

Metsäteollisuuden konsultti muistelee



Pekka Niku

Metsäteollisuuden konsultti muistelee

Pekka Niku

*Tämä kirja on omistettu vaimolleni Kaijalle, Antille ja Suville,
Annalle ja Eetulle ja Marialle sekä Antin lapsille Kaislalle ja
Iiriksellle.*

Pekka Niku

**METSÄTEOLLISUUDEN KONSULTTI
MUISTELEE**

© 2022 Pekka Niku

Kannen suunnittelu: Pekka Niku

Sisuksen taitto: Pekka Niku

Kustantaja: BoD – Books on Demand, Helsinki, Suomi

Valmistaja: BoD – Books on Demand, Norderstedt, Saksa

KI 99.1

ISBN: 978-952-80-6489-3

Sisällysluettelo

Johdanto	9
Möhkö	17
Helsinki	20
Valkeakoski.....	22
Indonesia	27
Thaimaa	31
Gabon	33
Ghana	37
Angola.....	39
Nigeria	43
Saksa.....	46
Itävalta.....	51
Italia	52
Espanja	54
Ranska	56
Georgia	59
Ukraina	61
Bosnia-Herzegovina.....	65
New York	68
Brasilia	76
Argentina	79
Jamaika	82
Bangladesh	84
Intia.....	88
Pakistan	96

Myanmar (Burma)	99
Venäjä	102
Kirgisia	104
Uzbekistan	107
Kazakstan	109
Azerbaidjan	118
Turkmenistan	127
Iran	128
Jordania	130
Egypti	135
Libanon	137
Arabiemiraatit	139
Saudi Arabia	142
Oman	145
Shanghai	147
Filippiinit	151
Etelä-Korea	153
Uusi Seelanti	155
Hyppy tuntemattomaan	157
Perhe ja harrastukset	160
Jälkisanat	164
Liitteet	167

Johdanto

"Suomen metsäteollisuus tarvitsee enemmän gladiaattoreita kuin plagiaattoreita"

Esko Joron haastattelu Talouselämässä

Björn Wahlroos sanoi kirjassaan "Eräänlaiset päiväkirjat", että muistelmat pitäisi kirjoittaa ennen 70. ikävuotta, kun vielä muistaa jotakin. Minusta on vielä tärkeämpää se, että seitsemänkymppisenä ei enää ole työelämässä kiinni ja voi helpommin kommentoida menneitä. Näin syntyivät nämä "hieman erilaiset muistelmat". Kun käy kirjakaupassa, niin huomaa, että suuret ikäluokat ovat nyt tulleet muistelmakään.

Sanotaan, että on sama minkä tutkinnon työelämässä unohtaa. Työ tekijäänsä opettaa ja tekijät toisiaan. Konsultoinnissa tämä pitää aika hyvin paikkansa.

Kauppakorkeakoulu antaa kohtuullisen hyvän perustan, vaikka luennoilla tulikin käytyä aika harvaksen. Suurempi hyöty oli uusista tuttavuuksista, vilkkaasta opiskelijaelämästä ja siitä, että tapasin vaimoni Kaijan siellä. Hääpuheessan pappi totesikin, että „ei se Kauppakorkeakoulu niin kuiva paikka ollutkaan". Hääväen joukossa kävi kohahdus – useita samanlaisia pareja oli tilaisuudessa mukana.

Aloitin Helsingin kauppakorkeakoulun jälkeen markkinointitehtävissä Enso-Gutzeitilla ja Yhtyneillä Paperitehtailla 1970-luvulla. Toimin sen jälkeen noin 40 vuotta konsulttina Pöyryllä ja Ekonolla. Matkustin projektitoissa yli 100 päivää vuodessa yhteensä yli 100 maassa. Tässä kirjassa on muistikuvia lähes 40 maasta, vielä olisi paljon kerrottavaa.

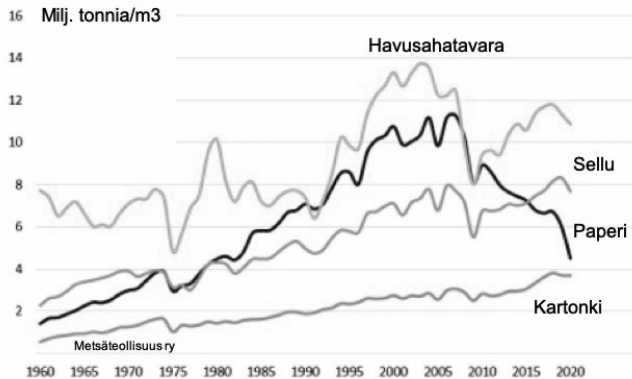
„Maailma tulee hulluksi samanlaisuudesta" totesi Olavi Paavolainen jo 1930-luvulla. Tämä samanlaisuus pitää paikkansa, kun katsoo

vaikkapa ostoskeskuksia tai lentoasemien odotusauloja eri maissa. Suurin osa tässä kirjassa käsiteltävistä maista on kehittyviä, kasvavia markkinoita, jotka koen erilaisiksi ja paljon mielenkiintoisemmiksi kuin ns. järjestäytyneet yhteiskunnat. Koko ajan piti olla kaksoispassit voimassa viisumeja varten. Tänä aikana tein yli 300 feasibility-, markkina- ja strategiatutkimusta ja pankkiraporttia. Viimeiset seitsemän vuotta olen tehnyt projektityötä oman yritykseni puitteissa.

Tähän kirjaan on koottu kokemuksia matkoista ja projekteista. Suurin osa projekteista on mennyt hyvin, pysynyt budjetissa ja käynnistynyt ajallaan. Niitä olen käsitellyt vähemmän, ja keskittynyt enemmän kiintoisampiin ongelmaprojekteihin, projektien pimeäänkin puoleen – ja erityisesti tapahtumiin ja kommelluksiin projektien ympärillä. Matkustin alkuvuosina paljon Esko Joron kanssa, joka oli erikoistunut ongelmatapauksiin. Tästä syystä olen siteerannut häntä paljon. Konsultin työtä on vähän vaikea selittää ulkopuolisille, ehkä tämä kirja palvelee siinäkin tarkoituksessa.

Metsä on meillä ”sukuvika”. Isäni Väinö Niku oli metsäneuvos ja hänen isänsäkin, hiihtäjä Tapani Niku toimi metsäalalla. Veljeni Jukka ja siskoni Maija ovat metsänhoitajia. Poikani Antti on puolestaan kulkenut minun jalanjäljilläni, toiminut konsulttina PwC:llä ja Accenturella.

Vuonna 105 kiinalainen Tsai Lun keksi paperin, jonka internet sitten ”hävitti”, mutta samalla vahvisti pakkauskartonkien kysyntää. Internet tuli Suomeen vuonna 1993, jolloin ensimmäiset www-sivut avattiin. Sen jälkeen graafisten paperien kasvu pysähtyi ja alamäki alkoi; kuten seuraava kuva osoittaa. Poikkeuksena ovat tekniset, pakkaus- ja erikoispaperit, joilla on edelleen hyvä potentiaali kasvaa ja korvata esimerkiksi muoveja.



Suomen metsäteollisuuden tuotanto 1960-2020
(Metsäteollisuus ry)

Suomen metsäteollisuudessa on tapahtunut paljon viidessä vuosikymmenessä – rakennemuutos kohti suurempia koneita ja yksiköitä, kansainvälistyminen, myyntiyhdistyksistä luopuminen, graafisten papereiden kysynnän kääntyminen laskuun internetin vuoksi (johtanut paperikoneiden sulkemisiin tai muuttamiseen pakkauslajeille), pehmopaperien ja pakkauskartonkien kasvu, ympäristöasiat, kierrätys, biotuotteet ja Kiinan vahvistuva rooli markkinoilla. Viime aikoina Industry 4.0 (Internet of Things), robotiikka ja 3D painatus ovat olleet kasvualueita. Tätä on ollut mielenkiintoista seurata. Uskon, että Suomen vahva metsäklusteri selviää näistä haasteista. Selvää kuitenkin on, että samalla suuri osa työpaikoista, niin kuin me ne nyt tunnemme, katoavat.

Ei ollut kovin suuri yllätys, että tätä kirjaa kirjoitettaessa UPM myi Shottonin paperitehtaan Englannissa turkkilaiselle firmalle, joka muuttaa sen tuotannon pakkauskartongille ja pehmopaperille. Myös Stora Enso ilmoitti myyvänsä neljä paperitehdasta (Anjalan Suomessa,

kaksi Ruotsissa ja yhden Saksassa) – jos ostaja löytyy. Yritys keskittyy tulevaisuudessa pakkauslajeihin, biotuotteisiin ja rakennusratkaisuihin.

Kuten edellinen kuva osoittaa, metsäteollisuus on suhdanneherkkä tuotantomäärien suhteen. Vielä herkempi se on hintojen suhteen. Alalle on tyypillistä, että investointipäätökset tehdään noususuhdanteessa korkeiden hintojen aikaan, ja kapasiteetti käynnistyy sitten parin vuoden päästä laskusuhdanteessa, ylikapasiteetin vallitessa ja hintojen ollessa pohjalla. Jos kannattavuuslaskelmat on tehty noususuhdanteen hinnoilla, niin ongelmassa ollaan. Tämä kuvio on toistunut yli 40 vuotta.

Metsäteollisuuden henkilöstöpolitiikassa on tapahtunut edistystä. Takavuosina eteneminen uralla edellytti ”ruotsin kielen taitoa ja kultaista käytöstä”. Sitten huomattiin, että pätevyyskin olisi hyvä asia. Maailma muuttuu nopeammin kuin koskaan ennen. Nyt tarvitaan gladiaattoreita, innovaattoreita, ja kaikkien asioiden uudelleen arviointia. Ei ideoiden kopioimisessakaan maailmalta mitään vikaa ole, jos niitä osataan jalostaa edelleen omiin tarpeisiin sopiviksi.

Konsulttiorganisaatio on ’litteä’, uramahdollisuudet ovat rajalliset, ja työntekijöiden motivointi on haastavaa. Usein päädytäänkin kikkailuun titteleillä, joilla luodaan näennäistä hierarkiaa, ja samalla säästetään palkankorotuksissa. Minullakin tittelit vaihtuivat tiheään tahtiin, esimerkkejä muutamista nimikorteistani on liitteessä. Kerran yksi asiakas sanoikin: ”Tapasin toimistossasi kymmenkunta vice presidenttiä”. Nykyään Principal -titteli tuntuu olevan muodissa. Kukaan ei tiedä, mitä se oikein tarkoittaa.

Amerikkalaisia liiketalousoppeja vyöryi Suomeen 1980- ja 90-luvuilla: tavoitejohtaminen, tulosyksiköt, matriisiorganisaatiot, McKinseyn 7S, 4e, syväjohtaminen, arvojohtaminen, scorecardit, sales force, jne. Lähes kaikki nuo opit johtivat kokemuksen mukaan samaan lopputulokseen. Yrityksiin syntyi uudistusten mukana ”siiloja” – keskityttiin vain omaan/oman yksikön tuloksen tekoon, kilpailtiin toisten

kanssa, paljon aikaa käytettiin erilaisten mittauslomakkeiden täyttämiseen, ja samalla unohdettiin yhteinen hyvä.

Keskityttiin kvarttaalin tulokseen ja unohdettiin pitkä tähtäin.

Pöyrylläkin organisaatiomuutokset olivat arkipäivää, varsinkin pörssiin menon jälkeen. Samana vuonna saattoi olla ”kevätoorganisaatio ja syysorganisaatio”. Tämä vei paljon johdon aikaa, vaikka powerpointilla organisaatiokaavioita olikin helppo muutella.

Metsäteollisuuden konsultoinnissa on tapahtunut paljon. Ekono sulautettiin Pöyryyn jo vuonna 1993. Viimeksi kaksi suurinta insinööritoimistoa ÅF ja Pöyry yhdistyivät. Nimeksi keksittiin AFRY – entisenä ”Pöyryn miehenä” tuntui, että samalla hävisi kaksi hyvää brändiä. Näyttää kuitenkin siltä, että asiakkaat ovat vähitellen tottuneet uuteen nimeen ja mielenkiintoisia kasvualueita, kuten kaivosteollisuus ja biotuotteet, on tullut entistä enemmän mukaan. Metsäteollisuus ei ole enää yrityksen ”leipähammas”. Nico Oksanen antoi tästä hyvän kuvan Pöyryn senioreiden 2022 vuosikokouksessa, jossa oli mukava tavata tuttuja, muistella menneitä ja miettiä tulevaa.

Uusia, virkeitä konsulttitoimistoja on perustettu entisten pöyryläisten voimin: Rainer Häggblomin ja UPM:n Markku Tynkkysen Vision Hunters (Teija Konttori vetäjänä), Indufor (Jarno Seppälä vetäjänä) ja viimeksi Jay-Partners (Outi Juntti, Petri Jokinen, Jaakko Jokinen). Teräväpäisimpien konsulttien siirtyminen kilpailijoiksi on tietenkin huolestuttava trendi - vavahda AFRY!

Kehitystä on tapahtunut paljon myös työmenetelmissä. 1970-luvulla raportit tehtiin kirjoituskoneella ”leikkaa ja liimaa tekniikalla”, telex ja telefax olivat tärkeitä viestintämuodot. Kalvonippujen kanssa pidettiin presentaatioita – ”kalvoton on keltoton”. 1980-luvulla tulivat taskulaskimet, sitten tietokoneet (PC), läppärit, ja 1990-luvulla internet ja email, viimeksi Covid-19 ”ansiosta” etätyöt ja etäkokoukset.

Vauhtia ja vaarallisia tilanteita on riittänyt. On lähes ihme, että olen tästä kaikesta matkailusta selvinnyt terveenä ja ilman suurempia haavereita. Matkailijoiden suojeluspyhimys Kristoforos on selvästi ollut tehtäviensä tasolla. Toisaalta sanotaan, että kotiinsakin on moni kuollut. Suuri kiitos kuuluu Pöyryn työterveyslääkäri Antero Kokkoselle, joka on vuosikymmenet hoitanut rokotukset, testit ja trooppiset tautitapauksetkin. Ekonolla työterveyslääkärinä toimi koripalloilijakin tunnettu Risto Kala. Hän totesi terveystarkastuksen jälkeen: ”Fyysisesti täysin terve – henkisestä puolesta en sano mitään.”

Tässä kirjassa on muisteltu asioita maittain, ilman tiukkaa kronologista järjestystä. Joku voisi sanoa, että ne ovat sivuraiteineen kuin ”otteita ilmestyskirjasta”. Samalla tämä on eräänlainen matkakirja. Tästä syystä lukemisen voi aloittaa mistä luvusta tahansa. Ei tarvitse tuntea alan tekniikkaa, projektien yksityiskohtiin ei mennä. Kirjassa mainitut henkilöt ovat Pöyryn entisiä tai nykyisiä konsultteja, ellei toisin mainita.

Harrastan valokuvausta; tästä syystä kirjassani on paljon valokuvia. Kun kävin läpi kuva-arkistoani, tuntui lähes velvollisuudelta kirjoittaa niihin liittyvistä tarinoista. Digikuvat ovat käteviä, mutta ne katoavat bittiavaruuteen, jälkipolvia pelkät kuvat eivät kiinnosta. Valokuvat olivat hyödyllisiä myös, kun tehtaita jälkikäteen arvioitiin.

Haluan tässä yhteydessä kiittää erityisesti työtovereitani, yhteistyökumppaneitani ja asiakkaitani, jotka ovat mahdollistaneet nämä muistelmat. Erityiskiitos vaimolleni Kaijalle jatkuvasta tuesta, kärsivällisyydestä ja ideasta kirjoittaa tämä kirja. Kiitos myös lapsilleni Marialle, Annalle ja Antille, jotka oikolukivat tekstiä eri vaiheissa.

Metsäteollisuuden konsultin 40 vuoden kokemukseen perustuvat muistelmat projektityöstä ja matkoista yli 100 maassa. Pääpaino on kehittyvissä markkinoissa ja projekteissa, joissa on ollut tavallista enemmän haasteita. Myös projektien pimeää puolta on valotettu. Projektien yhteydessä sattui ja tapahtui, mikä tekee niiden seuraamisen mielenkiintoiseksi myös alan ulkopuolisille henkilöille.

