

PERTTI NAULAPÄÄ

Asetehtaista kansainväliseksi teollisuusyritykseksi

Kokemuksia ja muistoja muutosjohtajana
Valmet Oy:ssä 1970- ja 1980-luvuilla



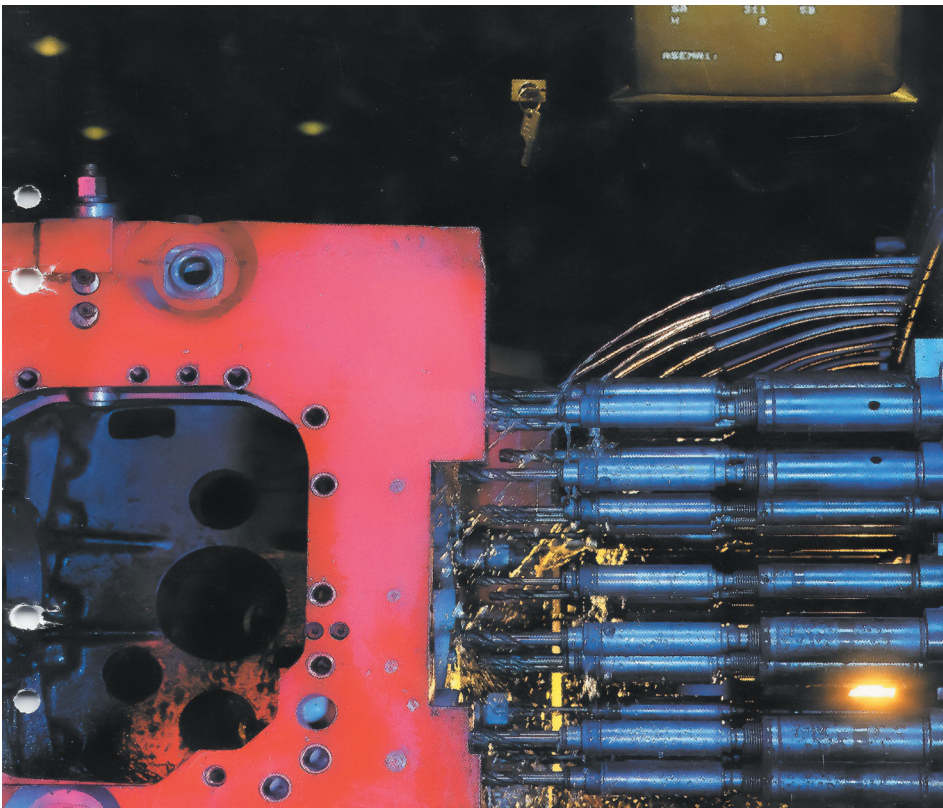
ASETEHTAISTA
KANSAINVÄLISEKSI TEOLLISUUSYRITYKSEKSI

© 2022 Pertti Naulapää
Taitto ja kansi: Books on Demand
Kustantaja: BoD – Books on Demand, Helsinki, Suomi
Valmistaja: BoD – Books on Demand, Norderstedt, Saksa
ISBN: 978-952-80-4086-6

Pertti Naulapää

ASETEHTAISTA KANSAINVÄLISEKSI TEOLLISUUSYRITYKSEKSI

Kokemuksia ja muistoja muutosjohtajana
Valmet Oy:ssä 1970- ja 1980-luvuilla



Sisältö

JOHDANTO	9
TAUSTAANI	16
Lapsuus ja koulu aika	16
Teknillinen korkeakoulu	18
Helsingin kauppakorkeakoulu.....	19
Massachusetts Institute of Technology.....	20
VALMET LENTOKONETEHDAS.....	22
Ensi kosketus Lentokonetehtaaseen	22
Lentokonetehtaan historia ja kehitys.....	24
Lentokonetehtaan synty	24
Lentokonetehtaan rakenne muotoutuu 1960-luvulla	29
Lentokonetehtaan kehityksen keskeisiä henkilöitä	31
Lentokonetehtas vuonna 1973	34
Tuoteryhmät	34
Organisaatio	37
Toimintarakenne.....	38
Tuotannon ja talouden ohjausjärjestelmät	40
Lentokonetehtas, poliittisten voimien taistelukenttä	40
Lentokonetehtas, Puolustusvoimien strateginen yksikkö	44
Lentokonetehtas osana Valmet konsernia 1973	44
Sopeutuminen Lentokonetehtaaseen ja Tampereelle.....	47
Tehtäväkenttänä Lentokonetehtaalla muotoutuu	47
Muutoksia ja tapahtumia tehtaalla.....	50
Perheeni kasvaa.....	50
Vuoden 1973 tilinpäätös.....	50
Lentokonetehtas- tamperelaisen osaamisen näyteikkuna.....	56
Vuosi 1976: muutosten vuosi.....	60
Vastuualue laajenee.....	60
Jäähvyäiset Lentokonetehtaalle	67
BOMBARDIER	68
Lähtö Kanadaan	68
Bombardier Inc.....	69
Bombardier Industrial Division.....	69
Sopeutuminen Kanadaan.....	70
Paluu Suomeen.....	71

VALMET INSTRUMENTTITEHDAS.....	72
Tutustuminen tehtaaseen	72
Instrumenttitehtaan historia ja kehitys vuoteen 1976	74
Prosessitekniikan tuotelinja 1976	78
Lv-alan tuoteryhmä.....	80
Muut osastot.....	81
Viimeaikainen taloudellinen kehitys.....	81
Tavoitteet vuosille 1977–1978 ja niihin sitouttaminen	81
Toimintaohjelma vuodelle 1977.....	83
Vuosi 1978: läpimurto	98
Yllättävä uranmuutos	112
Jälkiaatoksia	115
TRAKTORIRYHMÄ	116
Tourulan tehdas vuonna 1979	118
Traktoritehdas.....	120
Akuutein ongelma: asetuotanto	127
Valmistautuminen uuteen tehtävään.....	133
Traktoriryhmä.....	135
Volvo – Valmet sopimuksen taustaa	143
Strateginen ja toiminnallinen rakennemuutos Volvo BM:ssä.....	147
Volvo-Valmet sopimukset.....	150
Traktoriryhmän strategian perusteiden luominen vuonna 1979	155
Toimintapiiri laajenee: CEMA ja Harvard Business School.....	167
POHJOISMAINEN TRAKTORIPROJEKTI	172
Pohjoismaisen traktoriprojektin strateginen perusta	172
Tuotekehitys etenee nopeasti.....	174
Rakennemuutos Traktoritehtaalla	175
Scantracin organisointi	176
Ruotsin valloitus alkaa	177
Markkinointi Suomessa Hankkijalle	180
Markkinoinnin rakentaminen Norjassa ja Tanskassa	182
Pohjoismaiden ulkopuoliset markkina-alueet.....	183
Valmet do Brasil, Volvo BM Valmet-traktorin tukijalka.....	186
Benny Franzonin merkittävä rooli.....	195
Vuosi 1982 – kriittinen vuosi.....	198
Huolto ja varaosakeskus Ruotsissa Eskilstunaan	200
Pohjoismaisen traktorin ensiesittely: Eskilstuna ja Elmia 82	202
Painopiste Traktoritehtaalle: Traktoriryhmän johto siirtyy Suolahteen.....	204
Traktoriryhmän kehitysohjelma	206

Kehitysohjelman toteutus.....	208
Vuosi 1983: Traktoriryhmän tulos positiivinen ensimmäistä kertaa historiansa aikana	212
Traktoritehtaan kehitysprojekti	212
Pohjoismaisen traktorin esittely Suomessa	217
Maaailman tehokkain traktoritehdas.....	220
Bonusmatka.....	223
Yhteistoiminta ja tiedotus.....	228
Scantrac viisi vuotta	232
Tuloksekas vuosi 1984	233
Neuvottelukunta tekee vertailevaa traktoritehdastutkimusta.....	233
Pohjoismainen traktoriohjelma valmistuu	234
Markkinoinnin haasteita	242
Vuosi 1985: Projektikauden päätös.....	247
Pohjoismaisen traktorin markkinat laajentuvat	248
Afrikka alkaa avautua.....	252
Uusia yhteistyökumppaneita	262
Yhteistyö Hankkijan kanssa päättyy	265
Scantrac uusissa toimitiloissa	266
Pohjoismaisen traktoriprojektin tulos.....	267
POHJOISMAINEN METSÄKONEPROJEKTI.....	268
Pohjoismaisen metsäkoneprojektin tavoitteet.....	268
Metsäkonetehdas siirtyy Tampereelta Kurikkaan	273
Metsäkoneteknologia synnyttää uuden tuoteryhmän	278
Organisaatiomuutoksia	279
POHJOISMAINEN MOOTTORIKELKKAOHJELMA	280
Uusi toimintamalli moottorikelkoille.....	280
Ockelbo Valmetille	281
Bombardier kiinnostuu Valmetin moottorikelkoista	284
POHJOISMAINEN TYÖKONEOHJELMA.....	285
Valtra-filosofia	285
Valmetin työkonefilosofia laajentuu	286
POHJOISMAINEN TYÖKONEOHJELMA.....	287
Uuden työkonehjelman alku kangertelee	288
Työkonedivisioona organisoidaan uudelleen	290
TRAKTORIRYHMÄN TULEVAISUUDEN NÄKEMYKSIÄ	291
VALMET OY:N ORGANISAATION KEHITYS 1980-LUVULLA.....	293
LÄHTÖNI VALMETISTA	295
VALMET HAJOAA	296
Kirjallisuuslähteitä	300

JOHDANTO

Olin kevättalvella 1973 päättämässä liikkeenjohdon opintojani Bostonissa, Yhdysvalloissa, Massachusetts Institute of Technologyssa (MIT) ja pohdiskelimme vaimoni kanssa, mitä tehdä opintojen päätyttyä toukokuussa. Kaksi amerikkalaista yritystä oli tarjonnut minulle tehtäviä, toinen New Yorkissa ja toinen San Franciscossa. Halusimme kuitenkin palata Suomeen, lapsetkin olivat täysin amerikkalaistuneet. Tein itsestäni myyntikirjeen ja lähetin sen seitsemän suomalaisen yrityksen pääjohtajille. Jokainen tarjosi paikkaa, amerikkalainen tutkinto silloin oli vielä hyvin harvinainen, erityisesti MIT:sta. Olin jo melkein valinnut Strömberg Oy:n, kun Valmetin talousjohtaja Untero Lähteenkorvalta tuli pikakirje. Kirjeessä hän kertoi, että oli sattumalta saanut tietää, että olin opiskelemais MIT:ssä ja hän oli tehnyt taustatutkimusta ja Valmetin johto oli päättänyt tarjota minulle tehtävää Valmet Oy:n Tampereen tehtaiden liiketoiminnan suunnittelujohtajana. Kirjeessä oli tehtäväkuvaus, joka tuntui hyvin mielenkiintoiselta. Soitin ”mentorilleni” professori Veikko Leivolle Kauppakorkeakouluun ja kerroin vaihtoehtoistani. Hän totesi, että Valmet on Suomen suurin ja kehittynein metalliteollisuusyritys ja siellä on muutosprosessi parhaillaan käynnissä ja minun MIT:ssä saamani koulutus olisi varmasti hyvin käyttökelpoinen siellä. Minullahan oli Suomesta jo diplo-



mi-insinöörin ja ekonomin tutkinnot sekä kuuden vuoden työkokemus sekä teknillisissä että hallinnollisissa tehtävissä. Päätin valita Valmetin ja ilmoitin, että voin aloittaa kesäkuun alusta. Kevään kuluessa tein työsopimuksen ja sain jonkin verran aineistoa Valmetin historiasta ja rakenteesta. Toukokuun alussa lähetimme muuttokuorman ja ostamamme auton kontissa Suomeen, jotta ne olisivat odottamassa meitä, kun tulemme Helsinkiin. En jäänyt odottamaan juhlallisia koulun päättäjäisseremonioita, vaan lensimme Lontooseen ja vietimme muutamän päivän Readingissä tuttavien luona. Toukokuun lopulla olimme Helsingissä. Asuimme Lauttasaarella anopin luona, oman asuntomme olimme antaneet vuokralle.

Kuva 1. Valmetin talousjohtaja Untero Lähteenkorva

Pari päivää tulomme jälkeen menin tapaamaan Valmet Oy:n talousjohtajaa Untero Lähteenkorvaa. Hän oli kuusissakymmenissä oleva lyhyt, vantera mies, joka puhui hyvin kotoista karjalan murretta. Hän oli mukava ja huumorintajuinen tuntuinen ja hänen kanssaan oli helppo keskustella. Kerroin kokemuksistani ja opinnoistani ja hän kertoi Valmetista ja tehtävästä, mikä minua odotti Tampereella. Hän kertoi, että Valmet muodostui lähinnä tuotantoyksiköistä, joista pitäisi muodostaa moderneja teollisuusyrityksiä uudenaikaisine johtamis- ja valvontajärjestelmineen. Tämä olisi minun tehtäväni Tampereella. Tehtävä olisi muutosjohtajan tehtävä. Hän totesi myös, että hakemuksessani olin laittanut liian alhaisen palkkavaatimuksen, inflaatio oli minun Yhdysvalloissa opiskeluni aikana nostanut palkkatasoja huomattavasti, ja hän esitti 1000 markan korotusta sovittuun kuukausipalkkaan. Totesin, että lienee aika harvinaista, että palkka nousee ennen kuin olen edes aloittanut työtäni! Lähteenkorva soitti Tampereen Lentokonetehdaan johtajalle, isännöitsijä Nurmiaholle ja sopi, että minä menen tapaamaan häntä Tampereelle seuraavana päivänä.



Kuva 2. Valmet Oy:n pääkonttori vuonna 1973

Näin alkoi 15 vuotta kestänyt urani Valmet Oy:ssä. *Lentokonetehtaalla* Tampereella olin runsaat kolme vuotta. Tehdas oli johtavia konepajoja Suomessa ja tehtäväni oli uudistaa tehtaan johtamisjärjestelmiä ja organisaatiota tehtaan johtajan apuna. Toimin talousjohtajana ja liiketoiminnan suunnittelujohtajana sekä johtamisjärjestelmien kehitysjohtajana. Keskeisin tehtäväni oli uuden tuotannonjohtamisjärjestelmän kehittäminen.

Puolentoista vuoden kuluttua tehtaan johtaja nimitti minut sijaisekseen ja toimin viimeisen puoli vuotta tehtaan vt.johtajana. Lentokonetehdas oli minulle myös tavattoman tärkeä opinahjo. Opin käytännössä valmistustekniikkaa, tuotantojohtamista ja tehtaan johtamista. Minulla oli erinomaisen hyvät opettajat ja olin kuin sieni, joka imi tietoa.

Vuoden 1976 kesällä siirryin perheineni Kanadaan, josta palasimme vuoden lopulla. Valmetin johto ja Bombadier-yhtymän johto tekivät sopimuksen, jonka puitteissa toimin *Bombadierin* tehtaiden muutoskonsulttina ja myös valvoin Valmetin ja Bombadierin yhteistyön kehittämistä. Tämä puoli vuotta oli ainutlaatuinen oppimisprosessi, missä pääsin mukaan ison kansainvälisen yrityksen muutos- ja kehitysohjelmiin.

Vuoden 1977 alussa aloitin *Valmetin Instrumenttitehtaan* johtajana. Instrumenttitehdas oli Pohjoismaiden suurin teollisuuselektroniikan valmistaja, henkilökuntaa oli noin 1 000, mutta se oli joutunut viime vuosina ongelmiin. Minun tehtäväni oli saada tehdas taloudellisesti terveelle pohjalle, uudelleen organisoida tehdas, johtaa uuden tuotekehitysohjelman liikkeellepanoa ja kansainvälistää tehdas. Tehtävä oli tavattoman mielenkiintoinen ja haastava, ja se lähti liikkeelle hyvin. Loimme maailman kehittyneimmän prosessiohjauksjärjestelmän Damatikin ja löimme kansainväliset kilpailijat ruotsalaisen Assi-selluloosatehtaan hankintakilpailussa. Talouskin saatiin tasapainoon ja tulevaisuus näytti erinomaisen hyvältä. Rakensimme vahvaa kansainvälistä verkkoa ja suoritin työn ohella Ruotsissa LIFIM:iä vastaavan ylimmän liikkeenjohdon kurssin, joka kesti puoli vuotta. Viihdyin tehtaalla erinomaisen hyvin.

Valitettavasti työni Instrumenttitehtaalla jäi pahasti kesken. Loppusyksystä 1978 Valmetin toimitusjohtaja Jaakko Ihamuotila soitti minulle ja kertoi, että Valmet ja Volvo olivat tehneet aiesopimuksen traktoritoimintojen yhdistämisestä ja tästä muodostuisi Pohjoismaiden suurin teollinen yhteistyöprojekti. Hän kertoi, että Valmetin johto oli päättänyt tarjota tämän yhteisprojektin johtamista minulle ja myöhemmässä vaiheessa siirtyisin *Valmetin traktoriteollisuuden* johtajaksi. Ensireaktioni oli voimakkaasti negatiivinen. Totesin, että työni Instrumenttitehtaalla on kesken ja potentiaali automaatioalalla on valtava. Perhe on myös kotiutunut hyvin Tampereelle. Ihamuotila totesi, että traktoritoiminnot ovat merkitykseltään paljon tärkeämmät Valmetille kuin automaatio ja tässä on pitkälti kysymys myös Valmet-konsernin tulevaisuudesta. Traktoritoiminnot edustivat Valmetin liikevaihdosta noin 40 prosenttia. Parin päivän kuluttua myös Valmetin hallituksen puheenjohtaja ministeri Mattila soitti ja lupasi oikeastaan mitä tahansa, jos ottaisin tehtävän vastaan. Hän jopa ehdotti, että Traktoriryhmän pääkonttori siirrettäisiin Tampereelle, jos lähtö Tampereelta Helsinkiin olisi ylivoimainen este perheelle. Hän vetosi myös siihen, että projekti on kohtalon kysymys Valmetille. Loppujen lopuksi ei minulle jäänyt muita vaihtoehtoja kuin suostua tehtävään ja ilmoitin, että olen valmis vuoden 1979 alusta siirtymään Jyväskylään *Tourulan Tehtaan* johtajaksi ja perhe jäisi asumaan ainakin toistaiseksi Tampereelle.

Tourulan Tehtaalla minun vastuualueeseeni kuuluivat sekä traktorit että aseet ja osallistuin Valmetin ja Volvon yhteistyösopimuksen valmisteluun ja neuvotteluihin ja valmistelin Traktoriryhmän strategiaa ja toimintaohjelmaa. Tourulan Tehdas oli vanha asetehdas, jossa edelleenkin valmistettiin sekä sotilasaseita että siviiliaseita, mutta traktorit olivat päätuote.

Minut nimitettiin *Traktoriryhmän* johtajaksi 1.9.1979. Ryhmä oli perustettu vuonna 1977 yksiköistä, jotka valmistivat koneita maatalouteen, metsätalouteen ja kunnallis-

tekniikkaan. Traktorit ja kevyet työkoneet valmistettiin Suolahden Traktoritehtaalla, metsäkoneet Tampereella Metsäkonetehtaalla ja moottorikelkat ja traktoriperävaunut Velsa Oy:ssä Kurikassa ja Rovaniemellä. Traktoreita valmistettiin myös Brasiliassa. Valmet oli latinalaisen American toiseksi suurin traktorivalmistaja. Valmet do Brasil oli osakeyhtiö, joka oli operatiivisesti kytköksessä Traktoritehtaaseen.

Sopimus Volvon kanssa allekirjoitettiin lokakuun ensimmäisenä päivänä ja metsäkoneita koskeva sopimus allekirjoitettiin joulukuun 12. päivänä. Minut nimitettiin Volvon ja Valmetin Eskilstunassa yhteisesti omistaman yrityksen *Scantrac AB:n* hallituksen puheenjohtajaksi ja tälle organisaatiolle siirtyivät myös Volvon traktoritoiminnot ja -resurssit ja muutamaa viikkoa myöhemmin myös metsäkonetoiminnot. Tällöin minut nimitettiin myös Volvon Uumajassa olevan metsäkonetehtaan hallituksen puheenjohtajaksi. Käytännössä se merkitsi sitä, että minun vastuulleni tulivat sekä Volvon että Valmetin traktori- ja metsäkonetoiminnot ja niiden sulauttaminen toisiinsa.

Pohjoismaisella Traktoriprojektilla oli kunnianhimoiset tavoitteet: luoda kehittynein pohjoismainen traktoriohjelma, rakentaa maailman modernein ja tehokkain traktorien tuotantoprosessi ja saavuttaa ohjelmalla neljännes Pohjoismaiden markkinoista. Vuoden 1979 aikana Pohjoismaiselle Traktoriprojektille muodostettiin strategian perusteet ja perustoiminnoille laadittiin politiikat ohjaamaan suunnitteluprosessia.

Myös *Pohjoismaisella Metsäkoneohjelmalla* oli kovat tavoitteet: saavuttaa johtava asema Pohjoismaissa.

Sekä traktoriprojekti että metsäkoneprojekti olivat suomalais-ruotsalaisia yhteistyöprojekteja ja tästä syystä Traktoriryhmälle rakennettiin oma pohjoismainen yrityskulttuuri ja ruotsin kieli valittiin pääkieleksi. Näin haluttiin varmistaa henkilöresurssien tehokas käyttö pohjoismaiden alueella ja muodostaa yhteinen johtamisfilosofia.

Projekti tapahtui Valmet johtoisesti ja Volvo BM:llä oli lähinnä rooli toimia keskeisenä komponenttitoimittajana. Volvo-Valmet sopimuksessa ei määritelty hintoja, ainoastaan se, että hintojen piti olla kilpailukykyiset. Projekti pysähtyi kuitenkin jo alkuvaiheessa, kun alettiin neuvotella komponenttihinnoista. Meidän näkemyksemme oli, että Volvo BM:n hinnat olivat aivan liian korkeat. Tästä alkoi kädenvääntö, joka kesti yli puoli vuotta. Sopuun kuitenkin päästiin ja me rakensimme ohjelmat uudelleen ja sovitettiin Volvo BM:n toimitukset siten, että meidän tavoitteemme saavutettiin komponenttien kustannusrakenteen osalta. Sopimuksiin päästiin vasta syksyllä 1980. Kiistakysymysten ratkaisun jälkeen yhteistyö sujui kitkattomasti ja Volvo BM osoitti erinomaista joustavuutta ja yhteistyöhenkeä.

Ensimmäisen kolmen vuoden aikana kehitettiin keskiraskas traktoriohjelma, suoritettiin Traktoritehtaalla laaja rakennemuutos ja luotiin markkinointiverkosto erityisesti Ruotsiin. Suomessa jouduttiin ministeri Mattilan painostuksesta tekemään markkinointisopimus Hankkijan kanssa, joka epäonnistui ja jouduttiin purkamaan vuonna 1986. Vuosina 1980 ja 1981 suoritettiin myös *Harvard Business Schoolin Advanced Management Programin*, joka on vajaan kolmen kuukauden ohjelma ylimmälle liikkeenjohdolle ja olin myöhemmin mukana monin tavoin Harvard Business Schoolin Executive Education ohjelmassa sekä Bostonissa että Lontoossa.

Vuoden 1980 alussa minut valittiin Suomen Metalliteollisuusliiton maatalouskoneryhmän puheenjohtajaksi. Keskeinen tehtävä oli hoitaa Suomen maatalouskoneteollisuuden intressejä, mutta tärkeä osa oli myös johtaa kansainvälisiä yhteyksiä ja toimia osana

Euroopan maatalouskoneteollisuuden etujärjestöä. EEC:n puitteissa oli 1960-luvulla perustettu organisaatio, jonka englanninkielinen nimi oli ”European Committee of Associations of Manufacturers of Agricultural Machinery”, johon myös Suomi oli liittynyt. Organisaation ranskankielisestä nimestä oli johdettu nimi CEMA, joka oli myös virallinen käyttönimi.

CEMA:an kuului 12 eurooppalaista valtiota. Kukin valtio oli vuorollaan puheenjohtajamaa. Organisaation tehtävä oli harmonisoida maatalousteollisuutta koskevia lakeja ja säännöksiä ja standardisoida tuoterakenteita. Työ tehtiin erilaisissa toimikunnissa ja pyrittiin lobbaamaan EEC:n päätöksentekoprosessia. CEMA:n korkein päättävä elin oli Yleiskokous eli General Assembly. Se kokoontui kerran vuodessa kesäkuussa. Operatiivinen päätöksentekoelin oli ns. kolmen presidentin kokous, joka kokoontui säännöllisesti ja käsitteli juoksevat asiat ja valmisteli lausunnot ja raportit Yleiskokoukselle. CEMA:lla oli toimisto Pariisissa, jota johti ranskalainen Christian Antoine. Presidentti oli puheenjohtajamaasta, ensimmäinen varapresidentti oli seuraavan puheenjohtajamaan puheenjohtaja ja toinen presidentti oli sitä seuraavan vuoden puheenjohtaja. Systeemi koulutti tehokkaasti organisaation johtohenkilöt tehtäviinsä.

Minut valittiin kesäkuun 1980 Yleiskokouksessa toiseksi presidentiksi ja aloitin aktiivisen työn CEMA:n puitteissa. Meillä oli kokouksia yleensä Pariisissa, mutta myös Roomassa, Lontoossa ja Frankfurtissa. Osittain paikka riippui käsiteltävistä asioista. Kesäkuussa 1981 minut valittiin ensimmäiseksi presidentiksi ja Hampurin yleiskokouksessa 1982 minut valittiin presidentiksi ja sain johtooni koko organisaation. CEMA vaati runsaasti aikaani. Presidenttivuotena jouduin usein matkustamaan Pariisiin ja pitämään kokouksia myös muissa Euroopan maissa. Jouduin edustamaan CEMA:a erilaisissa virallisissa yhteyksissä. Koin kuitenkin tehtäväni mielekkäänä, koska pääsin rakentamaan tehokkaan verkoston Euroopan maatalouskoneteollisuuden johtohenkilöihin.

Uusi traktori Volvo BM Valmet esiteltiin julkisuudessa Ruotsissa kesäkuussa 1982. Traktori saavutti tavattoman paljon huomiota ja kaikissa testeissä osoittautui ylivoimaiseksi kilpailijoihin nähden. Valmistus alkoi loppusyksystä 1982. Vuoden 1985 loppuun mennessä koko traktoriohjelma oli valmiina.

Uutta traktoriohjelmaa varten luotiin aivan uusi tehdas. Otettiin käyttöön ensimmäisenä traktorivalmistajana maailmassa japanilainen tuotannonohjausjärjestelmä ja rakennettiin ensimmäinen FMS eli flexible manufacturing tuotantojärjestelmä Pohjoismaissa. Tehtaan tuottavuus nousi kaikkiaan yli 50 %. Tuottavuuden huima kasvu ei johtunut ainoastaan tehtaan toiminnasta, vaan pitkälti myös tuotteiden tiukasta sisäisestä standardisoinnista ja siitä, että tuotekehitys, tuotanto ja markkinointi olivat voimakkaasti integroituja.

Traktorisektori teki positiivista tulosta vuodesta 1983 alkaen ja Pohjoismaainen traktoriohjelma kyettiin rahoittamaan kokonaisuudessaan markkinointikanaviin sitoutuneiden pääomien vapautumisen ja tehostuneen toiminnan tuomin varoin. Kumulatiivinen operatiivinen kassavirta oli positiivinen vuodesta 1982 alkaen.

Pohjoismaainen Metsäkoneohjelma kangerteli Metsäkonetehtaan osalta alkuvaiheissa ja jouduttiin tekemään sekä tuoterakenteessa että tuotantojärjestelyissä perusteelliset rakennemuutokset. Metsäkoneiden valmistus siirrettiin Tampereelta Kurikkaan ja Suomessa keskityttiin kuormaa kantavien metsäkoneiden valmistukseen ja Ruotsissa monitoimikoneisiin. Toimenpiteet onnistuivat hyvin ja metsäkoneissa saavutettiin jo

1984 johtava asema Pohjoismaissa ja hyvä taloudellinen tulos. Voimakas kasvu lähti liikkeelle.

Vuoden 1980 alussa Valmetilla oli moottorikelkkatoimintaa sekä Velsa Oy:ssä Kurikassa että Rovaniemellä. Kurikassa oli Terri-telamaasturin valmistus. Rovaniemellä oli Winha-merkkisen moottorikelkan tuotanto ja Velsasta oli vuoden 1978 aikana siirretty osa Lynxin valmistusta Rovaniemelle. Rovaniemen tehdas oli Velsa Oy:n tuotantoyksikkö. Perusongelma oli logistinen sekavuus. Vuonna 1981 päätettiin erottaa moottorikelkat Velsa Oy:stä ja muodostaa itsenäinen osakeyhtiö moottorikelkoille. Uuden yhtiön nimeksi valittiin Nortrac Oy. Nortrac Oy teki hyvää taloudellista tulosta jo vuodesta 1982 alkaen. Vuonna 1982 ostettiin ruotsalainen pääkilpailija Ockelbo Industri AB ja Valmet sai moottorikelkoissa lähes monopoliaseman Pohjoismaissa. Valmetin markkinaosuus Pohjoismaissa nousi 50 prosenttiin ja toiminta oli taloudellisesti tyydyttävää.

Valtra-työkoneet olivat Valmet-traktoreista ja niiden komponenteista rakennettuja työkoneita, joita käytettiin kunnallisteknillisten töiden, maansiirron, puunkorjuun, ojituksen ja turveteollisuuden alueilla. Ne olivat aikaisemmin osa traktorisektoria, mutta vuonna 1982 niistä tehtiin oma sektori ja vuonna 1985 sitä laajennettiin ostamalla ruotsalainen Hymas AB. Hymas AB:n kanssa oli Valmet tehnyt yhteistyötä jo vuodesta 1970 alkaen hyvällä menestyksellä. Hymas teki traktorikaivureita ja ympäristöhuoltokoneita, ja sillä oli tuotantolaitokset myös Norjassa ja Tanskassa. Tavoitteeksi asetettiin tällekin tuoteryhmälle saavuttaa johtava asema Pohjoismaissa.

Vuonna 1985 muodostettiin uusi tuotesektori Maastokuljetuskoneet. Se keskittyi kuljetusjärjestelmien kehittämiseen erityisesti vaikeissa olosuhteissa ja sovelsi tuotekehityksessään sekä metsäkone- että moottorikelkkateknologiaa. Keskeinen yhteistyökumppani oli Neuvostoliitto.

Vuoden 1986 alussa traktoriryhmä muodostui viidestä tuotesektorista eli divisioonasta ja toiminta oli taloudellisesti tyydyttävää. Vuoden 1986 alussa minun valittiin myös Valmet Oy:n hallituksen jäseneksi.

Pidin Valmetista ja erityisesti arvostin Valmetin toimitusjohtajaa Matti Kankaanpää, mutta keväällä 1988 katsoin, että olin tehtäväni tehnyt Valmetissa ja voisin ottaa uusia haasteita. Minulle tarjottiin Suomen suurimman rakennusliikkeen Hakan toimitusjohtajan tehtävää. Yritys oli joutumassa kriisiin ja tilintarkastajat varoittivat lähestyvistä konkurssista. Perusongelma oli alhainen omavaraisuusaste. Yritys toimi lainavaroin. Minun tehtäväni olisi puhdas muutosjohtajan tehtävä. Otin sen vastaan.

Valmet joutui muutosten kouriin 1980-luvun lopulla ja 1990-luvun alkupuolella. Yhtiön johtorakenteessa tapahtui muutoksia ja tuoterakenne hajotettiin. Ensin poistui Telakkaryhmä ja hissit ja moottorikelkat ja sitten Kuljetusvälineryhmän ja Traktoriryhmän tuotteet liitettiin Sisu Oy:hyn. Paperikoneet ja automaatio ja Rauma Oy muodostivat Metso nimisen yrityksen vuonna 1999. Valmet yrityksenä hävisi. Vuonna 2014 Metso hajosi kahteen osaan ja yrityksestä erotettiin Metson massa, paperi ja voimantuotantotoiminnot ja perustettiin uusi yhtiö Valmet Oyj. Vuonna 2015 myös Prosessiautomaatio siirtyi Valmetille ja näin oli Valmet syntynyt uudelleen uudessa muodossa.

Aloin kirjoittaa tätä kirjaa vuonna 2013 haluten kunnioittaa muistoa yhtiöstä, joka oli edelläkävijä Suomen metalliteollisuudessa ja sen kansainvälistymisessä. Osittain halusin myös muistella erästä työurani merkittävintä ja vaiherikkainta osaa ja kertoa siitä johtamistavasta ja – filosofiasta, joka minulle oli ominaista. Tämä kirja perustuu lähes kokonaisuudessaan omaan arkistooni, jota keräsin työurani aikana. Arkistoin itselleni kaikki merkittävimmät dokumentit, suunnitelmat ja julkaisut, joita olin työni yhteydessä tehnyt tai jotka liittyivät minun silloisiin tehtäviini.

TAUSTAANI

Lapsuus ja koulu aika

Sukuni on kotoisin Karjalan kannakselta, Kivennavalta. Synnyin evakkomatalla Kivennavalta Sahalahteen, pieneen Tampereen lähellä olevaan hämäläispitäjään, johon meidät oli osoitettu. Meidät oli sijoitettu asumaan Kontulaan, suojeluskuntataloon. Kontula oli paikkakunnan keskus, siihen oli sijoitettu kansanhuoltotoimisto, kunnantoimisto, paikkakunnan puhelinkeskus, Sahalahden Sähkö Oy:n varastot ja toimisto ja myöhemmin poliisin toimisto ja asunto. Lisäksi urheilukenttä oli vieressä ja kirjasto lähellä ja iltamia joskus useamman kerran viikossa. Joten todella virikkeitä antava ympäristö nuorelle pojalle. Meitä oli kolme veljestä. Minä olin vanhin, Reijo oli runsaan vuoden nuorempi ja Seppo oli kuusi vuotta minua nuorempi. Äiti toimi Kontulan vahtimestarina ja kun isä tuli talvisodasta, hänet valittiin Sahalahden kansanhuollon johtajaksi.

Olimme veljeni Reijon kanssa tavattoman innostuneita urheilusta, vietimme paljon aikaa urheilukentällä heittäen keihästä, hypäten korkeutta, työntäen kuulaa ja juosten kenttää ympäri. Iltaisin pelattiin kesällä pesäpalloa ja talvella hiihdettiin ja hypättiin hyppyristä, jonka olimme itse rakentaneet. Rakensimme kinnereitä, mäkiautoja ja 10 vuotiaana rakensin veljeni kanssa kajakin, jolla melottiin monta vuotta Kirkkojärvellä. Tosin meidän leikkimme olivat usein aika rajuja, asuimmehan entisessä suojeluskuntatalossa, jossa oli yllin kyllin aseita ja ammuksia. Kun opin lukemaan, luin tavattoman paljon matkakirjoja, seikkailuromaaneja ja erityisesti tekniikan kirjoja ja olin varmasti Sahalahdella ainoa, joka oli lukenut ”Höyrykoneopin” kannesta kanteen. Olin kirjaston kanta-asiakas. Erityisen innostunut olin sähkötekniikasta ja Jäämaan ”Nuorten kokeilijain ja keksijäin kirja” oli minun raamattuni. Yhdeksän vuotiaana tein ensimmäisen kipinäinduktorini. Näihin aikoihin päätin, että minusta tulee sähköinsinööri ja että menen kansainvälisiin tehtäviin

Puolustusvoimien omistamat asetehtaat ja telakat siirrettiin 1940-luvun lopulla kauppa- ja teollisuusministeriön alaisuuteen ja muodostettiin yritys Valtion metallitehtaat Oy eli Valmet Oy. Valmetin tehtailla ja telakoilla oli keskeinen rooli sotakorvaustuotteiden valmistuksessa. 1950- ja 1960-luvuilla luotiin tehtaiden ja telakoiden uusi tuoterakenne ja teknillinen osaaminen ja 1970-luvulla tehtaista muodostettiin tuoteryhmäkohtaiset tulosityksiköt, joihin kehitettiin kansainväliset valmiudet. Vuonna 1973 tähän Valmetin muutosprosessiin pyydettiin mukaan Pertti Naulapää. Hän tuli Valmetille muutosjohtajan ominaisuudessa. Hänen ensimmäinen tehtävänsä oli uudelleen organisoida Tampereella sijaitseva Lentokonetehtas yhdessä tehtaan johtajan kanssa ja toimia tehtaan vt.johtajana.

Pertti Naulapää siirtyi Valmet prosessiautomaation johtajaksi vuoden 1977 alussa. Kahden vuoden kuluessa luotiin uusi organisaatio ja johtamisjärjestelmät ja kehitettiin digitaalinen prosessinohjausjärjestelmä Damatic, joka oli johtavia maailmassa.

Vuoden 1978 lopulla Volvo ja Valmet tekivät esisopimuksen yritysten traktori- ja metsäkonetoimintojen yhdistämisestä.

Sopimusta toteuttamaan valittiin Pertti Naulapää ja vuoden 1979 lopulla hän vastasi käytännössä sekä Volvon että Valmetin traktori- ja metsäkoneliiketoiminnoista. Viiden vuoden kuluessa luotiin Pohjoismainen Traktori ja Metsäkoneohjelma ja saavutettiin johtoasema Pohjoismaiden markkinoilla kaikilla Traktori-ryhmän tuotteilla.

Vuoden 1986 alussa Pertti Naulapää valittiin Valmet Oy:n hallituksen jäseneksi.

Kirjassaan Pertti Naulapää kertoo, kuinka hän lähestyi annettuja tehtäviä, miten hän laati yritysten strategiat ja niiden toteutusohjelmat.

BoD



9 789528 040866