ja toteuttamisesta.

Tutustuminen ja käynnistäminen

Kirja kertoo, miten perehdyin *asiakkaisiin*, *yritykseen* ja *toimialaan* ymmärtääkseni oman johtamistehtäväni. (tammikuu/87)

Se esittää, miten kerroin *henkilöstölle oman käsitykseni* vallitsevasta tilanteesta sekä tarvittavista kehittämistoimenpiteistä. Halusin, että muut oppivat tuntemaan minut. (helmikuu 1987, eli 2/87)

Kirja kertoo, miten määrittelimme *menestystekijämme* luodaksemme *yhteisen* perustan kehittämispyrkimyksillemme. (3/87)

Kehittäminen

Kirja kuvaa *kehittämistoimenpiteitä*, kuten muottien toimitusaikataulun kehittäminen ja toimitusvarmuuden seuranta. Vasta, kun *perusasiat* ovat hallinnassa, voidaan käynnistää muita kehittämisohjelmia. (jatkuvaa kehittämistä)

Se havainnollista, miten kehitimme *kansainvälisiä asiakkuuksiamme* saadaksemme *tilauskantemme* jälleen nousuun. (kevät 87)

Kirja kuvaa, miten pyrimme varmistamaan, että *CAD/CAM* on meille merkittävä *kilpailuetu* myös vastaisuudessa. (jatkuvaa kehittämistä)

Koska kaikki eivät olleet ymmärtäneet, että nyt on *tosi kysymyksessä*, nostettiin *kissa pöydälle*. Annoin sekä *ruusuja* että *risuja*. (5/87)

Luku *Vertasimme kilpailijoihin* kertoo, miten otimme selvää, mitä *muut osaavat*, mikä on ero meihin, mitä voisimme *muilta oppia* ja miten ottaisimme oppimamme käyttöön. (10/87)

Kirja kertoo, miten luotiin uusi tuotantojärjestelmä muottien *läpimenoajan lyhentämiseksi.* Se havainnollistaa, miten saatuja tuloksia testattiin käytännössä. Lyhyt läpimenoaika on *menestystekijä* alallamme, joka on myös meidän *hallittava*. (11/87)

Liiketoiminnan suunnittelu ja tulosten seuranta

Kirja esittää laatimamme *markkina-, kilpailu- sekä SWOT-analyysit*. Olimmeko rehellisiä vai haaveilimmeko? (2 ja 6/87)

Se esittää, miten laadimme *strategiat, budjetin ja toiminta-suunnitelman* seuraavalle vuodelle. Oli varmistettava, että *kehittämispyrkimyksemme* tukivat strategiaa ja sen tavoitteita. (2, 6 ja 11/87)

Teos havainnollistaa, miten *esitimme* laatimamme strategian, suunnitelmat ja tavoitteet *henkilöstölle*. Jos niitä ei *ymmärrä*, niitä ei osaa *toteuttaa*. (2, 6 ja 11/87)

Se kuvaa, miten *seurasimme* saavuttamiamme *tuloksia*. Tulokset kertovat onnistumisestamme sekä antavat *palautteita* parannuksia varten. (jatkuvaa)

Toimialasta luopuminen ja uusi mahdollisuus

Kirja kertoo, miten päädyin ehdottamaan Rosenlew Toolsin myyntiä sekä miten löysin sopivan ostajaehdokkaan. Se kuvaa, miten analysoin yhteisyrityksen järkevyyttä sekä mitkä evästykset laadin uudelle Rosenlew Toolsille. (10/87 – 2/88)

Kirjoittajana toivon, että kirja antaa ajatuksia ja ideoita oman liiketoiminnan sekä sen kehittämisen suunnittelussa ja sen toteuttamisessa.

Pikaluku: Lue sivut 1- 6, kunkin luvun ensimmäinen sivu sekä sisällön otsikot. Muut kohdat mielenkiintosi mukaan.

1.
Tutustuin asiakkaisiin ja heidän tarpeisiinsa

Tammikuu 1987

Luku kertoo, miten suunnittelimme asiakkaisiin tutustumiseni, mitä tietoja matkaa varten kerättiin ja mitä tuloksia vierailujen avulla saavutettiin.

Tauno Männistö toimi Toolsin markkinointipäällikkönä. Hän oli ollut Rosenlew Toolsin palveluksessa sen toiminnan alusta alkaen eli vuodesta 1973. Suunnittelimme vierailut ruotsalaisille muoviosien puristajille, joiden merkittävimpiä asiakkaita olivat Volvo ja Saab-Scania.

Matkaa varten Tauno kirjasi tärkeimmät tiedot asiakkaista, heidän yhteyshenkilönsä ja muottiostonsa meiltä vuosien varrelta.

Toki saimme heiltä monia tietoja, mutta merkittävin niistä varmaan oli odotus:

– ”Kun palaatte sinne Porin tehtaalle, laittakaa asiat siellä kuntoon. Niitä muotteja me odotetaan.”

Näillä eväillä ymmärsin, mitä asiakaslähtöisyydellä todella tarkoitetaan.

Aloitin uudessa tehtävässäni

Olin aloittanut Rosenlew Toolsin liiketoiminnan johtajana. Edeltäjäni *Tapani Vainio-Mattila* oli ansiokkaasti pystynyt myymään tehtaan täyteen sekä parantamaan merkittävästi yrityksen sisäistä henkeä tultuaan johtajaksi Rosenlew Toolsiin.

Rosenlew Tools ei kuitenkaan ollut valmis uuden asiakas-kunnan, TV- ja autoteollisuuden, vaatimuksiin ja yritys oli ajautunut suuriin toimitusaika- ja laatuvaikeuksiin saadessani tehtävän.

”Ensin mokasimme Suomessa ja asiakkaat eivät enää tilaa. Sitten löysimme asiakkaita Ruotsissa. Nyt on tapahtumassa sama siellä. Osaatko Saksaa, *Tauno Männistö*, Toolsin markkinointipäällikkö, kuvasi vallitsevaa tilannetta ja hymähti.

”Toimitukset ovat keskimäärin kymmenen viikkoa myöhässä ja laatukaan ei ole sitä, mitä asiakkaat Ruotsissa olivat odottaneet”, Tauno jatkoi.

Ajattelin, että ei ollut aikaa strategisiin tai muihin suunnitelmiin, jotain piti tehdä ja vieläpä nopeasti, pohdin.

Aloitin asiakkaista

Ruotsalaisista asiakkaista olisi kai paras aloittaa, ja kysyin Taunonkin mielipidettä. Niin päätimme tehdä viikon matkan tärkeimmille asiakkaille Ruotsissa.

Hamax
Sylvan
Nobel Plast, F
Skara Plast
Nobel Plast, L
Perstorp
Plastal Ab
Norbert Riscbe

19.1.1987 lähdimme. Tauno oli laatinut matkasuunnitelmaan, jota sisälsi yritys- ja henkilönimiä. Emme suunnitelleet vierailuja yrityksiin, vaan tapaamaan henkilöitä, joilla oli tarkalleen määritellyt tehtävät asiakasyrityksissä. Tauno tunsi henkilöt entuudestaan ja koulutti myös minua tuntemaan heidät.

Laadimme alustavan suunnitelman, jota täsmensimme matkalla ja aina vierailupaikkojen välillä: Halusimme kuulla asiakkaiden mielipiteet laadusta, toimituksista ja muista sekä heille että meille tärkeistä asioista. Ottaisimme selvää heidän tulevaisuuden suunnitelmistaan, tarpeista ja odotuksista sekä omista mahdollisuuksistamme jatkotilauksiin. Halusin nähdä heidän tuotantoaan, joka oli uutta minulle. Muottien asiantuntijana Taunolla oli mukana myös joukko teknisiä kysymyksiä, jotka koskivat työn alla olevia muotteja.

Tauno laati asiakkaista keskeiset tiedot alla olevalle lomakkeelle. Hän kirjasi asiakkaan ostot, maineemme, kilpailijamme kyseisellä asiakkaalla ja yhteyshenkilöt.

Oy W Rosenlew Ab / Rosenlew Tools Laatija: Tauno Männistö	**ASIAKASANALYYSI** 12.1.1987

Nimi: Nobel Plast Ljungby

Liikevaihto: ? Muottiostot: 7 Mmk / v

Pääasiakkaat/osuus: Höglund 30 %, Volvo 20 %, Scania 20 %

Kilpailijamme: Saksalaiset (Läpple), aikaisemmin Englanti

Kilpailijoiden CAD-tilanne: Läpple IBM, Englanti

Kilpailijan maine: Läpple / hyvä, Englanti / laatu huono

Meidän maineemme: Hyvä

Kasvupotentiaali: Eivät saa uusia kauppoja

Muottiostojen kasvu meiltä: Jos he saavat kauppoja, niin mekin

Toimitushistoria:
- Volvon grilli 85 kesäkuussa, laatu hyvä, toimitus myöhässä 3 v
- Alumiinimuotit Höglundille, toistaiseksi kaikki hyvin
- Kauppaa Volvon takaluukusta 2 muottia, 3,5 Mmk, odotellaan

Yhteyshenkilöt: Fritjof Kroublad, Lage Trägård, Rolf Andersson, Krister Lunden, Kenneth Salomonsson

Toimitetut muotit 1981 – 1987

Tauno kirjasi ruotsalaisille asiakkaillemme vuodesta 1981 lähtien toimitetut muotit. Niitä kertyi 33 kappaletta. Loppuasiakkaiden ostot jakautuivat seuraavasti: Saab: 3,85 Mmk / 7 kpl, Volvo 6,09 / 9, Muut 6,02 / 17.

Taulukon laativat ja ylläpitivät Tauno Männistö ja Kari Bärlund

Puristaja	-81	-82	-83	-84	-85	-86	-87	Arvo/ kpl
Nopel Plast, L				Volvo grilli 1		Al-muotit 1.7 (3 kpl)	Al-muotit 4.1 (6 kpl)	6.8 10 kpl
Nopel Plast, F	Panel 0.25	Balja 0.45		Tröskels. 0.6		Tröskels. 0.55		1.85 4 kpl
Makroplast		26 Tv-laat 0.64		Dörrbåge 1.9	26 TV-laat 0.8		Barnstol 1	4.3 4 kpl
Skaraplast	CD-tolppa 0.3							0.3 1 kpl
Plastal					Avatäckn. 1.2	Skydd 1.55	Sidodel 0.55	3.3 4 kpl
Perstorp	Leipälaat 0.4					Smuts. 0.34	Lamphus 0.4	1.1 3 kpl
Volvo, Ö							Tvärbalke 0.75	0.75 1 kpl
Asea Plast		Solskydd 0.2				Lucka 0.1		0.3 2 kpl
Hamax							Ruohonl. 2 kpl 1.5	1.5 2 kpl
Fibron					Grilli 0.95	Grilli 1.4		2.35 2 kpl
Yhteensä								**22.25 Mmk 33 kpl**

Saimme vastauksia moniin kysymyksiimme. Ne pelkistyivät erään tärkeän asiakkaamme sanontaan, jota hän vielä ystävällisesti korosti taputtaen olkapäätäni. ”Kari, se on hienoa, että aloitat tehtäväsi kyselemällä asiakkaiden toivomuksia. Olisi vain yksi toivomus. Kun palaat sinne Porin tehtaalle, laita siellä asiat kuntoon. Niitä muotteja me täällä odotamme”, hän isällisesti evästi.

Silloin minulle konkreettisesti valkeni, mitä asiakaslähtöisyys tarkoittaa. Eli toimitetaan sitä, mitä on luvattu ja sovittuna aikana. Asiakaslähtöisyys ei synny asiakkaiden kanssa seurustelemalla, vaan sovittu kauppa lunastamalla, oivalsin, että:

> Paljonko käynnistetään kalliitakin asiakastyytyväisyystutkimuksia, vaikka on ilmiselvää, mitkä asiat ovat pielessä?
>
> – Tarjousten tekoon menee aikaa, toimitukset myöhästyvät, reklamaatiota kerääntyy ja muuta vastaavaa.
>
> Jo yrityksen sisäisillä mittauksilla näkee, mihin asioihin asiakas on tyytymätön.

Mitattiin asiakastyytyväisyyttä

Saimme ruotsalaisen asiakkaamme Plastalin käsitykset meistä ja muoteistamme ruotsalaisiin, italialaisiin ja saksalaisiin muotintoimittajiin verrattuna.

Asiakasodotus	**Suhteellinen asiakastyytyväisyys ja hintataso**			
	Ruotsi	Tools	Italia	Saksa
Toimitusnopeus	0,9	0,6	1,0	0,7
Tuotelaatu	0,8	0,8	0,7	1,0
Joustavuus	0,9	0,7	1,0	0,7
Asiakassuhteet	0,9	0,3	0,5	1,0
Yhteensä	**3,5**	**2,4**	**3,2**	**3,4**
Hintataso	*0,8*	*0,6*	*0,7*	*1,0*

Toimitusnopeutemme oli vain 60 %, tuotelaatumme ja joustavuutemme 70 % ja asiakassuhteemme 30 % parhaiden suorituksista. *Näistä seurasi, että hintatasomme oli vain 60 % parhaista.*

Matkaohjelma (liite 1.1)

19.1.1987 / Kari Tuominen, Tauno Männistö / TK

Pvä	**Vierailun kohde**
19.1.	lento Pori-Hki Hki-Oslo 19.05 - 19.35 Hotell Refsnäs Gods i Moss
20.1.	klo 9.00 Hamax: Leif Hermanssen, teknisk schef klo 13.30 Sylvan: Ingemar Boork, teknisk schef Hotell Swania i Trollhättan
21.1.	klo 9.00 Nobel Plast Färgelanda: Bo Lindström, forminköpare klo 14.00 Skara Plast: Kenneth Hagman, forminköpare Hotell Terrazza i Ljungby
22.1.	Nobel Plast: Lage Trädgärdh, forminköpare " Kenneth Salomonsson, projektingenjör " Ingvar Gunnarsson, inköpare Perstorp: Henry Andersson, konstruktör " Jan-Erik Nilsson, försäljnigschef Hotell Svea i Simrishamn
23.1	Plastal Ab: Paul Öhman, fösäljningschef " Norbert Riscbe, forminköpare
23.1	Malmö-Arlanda 15.20 - 16.25 Arlanda - Pori 17.55 - 20.20

2.
Tutustuin yritykseen

Tammi- ja helmikuu 1987

Luku esittää, miten tutustuin yritykseen menneisyyteen, mitä minulle kerrottiin, mitä kannattavuusluvut ja toimitusvarmuustiedot kertoivat yrityksestä sekä sen kehittämistarpeista.

> Voit visioida ja laatia haastavia suunnitelmia ilman, että tunnistat ja ymmärrät yrityksen menneisyyttä tai sen kulttuuria.

Rosenlewin Metalliteollisuuden työkaluosasto palveli leikkuupuimuri- ja kotitalouskonevalmistusta. Työkaluosastosta muodostettiin tulosyksikkö, jonka tehtävänä oli markkinoida ja valmistaa muotteja. Sen oli tultava toimeen taloudellisesti omillaan.

Se oli tehnyt merkittävät investoinnit vuosien 1974 ja -77 aikana sekä toimittanut ensimmäiset muottinsa. Vuodet olivat muottien teon opettelua. Onnistuttiin, mutta vielä enemmän epäonnistuttiin.

Investoitiin lisää ja muutettiin uuteen tuotantohalliin Porin Uusiniityssä. Sen jälkeen käynnistyivät vaikeudet. Keskimääräinen myöhästymisaika vuoden 1987 alussa oli kymmenen viikkoa ja laatua (tosin hyvää) saatiin syntymään vain monen korjailun jälkeen.

Yksikkö oli tehnyt merkittäviä tappioita koko sen toimintansa ajan.

Haastattelin avainhenkilöitä

Edellisessä tehtävässäni Rosenlew-Pakkauksen toimialajohtajana olin oivaltanut, mitä järjestelmällisen haastattelun, kuuntelun ja kuuntelemansa kirjaamisella voi saada aikaan. Voi kerätä tietoja sekä oppia ymmärtämään niiden merkitystä muutamassa viikossa, mikä muuten voisin viedä vuosia.

mitä täällä pitäisi kehittää
mitä olisi mahdollista kehittää
mitä itse olisit valmis tekemään esittämiesi ehdotusten eteen

Haastattelin jokaista välitöntä alaistani, olin uteliaas ja kuuntelin. Rosenlewin edeltäjä Rosenlewin Metalliteollisuuden työkaluosasto ja osa sen henkilöistä oli minulle entuudestaan jonkin verran tuttu. Siitä oli myös haittansa. Joitakin asioita luulin tietäväni, joita en sittenkään tiennyt.

Seuraavassa omia tulkintojani siitä, mitä minulle kerrottiin:

Historiaa taustaksi

Rosenlew Toolsilla on takanaan 100 vuoden perinteet laadukkaiden puristustyökalujen suunnittelussa ja valmistuksessa yhtiön omille tehtaille (liite 2.1). Toiminnalla ei ole ollut taloudellisia tulostavoitteita.

Viimeisen runsaan kymmenen vuoden aikana se itsenäisenä tulosyksikkönä on vastannut myös taloudestaan. Se ei ole kuitenkaan osannut valita omaa liiketoiminta-aluettaan, johon se olisi erikoistunut. Sen toiminta on sisältänyt teollisuusautomatiikkaa, alihankintaa, puristustyökaluja ja muovimuotteja. Sen kilpailijat ovat erikoistuneet jo kasvunsa varhaisessa vaiheessa pelkästään muovimuotteihin. Sen lisäksi ne ovat keskittyneet tiettyihin asiakasryhmiin ja / tai muottityyppeihin.

Muottivolyymi kolminkertaistui

Aina vuoden 1985 lopulle asti tehdas oli potenut työpulaa, joka ilmeisesti johtui tehtaan markkinointitoiminnan vähäisyydestä.

Oy W. Rosenlew Ab
Rosenlew Tools

Muottiliiketoiminnan kehittäminen

Kari Tuominen

Kirja kertoo ajanjakson, jolloin toimin Rosenlew Toolsin liiketoiminnan johtajana 1987. Se esittää dokumenttien ja oman kertoimukseni kautta liiketoiminnan järjestelmällisestä kehittämisen suunnittelusta ja toteuttamisesta.

- Kirja kertoo, miten perehdyin asiakkaisiin, yritykseen ja toimialaan ymmärtääkseni oman johtamistehtäväni.
- Se esittää, miten kerroin henkilöstölle oman käsitykseni vallitsevasta tilanteesta sekä tarvittavista kehittämistoimenpiteistä. Halusin, että muut oppivat tuntemaan minut.
- Kirja kuvaa kehittämistoimenpiteitä, kuten muottien toimitusaikataulun kehittämisestä ja toimitusvarmuuden seurannasta. Vasta, kun perusasiat ovat hallinnassa, voidaan käynnistää muita kehittämisohjelmia.
- Se kertoo, miten otimme selvää, mitä muut osaavat ja ovat meitä parempia sekä mitä voisimme heiltä oppia ja hyödyntää tehtaassamme.
- Kirja kertoo, miten luotiin uusi tuotantojärjestelmä muottien läpimenoajan lyhentämiseksi. Se havainnollistaa, miten suunniltelmia testattiin käytännössä.
- Kirja esittää, miten laadimme strategiat, budjetin ja toimintasuunnitelman. Kirja havainnollistaa, miten esitimme laatimamme suunnitelmat ja tavoitteet henkilöstölle.
- Kirja kertoo, miten päädyin ehdottamaan Rosenlew Toolsin myyntiä sekä miten löysin sopivan ostajaehdokkaan.

Kirjoittajana toivon, että kirja antaa ajatuksia ja ideoita oman liiketoiminnan kehittämisen suunnittelussa ja toteuttamisessa.

ISBN 978–952–228–762–5



ChangeManager Pro ™