

---

# Kehityksen tie

---

Rauma-Repola Group  
Development of Global Competitiveness  
P500 - Osa I

## **Globaalin kilpailukyvyn kehittäminen**



Kari Tuominen

**Rauma-Repola Group**  
**Development of Global Competitiveness**  
**P500 - osa 1**

# **Globaalin kilpailukyvyyn kehittäminen**

Globaalinen  
tehokkuus

Paikallinen  
joustavuus



Globaaliset  
innovaatiot

Globaalinen  
oppiminen

Copyright: Oy Benchmarking Ltd  
Tekijä: Kari Tuominen  
Kansi: Riku Tuominen  
Kuvitus: Lasse Malmberg  
ISBN: 978-952-228-418-1  
ISBN e-kirja: 978-952-228-419-8  
Julkaistu: 2016  
Kustantaja: Oy Benchmarking Ltd

# Sisältö

Esipuhe .....	4
Liikkeellelähtö ja ohjelman kulku.....	5
Globaalin kilpailukyvyyn kehittäminen .....	8
Moduli 1 .....	13
Moduli 2 .....	19
Moduli 3 .....	31
Globaaliset innovaatiot ja globaalinen oppiminen .....	39
Koulutusohjelma .....	45
Yritysstrategian kehittäminen - Moduuli 1 .....	51
Toimintakonseptin kehittäminen - Moduuli 2 .....	59
Kilpailua laadulla ja ajalla - Moduuli 3 .....	65
Toimintaprosessin kriittinen polku - Moduuli 4 .....	73
Kehitysprosessit - Moduuli 5.....	79
Kehitystekniikat - Moduuli 6.....	85
Muutoksen johtaminen - Moduuli 7 .....	87
Jatkuvan muutoksen johtaminen - Moduuli 8 .....	91
Globaalinen oppiminen - Moduuli 9 .....	93
Kirjoittaja .....	105
Tuoteluettelo .....	106

## **Esipuhe**

Olin ottanut tehtäväkseni aktivoida kehittämistoimintaa Rauma-ryhmässä. Sitä ei minulle varsinaisesti annettu mutta uskoin sillä parhaiten edistäväni yhtiön tavoitteita.

Olin tunnistanut sekä tarpeen että mahdollisuuden kehittää Raumayhtiötä ja sen toimialoja yhteisellä kehittämis- ja valmennusohjelmalla.

Omiin yritysjohton, kehittämisen ja kouluttamisen kokemuksilla suunnittelin ohjelmalle rungon, sisällön sekä tarvittavan aineiston ohjelman myymiseksi sekä Rauman johdolle. Samaa aineistoa käytettiin myös kouluttajien valintaan, tavoitteiden esittämiseen ja koulutusohjelman moduulien suunnitteluun.

## Johdanto

Satuin kuulemaan ABB:n kehittämisohjelmasta ja USA:ta kierrellessäni vastaavista Motorolan ja General Eletrikin ohjelmista. ”Jotain vastaavaa pitäisi meilläkin olla, jolla kirjan Managing Across Borders, ja sen sanoma Global Learning, saisi konkreettisen muodon. Siitä syntyi ohjelma nimeltä P500.

RAUMA-KONSERNI oli saanut uuden globaalisen rakenteen. Sen hyödyntämiseksi ja kannattavuuden parantamiseksi, koordinoitiin toimialoille *globaalisten kehitys- ja koulutusohjelman*, P500,

Rauma-konserni oli kasvanut nopeasti yritysostojen kautta toimialoillaan suurimpien joukkoon maailmassa. Omistimme yrityksiä useassa eri maassa, mutta emme hyödyntäneet asemaamme globaalisen kilpailun edellyttämällä tavalla. Yritysostojen kautta konserniin oli tullut suuri joukko johtajia ja yksiköitten johtoryhmiä, joilla oli hyvin erilaiset käsitykset siitä, miten globaalisia toimialoja pitäisi johtaa ja kehittää.

Haasteena oli, miten saada itsenäiseen toimintaan tottuneet johtajat ja johtoryhmät ymmärtämään toimialansa globaaliset tavoitteet ja keinot sekä saada heidät tekemään tarvittavat muutokset organisaatiossaan ja tuotevalikoimassaan.

P500-kehitysohjelman esikuvana oli ABB:n Customer Focus -kehitysohjelma sekä Motorolan ja General Electronikin johdon valmennusohjelmat, joihin minulla oli mahdollisuus perehtyä.

P500-ohjelman ja sitä tukevan valmennusohjelman tavoitteena oli nostaa Rauma Oy:n tulos 500 MFIM:iin vuoden 1995 loppuun mennessä. Tavoitteeseen saavuttamiseksi kunkin toimialan tehtävänä oli luoda globaaliseen kilpailuun sopivat rakenteet, globaaliset markkinointi-, tuote- ja tuotantostrategiat sekä parantaa radikaalisesti sisäistä tehokkuutta.

Valmennusohjelman avulla luotiin maksimaaliset edellytykset oppimiselle ja kehittämiselle. Valmennus muodostui kolmesta moduulista, jotka olivat pituudeltaan kolmesta viiteen päivään. Kutakin moduulia ohjasi korkeatasoinen kansainvälinen asiantuntija.

Metsäkoneryhmä käynnisti ohjelman ensimmäisenä. Oman toimialan johto-ryhmien lisäksi, siihen osallistui kaksi edustajaa multa kolmelta toimialalta. Näiden kuuden ulkopuolisen tehtävänä oli tuoda näkemyksiä toimialan ulkopuolelta sekä valmistella vastaava valmennusohjelma omalla toimialalla.

## Liikkeellelähtö ja ohjelman kulku

Seuraava teksti on muunneltu alkuperäisestä suunnitelmasta. Ohjelma toteutui suunnitellun mukaisesti.

Laadin tässä kirjassa esitetyn suunnitelman (kuvakirja). Testasin ehdotustani Rauma Oy:n suunnittelujohtaja Olli Vaartimon kanssa 26. ja 30.8.1991.

Suunnitelmaani käsiteltiin seuraavasti:

12.9.1991 Rauma Oy:n johto (Martti Unkuri)

24.9.1991 RBS:n hallitus

17.9.1991 Rauma Oy:n johtajisto

Tutustuin ABB:n ohjelmaan 16.10.1991 Strömbergillä Vaasassa sekä myöhemmin syksyllä Ruotsissa, jossa tapasin koko ohjelman koordinaattorin Zyrichistä. Ensimmäinen koulutusohjelmaversio valmistui lokakuussa 1991.

Ohjelma *Developing Global Competitiveness* esiteltiin Rauma Oy:n johtajistolle 2.12.1991. Tilaisuudessa oli puhumassa SRI:n konsultti globaalisesta oppimisesta ja The Boston Consulting Group Time - Based Managementista.

Johtajiston päätöksellä ohjelma laajennettiin kehitysohjelmaksi, jolle annettiin yksiselitteiset tavoitteet.

9.3.1993 pidettiin kaksipäiväinen *Executive Briefing* 30:lle yhtymän toimialojen edustajille.

- Tilaisuudessa *Martti Unkuri* asetti tavoitteet ja ohjelman toimintalinjat sekä selvitti kunkin roolia ohjelmassa.
- Valitut kolme päävetäjää esittelivät omat moduulinsa.
- Sovittiin aikataulu kullekin neljälle toimialalle.

7.4.1992 pidettiin ensimmäinen kolmesta moduulista FMG Timberjackille. Moduulit 2 ja 3 pidettiin elokuussa 1992.

Moduuli 1 käynnistyi Nordberg-ryhmälle lokakuussa 1991 ja loppuile 1992 alussa.

## **Kehitysohjelman päätavoite ja pääkeinot**

Ohjelman kannattavuustavoitteeksi asetettiin 500 MFIM 1995, jotka jaettiin kullekin toimialalle. Se voitaisiin saavuttaa

- hyödyntämällä globaalista asemaamme kullakin toimialalla: markkinoilla, päällekkäisyydet poistamalla ja osaamisen siirrolla
- pienentämällä yksikköjen välisiä kannattavuuseroja toimialojen sisällä
- muuttamalla organisaation rakenteita ja lisäämällä tehokkuutta, joilla pienennetään haavoittuvuutta ja lisätään kannattavuutta

Tavoitteisiin pyrittiin osaamista kehittämällä, ei yritysostoin tai myynnin lisäyksillä. Päähuomio keskitettiin laadun ja nopeuden kehittämiseen tärkeimmissä liiketoimintaprosesseissa.

Tavoite edellytti kertaluokkaparannuksia, ei vain paremmin vaan eri tavalla.

## **Suoritusperiaatteet**

Ohjelma toteutettiin suunnittelemalla siihen tarvittavat projektit ja kriteerit sekä seuraamalla niiden toteutumista toimialojen hallituksissa.

## **Koulutusohjelma**

Suunniteltu koulutusohjelma oli kehittämishojelman keskeinen osa. Siinä saatava koulutus tuki kehityskohteiden määrittelyä ja toteuttamista riittävällä ammattitaidolla ja nopeudella.

Koulutusohjelma sisälsi kolme moduulia:

1. organisoituminen globaaliseen kilpailuun
2. osaamisen kehittäminen
3. muutoksen johtaminen.

Koulutus on tarpeisiimme räätälöity eikä saatavissa muilla keinoin.

Koulutusohjelma toteutettiin toimialoittain kuitenkin siten, että kunkin osallistui edustaja muilta toimialoilta sekä Rauman esikunnasta.

Ohjelman kestoajaksi suunniteltiin 2-3 vuotta, jossa se olisi toteutettu kaikilla toimialoilla.

Tavoitteena oli löytää ohjelmalla parhaat kouluttajat ja asiantuntijat.

Opiskelumateriaali jakautui seuraavasti:

- 25 % teoriaa
- 25 % caseja
- 50 % käytännön työtä

## **Roolijako**

Ohjelma toteutettiin Rauma Oy:n johdon aloitteesta ja sen valvon-  
nassa. Toimialat vastasivat toteutuksesta ja tuloksista.

Saatujen kokemusten avulla Rauman johto käynnisti vastaavia oh-  
jelmia, joihin valittiin koko yhtymällä ja sen toimialoille tärkeitä ai-  
heita.

Seuraava teksti on esite, jota käytin ohjelman ajatusteni esittelyssä.

# Globaalin kilpailukyvyyn kehittäminen

**Rauma** konserni on kasvanut merkittäväksi **globaaliseksi** teollisuusyritykseksi.

Se on tehnyt sen keskittymällä toimialoille, joissa se on saavuttanut johtavan aseman maailmassa. Pohjana on ollut suomalainen osaaminen, täydennettynä **kansainvälin yritysostoin**.

Toimialamme ovat **uusien haasteiden edessä**; kilpailukyky globaalissa toimintaympäristössä vaatii uusia aseita.

Perinteellisen paikallisen **joustavuuden** lisäksi tarvitsemme myös globaalista tehokkuutta. Tämä puolestaan edellyttää ja **globaalisia innovaatioita** ja globaalista oppimista.

**Eroavaisuuksistaan** huolimatta toimialojenkin toimintaprosessit ovat **samankaltaisia**. Lisäksi toimialat ovat kansainvälistymisessään lähes samassa vaiheessa. Näillä perusteilla **keskinäiseen** oppimiseen on hyviä mahdollisuuksia.

Tämä vihkonen kuvaa globaalisen kilpailukyvyyn kehittämisen peruselementtejä, joissa pyrimme **tietoja, taitoja** ja **kokemuksia toimialojen sisällä ja välillä siirtämään**.

Meidän on oltava hyviä **"tekemään"**, mutta myös **kehittämään, parempia ja nopeampia kuin kilpailijamme**.

# Muutoksen johtamista on kehitettävä

Riittävän kehitysnopeuden  
saavuttamiseksi on kehittämiskykyjämme  
**järjestelmällisin** keinoin  
jatkuvasti **kehitettävä**.

# Globaalin kilpailukyvyn kehittäminen

Kari Tuominen

Rauma konserni oli kasvanut merkittäväksi maailmanlaajuiseksi teollisuusyritykseksi. Se oli tehnyt sen keskittymällä toimialoille, joissa se on saavuttanut johtavan aseman maailmassa. Pohjana oli ollut suomalainen osaaminen, täydennettynä kansainvälinen yritysostoin.

Toimialamme olivat uusien haasteiden edessä; kilpailukyky globaalisessa toimintaympäristössä vaati uusia aseita.

Perinteellisen paikallisen joustavuuden lisäksi tarvitsimme myös globaalista tehokkuutta. Tämä puolestaan edellytti globaalisia innovaatioita ja globaalista oppimista.

Eroavaisuuksistaan huolimatta toimialojenkin toimintaprosessit olivat samankaltaisia. Lisäksi toimialat ovat kansainvälistymisessään lähes samassa vaiheessa. Näillä perusteilla keskinäiseen oppimiseen on hyviä mahdollisuuksia.

Tämä kirjanen kuvaa globaalisen kilpailukyvyn kehittämisen peruselementtejä, joissa pyrimme tietoa, taitoja ja kokemuksia toimialojen sisällä ja välillä siirtämään. Meidän oli oltava hyviä "tekemään", mutta myös kehittämään, parempia ja nopeampia kuin kilpailijamme.