

## LAATU RATKAISEE

TIINA SOMERPURO/KL



**KILPAILUISTA RYHTIÄ.** Metsä Fibren toimitusjohtaja Ilkka Hämälä ja laatupäällikkö Riitta Piilonen kertovat, että laatukilpailuihin osallistuminen vauhdittaa kehitystyötä. Tänä vuonna Metsä Fibre osallistuu Euroopan laatupalkintokilpailuun, mutta tavoitteena ei ole voitto. "Saamme hyvää palautetta, ja osallistuminen tuo ryhtiä toimintaamme", Hämälä sanoo.

# Metsä Fibre mullisti arkinsa ja kerää nyt tuloksia

Laatutyö on parantanut asiakas-tyytyväisyyttä ja kilpailuasemaa sekä vähentänyt työtapaturmia.

**Mari Uusivirta**  
kl.toimitus@kauppalehti.fi

Kun selluteollisuusyritys *Metsä Fibre* aloitti järjestelmällisen laatutyön vuonna 2000, ensimmäiset viisi vuotta menivät kyseenalaistaessa ja pois oppiessa. Vanhat perinteet vaihdettiin uusiin tapoihin, päällekkäisiä toimia poistettiin, henkilöstöä vähennettiin ja kaikki joutuivat oppimaan uutta. Aluksi muutosvastarinta oli kovaa.

"Jos tällaiselle kehittämislinjalle lähtee, pitää olla hirvittävän pitkäsihteä", kertoo toimitusjohtaja **Ilkka Hämälä**.

Kahdeksan vuotta myöhemmin *Metsä Groupiin* kuuluva Fibre osallistui ensimmäistä kertaa Suomen Laa-

tupalkintokilpailuun. Neljän vuoden kuluttua se voitti saman kilpailun erinomaisin arvosanoin. Tänä vuonna Metsä Fibre osallistuu Euroopan Laatupalkintokilpailuun.

**SITKEYS** on tuottanut tulosta: taloudellinen suorituskyky on kilpailijoihin verrattuna hyvä, työtapaturmat ovat vähentyneet, jätteiden määrä on vähentynyt ja asiakasyytyväisyys paranee jatkuvasti.

Ennen kaikkea työntekijät ovat sisäistäneet toimintamallin, eikä laatutyö ole enää erikseen opeteltava asia.

Yritys on hionut toimintamallin, jonka avulla kaikki tekevät töitä yhteisten tavoitteiden mukaan. Tavoitteiden täyttymistä seurataan samoilla mittareilla. Sisäisessä viestinnässä johto kertoo käynnissä olevista projekteista ja painottaa yhteistä strategiaa, jotta kaikki tuntevat sen.

Toiminta ja vuosisuunnitelmat on rakennettu mallin mukaisesti. Neljä tehdasta Kemissä, Äänekoskella, Raumalla ja Joutsenossa sekä myyntikonttorit toimivat yhtenä kokonaisuutena. Hyvät toimintamallit vievät jokaiseen tehtaaseen.

**KUN** Rauman tehdas käynnistyi 1996, käynnistyi myös uusi toimintatapa. Samat ihmiset opettelivat sekä lait-

teiden käytön että kunnossapidon. Jos johonkin tuli vika, osaava korjaa ja löytyi tehtaasta ympäri vuorokauden. Tehtaisiin tarvittiin vähemmän ihmisiä, kun yksi osasi monta asiaa. Lisäksi monipuoliset työtehtävät lisäsivät työmotivaatiota ja auttoivat ymmärtämään kokonaiskuva.

Tavoitteet Raumalla täyttyivät, ja pian malli vietiin myös muihin tehtaisiin.

**TOINEN** esimerkki on niin sanottu asiakasvastuuketju, jollainen on määritelty jokaiselle Metsä Fibren säännölliselle asiakkaalle. Eri alueille, esimerkiksi myynnille ja laadun valvonnalle, on määritelty vastuuhenkilö. Hän vastaa siitä, että määritellyt tehtävät hoidetaan tavoitteiden mukaan ja tasainen laatu toteutuu jokaisen asiakkaan kanssa.

Ketjun tavoitteita ja niiden toteutumista seurataan oman järjestelmänsä kautta, ja viime kädessä ketjun toiminnasta vastaa avainasiakasjohtaja.

Viime vuonna jokainen Metsä Fibren liki 850 työntekijästä teki noin 20 ideaa tai aloitetta. Näistä valtaosa on havaintoja turvallisuudesta tai käytettävyydestä arjen työssä.

"Väkemme oli aiemmin sitä mieltä, että selluliiketoiminta ei ole inno-

vatiivinen ala. Minusta teimme jatkuvasti uusia innovaatioita, joten päätin, että osallistuimme Vuoden laatuinnovaatio -kilpailuun. Voitimme sen kahdesti", Hämälä kertoo.

Metsä Fibre voitti kilpailut mittausmenetelmällä, joka antaa reaaliaikaista tietoa valmistuvan sellun laadusta myös asiakkaalle ja uudella prosessilla valmistetulla havusellulla.

Innovaatioiden ja aloitteiden kautta tulevat parannukset ovat pieniä askelia, joilla yritys parantaa jatkuvasti kilpailukykyään.

"Jos pieniä asioita ei korjaa, ne tulevat vastaan aina uudestaan ja ennistä isompana", laatupäällikkö **Riitta Piilonen** sanoo.

**METSÄ** Fibre suunnittelee paraikaa metsäteollisuuden historian suurinta investointia Suomessa: uutta biotuetehdasta Äänekoskelle. Jos suunnitelmat toteutuvat, tehdas käynnistyy vuonna 2017.

Hämälä ja Piilonen kertovat, että pitkäjänteisen laatutyön avulla Metsä Fibre on luonut hyvän perustan suurelle investoinnille ja sen kautta tavoitellulle kasvu.

Tällä palstalla tutustutaan työyhteisiin, jotka parantavat kilpailukykyään panostamalla laatuun systemaattisesti.

## Metsä Fibre Oy

**Liikevaihto:** 1296 miljoonaa euroa, viennin osuus 47 prosenttia

**Liiketulos:** 228 miljoonaa euroa (ilman kertaluonteisia eriä 208 miljoonaa euroa)

**Henkilöstö (2014):** 842

**Toimiala:** Selluteollisuus

LÄHDE: METSÄ FIBRE OY

## Näin kehitämme

**Oma** toimintamalli. Metsä Fibren toiminta perustuu toimintamalliin, joka yhtenäistää toiminnan tavat ja tavoitteet koko yrityksen sisällä. Päällekkäisyydet on karsittu pois.

**EFQM-mallin** avulla perusta pidetään kunnossa ja sitä kehitetään. Mallin mukaisilla mittareilla arvioidaan, kuinka tavoitteissa on onnistuttu. Niillä toimintaa voidaan myös verrata alan parhaisiin toimijoihin.

**Jatkuvan** parantamisen periaate näkyy kaikessa toiminnassa. Se pitää yllä innovatiivista kulttuuria ja jokaisen työntekijän henkilökohtaisen osaamisen kehittämistä. Metsä Fibre järjestää työntekijöilleen kouluttumismahdollisuuksia ja kannustaa kehittämään arkista työtään. Iso osa tehdyistä aloitteista toteutetaan, ja parhaat innovaatiot palkitaan.

## LAATUHAASTE

Suomen Laatuyhdistys heittää laatuhaasteen Metsä Fibrelle ja kysyy:

**Metsä Fibren toimitusjohtaja ja koko muu johtoryhmä ovat sitoutuneet järjestelmälliseen kehittämiseen poikkeuksellisen vahvasti. Miten tähän tilanteeseen on päästy?**

**Metsä Fibre vastaa:**

Vuonna 2000 Metsä Fibren johto valitsi yhtiön toimintastrategiaksi prosessijohtamismallin, jossa toimintaa kehitetään jatkuvasti. Päätös syntyi, kun silloinen toimitusjohtaja oli antanut johtoryhmälle tehtäväksi arvioida, mikä johtamismalli soveltuisi yhtiölle parhaiten. Toimintamallin vakiintumisen haasteena oli alkuvuosien voimakas, joskin odotettu muutosvastarinta. Uusi toimintatapa edellytti merkittäviä muutoksia henkilöstön tehtäviin ja työtapoihin. Nykyinen toimitusjohtaja Ilkka Hämälä oli tuolloin johtoryhmän jäsen ja luomassa toimintamallin perusteita. Näin syntyi jatkuvuus toiminnalle, johon uudet johtoryhmän jäsenet ovat sitoutuneet. Koska johtamismalli tuotti toivottuja tuloksia, koko henkilöstö on omaksunut toimintaperiaatteet ja jatkuvan parantamisen osaksi päivittäistä työtä.

LÄHDE: METSÄ FIBRE OY

**Väkemme oli aiemmin sitä mieltä, että selluliiketoiminta ei ole innovatiivinen ala."**

**Ilkka Hämälä**  
Metsä Fibren toimitusjohtaja