

Cargotec-konsernin visio on tehostaa tavaravirtojen kulkua tarjoamalla laitteita, järjestelmiä ja palveluja tavaroiden lastaamiseen ja purkamiseen. Sen yksi kolmesta liiketoiminta-alueesta on satamille, terminaaleille, jakelukeskuksille sekä raskaaseen teollisuuteen ratkaisuja maailmanlaajuisesti tarjoava Kalmar Industries Oy Ab. Asiakkaiden käytössä on yli 85 000 Kalmarin laitetta kaikkialla maailmassa. Laitteiden kokoonpanoyksiköt sijaitsevat Suomessa, Ruotsissa, Hollannissa, Yhdysvalloissa ja Kiinassa. Kalmarin vuoden 2007 liikevaihto oli 1,34 miljardia euroa ja henkilöstön määrä lähes 4 500.

Kalmar otti prosessit hallintaan QPR ProcessGuidella

ASIAKAS-CASE:



"QPR ProcessGuide osoittautui toimivaksi ja helppokäyttöiseksi. Projektiryhmä onnistui saamaan aikaan selkeät ja hyvät esitykset. Meillä on nyt työkalu, joka mahdollistaa nopean ja luotettavan tiedonsaannin organisaation eri toiminnoille. Tehty ratkaisu ohjaa organisaatiota prosessimaiseen toimintaan ja näin ollen prosessikulttuurin kehittämiseen."

Markku Piispa
Kehityspäällikkö
Kalmar Industries Oy Ab

Kalmarin projektissa on luotu globaaleihin prosesseihin perustuvat kuvaukset, joiden avulla jokainen työntekijä pystyy seuramaan prosessin kulun alusta loppuun, tunnistamaan oman paikkansa ja ymmärtämään oman toimintansa vaikutukset prosessin muihin vaiheisiin.

Kalmarin Tampereen tehtaalla aloitettiin kesällä 2007 QPR ProcessGuide -ohjelmistolla toteutettu prosessienkuvausprojekti. Vastaavat projektit käynnistettiin myös Suomen Bromma-yksikössä, Kalmarin Suomen myyntiyhtiössä sekä Kalmar Services -yksiköissä Suomessa ja Ruotsissa. Tuloksena syntyi onnistuneen prosessinkuvausjärjestelmän lisäksi koko prosessikulttuuria ja sen kehittämistä edistävä työkalu.

Projektin käynnistämiseen kannusti usea asia. Organisaation sisällä oli tunnistettu tarve kehittää ja systematisoida liiketoiminta-alueen prosesseja

ja toimintatapoja. Kalmarissa vallitsi myös halu kehittyä jatkuvasti paremmaksi ja säilyttää asema maailman ykkösenä. Globaalissa toimintaympäristössä tätä tavoitetta ei nähty mahdollisena saavuttaa ilman sisäisten prosessien kunnollista ja yhdenmukaista kuvaustapaa: vain sen avulla voitaisiin varmistaa prosessien osavaiheiden onnistunut kohtaaminen.

Toimintojen kehittyminen ja globaalisuuden lisääntyminen liiketoiminnassa edellyttivät toimintajärjestelmän merkittävää päivittämistä. Samassa yhteydessä päätettiin myös kuvata prosessit aiempaa selkeämmin. Huhtikuussa 2008 tiedossa ollut Lloydsin auditointi kannusti projektiin osallistuvia ja antoi sille myös ehdottoman takarajan. Ensi-

sijaisena tavoitteena oli kuitenkin luoda verkkopohjainen ja prosessiperusteinen toimintajärjestelmä, joka aidosti toimisi johdon ja kehittämisen työkaluna. Työtä ei tehtäisi vain sertifioijia varten.

Lopputulena oli yksittäisistä paikallisista, mutta keskenään keskustelevista projekteista muodostuva hanke. Se tulisi toimimaan pilottina konsernin muille tytäryhtiöille.

Cargotec-konsernin kahdesta muusta liiketoiminta-alueesta myös Hiabissa oli valmisteilla vastaava hanke. Tämä huomioitiin järjestelmää valittaessa.

Projektiin liittyviä tarpeita oli kaksi. Ensinnäkin toimintajärjestelmä tuli päivittää vastaamaan muuttunutta toimintaa. Toisena tarpeena oli siirtyä funktiokeskeisestä toimintajärjestelmästä prosesseihin perustuvaan järjestelmään. Jälkimmäinen tavoite vaati käytettävän työkalun vaihtamista.

Oma näkymä haltuun ajasta ja paikasta riippumatta

Kalmarin projektin tärkein tavoite oli luoda globaaleihin prosesseihin perustuvat kuvaukset, joiden avulla jokainen työntekijä pystyy seuraamaan prosessin kulun sen alusta loppuun.

Oman roolin hahmottaminen prosessin osana auttaa ymmärtämään oman toiminnan vaikutuksia. Vanhassa järjestelmässä prosessit kuvasivat usein vain oman toiminnan funktioita ilman yhtymäkohtaa seuraavaan prosessivaiheeseen. Tampereella huomattava osa kuvauksista oli lisäksi vain suomenkielellä.

Tampereen vanhaan järjestelmään oli kirjattu arviolta 400–500 ohjetta. Niiden lisäksi pöytälaatikoista ja muualta uskottiin löytyvän runsaasti kirjaamattomia ohjeita. Näin esimerkiksi uuden työntekijän oli mahdotonta varmasti tietää, mitkä kaikki ohjeet hänen tulisi lukea ja osata. Myös työ- ja toimintaohjeet saattoivat olla keskenään sekaisin. Keskeiseksi tavoitteeksi asetettiinkin rakentaa työkalu, jolla olisi mahdollista löytää helposti ja varmasti



prosessin jokaiseen vaiheeseen liittyvä oleellinen informaatio.

QPR:n etuina läheisyys ja kansainvälisyys

Kalmarin projektiryhmä vertasi useaa mahdollista toimintajärjestelmätarjoajaa noin 50 vaatimusta sisältävän matriisin avulla. Vaatimusten määrittelyyn osallistuivat kuvattavien prosessien omistajat ja konsernin tietohallintohenkilöstö.

Valinnan ratkaisi QPR:n hyväksi usea seikka. Kalmar halusi kaupallisen ohjelmiston toimittajalta, jonka sitoutumiseen ohjelmiston kehittämiseen myös tulevaisuudessa se saattoi luottaa.

QPR:n etuina olivat paikallisuuden yhdistyminen kansainvälisyyteen. QPR:n tuotekehittely sijaitsi asiakasta lähellä Suomessa. Toisaalta Kalmarissa tiedettiin, ettei hyväkään sovellus riitä, jos se on hyvin paikallinen. Tämän vuoksi he halusivat, että sovelluksen tarjoajalla on esittää globaali referenssiyritys, jonka palveluksessa useasta eri kulttuurista tulleet henkilöt käyttivät QPR:n tuotteita. Tällaisena yrityksenä QPR saattoi esitellä Nokian.

Kalmar halusi varmistaa mahdollisuuden globaaliin tukeen, vaikka kyseessä oli Suomessa ja Ruotsissa toteutettava projektista, jonka maantieteellisestä laajentamisesta ei ollut vielä päätöstä. Tämän vaatimuksen täytti QPR:n kansainvälinen partneriverkosto.

Nopea toteutus huolellisella valmistelulla

Kalmarin prosessinkuvaustyö aloitettiin kesällä 2007 huolellisen valmistelun jälkeen.

Projektipäällikkö Markku Piispa ja projektin sponsori Jussi Korpela olivat oppineet aiemmista projekteista, että nopean ja vaivattoman suorituksen edellytyksenä on mahdollisimman yksityiskohtainen ja loppukäyttäjälle mahdollisimman vähän soveltamisen tarvetta jättävä valmistelu. Valmisteluvaiheessa kommentointia jatkettiin, kunnes kysyttävää ei enää ollut.

Projektia ohjattiin seurantaryhmän ja prosessien omistajien palautteen avulla. Työhön osallistui aktiivisesti arviolta noin 40–50 kalmarilaista. Ajankäyttölli-

sesti painopiste kohdistui keskijoh-
toon.

Kalmarin prosessikuvaustyö aloitettiin
kääntämällä vanhat prosessikuvaukset
QPR ProcessGuide -ohjelmistolle.

Puuttuvat prosessikuvaukset laati pro-
jektiryhmä, johon jokainen prosessin
omistaja valitsi edustajansa. Kuvauk-
set hyväksyttiin prosessin omistajal-
la ja seurantarivillä. Projektipäällik-
kö varmisti kuvausten yhdenmukai-
suuden ja laadun. Erityisesti
osaprosessien rajapintoihin kiinnitet-
tiin huomiota.

Lähtökohtana oli ensisijaisesti laatia
kuvaukset englannin kielellä. Paikallis-
ta kieltä käytettiin lisäksi, mikäli oli
syytä olettaa, ettei joku prosessin jä-
senistä ymmärtäisi englanninkielisiä
kuvauksia. Dokumenttien, työ- ja me-
nettelyohjeiden tuli myös olla yhtene-
vät emokonsernin vastaavien ohjeiden,
toimintatapojen ja tavoitteiden kanssa

Prosessikuvauksiin liittyvät ohjeet ja
dokumentit linkitettiin Microsoft Sha-
rePointin avulla QPR ProcessGuidella
laadittujen prosessikuvauksien vas-
taaviin kohtiin. Huolelliseen työhön
kannusti se, että ulkoisen sertifioijan
tiedettiin perehtyvän tarkasti doku-
menttien arkistointi- ja hallintamenet-
telyihin.

Kun ohjeet ja prosessit olivat Kalmarin
näkemys mukaan valmiita, järjes-
telmän käyttäminen oli koulutettu hen-
kilöstölle ja oli varmistettu, että koko
henkilöstöllä oli pääsy järjestelmään,
järjestettiin toimintajärjestelmän esi-
auditointi ulkopuolisen tahon toimesta
ennen virallista auditointia.

Lopullisen virallisen ISO-standardien
mukaisen auditoinnin suoritti Lloyds
huhtikuussa 2008, minkä jälkeen pro-
jekti katsottiin valmiiksi. Prosessinku-
vaustyö ja sen kehittäminen jatkuvat
edelleen.

Tavoitteet saavutettiin

Projektin tulemana syntyi hyvin onnis-
tunut prosessinkuvajärjestelmä ja
työkalu, jonka kautta jokainen voi näh-
dä oman roolinsa kokonaisuuden osa-
na sekä saada tarvitsemansa proses-

si- ja työohjeet. Tampereella ohjeiden
kokonaismäärä saatiin puolitettua pro-
jektin avulla. Myös virallisen auditoin-
nin tehnyt Lloydsin edustaja kehui jär-
jestelmää ja arvioi, ettei ollut aikai-
semmin nähnyt vastaavaa.

Onnistuneen prosessikuvaustyön an-
siosta Kalmarin koko prosessikulttuuri
on kehittynyt ja aktivoitunut: toimivan
työvälineen avulla kuvauksiin on help-
po palata ja myös kehittää prosesseja.

Kuten useimmissa projekteissa, myös
tässä projektissa suurimmaksi haas-
teeksi osoittautui aikataulu. Siinä py-
syminen varmistettiin priorisoinnilla ja
työpalavereilla. Myös ihmisten jatkuva
motivointi osoittautui erittäin tärkeäksi.

Oman haasteensa projektille loi erilais-
ten päätelaitteiden näyttöjen kirjo, sillä
projektille asetettu yksi ehdoton vaa-
timus oli mahdollisuus käyttää proses-
sinkuvausjärjestelmää ajasta ja pai-
kasta riippumatta.

Projektin tuomaa kokemusta

Projektin tuomat keskeisimmät ha-
vainnot on tiivistetty seuraavaan:

- Ihmisten motivointi on ensisijaisen
tärkeää, eikä sitä voi tehdä kos-
kaan liikaa.
- Haluttu ominaisuus on helppo
valita, mutta vaikeampaa on jo
määritellä, mitä sen toteuttamis-
työmäärä käytännössä tarkoittaa.
Mitä tarkemmin alkumäärittelyssä
onnistuu, sitä vähemmän tulee yllä-
tyksiä ja budjetoimattomia kustan-
nuksia.
- Hyvin pienet asiat voivat yllättää ja
tuoda kustannuksia ja muita vaiku-
tuksia, joihin ei ole osattu varautua.
- Prosessien omistajilla on usein
pyrkimys kirjata liikaa yksityiskoh-
tia yhdelle prosessitasolle, jolloin
prosessin hahmottaminen vaikeu-
tuu. Prosessikuvausten laatijoita
olisi hyvä kannustaa prosessien
pilkkomiseen ja alaprosessien
käyttämiseen.
- Ulkopuolinen auditointi motivoi
tekijöitä ja auttaa pitämään aika-
taulun.



*"Tiesimme, ettei hyväkään
sovellus riitä, jos se on hyvin
paikallinen. Halusimme
ehdottomasti, että sovelluksen
tarjoajalla on esittää globaali
referenssiyritys, jonka
palveluksessa useasta eri
kulttuurista tulleet henkilöt
käyttävät QPR:n tuotteita.
QPR:llä oli esittää haluamamme
asiakas."*

*Jussi Korpela
Process Development and
Quality Manager
Kalmar Industries Oy Ab*