

KEMIRA HAKEE vahvuutta keskittämällä

■ Kemira on siirtänyt koko Pohjois-Euroopan tutkimuskeskuksensa Espooseen. Uuden yksikön muodostaminen on ollut raskas urakka, mutta toiminta on lähtenyt hyvälle uralle.

Sanna Alajoki

Kemiralla oli ennen konsernin viime syksynä käynnistämää rakenneuudistusta eri puolilla maailmaa 17 tutkimus- ja tuotekehitysyksikköä, joista neljä Suomessa. Prosessin päätyttyä jäljellä on enää viisi tutkimuskeskusta, jotka tukevat Kemiran toimintaa kaikissa strategisesti tärkeissä maanosissa.

”Tutkimus- ja tuotekehitystoimintamme on aiemmin ollut fragmentoitunutta ja sen johtaminen haastavaa”, perustelee yhtiön tutkimus- ja kehitystoiminnasta vastaava johtaja **Johan Grön**.

”Rakennemuutos oli ajankohtainen koko yrityksessä ja samalla luonnollisesti myös t&k-puolella. Tavoitteena on ollut virtaviivaistaa organisaation toimintatavat siten, että pystytään palvelemaan Kemiran strategisia tavoitteita.”

Espoossa toimii nyt yhtiön Pohjois-Euroopan tutkimuskeskus. Muut Suomen tutkimus- ja kehitysyksiköt Oulussa, Vaasassa ja Äetsässä lakkautettiin.

Tutkimusta tekevät lisäksi Keski-Euroopan keskus Saksassa, Pohjois-Amerikan keskus Yhdysvaltain Atlantassa ja Aasian keskus Kiinan Shanghaissa. Etelä-Amerikan tutkimuskeskus on perusteilla Brasilian São Pauloon.

Keskittämisen seurauksena henkilöstön määrä kaikissa tutkimus- ja kehitysyksiköissä pieneni yhteensä noin 500 hengestä 400 henkeen.

Grönin mukaan uudistuksen tarkoituksena on ollut tehdä tutkimuskeskuksista entistä vahvemmat toimijat. ”Vahvat paikalliset yksiköt voivat palvella konsernia paremmin kuin eri paikoissa hajallaan oleva tutkimus.”

Tutkimusväki tuplaantui Espoossa

Kemiran konsernijohdon muutoksen aikana seuraamat parametrit osoittavat

Grönin mukaan, että alkuperäiset tavoitteet ovat toteutuneet hyvin.

Vaikka perusrakenne on jo valmis, muutosprosessi kokonaisuutena on vielä kesken. Parhaillaan tehdään tarkistuksia ja pyritään muun muassa henkilöstökyseleiden avulla selvittämään, mitä pitäisi vielä ottaa huomioon.

”Muutoksen läpivienti on ollut suuri prosessi”, Grön myöntää. ”Työntekijämme ymmärtävät kuitenkin, että tämä oli pakko tehdä.”

Juuri nyt henkilöstöä koulutetaan uuteen aikaan.

”Koska osajat ovat pääosin omissa yksiköissään, muutos on vaatinut koko henkilökunnalta uusien työtapojen opettelua. Opettelemme parhaillaan kaikki toimimaan organisaatiossa, joka ei ole sidottu paikkaan.”

Neuvotteluja käydään tietokoneen välityksellä ja videokonferensseina. Suomessa muutos kasvattaa Espoon tutkimuskeskuksen entiseen verrattuna kaksinkertaiseksi ja sen henkilöstömäärän 90:stä 185:een. Lakkautetuista tuotekehitysyksiköistä Espooseen on siirtynyt nelisenkymmentä henkeä. Prosessi on näkynyt ja tuntunut talon päivittäisessä toiminnassa.

”Henkilöstö on normaalioloissakin ollut kovilla omaksuessaan uusia toimintoja. Nyt lisäkuormaa on tuonut uusien henkilöiden perehdyttäminen”, kertoo prosessinohitaja **Jyrki Tuoriniemi** Process & scale up -tiimistä. ”Töitä on jouduttu priorisoimaan.”

”Eri yksiköissä on ollut omanlaisensa työkulttuurit, ja niiden yhteensovittaminen on vaatinut yhteisöltä panostusta ja kaikilta työntekijöiltä paljon venymistä”, toimihenkilöiden luottamusmiehenä toimiva Tuoriniemi pohtii. Tilanteeseen on hänen mukaansa kui-

tenkin sopeuduttu hyvin.

”Muutos on kaikkiaan sujunut yllättävän kitkattomasti.”

Grönin mielestä uudistuneessa yksikössä on säilynyt hyvä henki, ja muualta tulleet ovat päässeet ongelmitta mukaan. ”Toiminta on vasta käynnistymässä ja ihmiset odottavalla kannalla. Yksikössä on kuitenkin töissä innostuneita ihmisiä, jotka haluavat päästä viemään asioita eteenpäin.”

Tuoriniemi näkee henkilöstön tunnelmat hieman ristiriitaisina. ”Viime syksynä täältä irtisanottiin paljon ihmisiä, ja nyt tulee silti uusia työntekijöitä.”

”Tarvitsemme uudenlaista vesitutkimuksen osaamista, jotta voimme toteuttaa Kemiran veteen keskittyvää strategiaa”, perustelee Johan Grön.

Raskain vaihe takana

Kemiran rakennemuutos on siirtänyt väkeä esimerkiksi Ruotsista Suomeen. Espoossa tarjottiin paikkoja myös lopetetujen kotimaanyksiköiden henkilöstölle.

”Kaikki eivät voineet tai halunneet siirtyä. Muuttaneiden määrä oli suurin piirtein ennako-oletustemme mukainen”, Johan Grön sanoo.

”Ne, jotka eivät siirtyneet uuteen yksikköön, ovat kuitenkin löytäneet hyvin uusia työpaikkoja. Emme myöskään ole jättäneet työpaikkaa vaihtavia ihmisiä yksin, vaan heitä on tuettu avustuspakettilla.”

» » »

► Kemiran uudistettu Espoon tutkimuskeskus palvelee tästä eteenpäin konsernin koko Pohjois-Euroopan tutkimus- ja kehitystarpeita. Työn parissa tutkija Heli Virkki.



Kemianteollisuus etsii keinoja pärjätä kiristyvässä kilpailussa. Suomessa Kemira ja Orion ovat päätyneet uudistamaan tutkimus- ja kehitystoimintansa rakenteen. Mullistus on vienyt työpaikan sadoilta kemian ammattilaisilta. Toisaalta kaikkien erikoisalojen osaamista ei löydy riittävästi kotimaasta, joten yhtiöiden on myös pakko hakea uusia ratkaisuja.

Jyrki Tuoriniemen mukaan enemmistö Vaasan ja Oulun lakkautettujen yksiköiden työntekijöistä ei siirtynyt Espooseen. Avustuspaketista työnsä menettäneille hän ei voi kertoa.

”Sanon kuitenkin, että vähän normaalia parempi.”

Suljettujen yksiköiden väelle tilanne ei silti ollut helppo.

”Meillä Oulussa työntekijät ottivat muutoksen hyvin raskaasti. Uutinen uudistuksesta oli todellakin järkytys kaikille työyhteisössämme”, kertoo laborantti **Raini Kitti**.

”Kemiraa pidettiin varmana työnantajana ja ajateltiin, että töissä saa olla eläkepäiviin saakka. Niin ei sitten kaikkien kohdalla ollutkaan.”

”Ymmärsimme jo muutoksen alkaessa, että prosessi koskettaa ihmisiä henkilökohtaisella tasolla. Jotta muutos onnistuu, tarvitsemme siihen mukaan kaikki ihmiset. Osaajat eli oma henkilöstö on meidän voimavaramme, jota ilman emme pääse tavoitteisiimme”, Grön sanoo.

Kitti kuuluu niihin, jotka päättivät lähteä Espooseen.

”Itse olen perheetön, joten minun oli helpompi tehdä muuttopäätös. Perheellisille tämä oli vaikeampi tilanne.”

Kitti on tyytyväinen työnantajalta saamaansa muuttotutkeen ja -avustukseen eikä ole katunut paikkakunnan vaihtoaan. Oulussa ei hänen mukaansa juuri ole laborantin paikkoja, joten muuttaminen takasi töiden jatkumisen.

Myös uusi työympäristö on ilahduttanut.

Keskitetty tutkimustoiminta tuo lisää tehokkuutta, uskoo Kemiran tutkimus- ja kehitystoiminnasta vastaava johtaja Johan Grön.

”Minut otettiin hyvin vastaan ja apua on tarjottu monissa asioissa”, tulokas kiittää.

Investoinnit tutkimukseen jatkuvat

Lisää uusia kasvoja Espooseen on odotettavissa tasaiseen tahtiin. Yhtiö etsii työntekijöitä sekä muutoksessa vapaiksi jääneisiin toimiin että myös uusille tehtävälueille.

”Kiinnostus avoimiin paikkoihin on ollut suurta ja hakijat hyviä”, Grön ker-

too. ”Tietyiltä alueilta, kuten vesienkäsittelystä, Suomesta ei löydy tällä hetkellä tarpeeksi osaajia. Uusien tehtäväluiden kautta voimme luoda tänne uutta ja vahvistaa nykyistä osaamista.”

Lopetetuissa yksiköissä käynnissä olleita hankkeita viedään Grönin mukaan eteenpäin uudessa keskuksessa.

”Olemme tiedostaneet, että muutos asettaa haasteita, ja olemme hoitaneet ne suunnittelulla ja tilanteen tarkalla seuramisella. Tutkimushankkeiden kannalta kriittisistä asioista on huolehdittu muutosprosessin aikana.”

Kemiran johto ymmärtää hyvin tutkimuksen ja tuotekehityksen merkityksen, Grön korostaa.

”Konsernin panostus tutkimus- ja kehitystoimintaan on pysynyt lähes 2,5 prosentissa koko liikevaihdosta lähes 10 vuotta, vaikka liiketuloksen määrä on vaihdellut.”

”Nykyisten tuotteiden ohella haemme kasvua uusien jatkuvasta kehittämisestä. Synergiaa etsitään yli segmenttien, ja vahvaa osaamista tarvitaan myös nykyisten tuotteiden ylläpitämisessä.”

Suurikaan teollisuusyritys ei hänen mukaansa voi toimia yksin.

”Meillä on yhteistyökumppaneita joka puolella maailmaa tutkimuslaitoksissa ja yliopistoissa. Suomessa teemme yhteistyötä lähes jokaisen korkeakoulun ja esimerkiksi VTT:n kanssa”, Grön luettelee.

Kemira on myös omistajana muun muassa metsäklusterissa sekä ympäristö- ja energiaklusterissa. ”Yhteistyö auttaa meitä integroimaan kemian osaksi isompaa prosessia esimerkiksi mittaus- tekniikan, diagnostiikan ja laitteiden kanssa. Paikalliset osaajat tuovat myös oman lisänsä.” □

Kirjoittaja on kemian diplomi-insinööri ja *Kemia*-lehden vakituinen avustaja. sanna.alajoki@kemia-lehti.fi



Matti Matikainen