

PEKKA LÄHTEENMÄKI + TERHO PUUSTINEN

ILMAN SALAISUUKSIA



50

TARINAA
HALTONISTA



ILMAN SALAISUUKSIA

PEKKA LÄHTEENMÄKI + TERHO PUUSTINEN

ILMAN SALAISUUKSIA

50

TARINAA
HALTONISTA

Sisällys

1. PAINOS

© HALTON GROUP

WWW.HALTON.COM

GRAAFINEN SUUNNITTELU: MIKA TUOMINEN

TOIMITUS: MARIKA JAVANAINEN

ISBN 978-952-94-1744-5 (SID.)

ISBN 978-952-94-1745-2 (PDF)

OTAVAN KIRJAPAINO, KEURUU 2019



Esipuhe	9
Kausala	11
Seppo	17
Melkein kuin Hilton	27
Mene Kanadaan, nuori mies	29
Sisäministeri	33
Kisoja voitetaan sydämellä	35
Rakkaustarina	39
Pieni tehdas preerialla	47
Hajautettu viisaus	50
Capture Jet	57
Muukalainen	61

Täydellinen liitto	67
Ei alkoholia, vain viiniä	74
1992	76
Hipistä huippumyyjäksi	87
Tulikin huti	90
Gorillan kädet	94
Insinöörin taivas ja helvetti	99
Herra Lee	104
Sharizanin opintie	109
Tupatarkastus	113
Orjasta yrittäjäksi	116
Aivopesu Amerikassa	125
Kaksi huoneentaulua	129
Wimböckii ostamassa	131
Sheikkien palatseihin	138
Uneton Intiassa	143
Sinä tiedät sen itse	147
Lohikäärmeellä on punaiset silmät	150
Kriisistä kasvuun	156
M.A.R.V.E.L.	163

Sairaala synnytti bisneksen	168
Hänen majesteettinsa palveluksessa	173
Osta pois hyvä imuri	176
Armoton totuus	180
Velvollisuus kutsuu	185
Hitaita ja kiihkeitä kumppanuuksia	187
Vähän Venäjästä	194
Jos se ei ole oikein	196
Suzuki-san	198
Poikkeustila huuwapajalla	201
Urakoitsijan saappaisiin	206
Munakoisoja ja markkinointia	210
171 mitalistia	213
Ei valtaa eikä loistoa	220
Miksi nolla on hyvä tavoite	223
Yes we can	227
Rocking the company	237
Mitä seuraavaksi	242
Jälkisanat	247
Halton – ensimmäiset 50 vuotta	255

Esipuhe

Isäni Seppo perusti Haltonin, kun olin 8-vuotias. Muistan elävästi, miten järkytyin, kun vanhemmat kertoivat meidän muuttavan Lahdesta pois. Jonnekin mahdottoman pitkän matkan päähän ystäväistäni, koulustani ja leikeistäni. Maailmani muuttui. Perheen elämä mullistui.

Uusi koti, uudet ympyrät ja kaverit löytyivät Iitin Kausalasta. Se oli hyvä paikka kasvaa. Niin myös Haltonille. Kausalasta olemme ponnistaneet maailmalle globaaliksi yritykseksi, joka toimii jo 35 maassa.

Minustakin tuli yrittäjä, isäni työn jatkaja. Perheyritys kuuluu elimellisenä osana yrittäjän elämään, se on lähes kaikessa mukana. Minä kasvoin yrittäjyyteen kuuntelemalla vanhempieni tarinoita keittiön pöydän ääressä ja pitkillä kävelylenkeillä isän kanssa.

Halton juhlii tänä vuonna viisikymmenvuotista olemassaoloa. Yrityksen historia on valtava määrä erilaisia tapahtumia ja tarinoita. Yrityksen historia on ihmisten historiaa. Yritys on yhtä kuin sen ihmiset.

Kun mietimme, miten juhlisimme tulevaa merkkipuotta, tuoreelle toimitusjohtajallemme Kai Konolalle tuli mieleen ajatus 50 tarinasta 50 vuoden ajalta. Tarinoista, jotka kuvaisivat haltonlaisten sanoin yhtiömme historiaa, kulttuuria ja arvomaailmaa. Muistutukseksi meille vanhoille ja opiksi kaikille nuorille, kuten myös tuleville haltonlaisille. Kenties niistä olisi iloa myös Haltonin ulkopuolisille ihmisille. Loistava ajatus!

Tarkoituksemme oli koota erillisiä tarinoita, eikä välttämättä julkais-
ta niitä kirjana. Löysimme tarinoiden kerääjiksi erinomaisen parivalja-
kon Pekka Lähteenmäen ja Terho Puustisen. Kun yksittäiset tarinat al-
koivat vähitellen löytyä, innostuimme ajatuksesta koota niistä ihan oi-
kean kirjan.

Emme kuitenkaan halunneet tehdä perinteistä yrityskirjaa, jossa joh-
to kertoo, miten briljantti strategia luotiin ja miten taitavasti se imple-
mentoitiin. Juhlallista kertomusta, joka kuvaa kronologisesti yrityksen
voittoisaa taivalta maailman myrskyissä. Halusimme sen sijaan kertoa,
mitä meillä Haltonilla oikeasti tapahtuu. Menestys syntyy poikkeukset-
ta kovan yrittämisen, päivittäisen tekemisen ja lukuisten epäonnistumis-
ten ja virheiden kautta. Kirjan isot ja pienet tarinat kuljettavat lukijaa ai-
kojen alusta tähän päivään, rikkoen kuitenkin tietoisesti perinteisen kro-
nologisen käsittelyn kaavamaisuutta. Jostakin merkittävästä vuodesta
kerromme hyvinkin tarkasti, jostakin tavanomaisemmasta emme vält-
tämättä mitään. Sisältö on suunniteltu niin, että se palvelee sekä himo-
lukijaa että kiireistä selailijaa. Jos et ehdi lukea kaikkea, lue vaikka ly-
hyimmät jutut ja kuvatestit!

Tämän kirjan yhteydessä haluan kiittää sydämestäni meidän asiakkai-
tamme ja lukuisia sidosryhmiämme, sillä heidän luottamuksensa mei-
dän tekemiseemme on mahdollistanut Haltonin kehittymisen ja kasvun.

Haluan myös kiittää kaikkia haltonlaisia ja heidän läheisiään. Ilman hei-
dän sitoutumistaan ja päivittäistä puurtamistaan Haltonia ei olisi olemassa.

Lämmin kiitos Pekalle ja Terholle innokkaasta ja positiivisesta suh-
tautumisesta meidän tarinoihimme.

Kiitos kaikille, jotka osallistuivat näiden tarinoiden kertomiseen ja ke-
räämiseen. Nyt julkaistaan 50 tarinaa, mutta tuhansia ja tuhansia jää jul-
kaisematta. Niiden vuoro saattaa olla sitten ensi kerralla. Tämä on mei-
dän todistuksemme nyt – niin hyvin kuin olemme osanneet sen kertoa,
moniäänisenä ja ilman salaisuuksia.

Helsingissä 2.3.2019

MIKA HALTTUNEN

Kausala

Väkivaltaisesti syntyi se maa, jota ryhdyttiin kutsumaan myö-
hemmin Suomeksi. Paksu mannerjäätikkö peitti alueen, kun
korkeakulttuurien aamu sarasti lempeämmillä ilmastovyö-
hykkeillä. Jään liike hankasi muinaiset vuoristot vaatimatto-
miksi kukkuloiksi, jauhui rautaiset kalliot soraksi, uursi laaksot, notkel-
mat ja syvänteet myöhempien järvien pohjiksi.

Sitten ilmasto lämpeni. Jään reuna alkoi vetäytyä pohjoiseen. Tuu-
let kuljettivat kasvien siemeniä, jotka laskeutuivat märkään, lämpene-
vään maahan ja itivät. Kasvien jälkeen tulivat eläimet ja eläinten peräs-
sä ihmiset.

Eteläinen Suomi vapautui jäästä noin 12 000 vuotta sitten. Manner-
jään painosta vapautunut maa alkoi kohota. Kivikauden suomalaiset oli-
vat kulkureita, metsästäjiä ja kalastajia. Idästä tuli suomalais-ugrilaisia
heimoja, etelästä germaaneja. Paikka, jota myöhemmin ryhdyttiin sa-
nomaan Kausalaksi ja joka paljon myöhemmin valittiin Haltonin koti-
paikaksi, kuului jo silloin rajaseutuun.

Eteläisen Euroopan asukkaat eivät tienneet silloin suomalaisista mi-
tään. Ensimmäisen maininnan näistä syrjäisten seutujen hahmoista te-
kee tiettävästi roomalainen historioitsija Tacitus kirjassaan Germania
vuonna 98.

Fennit ovat ihmeen viljejä, viheliäisen köyhiä. Ei heillä ole aseita, ei hevosia, ei asuntoja. Ravintona ovat kasvit, vaatteina nahat, makuusijana maa. Ainoa varallisuus on nuolissa, joita he raudan puutteessa terästävät luilla.

Tacitus tavoitti arviossaan jotakin oleellista suomalaisten sielusta. Nämä sopeutuivat vaikeisiin olosuhteisiin, arvostivat vapautta ja vaikuttivat tyytyväisiltä elämäänsä.

Mutta tämä on heistä onnellisempaa elämää kuin pelloilla huokaileminen, vaivalloinen talojen rakentaminen sekä milloin toiveikas, milloin pelokas huolenpito omasta ja vieraasta omaisuudesta. Rauhassa jumalilta ja

rauhassa ihmisiltä he ovat saavuttaneet sen vaikeimman päämäärän, ettei heidän tarvitse edes mitään toivoa.

Vuonna 1100 asutusta oli muuttamilla vähäisillä laikuilla Etelä-Suomessa. Ilmasto oli edelleen kylmä, vuodenaikojen vaihtelut julmia. Luonto suosi etevimpiä, vahvimpia ja sisukkaimpia yksilöitä.

IDÄN JA lännen suurvallat kohtasivat ensimmäisen kerran Suomen alueella 1200-luvulla. Ruotsi levitti kristinuskoa itään ja laajensi valtan-

sa Kausalan yli Kymijoelle, jonka takana seisoivat Novgorodin sotilaat.

Ruotsi hyödynsi taitavasti Novgorodin heikkoutta – siihen saakka, kunnes Moskova ja Novgorod yhdistyivät Venäjäksi.

Siitä alkoi vuosisatoja kestänyt taistelu, jota pohjoisen Euroopan suurvallat yrittivät ratkoa niin sodan kuin rauhan keinoin.

Suomalaisten osuudessa ei ollut kehumista. Suomi oli ryöstöretkien kohde, taistelukenttä ja köyhä reuna-alue, eikä alistetulla kansalla ollut mahdollisuutta avoimeen vastarintaan. Mutta mahtimiehetkin kunnioittivat nöyrää arkijärkeä, jota kuvaa hyvin paikallisten talonpoikien huomautus 1500-luvun alusta:

Ei se koira jänistä hauku, joka väkisin metsään viedään.

Kausala sai alkunsa, kun kuningas Kustaa Vaasa ryhtyi vahvistamaan valtakuntansa itärajan puolustusta ja hallintoa. Kustaan hovi arveli, että jumalanpalveluksia pitäisi lisätä levottomalla rajaseudulla. Varjelukselle olisi tarvetta, tulee vihollinen sitten idästä tai etelästä. Itämeren rannoilla riehuivat silloin niin tanskalaiset kuin venäläisetkin.

Hollolasta lohkaistiin tämän takia uusi seurakunta, jonka nimeksi tuli Iitti. Vuonna 1558 asiakirjoissa mainitaan ensimmäisen kerran Iitissä sijaitseva Kausansaaren kylä, jossa oli kaksi taloa. Siitä tuli myöhemmin Kausala.

Kustaa Vaasa teki Ruotsista menestyvän suurvallan ja varmisti suomalaisten uskollisuuden. Ruotsin myöhemmät kuninkaatsat yliarvioivat kuitenkin niin voimansa kuin kykynsäkin. Itämeren etelärannoille keskittetyt sotavoimat joutuivat tinkimään pohjoisen sivustan suojauksesta, ja venäläiset tunkeutuivat toistuvasti Suomeen. Loputtomat sodat, kulkutaudit, nälkävuodet ja verot kurittivat suomalaisia. Kun ohra ja ruis loppuivat, leipä tehtiin männyn kuoresta tai jäkälästä.

Turun ja Viipurin välisen maantien varrella sijainnut Kausala kärsi 1700-luvulla toistuvista ryöstöistä, hävityksestä ja järjestyksen puutteesta. Viina villitsi ja oman käden oikeus vallitsi. Taikuuteen luotettiin enemmän kuin tieteeseen.

Ruotsi kärsi täydellisen tappion Venäjälle vuonna 1809 päättyneessä sodassa, jonka päätteeksi Suomi siirtyi Venäjän hallintaan.

Venäjän keisarit kohtelivat suomalaisia aluksi suhteellisen lempeästi. Laajan itsehallinnon, autonomian, myönteiset vaikutukset huipentuivat 1860-luvulla, jolloin säädettiin laki elinkeinovapaudesta ja Suomi sai oman rahan, markan. Euroopan kurjimpiin ja takapajuisimpiin kuulunut maa alkoi kehittyä, eikä Venäjä halunnut sitä estää. Auttamalla itseään suomalaiset auttaisivat myös keisarikuntaansa, kunhan vain keskittäisivät tarmonsä työhön ja pysyisivät uskollisina hallitsijalleen.

Edistys höyrysi Iittiin 1860-luvulla, kun Riihimäeltä vedettiin junarata Salpausselkää pitkin Kausalaan, Viipuriin ja lopulta Pietariin asti. Pian

tämän jälkeen pitäjään palkattiin kaksi koulumestaria eli kiertävää opettajaa. Oppineet tilasivat sanomalehtiä ja kirjoittivat kirjeitä. Rahvaalle perustettiin lainakirjasto. Kiskojen varrelle kiinnittyvästä Kausalasta alkoi kehittyä Iitin seudun taloudellinen keskus, entinen hyljeksitty takamaa joka tunnettiin varsinkin meluisista markkinoistaan.

Seuraava suuri harppaus tapahtui vuonna 1872, kun Iitin pitäjän kaakkoiskulmalle, Kuusankosken kylään, perustettiin paperitehdas. Kymijoen vesistöstä tuli näihin aikoihin Pohjoismaiden tärkein tukkien hankinta-alue. Suomi ryhtyi viemään puutavaraa ja puunjalostustuotteita muihin maihin. Henkinen, tekninen ja hallinnollinen edistys muuttui vähitellen taloudelliseksi menestykseksi. Päättäjät uskoivat sivistykseen ja osallistumisen voimaan: aateliston valtaoikeuksia heikennettiin, työväestön oikeuksia parannettiin ja naisille myönnettiin äänioikeus ensimmäisenä Euroopassa.

VAKAAMMAT OLOT tukivat myös väestönkasvua. Vuoteen 1910 tultaessa Suomen väkiluku oli kohonnut kolmeen miljoonaan eli kolminkertaistunut sadassa vuodessa. Pääkaupunki Helsingissä nautittiin eurooppalaisittainkin korkeasta elintasosta ja sen ajan vetävimmistä huiuksista. Vapaus kuitenkin puuttui.

Tilaisuus itsenäistymiseen aukesi ensimmäisen maailmansodan loppunäytöksessä, kun Venäjä väsyi sotimiseen ja ajautui kaaokseen. Pian lokakuun vallankumouksen jälkeen Suomi julistautui itsenäiseksi, mutta suistui kuitenkin pian omaan sisällissotaansa, joka päättyi punaisten voimien veriseen tappioon. Työ, teollisuus ja etenkin metsäteollisuuden perustunut taloudellinen menestys nostivat vähitellen suomalaiset sisällissodan varjoista. Kausalaa tuli kunnansairaala, osuusliike Oma-Pohja ja Kansallis-Osake-Pankki. Iitin kunta vietti 400-vuotisjuhliaan elokuussa 1939.

Onni jäi kuitenkin lyhytaikaiseksi.

Uusi sota alkoi syyskuun ensimmäisenä päivänä, kun Saksa hyökkäsi Puolaan. Muutaman kuukauden kuluttua Neuvostoliiton johtaja Josif Stalin käski armeijansa marssia Suomeen.

Suomi kävi toisen maailmansodan aikana kaksi erillistä sotaa Neuvostoliittoa vastaan, hävisi molemmat, menetti itäisimmät alueensa mutta säilytti itsenäisyytensä. Stalin saneli armottomat rauhanehdot tappion kärsineille suomalaisille.

Sitä diktaattori tuskin arvasi, että Neuvostoliitolle maksettavat sotakorvaukset käynnistäisivät ennennäkemättömän teollisen kehityksen Suomessa. Nöyryytetty kansa päätti, että se nousee tuhkasta työn avulla. Talvisodassa syntynyt sisun tarina jatkui rauhan oloissa.

Suomeen rakennettiin raskasta teollisuutta, jonka tuottamalla laitteilla, koneilla ja liikennevälineillä maksettiin rauhan loppulasku. Neuvostoliitolle menetetyistä Karjalasta siirretyille suomalaisille rakennettiin kiivaasti asuntoja. Sahat höyläsivät hirsii, puusepänliikkeet valmistivat ovia, ikkunoita, karmejia ja keittiöitä. Iitti oli yksi karjalaisille määrätystä uusista kotipaikoista. Kunnan väkiluku kasvoi 30 prosenttia 1940-luvulla, ja teollisuus kehittyi. Vuosikymmenen lopulla Kausalassa toimi juomatehdas Kausalan Virvoke, kolme meijeriä, tilketehdas, käsisahoja tuottava Kausalan Terä sekä linja-autojen koreja valmistava Kiitokori.

SEURAAVALLA VUOSIKYMMENELLÄ Iitti alkoi kuitenkin taantua. Maatalouden työpaikat vähenivät, kun koneet alkoivat korvata ihmisiä ja hevosia. Iitin poliittiset päättäjät ymmärsivät, että edessä olisi taistelu selviytymisestä. Jos työtä ei olisi, työikäinen väestö muuttaisi kaupunkeihin ja palvelut romahtaisivat.

Iitin kunta ryhtyi kaavoittamaan omistamistaan maa-alueista teollisuuden ja kerrostalojen rakennuspaikkoja. Kuntaan perustettiin erityinen teollistamislautakunta, ja poliitikot tekivät päätöksen tuotantotilojen rakentamisesta teollisuusyrityksille. Ne saivat tulla valmiiseen pöytään.

Suomen vahva talouskehitys tuki Iitin ponnistuksia, joista suurimman hyödyn korjasi Kausala. Helsinkiläinen Pallo-Paita oli ensimmäinen keskisuuri yritys, joka siirsi toimintansa Kausalaa vuonna 1965. Kunnan panoksella oli ratkaisevan tärkeä merkitys, kun Seppo Halttusen perustama Halton aloitti toimintansa vuonna 1969 Tillolassa, jää-

kauden tasaiseksi lanaamalla kankaalla. Iitti rakensi valmiin teollisuus-hallin Halttuselle, jolla oli paljon ideoita mutta vähän rahaa.

Osa paikallisista poliitikoista piti tällaista ratkaisua suorastaan vas-tuuttomana toimintana – anteliaana lahjoituksena työväkeä riistäväl-le kapitalistille – mutta vuosien kuluessa nämä soraäänit vaimenivat. Halton antoi Kausalalle moninkertaisena takaisin sen, minkä oli saanut.

Lennokkaat ideat, sodanjälkeisinä vuosina kehittynyt tekninen ete-vyys, hiljaisten suomalaisten insinöörien sitkeys ja pienessä kylässä asu-vien työntekijöiden ahkeruus repäisivät Haltonin nopeasti menestyk-seen, kotimaansa etevimpien metallinjalostajien joukkoon ja kansain-väliseen läpimurtoon.

Halton on yksi niistä yrityksistä, joiden tuottaman hyvinvoinnin avul-la Suomi on noussut maapallon kehittyneimpien valtioiden joukkoon. Vuonna 2018, Haltonin 50-vuotisjuhlien aattona, YK nimesi Suomen maailman onnellisimmaksi maaksi.

Seppo

Ei Seppo mikään hyvä insinööri ollut. Hyvä, kun sai hehkulam-pun vaihdettua keittiön valaisimeen. Mutta asiakkaiden kans-sa hän oli ilmiömäinen ja riskinottajana vertaansa vailla, pii-naavan kova johtaja ja herkkä ihminen, joka hämmentyi he-rättämistään ristiriitaisista tunteista, metsien mies joka rakensi nollasta maailmanluokan yrityksen.

Seppo Halttunen perusti Haltonin vuonna 1969. Sitä ennen tämä neli-kymppinen mies oli ehtinyt tehdä komean teollisuusuran Strömbergin, Wärtsilän, Huurteen ja Asko-Upon palveluksessa. Idea omasta yrityk-sestä kypsyi Upon Nastolan-tehtaassa, jossa Seppo työskenteli kylmä-kalustelinjan teknillisenä johtajana. Seppo kiinnitti huomionsa siihen, että tehtaan ilmanvaihtolaitteet tulivat ulkomailta. Hän päätteli, että nii-tä voitaisiin valmistaa myös Suomessa.

Sepolla oli melkein kaikkea, mitä menestyvä mies tarvitsi, mutta val-taa ja vapautta hän kaipasi enemmän. Seppo Halttunen halusi itsenäi-syyden.

Suurilla firmoilla oli Sepon mielestä suunnattoman tehottomat or-ganisaatiot. Hän voisi luoda uuden teollisuusyrityksen, joka tekisi jok-seenkin kaiken paremmin. Tämä ajatus teki hänet hyvin levottomak-si. Nuoren ja pienen yrityksen ei kuitenkaan kannattaisi tehdä samoja asioita kuin suurten ja vakiintuneiden. Sen pitäisi iskeä kapeille aloille,

joilla voisi kehittyä parhaaksi tai ylivoimaiseksi. Lisäksi sen tulisi pyrkiä alusta asti maailmalle, jotta kotimaan talouden oikut eivät vahingoittaisi sitä liikaa.

Seppo keskusteli tulevaisuudesta vaimonsa Evaliisan kanssa, teki päätöksen ja sanoi itsensä irti. Perheen Kuhmoisten kesämökki myytiin. Kaikki rahat sidottiin uuteen yhtiöön, jolle Iitin kunta ryhtyi rakentamaan teollisuushallia Kausalan taajamaan, Lahden ja Kouvolan yhdistävän valtatievarrelle.

SEPPÖ HALTTUNEN syntyi vuoden 1927 elokuussa Ähtärissä, Myllymäen kylällä. Hänen vanhemmillaan Yrjöllä ja Martalla oli pieni maatila ja kaksi lasta, Seppo ja esikoinen Esko.

Sisällissodan haavat kirvelivät edelleen Ähtärissä, jossa työväenliikkeellä oli aina ollut vahva asema, teollisuuden ja rautatien ansiosta. Itsenäisyyden jälkeen alkoi kuitenkin kehittämisen aikakausi, joka toi pitäjään sähköt ja kansakoulut. Seppo menestyi koulussa hyvin. Hän innostui myös urheilusta, hiihti talvella ja harrasti yleisurheilua kesäisin.

Elämä kotona oli niukkaa ja riitaista. Viina maistui isälle niin, että pojille jouduttiin tarjoamaan velliä useammin kuin äiti olisi halunnut. Vanhempien välit tulehtuivat. Talvisodan kynnyksellä heidän tiensä erosivat, ja pojat lähtivät äidin matkaan. Perheen poismuutto syvensi isän alamäkeä. Hän joi koko omaisuutensa. Sepolle valkeni, että hän joutuisi rakentamaan tulevaisuutensa omin voimin. Luterilais-kalvinistisen elämäntarkastuksen rakenteet alkoivat hahmottua.

Lapsuudenkodista Sepolle jäi muistoksi vain yksi kuparipannu. Hän lunasti pannun serkultaan, joka oli onnistunut hankkimaan sen huutokaupasta.

Seppo oli liian nuori sotaan, mutta taisteleva Suomi tarvitsi työvoimaa etenkin sotatarvikkeiden tuotantoon. Nuoren miehen uratien avasi vuonna 1942 Strömbergin Konepajakoulu, joka kesti neljä vuotta. Ammattikoulun jälkeen Seppo sai työpaikan Vaasasta, hänestä tuli Strömbergin työntarkastaja. Opinnut jatkuivat työn ohella: nuori mies valmistui ensin koneteknikoksi ja myöhemmin sähköinsinööriksi. Sota-

korvaustyöt takasivat strömbergiläisille suhteellisen turvallisen leivän vuosiksi eteenpäin.

Työn ja opintojen ohella Seppo harrasti myös urheilua, aina vain vakavammin. Paikka valmennusryhmiin avautui vuonna 1949, kun vaalea pitkähuiska nuorukainen juoksi 800 metriä aikaan 2.03,8. Vaasan Vasamaa edustaneen juoksijalupauksen lahjat huomattiin nopeasti myös lehdistössä. Vaasa-lehden pakinoitsija Enska kirjoitti hänestä näin:

Vaasa on saanut taas pitkästä aikaa hyvän keskimatkurin Halttusesta. Poika on todella "hevonen" kuten juoksijatoverinsa hänestä totesivat 800 metrin viestin jälkeen. Pojalla on innostusta ja voimakkaan juoksutapansa vielä hioutuessa paranevat tulokset varmasti. Hänestä kuullaan vielä.

Enska oli oikeassa. Seppo paransi juoksuaan hämmästyttävän nopeasti ja kellotti pian uudeksi ennätyksekseen 1.55,7. Kuormitusta lisättiin rajusti: kolmen harjoituksen viikoista siirryttiin kymmenen treenin rääkkiin. Sepon kehitys pysähtyi kuin seinään. Elimistö ei ottanut vastaan raakaa intervalliharjoittelua.

Seposta ei tullut keskimatkojen tähteä Helsingin olympialaisiin niin kuin valmentaja Armas Valste oli suunnitellut. Urheilu-ura päättyi olympiavuonna 1952.

Kilpaileminen oli kuitenkin antanut arvokasta pääomaa, jonka Seppo suuntasi työhön. Hän muisti myöhemmin liike-elämän tiukoissa paikoissa kahden ratakiekkon viimeisen suoran, maitohapot, suuhun tihkuvan veren maun ja tahtojen taistelun. Mikään ei voinut olla vaikeampaa kuin tuo vähäinen pätkä, joka kesti pienen ikuisuuden.

Seppo muisti liike-elämän tiukoissa paikoissa kahden ratakiekkon viimeisen suoran, maitohapot, suuhun tihkuvan veren maun ja tahtojen taistelun.

HALTONIN ENSIMMÄINEN tehdas nousi Salpausselän hiekkaharjulle hyvin nopeasti, puolessa vuodessa. Tuotannon ensimmäiseksi tuotteeksi valittiin myymäläautojen kylmäkalusteet. Seppo Halttunen tarttui bisnekseen, jonka hän tunsu hyvin, joka kasvoi voimakkaasti ja josta saisi nopeasti kassavirtaa uudelle ja velkaiselle yritykselle.

Suomalaisten maaltamuutto oli harventanut maaseudun kauppajen verkostoa. Toimitusketjua tehostettiin myymäläautoilla, joiden määrä kasvoi muutamien vuosien ajan räjähdysmäisesti.

Kaupungistuminen ja elintason kohoaminen siivittivät myös Haltonin toisen tuoteryhmän valintaa. Sen muodostivat modulaariset baarikalusteet. Ilmanvaihtolaitteiden tuotanto alkoi vähän myöhemmin.

Haltonin ensimmäiset kuukaudet veivät Sepon kykyjen ja voimien ääriajoille. Tehtaanjohtaja ja hänen työnohtajansa joutuivat kouluttamaan lähes kaikki työntekijänsä, virittämään koneet, suunnittelemaan uudet tuotteet, rakentamaan toimitusverkoston, myymään, markkinoimaan ja toimittamaan tavarat ajoissa asiakkaille – samalla kun suunnittelivat jo tuotannon laajentamista. Ensimmäinen laajennus tapahtui vuoden 1970 alkupuolella. Halton sai käyttöönsä toisen teollisuushallin. Sitä sanottiin Sikalanmäen tehtaaksi. Liiketoiminnan aloittamisesta ei ollut kulunut vuottakaan.

Haltonin ensimmäinen tilikausi päättyi elokuussa 1970. Tilinpäätös osoitti, että Seppo oli selvinnyt yrittäjän ensimmäisestä kuolemanlaaksoista voittajana. Laskutus ylitti budjetin 81 prosentilla, tulos oli kelvollinen ja maksuvalmius ”kohtalaisen hyvä”. Henkilökunnan määrä oli kohonnut 31 haltonlaiseen.

Haltonin ensimmäinen vuosikertomus kirjoitettiin ennen kaikkea yrityksen rahoittajille. Se piirsi kuvan uudesta yrityksestä, jonka johdon suunnitelmat toteutuivat hallitusti, ennakoidusti tai ennakoarvioita paremmin. Tuotantohallien seinien sisällä vallitsi kuitenkin arkinen kaaos.

Kaikesta oli pulaa, oli kyse sitten rahasta, ihmisistä tai osaamisesta. Myynti veti hyvin, mutta tuotanto jäi jälkeen ja toimitusajat venyivät. Suuret asiakkaat uhkasivat, että ne lopettavat ostot, jos Halton ei toimita sitä, minkä oli mennyt lupaamaan. Sepon kasvot pysyivät kuitenkin

peruslukemilla ja otteet rauhallisina. Yrityksen perustaja oli kuin rasakaasti lastattu tavarajuna, joka irtosi liikkeelle, vyöryi eteenpäin ja saapui määräajassa asemalle. Tehtävä suoritettu. Ongelma ratkaistu. Huolestuneelle vaimolleen hän sanoi:

”On meillä vastuksia, mutta nehän vaan voitetaan. Jotenkin me niistä selvitään.”

Niukkuus ei nujertanut Haltonia. Se oli kuin näkymätön ruoska, joka ylltytti nuorta yritystä kohti optimaalista tehokkuutta. Seppo viritti ääriajoille myös oman jousensa. Haltonin toisen tilikauden lopulla yrittäjän verenpaine kohosi niin korkeaksi, että lääkäri määräsi hänet kahdeksi viikoksi vuodelepoon Kuusankosken sairaalaan.

Evaliisa oli kauhuissaan. Tämäkin vielä. Kuoleekohan tuo mies työhön?

”Kuule”, Seppo rauhoitteli lähtiessään sairaalaan. ”Tiedäthän sinä Mikkolan Ahdin Keskolta. Kyllä Ahti ostaa sinulta tavaraa, kun minä olen poissa. Kyllä sinä sen kanssa pärjää.”

Miehen puheella oli hyvä tarkoitus, mutta vaikutus oli täsmälleen päinvastainen. Evaliisan huolet vain syvenivät:

”Minulta vai? Mitä hulluja sinä puhut?”

HALTONISSA OLI tietysti pätevämpiäkin tavarantoimittajia kuin Evaliisa. Pienen kasvuyhtiön työntekijät tunsivat hyvin toisensa ja auttoivat toisiaan. Yhteishenki oli korkealla. Yritys selvisi Sepon sairauslomasta ja Seppo toipui Kuusankoskella.

Palattuaan yrittäjä päätti opetella kestävämmän tavan tehdä työtä ja onnistui siinä vuosi vuodelta paremmin. Kun rajusti kasvava Halton saavutti jonkinlaisen tasapainon 1970-luvun puolivälin jälkeen, Seppo alkoi tulla kotiin usein viiteen mennessä. Hän ei syönyt mitään, vaan vaihtoi veritytelyasun päälle ja poistui pian ulko-ovesta. Lenkit olivat pitkiä, jopa kolmetuntisia taipaleita Kausalan kankailla. Niiltä palasi hyväntuulinen mies. Rauhallisesta kestävyysliikunnasta tuli Sepon lääke ja huumi, jota ilman hän ei osannut olla.

Yrittäjä panosti tietoisesti siihen, että viettäisi aikaa myös henkilöstön kanssa, niin työaikana kuin vapaalla.

Vastuuttaminen osoittautui hänen suureksi vahvuudekseen: johtaja kannusti työntekijöitä kantamaan vastuuta ja tekemään päätöksiä. Teknisten ongelmien yksityiskohdat eivät kiinnostaneet häntä, ne jäivät teknikoiden ja insinöörien huoleksi. Työnjohtajien oli opittava ratkaisemaan ongelmansa itsenäisesti, kun Seppo kiersi kentällä. Palattuaan Kausalaan onnistuneelta myyntireissulta hän yllytti alaisiaan:

”Päätöksiä pitää tehdä. Tehkää päätöksiä!”

Henkilöstön osaamiseen ja tuotekehitykseen Seppo ohjasi resursseja monin verroin reippaammin kuin kilpailevien metallinjalostajien johtajat. Pitkä mies näytti harppovan etunojassa siellä, minne kukaan ei häntä vielä osannut odottaa. Kansainvälistyminenkin aloitettiin ennen kuin Haltonilla oli siihen valmiuksia. Ulkomailta alkoi tulla tilauksia, mut-

ta kun puhelin soi konttorilla, työntekijät riensivät kiireisen näköisinä eri suuntiin. Hyvin harvat osasivat hoitaa teknisiä asioita englanniksi, muista kielistä puhumattakaan.

Sepolla oli kuitenkin myös toinen, tummempi puolensa. Työn paineet purkautuivat joskus pintaan tavalla, jota voi sanoa karkeaksi.

Johtaja Halttunen kesti hyvin virheellisten päätösten aiheuttamia pettymyksiä, kunhan samoja virheitä ei tehty montaa kertaa peräkkäin. Alaisten päättämättömyys sai hänet kuitenkin näkemään punaista. Selittelijöitä ja luikertelijoita hän ei sietänyt. Eikä hän epäröinyt jakaa julkista palautetta silloin, kun tuns sen tarpeelliseksi. Moitteet kohdistuivat kuitenkin päälliköihin, ei työntekijöihin.

Seppo on Seppo, totesivat työntekijät hiljaa toisilleen, kun johonkin esimieheen osunut ripitys oli päättynyt.

Näin legenda syntyi. Haltonin yrittäjästä kehittyi vuosien kuluessa hahmo, joka oli sekä läheinen että etäinen, nuuka ja reilu, pidetty ja pelätty, optimistinen pessimisti joka uskoi hyvään ja varautui pahaan.

Seppo on Seppo, totesivat
työntekijät hiljaa toisilleen,
kun johonkin esimieheen
osunut ripitys oli päättynyt.

Seppo sanoi itse, että hän pyrkii olemaan hyvä siivoojilleen ja kova päälliköilleen. Ja kun joku kehtasi puhutella Seppoa johtaja Halttuseksi, hän vastasi että johtaja kuoli Berliinissä vuonna 1945. Harvat tiesivät, kuinka paljon Seppo ajatteli työntekijöidensä asioita. Hän liikkui ihmillisen elämän suurista iloista ja suruista – silloin kun joku läheinen ihminen syntyi, sairastui tai kuoli pois. Siihen aikaan vain perhe tiesi, että Seppo oli mies, joka osasi itkeä.

NUUKUUS LEIMASI Halttusten perhe-elämää 1970-luvulla. Haltonin ensimmäisenä vuonna Seppo pudotti oman palkkansa kolmasosaan siitä, mitä oli ansainnut Upon palveluksessa.

Isänä hän oli lempeä tapaus. Lasten kasvatukseen liittyvät asiat hän jätti mielellään viisaan vaimonsa vastuulle – sisäministerilleen. Mutta kun perheen pojat Juha ja Mika ostivat omilla rahoillaan uuden maalivahdin räpylän jääkiekkoa varten, Seppo käski palauttamaan räpylän kauppaan. Isän mielestä räpylä oli liian kallis. Uuden ostaminen oli tuhlausta.

Haltonin toimitusjohtaja ajoi yhtiön historian ensimmäisinä vuosina niin huonoilla autoilla, että niistä tuli puheenaiheita. Raadoksi kullunut Toyota Crown vaihtui lopulta Vauxhall Victoriin, jonka meno hyytyi pian Kausalan kylänraitille. Taksikuskien avustuksella Seppo sai kakosvaihteen päälle ja ajoi Victorin suoraan Kouvolaan autoliikkeeseen, joka myi Volvoja. Mersun aika tuli vasta paljon myöhemmin.

Nuori yhtiö kypsyi ja kehittyi lähes joka rintamalla. Tuotantoa laajennettiin toistuvasti, vienti Eurooppaan käynnistettiin ja ensimmäinen ulkomainen tehdas rakennettiin Kanadaan. 1970-luvun öljykriisikin kääntyi lopulta Haltonin voitoksi, sillä se kiihdytti uuden energiatehokkaan talotekniikan kysyntää.

Vuonna 1981 Halton laajensi toimintaansa alueelle, joka oli sille ennuudesta täysin tuntematon: kierrätysbisnekseen. Ilmanvaihtolaitteet ja kassapöydät saivat rinnalleen pullonpalautusautomaatit. Se oli kilpailijan mielestä tuoteryhmä, jossa Halton ei voisi koskaan onnistua. Kierrätyksestä kasvoi kuitenkin alun vaikeuksien jälkeen suuri bisnes.

Haltonin perustajan rohkeus heijastui jokseenkin kaikkeen, mitä yhtiö tuohon aikaan teki. Seppo rakennutti Kausalaan tuotekehityskeskusen, jonka mittasuhteet olivat yhtiön kokoon nähden valtavat.

Vientireissuilla tarvittavan kielitaidon puutteet hän paikkasi itselleen tyypillisellä tavalla: opiskelemalla kielet joita tarvitsi. Kausalan kotiin kutsuttiin yksityisopettajia, joiden tuella Seppo oppi puhumaan englantia, ruotsia ja saksaa. Tehtaalle lennätettiin englantilainen tekniikan opiskelija. Hänen tehtävänään oli totuttaa työntekijät puhumaan englantia ja käyttämään sujuvasti varsinkin tekniikan termejä.

Haltonin muutoksen seuraava virstanpylväs oli myymäläkalusteiden myynti G. W. Sohlbergille vuonna 1985.

Seppo Halttusen menestys huomattiin nyt jo Helsingissäkin. Yhtiön liikevaihto oli ylittänyt 100 miljoonan markan rajan (nykyrahassa 33 miljoonaa euroa) ja jo puolet laskutuksesta tuli ulkomailta. Konsernin kannattavuus oli erinomainen: nettotulos oli 1980-luvun alkupuolella noin 20 prosenttia liikevaihdosta. Tulos oli yli kuusinkertainen verrattuna siihen, mihin suomalaiset metallien jalostajat tuohon aikaan keskimäärin ylsivät.

Talouselämä-lehti nimesi Seppo Halttusen Vuoden liikemieheksi vuonna 1985, ja kahta vuotta myöhemmin tasavallan presidentti Mauno Koivisto myönsi Haltonille arvostetun presidentin vientipalkinnon. Pitkä poika Ähtärin Myllymäeltä oli huipulla. Seppo ei kuitenkaan unohtanut vaatimattomia juuriaan eikä niitä ihmisiä, jotka olivat häntä auttaneet.

”Tiedän, millaista on duunarin elämä”, vuoden liikemies sanoi Talouselämän haastattelussa.

”Työnantajien pitäisi ymmärtää, että selvät epäkohdat on korjattava. Työntekijöiden on tunnettava vastuuta työnteon jatkuvuudesta. Kiristyskierre ei ole kenenkään etu.”

Tällainen lausunto edusti tyypillistä Seppoa. Kun yrittäjä vastaanotti Koivistolta vientipalkintoaan, hänen rinnallaan seisoivat Haltonin pääluottamusmies Esa Sundberg. Tämä oli menestyvän miehen viesti Haltonin henkilökunnalle. Seppo katsoi soutavansa samassa veneessä hen-

kilöstön kanssa. Hän ei kuitenkaan tyytynyt kiitoksissaan vain eleisiin ja sanoihin. Hyvä esimerkki yrittäjän vilpittömyydestä saatiin, kun hän luovutti osan myymäläkalusteiden myynnistä saaduista tuloista Haltonin työntekijöille. Kukaan ei ollut varautunut sellaiseen bonukseen. Tapaus piirtyi ikuisiksi ajoiksi kaikkien mukana olleiden mieleen.

Seppo mietti uransa huipullakin paljon sitä, mitä työntekijät, tavarantoimittajat ja asiakkaat hänestä ajattelevat.

Hän osti pienemmän Mersun vaikka olisi voinut ostaa isomman. Hän ponnisteli säilyttääkseen kansanmiehen imagon ja onnistui siinä vähintäänkin kohtuullisesti, vaikka yritys menestyi ja yrittäjä vaurastui. Seppo vastaanotti hänelle myönnetyn teollisuusneuvoksen arvonimen mutta käytti sitä itse tiettävästi vain yhden ainoan kerran, tavoiteltuaan toistuvasti ja huonolla menestyksellä tytärtään, joka oli viety synnytyslaitokselle.

”Täällä puhuu teollisuusneuvos Halttunen. Voitteko yhdistää tyttäreni Eevamaria Halttuselle?”

OPTIMISTI JA pessimisti ottelivat edelleen Sepon ajatuksissa 1980-luvun jälkimmäisellä puoliskolla. Nämä väännöt päättyivät kuitenkin yhä useammin optimistin eduksi. Päätöksiä syntyi vähintäänkin entiseen tahtiin.

Halton perusti Ruotsiin, Norjaan ja Hollantiin myyntiyhtiöt. Yhdysvaltoihin rakennettiin tehdas. Kotimaan markkinat kuumenivat. Konsernin liikevaihto kohosi yli 200 miljoonaan markkaan. Myös sukupolvenvaihduksesta piti tehdä päätös, koska yrittäjän eläkeikä lähestyi. Seppo suunnitteli, että hän voisi siirtää Haltonin johtamisen pojilleen täyttyessään 65 vuotta vuonna 1992.

Jotkut kuvittelivat näkevänsä kuusikymppisen johtajan otteissa jo euforian merkkejä. Seppo vaikutti ajattelevan, että kaikki onnistuu. Yrittä-

”Tiedän, millaista on duunarin elämä”, vuoden liikemies sanoi Talouselämän haastattelussa.

jä kuuli kyllä varoituksia Suomen talouskriisistä, joka olisi lähestymässä, mutta hän ei piitannut niistä eikä suojannut selustaansa.

”Seppo, minua pelottaa niin saatanasti, että tämä loppuu”, sanoi yksi Haltonin johtajista vuonna 1990, kun ensimmäiset oireet kasvun taittumisesta alkoivat näkyä.

”Ei se lopu”, Seppo vastasi. ”Tehkää parempia tuotteita!”

Halton laajensi toimintaansa tekemällä suuren yrityskaupan Ranskassa vuonna 1989, vaikka Seppo tiesi hyvin, että kriisin iskiessä ranskalaisen työntekijöiden irtisanominen olisi vaikeaa. Vuonna 1991 Halton perusti vielä myyntiyhtiön Belgiaan. Muutamia kuukausia tämän jälkeen Neuvostoliitto hajosi ja Suomen talous kolahti kiville.

Idänkauppa romahti ensin, sitten kotimarkkinat. Suomen markka ei kestänyt sokkia, joka oli saavuttanut täydellisen myrskyn mittasuhteet. Valuutta devalvoitiin marraskuussa 1991. Velkaantunut Halton joutui kirjaamaan isot tappiot, koska se ei ollut suojannut valuuttaluottojaan devalvaation varalta. Yhtiön perustajaa ei lohduttanut yhtään se tosiseikka, että lukuisat muutkin suomalaiset yritykset olivat ajaneet samaan miinaan.

Seppo oli luotsannut luomansa yrityksen menestykseen ja jyrännyt väylät kansainvälisille markkinoille, mutta hän sortui pahaan virheeseen komean uran viimeisellä suoralla. Halton oli kriisissä, kun Seppo luovutti konsernin johtamisen pojilleen vuoden 1992 alussa. Mika sai vastuulleen konsernin suurimman liiketoiminnan eli ilmanvaihdon ja Halton Oy:n toimitusjohtajan tehtävät. Isoveli Juha otti vastaan Halton System Oy:n eli kierrätysbisneksen ja Pohjois-Amerikassa toimineen myymäläkalusteliiketoiminnan.

Mika Halttunen oli 31-vuotias. Epämiellyttävä projekti täytti pian hänen työpöytänsä. Mika huomasi, ettei hänelle jäänyt muuta mahdollisuutta kuin ryhtyä irtisanomaan työntekijöitä. Heidän joukossaan oli liian monta tuttua ja etevää ihmistä.

Melkein kuin Hilton



Monet firmat vaihtavat nimiään, mutta Halton on ollut aina Halton. Mitä nimi tarkoittaa? Ei oikeastaan mitään.

Halton valittiin yhtiön nimeksi, koska se oli sopivan iskevä, herätti luottamusta ja oli helppo lausua eri kielillä. Halton mieltyi silmää ja korvaa niin kuin Hilton.

Yhtiön perustaja Seppo Halttunen ja hänen työtoverinsa pohtivat myös muita nimiä. Yksi leikkimielisesti esillä olleista vaihtoehtoista oli Halttusen peltisepänliike eli Halttunen's Sheet Metal Works.

Se olisi ollut klassikko jo syntyessään. Samat tuotteet, sama strategia ja sama tekemisen vimma, mutta tuollaisella nimellä?

Ainakin se olisi vienyt sidosryhmät suoraan siihen, mistä kaikki alkoi, metallin jalostamiseen. Samaan tapaan kuin Bayerische Motorwerken nimi vei aikoinaan baijerilaiseen moottoripajaan.

Jossakin vaiheessa, viimeistään 1980-luvulla Halttusen peltisepänliikkeen omistajat olisivat luultavasti ryhtyneet modernisoimaan firmansa nimeä. Yksi esille otettu vaihtoehto olisi ollut isoista alkukirjaimista ka-

sattu yhdistelmä. Johtoryhmässä olisi sanottu, että se on luonteva ratkaisu – koska yhteys vanhaan säilyy. HSMW eli eids es em dabljuu. Missä se olisi tänään? Melkein kuin BMW!

#kansainvälistyminen #Kanada #vienti #strategia #rohkeus

Mene Kanadaan, nuori mies

Tavoitteet olivat alusta asti korkealla. Seppo Halttunen halusi viedä suomalaiset tuotteet ja suomalaisen firman maailmankartalle.

Vienti Ruotsiin ja Norjaan käynnistettiin vuonna 1971, kaksi vuotta sen jälkeen kun yhtiön ensimmäinen tehdas oli aloittanut tuotantonsa Kausalassa. Samana vuonna Halton esitteli tuotteitaan alan messuilla muun muassa Tukholmassa ja Moskovassa. Neuvostoliiton johtavat asiantuntijat perehtyivät Haltonin ilmanvaihtoteknologiaan, mutta kaupat tehtiin vain yhdestä Sikalanmäen tehtaalla valmistetusta baarilinjastosta. Se meni Taškentiin, Uzbekistanin neuvostotasavalan pääkaupunkiin.

Vuonna 1974 Haltonin valmistamia tuotteita vietiin Suomesta myös Englantiin, Ranskaan ja Belgiaan. Kolmen vuoden kuluttua Halton saavutti julkisuutta tekemällä miljoonaluokan kaupat Iraniin ja Libyaan.

Vielä suurempi uutispommi julkaistiin kuitenkin vuonna 1978: Halton perusti tytäryhtiön Kanadaan ja ryhtyi rakentamaan tehdasta Ontariossa sijaitsevaan Peterboroughin kaupunkiin. Se olisi Haltonin ensimmäinen liiketoimintayksikkö Suomen ulkopuolella.

Miksi Kanadaan? Ruotsi olisi ollut lähempänä. Tai Länsi-Saksan talousihme, valtavan suuri markkina nuorelle suomalaiselle kasvuyritykselle.

Päätös Kanadasta on jäänyt jonkinlaiseksi mysteeriksi jopa Seppo Halttusen lähipiirille. Jotkut ovat epäilleet, että Seppo pelkäsi kommunismia ja halusi muodostaa Atlantin toiselle puolelle sillanpään – turvaamaan yhtiön tulevaisuuden siinä tapauksessa, että vallankumous vyöryisi Suomeen. Perhe olisi ehkä voinut muuttaa Kanadaan, jos toiminta Suomessa olisi muuttunut mahdottomaksi.

Monet suomalaiset yrittäjät olivat tuohon aikaan huolissaan vasemiston poliittisesta voimasta, joka voisi johtaa ääritapauksessa yksityisen omaisuuden sosialisointiin. Suomalaiset sosiaalidemokraatit irtisanoutuivat sosialisoinnin tavoitteesta julkisesti vasta 1980-luvun alussa.

Halton selvitti totta kai laajentumista Kanadaan niin huolellisesti kuin siihen aikaan osattiin, yhdessä silloisen Suomen ulkomaankauppaliiton kanssa. Tarkoituksena oli ryhtyä valmistamaan Peterboroughissa koneellisia kassapöytiä ja kaidejärjestelmiä vähittäiskaupalle. Uusi yhtiö voisi markkinoida samalla Kausalassa valmistettuja ilmanvaihtolaitteita kanadalaisille ja amerikkalaisille asiakkaille. Tehtaan sijainti oli hyvä: se sijaitsi lähellä Torontoa ja kymmenen miljoonan ihmisen väestökeskittymää.

Selvityksissä kävi ilmi, ettei Halton voisi toimia Kanadassa omalla nimellään. Syynä oli se, että Ontarion provinssissa oli sattumalta yksi maakunta, jonka nimi oli Halton. Siksi uudelle yhtiölle annettiin nimeksi Ostons Ltd.

Ostonin ensimmäisen hallin pinta-ala oli 1 600 neliömetriä. Aloitusta oli hyvin vaikeaa. Tehtaan johtajaksi valittu mies ei ollut lainkaan tehtäviensä tasalla. Hänen avukseen lennätetty Seppo Halttusen luottomies Juha Elf ei puolestaan osannut lainkaan englantia. Elf otti mukaansa sanakirjan

ja oppi loput kantapään kautta. Haltonin 25-vuotishistoriikkiin kirjatun tarinan mukaan Elf tönäisi erään tavaratalon karusellioivessa paikallista leidiä ja pyysi kohteliaasti anteeksi kömpelyyttään paikallisella kielellä:

”Kiss me!”

Juha Elf teki työtä yötä päivää ja laihtui puolessa vuodessa 16 kiloa. Sekään ei auttanut, sillä myös myynnin käynnistäminen osoittautui odotettua vaikeammaksi. Kun Kanadasta alkoi tihkua tietoja tehdasta uhkaavasta konkurssista, Seppo Halttunen päätti itse lentää Atlantin yli korjaamaan tilannetta.

Ostonin myyjillä oli iso ongelma: heitä ei otettu vastaan. Ostons oli tuntematon yritys, joka valmisti outoja tuotteita. Asiakkaiden huomion voittaminen oli hyvin vaikeaa, ja luottamuksen saavuttamiseen oli vielä pitempi matka.

Seppo vietti Ontariossa lopulta useita kuukausia ja työskenteli rinta rinnan tehtaan henkilökunnan ja myyjien kanssa. Yhden tarinan mukaan hän kävi itse istumassa erään tärkeän asiakkaan aulassa kahtena tai kolmena päivänä useiden tuntien ajan kerrallaan ennen kuin hänet otettiin sisään – kuulemma säälistä.

Myynti käynnistyi ja konkurssiuhka väistyi. Toiminta Pohjois-Amerikassa vakiintui ja loi pohjaa kansainvälistymisen seuraaville askeleille. Seppo Halttunen sanoi myöhemmin, että Kanadan kokemukset olivat ratkaisevan tärkeitä. Se oli miehuuskoe ja happotesti, jonka Halton oli voittanut. Jos Kausalasta pystyttiin johtamaan toimintaa Kanadassa, se olisi mahdollista myös monissa muissa maissa.

1980-luvun alussa kauppa kävi Kanadassa jo niin hyvin, että Peterboroughin tehdasta päästiin laajentamaan. Yhdysvaltojen markkinoiden valloitus ei kuitenkaan onnistunut pohjoisesta käsin. Halton perusti siksi vuonna 1982 Pennsylvanian Pittsburghiin uuden Pan-Ostons Co -markkinointiyhtiön. Ensimmäinen tehdas pystytettiin Kentuckyssä

Jos Kausalasta pystyttiin johtamaan toimintaa Kanadassa, se olisi mahdollista myös monissa muissa maissa.

sijaitsevaan Glasgow'n kaupunkiin muutaman vuoden kuluttua. Sekin teki aluksi kassapöytiä.

Haltonin kansainvälistyminen kiihtyi 1980-luvulla. Uudet myyntiyhtiöt perustettiin Ruotsiin, Norjaan, Hollantiin, Isoon-Britanniaan ja Tanskaan. 1990-luvun alussa vuorossa olivat Belgia ja Saksa.

Kanadan tehdas jatkoi 1990-luvulla kassapöytien valmistusta Pan-Ostonin nimellä. Yhtiö joutui kuitenkin suuriin vaikeuksiin vuonna 1994, kun tehtaan johdon ja paikallisen ammattiyhdistysliikkeen välit tulehtuivat pahasti. Pienistä näkemyseroista kasvoi iso riita. Seurauksena oli lakko, joka kesti useita kuukausia. Lukematon määrä huolestuneita fakseja ylitti Atlantin. Kausalan ja Peterboroughin suhde kylmeni entisestään, kun Halton-konsernin johto uhkasi sulkea tehtaan.

Solmut selvitettiin lopulta ja tuotanto käynnistyi uudelleen. Luottamuksen palauttaminen osoittautui kuitenkin vaikeaksi, ja Haltonin hallitus alkoi pohtia luopumista kassapöytien valmistamisesta. Se toteutui vuonna 1997, kun Haltonin kassapöytäbisnes siirtyi Seppo Halttusen vanhimman pojan Juha Halttusen omistukseen.

Pan-Oston toimii edelleen samalla alalla, samalla nimellä ja samoilla paikkakunnilla Ontariossa ja Kentuckyssä. Se valmistaa erilaisia kalusteita supermarketien ja teknisen kaupan tarpeisiin. Yhtiön omistaa nykyisin amerikkalainen Houchens Industries, jonka kotipaikka on niin ikään Kentuckyssä. Mikä tahansa olikaan Haltonin Kanadan-seikkailun perimmäinen tarkoitus, työ ei valunut hukkaan.

Sisäministeri



” lin ollut turvaamassa rauhaa Kyproksella. Kun kotiutuin sieltä takaisin Suomeen, ryhdyin yrittäjäksi. Minusta tuli loka-auton kuljettaja. Eräänä päivänä ajoin Halttusten pihaan tyhjentämään heidän uudehkon omakotitalonsa likakaivoa. Seppo näki minut, tuli ovelle ja meni suoraan asiaan:

Mitä perkelettä sinä täällä touhuat? Kuule Erkki, sinä lopetat nyt tämän paska-auton pyörittämisen ja tulet Haltoniin töihin. Sinä hävität paska-auton.

Niin siinä sitten kävikin. Seppo etsi itselleen aisaparia taloushallinnon puolelle ja sai minusta sellaisen. Meillä oli erittäin hyvä suhde. Keskustelimme yhdessä kaikista päätöksistä ja tunsimme suurta luottamusta toisiimme. Kun Haltonin rahat olivat tiukalla, nukuimme ulkomaanmatkoilla samassa huoneessa, usein samassa sängyssäkin, siskonpetissä. Sitä ennen käytiin kuitenkin lenkillä, jopa myöhäisiksi venyneiden illallisten jälkeen. Sepon liikunnallinen vietti oli valtavan vahva.

Seppo oli jämäkkä johtaja. Hän osasi vaatia, antoi selkeitä tehtäviä eikä kysellyt, että käykö tämä tai ehditkö tehdä. Työtä tehtiin vaikka 48 tuntia putkeen, jos se oli välttämätöntä. Seppo nojasi työntekoon, ahkeruuteen ja oppimiseen. Hän vaati jatkuvasti muutoksia, ettei firmassa tulisi leipiintymistä. Välillä kävi kyllä niin, ettei aiemmin aloitettua oltu

ehditty opettelemaan, kun piti jo opetella uutta. Asioita oli paljon jonossa. Käärmeen häntä liikkui eri suuntaan, mihin pää käski.

Kun jäin eläkkeelle, pidin läksiäisjuhlassa kiitospuheen. Kohdistin sanani Sepolle:

Olen ollut sinulle aina lojaali kahdenkymmenen kahdeksan ja puolen vuoden ajan. Vain kerran olen poikennut tästä periaatteesta.

Tämä tapaus sai alkunsa, kun Seppo lähti ulkomaanmatkalle. Hän oli tehnyt kieltävän päätöksen eräästä projektista ja sanonut selkeästi: ei lähdetä mukaan.

Kun Seppo oli poissa, minun alaiseni sanoi minulle, että ei me voida vastata asiakkaalle näin. Pitää pehmentää ja sanoa, että tutkitaan. Vastaus tulee sitten myöhemmin. Mahdoton remakkahan siitä syntyi, kun Seppo palasi. Hänen tuttavallisuutensa minua kohtaan katosi täydellisesti:

Se olen minä, joka asiat täällä päätän. Tässä talossa on pääjohtaja! Minä annan tarkat suuntaviivat, ja sinä olet poikennut niistä!

Sen jälkeen en poikennut enää Sepon antamista ohjeista. Asiat sujivat enimmäkseen hyvin. Ja tehtaan henkilökunnan keskuudessahan Sepona pidettiin paljon. Erityisen iloinen olen siitä, ettei Kausalassa ollut minun ja Sepon yhteistyön aikana lakkoja. No, ehkä yksi lakkopäivä taisi olla ja senkin syy oli enemmän meissä johtajissa. Joku asia jäi huonolle hoidolle eikä tieto kulkenut. Mutta neuvottelemalla siitä selvittiin. Ymmärrettiin, että ei se auta kumpaakaan osapuolta, jos jätetään tekemättä työt jotka pitää tehdä.”

ERKKI NIEMINEN toimi Haltonin talousjohtajana ja varatoimitusjohtajana vuosina 1971–1999. Yhtiön henkilöstö sanoi häntä sisäministeriksi. Nieminen menehtyi elokuussa 2018, muutamia kuukausia tämän haastattelun jälkeen.

Kisoja voitetaan sydämellä

Perunoita, sikaa ja ruskeaa kastiketta. Läskisoosi oli Tolmuseen perheen yleisin ruoka 1970-luvulla niin kuin sadoissa tuhansissa muissakin suomalaisissa kodeissa. Maukasta, täyttävää ja edullista. Vaihtelua saatiin korvaamalla sika makkaralla. Tai tarjoamalla perunat valkokastikkeella.

Insinöörien kehittämä teknologia oli mullistanut hiljattain perunoiden keiton Tolmusilla. Perunoita ei enää uitettu kiehuvaan vedessä vaan ne laskettiin kattilaan teräksestä valmistetulla alustalla, jonka jalat piti vät perunat kattilan pohjalla poreilevan veden yläpuolella. Perunat siis höyrystettiin.

Ympyränmuotoisen alustan reunoilla oli saranoituja säleitä, jotka nousivat automaattisesti kattilan reunoille, oli kyseessä sitten pieni tai isompi kasari. Teräksestä valmistettu reikäleipä, jolla oli kolme jalkaa. Kun välinettä ei käytetty, säleet taivutettiin sisään litteäksi supuksi, jonka varastointi vaati vähän tilaa.

Haltonin Kausalan tehtaalta oli kolmen kilometrin matka Tolmusten kotiin, uudehkoon rivitaloasuntoon. Arvi Tolmunen tuli eräänä päivänä

lounastunnille, kun hän huomasi poikansa leikkivän olohuoneen lattialla perunankeiton apuvälineellä. Arvilla välähti. Otetaan suppilosta jalat pois ja viedään se ilmanvaihtokanavaan! Tuloksena on yksinkertainen säädin, jonka avulla voidaan hallita kanavassa kulkevan ilman määrää ja painetta.

HALTONIN SUUNNITTELURYHMÄSSÄ työskenteli tuolloin vuoden 1975 lopussa yksi täysipäiväinen henkilö. Hän oli Erkki Aalto, joka suoritti työn ohella diplomi-insinöörin opintoja Teknillisessä korkeakoulussa. Suunnittelun voimat vahvistuivat tuntuvasti, kun Erkki sai ka-

vereikseen Juhani Häsän ja Arvi Tolmunen vuoden 1976 alussa.

Haltonin uudet tuotekehittäjät olivat nuoria ja kokemattomia mutta innokkaita käytännön miehiä. Arvi oli käynyt kansakoulun ja suorittanut sen päälle joitakin kursseja, joista viimeisimmän Haltonissa. Niistä tärkein oli kolmevuotinen työtekniikan tutkinto, jonka nuori mies suoritti päivätyönsä ohella. Arvin mukaan myös

lapsuus maatalossa saattoi vaatia jonkinlaista kekseliäisyyttä.

”Mutta että keksijä”, hän pohtii. ”Miten minä sen sanoisin, sellaiseen sanaan taitaa liittyä minun kohdallani liikaa arvostusta. En tiedä, olenko minä mikään sen suurempi keksijä.”

Parhaat keksinnöt ovat hyvin yksinkertaisia. Tie keksinnöstä kaupalliseksi tuotteeksi vaatii kuitenkin paljon työtä. Arvi Tolmunen, Juhani Häsä ja suunnitteluryhmä joutuivat ratkaisemaan monta ongelmaa ennen kuin uutta säädintä voitiin tarjota asiakkaille. Sälepakan ja saranoinnin toimivuus piti varmistaa, kuten myös ratkaisu, jonka avulla säädintä voidaan ohjata kanavan ulkopuolelta.

Vuoden 1976 lopulla säädin oli valmis. Halton nimesi sen PRA:ksi. Tuote oli niin omaperäinen, että sille haettiin välittömästi patentin suojaa. Yhtiön kilpailijat eivät pystyneet vastaamaan haasteeseen. Niiden

säätimet vaativat runsaasti tilaa kanavan ulkopuolelta, kun Haltonin uutuuksa solautui kanavan sisään. Myös ilmamäärän mittausta edusti edistynyt tekniikka.

Asiakkaat kiinnittivät huomiota erikoisen näköiseen säätimeen ja oivalsivat nopeasti sen hyödyt. PRA oli yksi niistä tuotteista, joiden avulla Halton ryhtyi valtaamaan ilmanvaihtoalan eurooppalaisia markkinoita 1970-luvun lopulla. Idea on osoittautunut poikkeuksellisen kestäväksi ja pitkäikäiseksi. Säätimen tuotanto jatkuu uudistettuna edelleen.

ARVI TOLMUNEN ehti työskennellä Haltonissa lähes 40 vuotta ennen kuin jäi eläkkeelle. Hän ei ole laskenut, kuinka monessa patentissa on ollut mukana, mutta arvelee nimensä löytyvän noin kymmenestä erilaisesta patentista. Metallinjalostuksen suunnitteluun Arvi päätyi, koska se sopi hänen luonteelleen hyvin.

”Olin vähän sellainen arka jahkailija ammatinvalinnan suhteen. Serku suositteli minulle kovasti uraa armeijassa, mutta ymmärsin ettei se sovi minulle. Olin liian kiltti ja säyseä siihen. Rivissä on helppo seistä, mutta rivin edessä on vaativampaa. Se vaatii jämyyttä. Haltonin ammattikurssilla työn kohteena on kylmä ja tunteeton metalli, josta piti muokata erilaisia tuotteita. Se tuntui kiinnostavalta ja luontevammalta kuin ihmisten luonteiden muokkaaminen.”

Arvi sanoo, että tuotteisiin liittyvien ongelmien ratkaiseminen vaatii avointa, uteliasta ja myönteistä mieltä. Hän on usein verrannut keksijän älynväläyksiä musiikin tekemiseen. Asia on niin kuin säveltäjä Lasse Mårtenson sanoo: Voidaan ajatella, että kaikki musiikki on jo olemassa. Säveltäjän pitää vain löytää se. Tarvitaan mies tai nainen, sydän ja aivot.

”Parhaat ideat tulevat sydäimestä, ja aivot kehittävät ideoihin erilaisia teknisiä ratkaisuja. Kun ihmisillä ei ole sellaista elintä, joka määrittelisi asenteen, niin olkoon se elin sitten sydän.”

Arvi korostaa, että sydämen ja aivojen lisäksi tarvitaan myös ryhmä, jota yhdistää samanlainen asenne. Suuri osa Haltonin keksinnöistä on tiiviin ryhmätyön tulosta. Yksikään tuote ei ole toteutunut yhden ihmisen yksinäisen pohdiskelun tuloksena.

PRA:n erilaisia versioita on valmistettu yli miljoona kappaletta. Tämä ei olisi ollut mahdollista, ellei Halton olisi kehittänyt tuotetta jatkuvas-
ti. Kausalan suunnitteluryhmä paranteli säätimen käyttömekanismeja jo
sen elinkaaren ensimmäisinä vuosina. Hammastangon avulla toteutet-
tu säädin oli selvästi tarkempi kuin ensimmäinen versio. Sälepakan toi-
mivuutta kehitettiin, jotta säätäminen sujuisi mahdollisimman liukkaas-
ti. Kaikki turha kitka poistettiin.

Valmistusmenetelmiä tehostettiin, jotta tuotetta voitaisiin valmistaa
enemmän, nopeammin ja kannattavammin. Säleikön muotoiluun saa-
tiin epäkeskityökalu, joka suoritti oman osuutensa ilman ihmisen oh-
jausta. Muotoilusta vapautunut työntekijä siirtyi tehtävään, jossa hänen
osaamistaan voitiin hyödyntää vielä paremmin. Tuottavuus kohosi, voi-
tot kasvoivat. Niiden avulla Halton palkkasi suunnitteluun ja tuotekehi-
tykseen uusia arvitolmusia, joiden ideoista syntyi uusia tuotteita.

Tämän päivän PRA:n vahvuudet ovat pitkälle samat kuin keksin-
nön ensimmäisen version edut. PRA vie äärimmäisen vähän tilaa. Se
on helppo asentaa, tarkka säätää ja lähes äänetön käyttää. Halton val-
mistaa ilmavirtasäätimestä lukuisia kokoja, joista suurimman halkaisija
on 1000 millimetriä. Tämä säädin painaa noin 20 kiloa.

”En muista, että kukaan Haltonin kilpailijoista olisi yrittänyt tehdä
samanlaista”, Arvi Tolmunen sanoo. ”Koska riitaahan siitä olisi tullut.
PRA poikkeaa ulkomuodoltaan ja tekniikaltaan niin paljon muista. Se
on saanut olla rauhassa.”

Rakkaustarina



iehen niskassa oli pieni letintapainen snipi. Joku enti-
nen rokkari kenties. Leikauttanut pitkän tukkansa ja
jättänyt siitä pienen muiston itselleen. Tämä oli Tarja
Takin ensimmäinen havainto Mika Halttusesta, mut-
ta ei sen enempää. Mika oli vain mukava opiskelukaveri muiden muka-
vien tyyppien joukossa.

Tarja ja Mika opiskelivat LVI-tekniikkaa Espoon Otaniemessä, Tek-
nillisessä korkeakoulussa, joka on nykyisin osa Aalto-yliopistoa. Mo-
lemmat olivat mukana, kun LVI-tekniikan opiskelijat matkustivat vii-
dennen vuosikurssin alussa Yhdysvaltoihin kolmen viikon opintomat-
kalle. Vuosi oli 1985.

Lentoliput olivat tuohon aikaan sietämättömän kalliita ja stipendit
pieniä. Opiskelijat olivat kuitenkin onnistuneet keräämään matkarahat
perinteisellä menetelmällä eli tekemällä töitä. Kohteisiin kuului muun
muassa Otaniemen uusi rantasauna, jonka kaikki kupariputket Tarja oli
juottanut. Se oli ollut helppo työ naiselle, joka oli opetellut hitsaamis-
ta kesätöissä Vuosaaren telakalla ja toiminut jo 20-vuotiaana Helsingin
kaupungin energialaitoksen putkimiesten työnjohtajana.

Retkikunnalle oli suunniteltu hieno ohjelma. Pian Yhdysvaltoihin
saapumisen jälkeen kävi ilmi, että osa matkalaisista oli kiinnostunut itse
asiasta, mutta toinen osa suuntasi mielenkiintonsa huvitteluun. Mat-

kanjohtajana toiminut Mika Halttunen yritti pitää järjestystä yllä, jotta krapulainen joukko liikkuisi sovitulla tavalla ja asianmukaisella tyyllillä ekskursiokohteisiin. Vanha viina haisi ilmassa, kun teekkarit tervehtivät isäntiä aurinkolasit silmillään.

Opiskelutovereiden käytös hävetti Mikaa. Tarjaa häiritsi enemmän nipottava matkanjohtaja, joka oli pahoittanut mielensä turhasta.

”Sanoin sille, että mitä se sulle kuuluu”, Tarja kertoo. ”Ne on aikuisia ihmisiä! Et sä niitä voi komentaa!”

Mika oli eri mieltä. Kipinät lensivät, kun pitkä mies ja pitkä nainen tuijottivat toisiaan syvälle silmiin ja ottivat yhteen. Mutta kipinöiden seassa sinkoili myös muuta. Mika piti Tarjan suoruudesta, ja Tarja oli kaunis. Tarja huomasi, että Mika oli älykäs. Tarjasta Mika näytti söpöltä erityisesti ollessaan kiukuinen.

”Pystyimme puhumaan Mikan kanssa samalla tasolla. Melkein. Miten sitä nyt ihmiseen rakastuu? Hänen kanssaan oli niin helppo olla.”

Tarjan mukaan Mika on vahva mutta herkkä ihminen. Hän on enemmän introvertti kuin ekstrovertti, vaikka viihtyykin ihmisten seurassa.

”Hän pohtii pitkään itseksensä. Sitten hän tekee päätöksen. Hän luottaa ihmisiin loppuun asti, joskus liiankin pitkään. Sitten hän sanoo, että täähän on vaan bisnestä. Että kyllähän me tämä saadaan hoidettua kuntoon.”

”Mikan strateginen kyvykyys oli korkealla tasolla jo nuorena. Tuntui, että hän oli sisäistänyt jo äidinmaidossa tai isän opetuksessa Haltonin strategiset valinnat. Mitä tehdään ja mitä ei tehdä.”

ENABLING WELLBEING. Terveellistä ja turvallista sisäilmaa kaikkialle, missä sitä tarvitaan. Tämä ajatus on kuljettanut Haltonin jo kahden vaikean kuolemanlaakson läpi, vuosien 1991 ja 2008 kriisien yli. Tarjan mukaan se kantaa edelleen.

Tarja on suoraviivainen diplomi-insinööri ja suorasana nainen feministi. Hän päätti jo nuorena, että hänestä tulee johtaja. Nuori nainen ajatteli, että hän haluaisi näyttää työssä, mihin pystyy. Tarjan feminismi ei ollut eikä ole miesten alentamista vaan vaikuttamista sen hyväksi, että

jokainen voisi kasvaa kykyjensä mukaisesti ja lähestyä oman potentiaalinsa rajoja.

”Joskus minulta on kysytty, että miten sä olet selvinnyt kaikkien niiden miesten kanssa. Kysymys on yllättänyt minut. Ehkä mä en ole nähnyt työkavereita niinkään miehinä tai naisina kuin erilaisina ihmisinä.”

Tarjan insinööri-isä johti Helsingissä sijaitsevan Vuosaaren telakan tuotantoa, äiti oli sairaanhoitaja. Tarja halusi laivanrakentajaksi kuten isänsä.

”Oli vuosi 1982. Opiskelin ensimmäistä vuotta Teknillisen korkeakoulun koneosastolla, jonne olin hakeutunut valmistuakseni laivanrakennusinsinööriksi. Isä kuitenkin sanoi, että laivanrakentaminen näyttää Suomessa tosi huonolta. Ei suositellut sitä vaan varoitti. Minä olin tietysti ihan ranteet auki hänen mielipiteestään. Mitä täällä sitten kannattaa opiskella?”

Lämpöä, vettä ja ilmanvaihtoa, vastasi isä. Hän arveli, että naiset saisivat helposti töitä LVI-alan suunnittelusta. Näin Tarja päätyi alalle ja lopulta Mika Halttusen elämänkumppaniksi.

Diplomityönsä Tarja teki Ekonolle, joka kuuluu nykyisin Ramboll-konserniin. Työ käsitteli leikkaussalien ilmanvaihtoratkaisuja. LVI-opintoja Tarja täydensi tietojärjestelmien sivuaineopinnoilla.

JOSSAKIN VAIHEESSA Tarjan osaaminen tuli puheeksi myös Haltonissa. Sukupolvenvaihdukseen valmistautuva Seppo Halttunen näki, että Tarja voisi tulla mukaan perheyrityksen toimintaan. Seppo teki kuitenkin pahan virhearvion. Hän väläytti, että Tarja voisi tulla Haltoniin koulutuspäälliköksi.

”Mun appiukkoni oli karismaattinen tapaus, jolla oli välillä aika sovinistiset jutut. Seurasin niitä aluksi hiljaa, siihen saakka kun Seppo rupesi kyselemään, miten nainen muka voi suunnitella ja piirtää rakennusten LVI-järjestelmiä. En pidätellyt yhtään. Sanoin, että ei niitä kuule kikkeliällä piirretä.”

Seppo Halttunen ei yleensä hyväksynyt tällaista kielenkäyttöä, mutta tulevaan miniäänsä hän suhtautui eri tavalla. Tarjasta tuntui, että appi-

ukko alkoi vähitellen arvostaa hänen rohkeuttaan. Seppo näytti kuitenkin vielä valtansa rajat teettämällä Tarjalla tavanomaiseen työhönottoon liittyvät psykologiset testit. Tarja menestyi niissä hyvin. Myös Mika joutui käymään samat testit, niin ikään hyvillä tuloksilla. Testauksen jälkeen Mika sanoi, että ne olivat viimeiset testit, joita heille kahdelle tehdään.

Tarja viimeisteli diplomityönsä ja hoiti pariskunnan häiden järjestelyt kesällä 1988, sillä Mika oli jo aloittanut työt Yhdysvalloissa. Pariskunnalle oli jo silloin selvää, että rakkaus ja elämä sovitetaan siten, että ura-haaveet ja perhe-elämä voidaan yhdistää. Jo ennen häitä Seppo lähestyi Tarjaa – ihan eri tavalla kuin edellisellä kerralla:

”Tarja, voitaisiinko jutella? Lähtisitkö Mikan kaveriksi Yhdysvaltoihin? Kaksi silmäparia näkee enemmän kuin yksi.”

Tarja piti ehdotusta hyvänä ja jätti Ekonon. Tarjan entinen esimies sanoi myöhemmin Sepolle, ettei Ekono pystynyt mitenkään kilpailemaan Haltonin erikoisen rekrytointikeinon eli naimisiinmenon kanssa.

Halton oli siihen aikaan hyvin pieni tekijä Pohjois-Amerikassa. Kanan Ontariossa ja Yhdysvaltain Kentuckyssä sijaitsevat tuotantoyksiköt olivat erikoistuneet kauppojen kassapöytien myyntiin ja valmistamiseen, eikä ilmanvaihtopuolella oltu tehty vielä mitään. Mika oli vaihtopilasvuodestaan lähtien halunnut takaisin Yhdysvaltoihin. Kun Haltonilla ryhdyttiin suunnittelemaan sisäilmaliiketoiminnan aloittamista Yhdysvalloissa, Mika halusi heti mukaan projektiin.

Ensimmäisenä potentiaalisena tuoteryhmänä pidettiin keittiöhuuvia, joita oli juuri alettu valmistaa Euroopassa. Vauhdittaakseen markkinoille pääsyä Halton osti paikallisen huuvalinjan Tennesseeestä. Toiveena oli saada samalla asiakaskontakteja. Nopeasti kuitenkin selvisi, ettei niitä ollut. Asiakkaat oli kaivettava esiin ihan itse.

Mikan aloitus Amerikassa oli erilainen kuin hän oli ajatellut.

Haltonin huuvien myynti toimi aluksi Pennsylvanian Pittsburghissa, samassa konttorissa jota kassapöytien myyntijohtaja pyöritti kahden assistentin tuella. Marie ja Madeleine tarkkailivat nuorta suomalaista perheyrittäjää kuukauden ajan ja kärehtivät sitten myyntijohtajan. Tämä oli huijannut rahaa Haltonilta. Sotku selvitettiin nopeasti. Seppo Halttusen

luottomies, hallintojohtaja Erkki Nieminen otti ensimmäisen mahdollisen lennon Yhdysvaltoihin, organisoi tarvittavat tutkimukset ja irti-sanoi myyntijohtajan.

Pittsburghissa kaikki oli suomalaiselle suurta, paitsi nuorenparin asunto. Tarjan ja Mikan viikon kruunasi perjantaisin Little Ceasars -ravintolan tarjous: kaksi pizzaa yhden hinnalla. Pizzat ajettiin kotiin ja huuhdeltiin alas punaviinillä.

Tarja oli 26-vuotias, kun hän ryhtyi kiertämään amerikkalaisia insinööri-toimistoja. Hänen tavoitteensa oli uuden ajattelutavan myyminen ammattikeittiöiden suunnittelijoille. Tarja näytti heille piirtämällä, miksi perinteiset amerikkalaiset huuvut eivät toimi ja miksi Haltonin toteuttama eurooppalainen malli olisi parempi:

”Tämä teidän tapa on sinänsä ihan jees, mutta te teette sen väärin. Tämä kuva näyttää, miten se pitäisi tehdä. Miksi pyöritätte ilmaa huuuvan sisällä, ettekä poista likaista ilmaa keittiöstä?”

”Niiden kuvat olivat ristiriidassa fysiikan lakien kanssa. Ilmaa kierrätettiin energiatehokkuuden nimissä. He kutsuivat niitä energiaa säästäviksi huuviksi, mikä oli hölynpölyä. He olisivat saman tien voineet jättää koko huuuvan pois ja yhdistää vain tulo- ja poistoilmakanavat toisiinsa. Tiesimme, että meillä on mahdollisuus onnistua tällä vaikealla markkinalla, koska tuotteemme oli ylivoimainen.”

Tarja ja Mika tekivät paljon työtä, mutta kauppvoja ei aluksi syntynyt millään. Henkilövalinnat eivät myöskään osuneet kohdalleen, sillä huuvien ensimmäinen myyntipäällikkö osoittautui hyödyttömäksi tapaukseksi. Tällä myyntipäälliköllä oli erikoinen tapa selittää jokaisen puhelun sisältö perusteellisesti työkavereille. Väliajat kuluivat muita asioita tarinoidessa.

”Tämä teidän tapa on sinänsä ihan jees, mutta te teette sen väärin. Tämä kuva näyttää, miten se pitäisi tehdä.”

Tarja vastasi huvien valmistuksen käynnistämisestä Glasgow’n tehtaalla Kentuckyssä, jossa tehtiin jo kassapöytiä. Myös siellä riitti henkilöihin liittyviä haasteita:

Tuotelinjan oston myötä taloon tuli eräs insinööri, joka oli rehellinen mutta hyvin hidas. Halton kuitenkin tarvitsi häntä, koska tämä mies oli ainoa, joka ymmärsi jotakin itse asiasta. Kentuckyn murre oli erittäin vaikeaselkoista. Kun Tarja ei saanut selvää työnjohtajana työskennelleen miehen puheesta, hän pyysi tätä kuvailemaan asiansa muilla sanoilla. Tämä oli kuitenkin liikaa pyydetty, sillä mies huusi asiansa täsmälleen samoilla sanoilla.

Mika ja Tarja muuttivat Bowling Greeniin tehtaan lähistölle keväällä 1989. Muuttotavarat mahtuivat kahteen autoon, Mikan valkoiseen be-

mariini ja Tarjan punaiseen Chevrolet Corvetteen. Pizzaperjantain perinne jatkui: nuoripari kävi läpi viikon tapahtumat ja valmistautui joka sunnuntai toistuvaan Sepon puhelinsoittoon.

”Kehittelimme Sepolle vastauksia, jotta pärjäisimme kun hän soittaa. Vastaukset piti saada valmiiksi viimeistään lauantaina, koska hän soitti aina sunnuntaisin. Seppo aloitti aina samalla tavalla, kyseli että mil-

lainen ilma ja miten me voimme. Mutta se oli vain valmistelua. Oikeasti hän halusi tietää, olimmeko saaneet tilauksia.”

Jotkut Haltonin silloisista suomalaisista johtajista pitivät toimintaa Yhdysvalloissa virheenä. Monet Sepon alaiset olivat sitä mieltä, että Halton polttaa turhaan rahaa USA:ssa. Mika ja Tarja tiesivät tämän hyvin. Kausalassa oli ihmisiä, jotka eivät hyväksyneet toiminnan käynnistämistä Yhdysvalloissa.

”Mitähän ne siellä tekee? Tällä tavalla meistä ajateltiin ja puhuttiin. Päätimme kuitenkin Mikan kanssa, että maitojunalla ei lähdetä kotiin.

”Se diili olisi luultavasti
tappanut Haltonin. Se olisi
ollut meille liian suuri pala
juuri ennen 1990-luvun
laman alkua.”

Voi olla, että Seppo antoi oman poikansa yrittää pitempään kuin olisi antanut jonkun toisen.”

Seppo Halttunen kuunteli selityksiä aikansa, mutta sitten hänen hermonsa pettivät. Haltonin perustaja lensi Atlantin yli selvittääkseen henkilökohtaisesti liiketoiminnan kompastelun syyt.

”Pian hän seisoikin jo siinä pitkän pöydän päässä. Katsoi pitkään papereita ja sanoi sitten, että *this is not a business*. Hän saisi paremman tuoton, jos laittaisi rahat pankkitilille. Sitten Seppo heitti paperit pitkin pöytää niin, että ne lensivät Rickin syliin saakka.”

Rick Bagwell oli palkattu taloon äskettäin. Hän ja toinen tulokas Phil Meredith vaikuttivat luotettavilta tapauksilta. Tarja kuuli Rickiltä myöhemmin, miten Sepon purkaus oli vaikuttanut:

”Rick päätti, että hänelle ei käy näin enää koskaan.”

Jälkikäteen selvisi, että Rickin ja Philin rekrytoinnit olivat ratkaiseva käännekohta Haltonin amerikkalaisessa bisneksessä. Liiketoimintaan löytyi suunta ja järki. Myyntikin virkistyi, sillä Rickillä oli alalta tullessa valmiiksi hyödyllisiä asiakaskontakteja. Myös Tarja alkoi saada puhelinsoittoja. Suomalaista pyydettiin tulemaan uudestaan suunnittelu- toimistoihin, joissa hän oli käynyt puhumassa aikaisemmin. Insinöörit ymmärsivät, että Haltonin ratkaisut toimivat paremmin kuin paikalliset tuotteet. Haltonin huvat alkoivat päästä mukaan suunnittelupöydille.

Tarja ja Mika kiihdyttivät vauhtia. He ryhtyivät valmistelevaan Kaliforniassa toimivan suurehkon yrityksen ostamista. Se olisi huipentanut Haltonin 1980-luvun nousukauden. Alle kolmekymppisten ostajien onneksi kauppa peruuntui kuitenkin viime hetkillä, kun yhtiön tontti paljastui pahoin saastuneeksi.

”Se diili olisi luultavasti tappanut Haltonin”, Tarja sanoo. ”Se olisi ollut meille aivan liian suuri pala juuri ennen 90-luvun laman alkua.”

TARJA JA Mikan yhteinen seikkailu Yhdysvalloissa päättyi kesällä 1991.

Tarja odotti silloin ensimmäistä lastaan. Esikoisen laskettu aika oli syyskuussa 1991. Sekin tiedettiin, että Sepon aika yhtiön johdossa oli

päättymässä. Vuonna 1992 Seppo täyttäisi 65 vuotta, ja silloin hän luopuisi vallasta. Seppo ponnisteli peittääkseen väsymyksensä, mutta läheiset näkivät vanhassa patruunassa jo ensimmäiset luovuttamisen merkit. Mikan ja Tarjan oli aika palata Suomeen.

Tarjan mukaan kärsimättömyys on yksi suurimmista eurooppalaisten yhtiöiden epäonnistumisen syistä Yhdysvalloissa. Pieni ja disruptiivinen tuotelinja – olkoon teknisesti kuinka ylivoimainen hyvänsä – tarvitsee aikaa, jotta markkinoita hallitsevien ratkaisujen puolustus murtuu. Suoraviivaisen markkinoinnin, sitkeän jalkatyön, rohkeuden ja joustavuuden avulla Yhdysvalloissa voi menestyä siinä missä Euroopassakin. Mutta ensin pitää epäonnistua sietämättömän monta kertaa.

”Mitä mä olen oppinut Amerikassa? Sen, että kaikki on mahdollista. Oikeasti, mikä vaan. Se on itsestä kiinni. Tämä on tuntunut aina raik-kaalta ja vahvistavalta ajatukselta.”

#USA #Foodservice #töissäHaltonissa #hyväsydän

Pieni tehdas preerialla

”**K**otiseudulleni Kentuckyn Glasgow’hun tuli uusi tehdas vuonna 1988. Arvelin, että siellä olisi etenemismahdollisuuksia. Työhaastattelun jälkeen sain työpaikan Haltonin tehtaan hitsaamossa. Olin 21-vuotias ja tehtaan kolmastoista työntekijä.

Huomasin pian, että työympäristö oli hyvin erilainen kuin vanhassa työpaikassani pankissa tai tehtaissa, joissa olin työskennellyt aiemmin. Ilmapiiri oli toverillinen. Yhteistyö johdon ja työntekijöiden välillä oli tiivistä. Esimiehet pitivät työntekijät ajan tasalla siitä, mikä yrityksen taloustilanne oli. Tiesimme mitä pitäisi saavuttaa. Teimme kovin töitä, koska tiesimme, että menestys riippui siitä.

Tehtaan johto tuli myös auttamaan ja neuvomaan tehtaalle kokoonpanossa. Se oli poikkeuksellista ja on sitä edelleen, jos verrataan moniin yhtiöihin tällä alueella. Usein johdon, toimistoväen ja tehdastyöntekijöiden välillä on isot jakolinjat. Haltonissa niitä ei ollut.

En tiedä, oliko se eurooppalaista vaikutusta vai johtuiko se siitä, että tarvitsimme kaikkien täyttä panosta, että tuotteita saatiin valmiiksi?

Mika Halttunen ja Tarja Takki käynnistivät tehdasta hyvin *hands-on*-tyylillä. Se loi kulttuurin, joka on säilynyt tähän päivään. Johto on yhä tiiviisti tekemisissä valmistuksen kanssa.

Tein aluksi valmistelutyötä hitsaajille ja työskentelin hitsauskoneella. Teimme kassapöytiä. Pian alkoi myös keittiöhuuvien valmistus. Työ oli alussa melko kaoottista. Meillä oli paljon uusia työntekijöitä, jotka eivät olleet tottuneet tällaiseen vapaampaan johtamistyyliin. Mutta se rohkaisi työntekijöitä aktiivisuuteen, kysymään ja tekemään enemmän.

Muutaman vuoden kuluttua aloin odottaa lasta. Työskentelin silloin lähettämössä. Tehtävä vaati nostamista, mikä oli odottavalle äidille liian raskasta. Minulle ehdotettiin siirtymistä toimistotyöhön syöttämään tilauksia järjestelmään ja muuta sellaista. Tartuin tarjoukseen ja jatkoin samoissa tehtävissä, kun palasin töihin kahdeksan viikon äitiysloman jälkeen. Olen kuitenkin tarpeen mukaan työskennellyt myös tehtaan puolella. Se on Haltonin tapa. Me joustamme.

Vuonna 1997 Halton muutti noin 50 kilometrin päähän Scottsvillen kaupunkiin. Se tarkoitti muuttoa myös minulle ja nuorelle pojalleni Jerrylle. Muutto uuteen tehtaaseen on ollut yksi kohokohta minun työurallani. Kaikki työntekijät osallistuivat tiiviisti muuton suunnitteluun, niin koneiden sijoitteluun kuin seinien värin valintaan. Se oli meille hyvin jännittävää aikaa.

Nykyään olen projektipäällikkö Marine-liiketoiminnassa. Lähetän tarjouksia, otan vastaan tilauksia ja vastaan toimituksista asiakkaille sekä myynnin tuesta. Nyt meitä on noin 140 työntekijää Kentuckyn yksikössä.

Kun uusi tehdas valmistui, poikani Jerry meni kouluun. Olimme muuttaneet ja kaukana perheestämme, joten sain luvan tuoda hänet toimistoon iltapäivisin pitkinä työpäivinä. Jerry teki usein läksyjä toimiston nurkassa. Halton on hyvin perhemyönteinen yritys. Näen yhä toisinaan lapsia taukahuoneessamme.

Tämän tehtaan vaikeimmat vuodet osuivat 2000-luvun alun talouskriisiin. Silloin piti vähentää työvoimaa ja tulevaisuus näytti epävarmalta. Toimiston puolella olimme vuorotellen lomautettuna, kierrätimme

työtehtäviä ja pidimme yhtiön toiminnassa. Kesti puoli vuotta ennen kuin tilanne alkoi parantua. Se tuntui aivan liian pitkältä. Vuoden 2008 finanssikriisi oli toinen vaikea hetki. Siitä minulle on parhaiten jäänyt mieleen ihmisten hyväsydämyisyys. Meillä oli työntekijöitä, jotka ottivat vapaaehtoisesti palkatonta vapaata, koska heillä oli hyvä taloudellinen tilanne.

Silloin näki myös sen, miten hyvä yritys Halton on. Yhtiö lupasi ottaa takaisin kaikki vanhat työntekijät, ja kun tilanne parani, heille tarjottiin taas täysipäiväistä työtä. Jotkut muut yritykset laittoivat seinälle vain nimelistan. Jos nimeäsi ei löytynyt listalta, sinulla ei ollut enää töitä.

Jerry pääsi Haltoniin ensimmäisen kerran 16-vuotiaana, ansaitsemaan omaa rahaa osa-aikaisella työllä koulun ja Haltonin yhteishankkeessa. Valmistuttuaan hän oli muutaman vuoden muualla töissä, mutta sai sitten vakituisen työpaikan Haltonin tehtaan kokoonpanosta. Halton oli Jerryyn ykkösvaihtoehto. Olen hyvin ylpeä pojastani. Minusta on hauskaa, kun voin poistua muutamaksi minuutiksi työpisteeltä ja käydä kysymässä, miten hänellä menee.

Täällä Scottsvillessä aloitettiin elokuussa uuden tuotanto- ja tutkimusrakennuksen perustustyöt. Tehtaassa tullaan valmistamaan ilmanpuhdistus- ja ilmankäsittelylaitteita. Uudelle tehtaalle on kymmenen minuutin ajomatka toimistoltani.

Myös Jerryyn työpaikka siirtyy sinne ja hänelle avautuu uusia mahdollisuuksia. Olen innoissani hänen puolestaan ja kiitollinen yhtiön tarjoamista mahdollisuuksista, mutta tulen kaipaamaan häntä päivittäisessä työympäristössä. Kysyin leikilläni johdolta, eikö heillä olisi siellä toimitoa myös minulle. Mutta minulle kerrottiin hyvin ystävällisesti, että nyt olisi aika päästää pojasta vähän irti.”

TERESA GILLENLINE työskentelee Halton Marinen projektipäällikkönä Kentuckyn Scottsvillessä, Yhdysvalloissa.

Hajautettu viisaus

Keskitetty vai hajautettu? Kumpi on parempi? Tätä suuret ja suuriksi haluavat johtajat ovat pohtineet kautta aikojen. Keskitämmekö vallan pääkaupunkiin vai hajautammeko hallinnon maakuntiin ja osavaltioihin? Pitäisikö voimat koota pääkonttoriin vai levitellä ne maayhtiöihin?

Samaa kysymystä on pohdittu usein myös Haltonissa. Hyvä esimerkki tästä on tutkimus ja tuotekehitys. Vastaukset ovat vaihdelleet vuosien varrella, paitsi alussa. Silloin kaikki oli yhdessä paikassa: Kausalan tuotekehityskeskuksessa.

RISTEILYALUKSEN HYTISSÄ on miellyttävä 22,5 asteen lämpötila. Sohvat ovat siniset, wc:n lattiakaakelit harmaat ja ilma raikasta hengittää. Kun terassin lasinen liukuovi aukeaa, vastaan lehahtaa trooppinen lämpö ja kosteus, vaikka hytti sijaitsee lähempänä pohjoisnapaa kuin päiväntasaajaa.

Haltonin tuotekehityskeskukseen Kausalaan on tuotu aito risteilyaluksen hytti. Sen avulla testataan, kuinka ilmanvaihto toimii, kun lasi-

oven takana vallitsee Karibian ilmasto. Viereisessä tilassa testataan, miten finanssiyhtiön toimistotilojen ilmanvaihto toimii, kun aurinko paahattaa talon yhteen seinään. Kun asiakas päättää käynnistää tällaisen testin, kauppa on lähes varma.

Halton rakennutti Kausalan tuotekehityskeskuksen vuonna 1984. Kahdeksan miljoonan markan eli kolmen miljoonan nykyeuron investointi oli siihen aikaan iso Haltonin kokoiselle yritykselle, suorastaan vaarallisen iso.

Keskusta alettiin kutsua konkurssilaboratorioksi, koska sen pelättiin vievän yhtiön perikatoon. Vuosien varrella tämä epävirallinen nimi on kuitenkin saanut uuden merkityksen. Ilman tuotekehityskeskuksen tuomaa osaamista ja innovaatioita Halton ei olisi onnistunut kasvamaan kansainväliseksi. Jos yhtiö ei olisi uskaltanut rakentaa konkurssilaboratoriota 1980-luvulla, se olisi saattanut tehdä konkurssin 1990-luvun lamassa.

Haltonin laboratorio oli aikanaan ainutlaatuinen Euroopassa, jopa maailmassa. Nykyisin yhtiön kilpailijoilta löytyy samantapaisia tiloja, mutta Kausalan kyvykyys kestää edelleen hyvin vertailua kilpailijoihin. Tutkimustilojen koko on 1500 neliometriä. Katto on nostettavissa normaalista huonekorkeudesta aina 10 metriin asti.

Ennen keskuksen valmistumista tutkimusta tehtiin Kausalan tehtaan nurkassa lastulevyseinillä rajattujen sermuseinien takana. Tiloissa oli monenlaista rojua, eikä sinne voinut viedä asiakkaita. Erään kerran syntyi nolo tilanne, kun japanilainen asiakas kiipesi tikkaille ja kurkisti sermien taakse. Näkymä ei luultavasti vastannut vieraan odotuksia. Ei siellä mitään huippusalaista ollutkaan vaan putkia ja muuta rompetta sikin sokin.

Uusien, kiiltävien ja superpuhtaiden tilojen valmistuminen oli valtava hyppäys. Seppo Halttunen halusi tilojen pysyvän tiptop-kunnossa, siksi kaikki irtomainen tavara piti kerätä pois iltaisin. Se ei ollut aina helppoa, kun tuotekehittäjät olivat veistelleet pitkin päivää innolla tulevien tuotteiden malleja puusta ja levyistä.

Uudessa mittahuoneessa Halton pääsi myös ensimmäistä kertaa testaamaan, kuinka tehokkaita ja hiljaisia tuotteet oikeasti olivat. Uusissa,

tarkoissa mittauksissa kävi ilmi, että asiakkaille annetut tuotetiedot olivat monelta osin liian optimistisia. Tuotteet eivät olleetkaan niin hyviä kuin oli luultu. Ne olivat menettäneet osan suorituskyvystään yhdessä yössä. Miten tästä kerrottaisiin asiakkaille?

Yhtiön johto päätti päivittää myyjien tuotekansioihin kerralla oikeat tiedot. Seurauksena oli asiakkaiden kyselytulva. Miten Haltonin tuotteet voivat olla äkkiä kilpailijoiden tuotteita huonompia? Vastaus oli, että Halton ei ota kantaa kilpailijoiden tuotteisiin, mutta omien tuotteiden tiedot on mitattu entistä tarkemmin. Nyt ne olivat varmasti oikein.

Tulos oli yllättävä. Asiakkaiden luottamus Haltoniin parani entises-tään. Myynti kasvoi. Monet asiakkaat päättelivät, että he voisivat luot-taa Haltonin ilmoittamiin numeroihin varmemmin kuin kilpailijoiden väitteisiin. Niillä ei ollut konkurssilaboratoriota. Halton sai kymmenen vuoden etumatkan vuonna 1984. Tuotekehityksen keskitetty malli toi-mi jonkin aikaa erinomaisesti.

VÄHITELLEN ALKOI kuitenkin hiipivä muutos, jonka suurin syy liittyi Haltonin toteuttamiin yrityskauppoihin ja kansainvälistymiseen. Vuonna 1989 Halton osti ranskalaisen Anemothermin, ja Ranskaan ra-kennettiin tuotekehityskeskus 1991. Toinen harppaus oli tehtaan pe-rustaminen Malesiaan vuonna 1996. Seuraavana vuonna nousi tehdas USA:n Scottsvilleen.

Vuosituhanneen lopussa Haltonin tuotekehitystä ohjasi globaali tutki-mus- ja tuotekehitystiimi. Se vastasi isommista tuotekonsepteista sekä innovaatioista. Tuotteita suunniteltiin kuitenkin myös tehtaiden yhtey-dessä olevissa pienissä tuotekehitysyksiköissä. Käytössä oli siis toimin-tamalli, jota voi sanoa keskitetyn ja hajautetun mallin hybridiksi, yh-distelmäksi.

Sen aika päättyi selkeään linjaukseen vuonna 2000. Halton otti ison askeleen, kun se päätti hajauttaa liiketoiminnan strategisiin liiketoi-minta-alueisiin: Foodserviceen, Marineen ja Indoorsiin eli perintei-seen sisäilmaliiketoimintaan. Kaikilla oli omat tehtaat ja omat resurssit myös tuotekehitykseen. Niiden rinnalla toimi aluksi myös neljäs bisnes-

yksikkö, tosin hyvin pieni. Halton Solutions oli vajaan parinkymmenen tutkijan joukko, jonka piti kehittää Kausalassa uusia ideoita propelli-hattuhengessä. Käytännössä tämän tiimin aika kului pitkälti perintei-sen sisäilmaliiketoiminnan palvelemiseen.

Halton Solutions jäi puolentoista vuoden välivaiheeksi. Sen mukana menivät keskittämisen viimeisetkin rippeet. Tuotekehitys siirtyi lähel-le markkinoita, ja hajautuksen aika alkoi.

TUTKIMUKSESSA JA tuotekehityksessä ei ole kyse vain puitteista, kuten laboratorion. Kyse on ihmisten osaamisesta, verkostoista aka-teemiseen maailmaan ja yhteistyöstä.

Haltonissa on työskennellyt yhtiön tähänastisen historian aikana kymmenkunta tekniikan tohtoria. Yhden tuoreimmista sisäilmastotek-nologian väitöskirjoista on tehnyt tutkimuspäällikkö Panu Mustakallio, joka väitteli Helsingin Aalto-yliopistossa vuonna 2018.

Väitöskirjan tekeminen työn ohessa oli hänelle seitsemän vuoden projekti. Se tuotti väitöksen lisäksi lukuisia tieteellisiä julkaisuja. Pa-nun esimerkistä voi päätellä, että haltonlaisten tohtorien tieteellis-ten julkaisujen määrä on merkittä-vä. Ne vievät alaa ja tiedettä eteen-päin, mutta hyödyttävät myös bis-nessä. Kun uuden teknologian tai ratkaisun toimivuus perustellaan tieteellisessä julkaisussa, yhtiö saa lisää uskottavuutta asiakastyöhön.

Työntekijöille tieteellinen työ antaa mahdollisuuden kehittää osaamista ja asiantuntijuutta sekä verkostoitua maailman parhaiden tutkijoiden kanssa. Tieteellisestä maailmasta löytyy kiinnostavia tuote-ideoita myös Haltonille. Akateemisesta maailmasta löytyi idea muun muassa Haltonin leikkaussaliratkaisun pohjaksi.

**Työntekijöille tieteellinen
työ antaa mahdollisuuden
kehittää osaamista ja
asiantuntijuutta sekä
verkostoitua maailman
parhaiden tutkijoiden kanssa.**

Suurin hyötyjä on kuitenkin asiakas, joka saa uusimpaan tutkimukseen perustuvia ratkaisuja, jotka toimivat myös käytännössä.

Haltonille tärkeitä ovat myös tutkimusprojektit, joissa on mukana yliopistoja ja osin julkista innovaatorahoitusta. Haltonin tärkeitä tutkimuskumppaneita ovat Suomessa muun muassa edellä mainittu Aalto-yliopisto ja Turun ammattikorkeakoulu eli entinen Työterveyslaitoksen Turun yksikkö, joka tutkii ilmanvaihdon vaikutusta koehenkilöihin.

Tanskassa tärkeä kumppani on DTU eli Tanskan teknillinen yliopisto, Saksassa Aachenin yliopisto ja Ranskassa La Rochellen yliopisto. Yhdysvalloissa Halton on tehnyt yhteistyötä Western Kentuckyn yliopiston kanssa, ja projekteissa on ollut yhteyksiä myös kuuluisiin MIT:n ja Berkeleyn yliopistoihin.

Tutkimusyhteistyön ja asiantuntijuuden avulla haltonlaiset pääsevät vaikuttamaan alan kehittymiseen muun muassa standardien kautta. Mainittakoon esimerkkinä vaikkapa sairaaloiden eurooppalaiset ilmanvaihstandardit, joihin on ollut vaikuttamassa yksi Haltonin

tohtoreista, Healthcare ja laboratories -yksikön johtaja Kim Hagström.

Monen osaajan ensimmäinen tutkimusjulkaisu on kuitenkin Haltonille tehty opinnäytetyö. Yhtiö tarjoaa opiskelijoille mahdollisuuksia tehdä diplomitöitä, jotka usein avaavat opiskelijoille oven työelämään.

MONISSA VALMISTAVAN teollisuuden yrityksissä tutkimuksen ja kehityksen voima on koottu yhteen suureen yksikköön, jossa tutkijat lyövät viisaat päänsä yhteen niin, että ideat sinkoilevat. Tällainen keskitetty malli saattaa tuottaa tehokkaasti uusia tuotteita, jos yksikön ilmapiirosuosii rohkeaa innovointia.

Haltonin hajautetulla mallilla on kuitenkin muita etuja. Yhtiö ymmärtää ja palvelee paremmin paikallisia markkinoita. Malesiassa nähdään Aasian tarpeet ja parhaat käytännöt tuotteiden valmistamiseen

Malesian tehtaassa. Mutta miten Malesiassa tiedetään, mitä kollegat tai kilpailijat kehittävät Yhdysvalloissa?

Virallisia rakenteita ja koordinaatiota oli vain vähän 2000-luvun alun Haltonissa. Yhtiön parhaiden aivojen yhteistyö perustui pitkälti tuotekehityksestä vastaavien henkilöiden henkilösuhteisiin ja yhteydenpitoon. Hajaannus syveni, kun Halton osti Vent Masterin liiketoiminnan vuonna 2005 ja vuotta myöhemmin saksalaisen Wimböckin. Molempien mukana tuli uusia tutkimuskeskuksia.

Näin syntyi Foodservicen nykyrakenne. Tuotekehitystä on Ranskassa, Isossa-Britanniassa, Saksassa, Malesiassa, Kiinassa, Kanadassa ja USA:ssa. Niiden lisäksi tuli vielä Marine-yksikön Lahden tehdas, jossa kehitettiin keittiötuotteita laivojen messeihin.

VÄHITELLEN HALTONISSA kasvoi huoli siitä, tehdäänkö yhtiön tuotekehityksessä liikaa päällekkäisiä asioita. Vuonna 2012 Halton otti askeleen takaisin koordinoinnin suuntaan. Yhtiö halusi varmistaa, että tietoa jaetaan eikä turhaa työtä tehdä ainakaan tolkkottoman paljoa. Foodservicen tuotekehitystä organisoitiin siksi uudelleen. Johtava rooli tuli amerikkalaisille, joilla on nykyään alan kehittynein laboratorio. Tehneiden yhteyteen hajautetut tuotekehityskeskukset jatkoivat kuitenkin työtään samaan tapaan kuin ennenkin. Halton-konsernille perustettiin myös innovaatiotyöryhmä, joka jakaa tutkimustyön tuloksia Marinen, Foodservicen ja Buildings-liiketoiminnan välillä.

Miten tiedonjako toimii näin hajautetussa rakenteessa? Esimerkiksi Foodservicessä tutkimusväki tapaa kasvotusten kerran vuodessa ja kuukausittain on tutkimus- ja tuotekehitysväen etäneuvotteluja. Malesialaiset osallistuvat keskusteluihin yhdeksältä illalla, jenkit seitsemältä aamulla ja eurooppalaiset vähän sopivampaan aikaan.

Hyvä esimerkki hajautetusta toimintamallista on vuonna 2014 lanseerattu liikutettava MobiChef-ruuanlaittoyksikkö. Sytyke MobiChefistä tuli ensimmäisenä suomalaiselta asiakkaalta, joka kertoi siitä Olli Sipilälle. Ideaa lähti työstämään Malesian tuotekehityksestä vastannut Christian Hirschmann. Ensimmäiset tuotekehittäjät pitivät etäpalavereja. Seu-

raavaksi keskusteluun kutsuttiin myynti ja asiakkaat. Lopulta Christian sai Foodservicen tuotekehityksestä vastaavalta Andrey Livchakilta ohjeen, joka oli hengeltään *just do it*. Sitten Christian rakensi MobiChef prototyypin pienessä innovaatioyksikössä, joka toimi Malesian tehtaan yhteydessä.

Tuotteella oli aluksi hyväksyntä vain Aasiaan. Jos MobiChef olisi julkaistu heti kaikille markkinoille, tuotteen valmistuminen ja sen tuottama kassavirta olisivat viivästyneet vuosilla.

Yhdysvaltain markkinoille kehitettiin myöhemmin toinen versio MobiChefistä ja Eurooppaan kolmas. Kaikkein tiukimmat vaatimukset kohdistuvat risteilyaluksiin toimitettaviin MobiChef-asemiin, jotka rakennetaan Lahden Marine-yksikössä.

Pienen keskittämisen jälkeenkin Haltonin tuotekehitys on hyvin hajautettua. Digitalisaatio, tekoäly ja pilvipalvelut muokkaavat vähitellen tätäkin toimintamallia. Ohjelmistot voidaan monistaa helposti eri markkinoille. Niitä ei kannata kehittää monessa paikassa. Jos tuotteet kytketään pilvipalveluun, ne kytketään yhteen ja samaan pilveen kaikkialla. Digitaalisessa maailmassa keskittäminen voi avata Haltonin tuotekehitykselle sellaisia hyötyjä, jotka eivät olleet aikaisemmin mahdollisia.

Capture Jet

Höyry nousee kahdesta kiehuvaasta kattilasta. Se pyörii liesi-huuvun alla, mutta ei karkaa, vaan katoaa kiltisti huuvaan Béthunen tuotekehityskeskuksessa Ranskassa. Erikoiskamera kuvaa tapahtumaa ja höyry näkyy kuvaruudulla korostettuna väreilynä. Haltonin asiakkaat näkevät tämän saman ilmiön yhä uudelleen. Vielä konkreettisempänä sen kokevat eri puolilla maailmaa työskentelevät keittiöiden ammattilaiset.

Höyryjen ja käryjen poistoa tehostavan pyörteen tekee Capture Jet -teknologia, yksi Haltonin tärkeimmistä innovaatioista. Sen vaikutuksen huomaa, kun markkinointijohtaja Benoît de Rycker kytkee Capture Jet -toiminnon pois päältä. Pienen hetken kuluttua höyryt karkaavat huuvaan alta ja sekoittuvat huoneilmaan.

Teknologian salaisuus on pieni erillinen sähköpuhallin. Se puhalttaa ilmaa huuvaan ympäröivistä pienistä rei'istä ja ohjaa höyryä niin kuin näkymätön paimen. Capture Jet -teknologia löytyy nykyään kaikista Haltonin huuvista. Ilman sitä Foodservice-liiketoiminta ei olisi nykyisenlainen. Capture Jetin jäljittelijöitä näkyy nykyisin jonkin verran, koska keksinnön patentti ei ole enää voimassa.

CAPTURE JETIN juuret juontavat 1980-luvun alun Kausalaan. Haltonilla oli silloin nousukauteen liittyvä positiivinen ongelma. Perusliike-

toiminta eli ilmanvaihtotuotteiden valmistus oli erittäin kannattavaa. Moni omistaja olisi nostanut tyytyväisenä voitot osinkoina itselleen. Seppo Halttunen ei kuitenkaan halunnut eikä tarvinnut suuria osinkoja. Hän sijoitti mieluummin voitot uusiin liiketoimintoihin.

Sepolla ei ollut kuitenkaan tarkkaa käsitystä siitä, mitä ne voisivat olla. Siksi hän antoi yhtiön nuorille insinööreille tehtävän. Heidän piti kiertää asiakkaita ja selvittää, mitä nämä halusivat. Kun tarpeet olisivat tiedossa, Halton voisi kehittää niihin uusia tuotteita. Nuorten leijonien joukkoon kuului siihen aikaan muun muassa yhtiön johtajistoon myöhemmin kohonnut Olli Sipilä. Eräällä asiakaskäynnillä Olli kysyi LVI-suunnittelijalta, oliko tällä jotakin ongelmakohtia tai toiveita. Ei ollut.

Paitsi keittiöt tietysti olivat kamalia paikkoja! Ne olivat niin ikäviä tapauksia, ettei kohteeseen viitsinyt edes tarjota suunnittelua tai jos sittenkin tarjosi, valituksia tuli paljon. Tämä oli Ollin mielestä selvä ongelma. Sen hän kertoi myös Sepolle.

Kausalan väki ryhtyi selvittämään asiaa. Seppo antoi paljon valtaa ja vapautta nuorille tutkijoille. Resursseja sai, mutta tuloksia piti tulla. Pian tutkijat oivalsivat, että ilmasuihku parantaa huuvan imutehoa uskomattomalla tavalla. Imun tarkkuus paranee, eikä keittiöstä tarvitse enää poistaa ilmaa niin paljon kuin aiemmin.

Lappeenrannan yliopisto teki laskelmat Capture Jetin hyödyistä, ja teknologiaa käyttävälle huuvalle haettiin patenttia 1986. Työryhmään kuuluivat Erkki Aalto, Reijo Villikka, Arvi Tolmunen, Seppo Vartiainen, Kaarlo Korhonen, Jorma Pekkinen ja Esa Sundberg. Tutkimustyötä johtanut Erkki Aalto oli tunnettu siitä, että hän kehitti elämän ja työn suurimpiin kysymyksiin usein ihan omat näkökulmansa. Jos joku poh-ti sitä, onko kuoleman jälkeen elämää, Erkki esitti puhujalle vastakysymyksen: oliko elämää ennen syntymää?

Capture Jetillä oli elämää syntymän jälkeen, vaikka tuote ei ollut mikään välitön menestys.

OLLI SIPILÄ löysi uutuustuotteelle ensimmäisen asiakkaan ravintolas-ta Kouvolan kaupungista, noin 20 kilometrin päästä Kausalasta. Kauppa

oli todella helppo. Ravintolan omistaja oli kiinnostunut kaikesta uudesta ja halusi siksi ravintolaansa tällaisen ihmeellisen huuvan. Hän soitti heti remonttia valmistellelle LVI-urakoitsijalle ja kysyi, oliko tämä jo tilannut huuvat. Ei onneksi ollut.

Ensimmäinen Capture Jet -kauppa oli tosiasia.

Tämän jälkeen kaupanteko muuttui vaikeammaksi. Uusi tuote vaati myös sisäistä myyntiä, sillä myyjät saivat kaupaksi helpommin vanhoja tuotteita. Myös kilpailijat panivat merkille Haltonin uuden aluevaltauksen. Niiden reaktio oli myöhemmin kuultujen tarinoiden mukaan huvittunut: miksi kukaan haluaisi tuhata aikaa keittiöilmanvaihtoon, kurjaan bisnekseen.

Jonkin aikaa näytti siltä, että kilpailijat saattavat olla oikeassa. Tilanne kuitenkin muuttui vähitellen.

Capture Jetin kaupallinen kehitys muistuttaa monen muun teollisen tuotteen elinkaarta. Perustuote eli huuva on alusta, johon lisätään koko ajan uusia ominaisuuksia. Ensin tulivat palonestojärjestelmät, sitten arvokkaampiin malleihin ryhdyttiin tarjoamaan energiaa säästävää M.A.R.V.E.L.-teknologiaa.

Myös kopiointi liittyy useimpiin menestystuotteisiin. Suurilla keittiöalan messuilla voi nähdä esimerkiksi Kiinassa valmistettuja huuvia, joita kiertää hyvin tutun näköinen pienten ilmareikien rivistö. Mutta tulee-ko niistä ilmaa ja jos tulee, niin miten se vaikuttaa huuvan toimintaan? Molemmat ovat tärkeitä kysymyksiä kopiotuotteen hankintaa harkitsevalle ostajalle.

Capture Jet -huuvien uusia malleja voi tarkastella vaikkapa Béthunen tehtaalla Ranskassa. Tehtaanjohtaja Jean-Pierre Riquart esittelee uusinta huippumallia. Siinä on tuotekehityksen uusinta aaltoa edustava miel-

Myös kopiointi liittyy useimpiin menestystuotteisiin. Keittiöalan messuilla voi nähdä Kiinassa valmistettuja huuvia, joita kiertää tutun näköinen pienten ilmareikien rivistö.

lyttävä ja energiatehokas valaistus, rasvanerotusta parantava UV-järjestelmä, paloturvallisuusratkaisu sekä M.AR.V.E.L.-järjestelmä. Béthunen tehdas tekee näitä huuvia 70–100 yksikön viikkovauhtia. Ranskan lisäksi Halton valmistaa tuotetta myös Yhdysvalloissa, Kanadassa, Englannissa, Malesiassa, Kiinassa, Brasiliassa ja Saksassa.

HUUVIEN HINNAT vaihtelevat 1000 eurosta 10 000 euroon, tehosta, koosta ja varustelusta riippuen. Lisäominaisuudet tuovat tuotantoon lisää työvaiheita. Esimerkiksi UV-järjestelmää pitää testata ja testit pitää luonnollisesti läpäistä. Capture Jet -ilmasuihku on kuitenkin edelleen yksi Haltonin huuvien tärkeimmistä ominaisuuksista.

Jean-Pierre Riquart etsii uuden jättihuuvan yläosasta pienen sinisen puhaltimen. Se saa aikaan ilmasuihkun. Kyse ei kuitenkaan ole vain rei'istä ja puhaltimesta, vaan kokonaisuudesta jonka teho pitää mitoittaa juuri oikein.

Capture Jet on myös mahdollistava teknologia. Sen ansiosta ilmaa ei tarvitse poistaa yhtä paljon, eli huuvan läpi virtaa vähemmän ilmaa. Mitä pienemmällä nopeudella ilma virtaa, sitä suuremmaksi kohoaa esimerkiksi UV-rasvanpoiston teho.

Pieni puhallin tekee suuren vaikutuksen.

Muukalainen

Andreyn aloitus ei ollut helppo. Ensimmäiset viikot olivat hämmentäviä, paikoin suorastaan omituisia. Suomalaiset eivät puhuneet paljoakaan, eikä myöskään Andrey puhunut koska hänen englantinsa oli rikki. Moskovasta tullut tiedemies sijoitettiin laboratorion kaukaisimpaan nurkkaukseen, koska jotkut olivat saaneet päähänsä, että hän saattaisi olla Neuvostoliiton vakooja.

Mutta Andrey ei kuulunut KGB:n tiedustelujoukkoihin. Hän oli tavallinen neuvostokansalainen, jos nyt ilmanvaihtoon erikoistunutta kolmannen polven insinööriä ja tekniikan tohtoria saattoi sanoa tavalliseksi, ja hänellä oli vain yksi työnantaja: suuren metsän keskelle laboratorion rakentanut Halton.

Andrey Livchakin ensimmäisen sopimuksen kesto oli vain kahdeksan kuukautta. Silloin elettiin vuotta 1989. Neuvostoliitto rajoitti edelleen kansalaisten toimintaa ulkomailla, vaikka *glasnost* oli jo sulattanut osan kommunistisen järjestelmän kahleista.

Haltonin omistaja Seppo Halttunen oli kiinnittänyt huomionsa Andreyn osaamiseen ja kekseliäisyyteen, kun tämä oli saanut mahdollisuuden ensimmäiseen liikematkaansa Suomeen. Yksi seurueen monista matkakohteista oli Kausala. Seppo tiesi, että omassa kotimaassaan Andrey oli nuoresta iästään huolimatta yksi alansa huipuista, Moskovassa

sijaitsevan rakennustekniikan tutkimuskeskuksen ilmanvaihtotekniikan laitoksen varajohtaja. Kausalassa käydyt keskustelut viittasivat siihen, että moskovalaisella tutkijalla voisi olla annettavaa Haltonille.

Neuvostoliitto kilpaili 1980-luvulla maailman herruudesta Yhdysvaltojen kanssa. Maa sijoitti valtavasti voimavaroja tieteeseen ja teknologiaan. Monilla teknisillä aloilla, kuten rakettitekniikassa, Neuvostoliitto ylsi tasaveroisiin tai jopa parempiin suorituksiin kuin kapitalistiset länsimaat.

Siviiliasioiden parissa työskentelevien tutkijoiden saavutukset levisivät Neuvostoliitossa hyvin nopeasti, koska kaikki julkaistiin ja jaettiin. Se, minkä joku oli keksinyt, oli kaikkien yhteistä omaisuutta. Keskitetty suunnittelu korvasi kilpailun. Kommunismiin liittyi kauniita ajatuksia, mutta ne eivät toimineet. Neuvostoliitto eteni tieteessä ja sotilasteknologiassa, mutta kilpailun puute kotimarkkinoilla ja riippuvuus fossiilisten polttoaineiden viennistä syövytti talouden rakenteita ja lopulta tappoi sen. Neuvostokansalaisilla ei ollut motiivia tieteen ja tekniikan saavutusten kaupalliseen hyödyntämiseen tai tuottavuuden parantamiseen.

Maa, joka oli laukaissut ensimmäisen ihmisen maata kiertävälle radalle, ei kyennyt tuottamaan kansalaisilleen riittävästi wc-paperia. Rahaa oli riittävästi ja hinnat olivat halpoja, mutta jokseenkin kaikesta oli pulaa. Andreyn vanhemmat olivat molemmat insinöörejä, mutta hänen äitinsä käytti päivittäin kaksi tuntia päivittäistavaroiden jonottamiseen.

Andrey ja hänen moskovalaiset kollegansa oivalsivat nopeasti kilpailun vetovoiman *perestroikan* ensimmäisten vuosien aikana, kun he saivat luvan ryhtyä yhteistyöhön uusien yksityisten yritysten ja vanhojen valtionyhtiöiden kanssa. Raha teki hyvää. Mutta työstä puuttui se, jota Andrey kaipasi: uusien tuotteiden kehittämiseen liittyvä luovuus.

Neuvostoliiton johtajat onnistuivat vapauttamaan kansansa, mutta menettivät valtionsa. Andrey näki, kuinka eri suuntiin vetävät suuret voimat alkoivat hajottaa hänen kotimaataan. Meno muuttui kuukausi kuukaudelta villimmäksi.

Hän päätti keskittyä työhön Haltonissa, tuotekehityksen ongelmien ratkaisemiseen ja suomalaisten luottamuksen voittamiseen. Miehen en-

simmäinen tehtävä oli kehittää uusi äänenvaimennin sisäilmanvaihdon ratkaisuihin. Pidättyväiset insinöörit muuttuivat vähitellen ystävällisiksi. Muukalaisesta tuli tiimin jäsen.

ANDREY LIVCHAK oli noussut Haltonin arvostetuimpien tuotekehittäjien joukkoon, kun Neuvostoliitto hajosi. Valko-Venäjän, Ukrainan ja Venäjän johtajat perustivat itsenäisten valtioiden yhteisön joulukuussa 1991, kommunistisen puolueen pääsihteeri Mihail Gorbatšov erosi ja Neuvostoliitto siirtyi historiaan.

Andrey päätti muuttaa pysyvästi Suomeen. Hän toi Kausalaa myös perheensä: Kate-vaimon ja kolmevuotiaan poikansa Deniksen. Perheeseen syntyi Suomessa myös toinen poika, Max.

Pienessä suomalaisessa kylässä kenenkään ei tarvinnut jonottaa mitään. Neuvostoliiton romahdus horjutti kuitenkin pahasti Suomen taloutta, eikä Halton selviytynyt ilman vaurioita. Seppo Halttunen sanoi noihin aikoihin, että hänen yrityksensä on kuin juna, joka on saavuttanut kukkulan laen ja kulkee kiskoillaan alamäkeen. Vauhti kiihtyy, jarrut kuumenevat eikä veturinkuljettaja näe, missä mäki taittuu laaksoksi.

Andreyn ja muiden haltonlaisten ponnistelut tuottivat kuitenkin tulosta. Halton pelastettiin. Työrauha palasi.

Seuraavat vuodet Andrey sai keskittyä täysillä työhönsä Kausalassa. Monista innovaatioista, kuten Capture Jet -teknologiasta, kehitettiin teknisesti ylivoimaisia tuotteita, mutta myynti jäi alkuun odotuksia heikommaksi, koska huipputekniikkaa ei osattu markkinoida tarpeeksi vetävillä argumenteilla. Andrey ja muut tuotekehittäjät osallistuivat näihin keskusteluihin aktiivisesti, ja vähitellen tilanne parani.

Livchakin perhe kotiutui Suomeen hyvin. Hiljaisen ja turvallisen arjen kääntöpuoli alkoi kuitenkin kiusata hänen vaimoaan, joka ei ollut

Maa, joka oli laukaissut ensimmäisen ihmisen maata kiertävälle radalle, ei kyennyt tuottamaan kansalaisilleen riittävästi wc-paperia.

löytänyt Kausalasta työpaikkaa. Livchakit alkoivat pohtia seuraavaa siirtoa, muuttoa suurempiin kuvioihin.

Tilaisuus siihen aukesi vuonna 1998. Haltonin tuotekehitys Yhdysvalloissa tarvitsi vetäjän, ja Andrey halusi tarttua tehtävään. Haltonin pieni laboratorio sijaitsi Kentuckyssä. Se ei ollut mikään Piilaakso, mutta Kentucky avaisi Livchakeille tien amerikkalaiseen kulttuuriin ja bisnekseen, valtavien mahdollisuuksien lähteille. Maisema muuttuisi.

ALKU EI ollut Amerikassakaan helppo. Kulttuurierot tuntuivat, ja kahden laboratoriossa työskentelevän teknikon leveä etelän murre vaati Andreyiltä totuttelua. Jotkut paikalliset kollegat pitivät puolestaan tulokkaan korostusta vaikeana, mutta he lopettivat valittamisen, kun Andrey palkkasi kiinalaisen insinöörin, jonka aksentti oli vielä voimakkaampi.

Ajaessaan kerran tehtaalle Andrey kuuli radiosta, että eräs paikallinen oli passitettu vankilaan, koska hän oli poiminut sieniiä.

”What the hell is going on here”, tuore maahanmuuttaja mutisi itseksensä.

Myöhemmin hän tajusi, ettei kyse ollut samoista sienistä, joita hän oli poiminut ystäviensä kanssa suomalaisista metsistä. Kentuckyn kielletyt sienet olivat hallusinogeenisiä, ja ne kasvoivat lehmän lannassa.

Mutta elämä jatkui Amerikassa, ja Livchakit toteuttivat oman amerikkalaisen unelmansa. Andreyta tuli Yhdysvaltojen kansalainen. Hänellä on ollut ratkaisevan tärkeä rooli, kun Halton on noussut maailman huipulle ammattikeittiöiden ilmanvaihtoratkaisuissa.

Moskovasta tullut nuori tekniikan tohtori rakensi Suomessa teoreettisen pohjan moniin Haltonin myöhempiin teknologisiin innovaatioihin. Yhdysvalloissa hän ja hänen tiiminsä työskentelivät entistä tiiviimmin asiakkaiden kanssa, jotta tuotekehitys voi vastata asiakkaiden tarpeisiin entistä tarkemmin ja nopeammin – suunnitellen kuitenkin sellaisia ratkaisuja, jotka tuotanto pystyy valmistamaan kohtuullisilla ponnistuksilla.

Capture Jet, M.A.R.V.E.L. ja monet muut innovaatiot ovat pitäneet huolen siitä, ettei kukaan alalla toimiva ammattilainen erehdy pitämään

Haltonia yksinkertaisia *me too* -tuotteita toimittavana pellin vääntäjänä. Yhtiön innovaatioiden tulevat sukupolvet ovat etevämpiä kuin koskaan. Älykkäiden algoritmien avulla raudasta saadaan entistä enemmän irti.

Andrey Livchakin mukaan tuotekehityksessä kaikkein tärkeintä ovat ihmiset. Sopivan kokoinen ryhmä, jossa työtä tehdään sydämellä, jonka motivaatiosta ja energiasta pidetään hyvää huolta ja jolla on samat intressit kuin yhtiön johtajilla. Yksittäinen tuotekehittäjä on hänen mielestään projektipäälikkö, jonka pitää kiinnittää katse siihen, mitä projektin lopussa tapahtuu ja mikä on lyhyin tie startista maaliin. Mitä niin nerokasta matkalla luodaan, että sen kopiointi osoittautuu kilpailijoille liian työlääksi ja kalliiksi? Kopiotuotetta ei pidä suostua kehittämään, ei koskaan Haltonin kaltaisessa firmassa.

Kopiointia ei pidä pelätä, se on normaalia – tai niin kuin Aasiassa on tapana sanoa: *kopiointi on imartelun yli muoto*. Tuote on siis hyvä, jos sitä kopioidaan.

Halton suojaa tietysti IP-oikeuksiaan patenteilla. Yhtiön hallussa on yli 300 patenttia ja patenttihakemusta 23 maassa. Andrey Livchak tietää erinomaisesti sen, että jos kyky innovointiin hiipuu, kilpailijat saavuttavat ja lopulta tavoittavat entisaikojen edelläkävijän. Ainoa menestymisen tae on jatkaa valitulla tiellä ja korottaa rimaa, jonka teknologiajohdaja itselleen asettaa.

Mikä on tuotekehittäjän motivaation vaarallisin tappaja?

Rutiini, sanoo Andrey. Insinöörin on helppo piiloutua rutiinien taakse, mutta ne syövyttävät disruptiivista ajattelua, ideoita jotka muuttavat maailmaa. Jos rutiineihin yhdistetään vaatimaton risksietokyky ja loputtomat ongelmakeskeiset pohdiskelut, vauhti hiipuu ja mylly pysähtyy. Käy niin kuin vanhassa venäläisessä sananlaskussa: *ne jotka eivät tee mitään, eivät tee myöskään virheitä*.

Mitä niin nerokasta matkalla luodaan, että sen kopiointi osoittautuu kilpailijoille liian työlääksi ja kalliiksi?

Mutta tämän ongelman Halton on onnistunut välttämään. Andrey käy kuitenkin jatkuvasti itsensä kanssa keskustelua riskeistä. Olenko tarpeeksi rohkea? Vai olenko liian varovainen?

ANDREY LIVCHAK on yksi niistä sadoista ihmisistä, joiden ajattelu, tarmo ja toiminta muokkaavat joka päivä Haltonin yrityskulttuuria. Moskova, Kausala, Kentucky, venäläiset, suomalaiset ja amerikkalaiset ovat kaikki yhtä hyviä – jos kansallisuuden merkityksestä puhutaan. Musta, valkea tai keltainen iho? Muslimi tai kristitty, hetero vai homo, teetä tai kahvia? Erilaiset kulttuurit ovat kiinnostavia, mutta jokseenkin kaikkia maapallon asukkaita yhdistää halu tehdä työtä, jolla on tarkoitus.

Andrey sanoo, että tämä on suurin syy sille, miksi hän on viihtynyt pian kolmen vuosikymmenen ajan Haltonin riveissä. Hänen tiiminsä ovat saaneet kehittää ilmanvaihdon ratkaisuja, jotka käyttävät energiaa entistä tehokkaammin ja ovat entistä laadukkaampia, turvallisempia ja innostavampia. Jos lapsenlapset kysyvät Andreyiltä, mitä tämä on tehnyt työkseen, hän voi sanoa tehneensä työtä, jolla on jalo tarkoitus.

Andrey miettii nyt, miten hän voisi auttaa asiakkaita vuonna 2020 tai millainen maailma on vuonna 2030. Se on hyvin pian. Suuret kaupungit kasvavat entistä suuremmiksi, automatisaatio etenee ja kiireiset kaupunkilaiset käyttävät entistä enemmän palveluja. Monet asiat muuttuvat, jotkut suurin piirtein sillä tavalla kuin tuotekehittäjät ennakoivat ja jotkut sellaisilla tavoilla, jotka yllättävät heidät perinpohjaisesti. Yksi asia kuitenkin pysyy: ihmiset rakastavat hyvää ruokaa ja nauttivat sitä mieluiten puhtaassa ja miellyttävässä ympäristössä.

Täydellinen liitto

Tehtaan pilli pirisee Crépy-en-Valois'n keskiaikaisen pikkukaupungin laitamilla. Ruokatauko päättyy. Työntekijät pujahtavat vastaanottotiskin ohi takaisin työpisteisiinsä Haltonin tehtaalle. Osa asuu niin lähellä, että on käynyt syömässä kotona.

Pierre Raulin palaa leveän hitsauspöydän ääreen, jossa odottavat pitkät alumiiniset kulmalistat. Pierre painaa hitsausnaamarin päähänsä ja alkaa hitsata tarkkoja saumoja. Alumiiniosat menevät ilmanjakosäleikköihin, jotka ovat Haltonin Crépyn tehtaan perinteikkäitä tuotteita. Hetken kuluttua mies ottaa naamarin päästään ja asettaa vastakkain alihankkijalta tulleiden kappaleiden kulmat. Ne irvistävät vähän.

”Näiden pitäisi olla aivan kohdallaan. Tällaisista asioista reklamoin eteenpäin”, Pierre kertoo.

Pariisin pohjoispuolella sijaitseva Crépyn tehdas tekee rakennusten ilmanvaihdonkanaviin liitettäviä ilmapuhtauslaitteita sekä erilaisia säleikköjä ja hajottajia. Halton on onnistunut toteuttamaan Ranskassa tempun, joka on monelle yritykselle hankala: laajenemaan yrityskaupalla. Halton

osti vuonna 1989 ranskalaisen Anemotherm-yhtiön, joka oli kotimaansa markkinajohtaja. Anemotherm muistetaan hyvin Crépy'n ja Béthunen tehtailla, sillä työurat ovat täällä pitkiä. Pierre Raulin aloitti työt Crépyssä jo ennen Haltonin yrityskauppaa eli 35 vuotta sitten. Ensimmäinen pesti oli kahdeksi kuukaudeksi, mutta se venyi työuran mittaiseksi.

”Olen saanut lisää vastuuta, joten olen pysynyt täällä. Eniten pidän työkavereista. Raha ei ole tärkeää”, Pierre sanoo.

Hän aloitti apuhommissa, mutta nyt alaisia on seitsemän ja vastuulla säleiköiden valmistus hitsauksesta maalaukseen asti. Työ tehtaassa on muuttunut paljon.

”Nyt tehdään töitä kovemmin. Työtä tehtiin ennenkin, mutta rytmi on nopeutunut paljon. Ennen aikaa oli enemmän.”

Pierren mukaan tehtaalla vallitsee hyvä ilmapiiri. Työntekijät tekevät yhdessä retkiä vaikkapa huvipuistoon tai ravintoloihin. Jos erimielisyyksiä on, ne ovat pieniä. Monilla saksalaisilla tai suomalaisilla saattaa olla sellainen käsitys, että lakot ovat yleisiä ranskalaisissa tehtaissa. Nii-tä järjestetään kuitenkin lähinnä suuryrityksissä. Haltonin Béthunen ja Crépy'n tehtaissa ei ole koskaan lakkoiltu.

”Halton menee eteenpäin”, Pierre sanoo.

Merkkiä siitä ei tarvitse hakea kaukaa. Pierren haastattelun aikana hänen tehtaansa valmistautuu ottamaan käyttöön uutta maalauslinjastoa, joka on useiden kymmenien metrien pituinen.

Nykyään lähes kymmenesosa Haltonin liikevaihdosta tulee Ranskasta. Liiketoiminta on kannattavaa ja kasvussa. Jälkeenpäin katsoen on helppo nähdä, että Haltonin Ranska-hanke oli menestys. Toteuttamisen hetkellä se oli kuitenkin uskalias veto. Keitoksessa väreili myös katastrofin aineksia.

ANEMOTHERMIN OSTO vei Haltonin yhdellä iskulla Euroopan sisämarkkinoille. Ranska kuului vuonna 1989 Euroopan yhteisöön, johon Suomi liittyi vasta vuonna 1995. Yrityskauppa kasvatti Haltonin liikevaihtoa 60 miljoonalla markalla, mikä tarkoitti neljäsosaa lisää aiempaan myyntiin. Nykyrahassa summa vastaa lähes 17 miljoonaa euroa.

Anemotherm oli ostohetkellä erittäin kannattava yhtiö. Se valmisti amerikkalaisen Anemostat-yhtiön tuotteita lisenssillä ja kehitti omia tuotteita hyvällä osaamisella. Kilpailua oli tuohon aikaan markkinoilla hyvin vähän. Kulut pidettiin kurissa ja marginaalit olivat korkeat.

Haltonin ja Anemothermin yrityskulttuurit olivat kuitenkin vuonna 1989 hyvin kaukana toisistaan. Anemothermissa kaikki langat olivat toimitusjohtajalla, ihan kaikki. Seppo Halttunen piti puolestaan vallan itsellään, mutta osasi hajauttaa vastuuta myös alaisilleen.

Yrityskaupan jälkeen ensimmäisenä Haltonin edustajana Ranskassa kävi johtaja Olli Sipilä, joka törmäsi välittömästi kielimuuriin. Toimistossa työskentelevät ihmiset olivat iäkkäitä, ja vain yksi heistä osasi puhua hieman englantia, eikä Olli puhunut ranskaa. Tilat olivat hämärät. Pöydällä oli patonkia ja viiniä. Keskustelut jäivät lyhyiksi.

Anemotherm näytti vanhanaikaiselta myös nuoren ranskalaisen Georges Gasparin silmiin. Hän aloitti työt yhtiön pääkonttorissa Pariisin ulkopuolella vuonna 1993, eli neljä vuotta yrityskaupan jälkeen.

”Pääkonttori oli hyvin pimeä, pölyinen – ei kovin mukava työympäristö. Alakerrassa oli varasto ja yläkerrassa toimisto”, sanoo Georges, joka johtaa nykyään Haltonin Foodservice-liiketoimintaa.

Pitkän ja kapean rakennuksen ikkunat oli keskitetty lyhyille seinille. Siksi monessa toimistossa ei ollut ikkunoita.

”Olin onnekas, sillä minulla oli aina ikkunallinen huone. Toimistossa oli yksi tai kaksi tietokonetta”, Georges muistelee.

Kielimuuri ja hämärä yrityskulttuuri eivät kuitenkaan estäneet Seppo Halttusta tekemästä isoja päätöksiä. Jo pian kaupan jälkeen hän lähetti Olli Sipilän etsimään Ranskasta paikkaa uudelle tehtaalle. Yrittäjän ajatus kulki niin, että Halton voisi tuoda Anemothermin tuotteiden rinnalle omat Halton-tuotteet, joita tehtäisiin uudessa tehtaassa – nyt kun väylät uusille markkinoille olivat auki.

Olli muistelee ajalleensa ympäri Ranskan maaseutua ”kuin hullu”. Sijainniksi valikoitui Pohjois-Ranskassa lähellä Lilleä sijaitseva Béthune. Sattumaa tai taitoa, mutta sijainti on ollut jälkeenpäinkin ajatellen mainio. Englannin kanaalin rannalle Calais’hen on vain tunnin ajomatka.

Belgia on vielä lähempänä. Béthunen torin keskellä on seisonut kello-torni vuodesta 1346. Kun torniin kiipeää, hyvällä säällä voi nähdä Belgiaan saakka. Pariisiin ajaa Béthunesta parissa tunnissa.

Hyvä sijainti ei auttanut tätä Ranskan nurkkaa 1990-luvun alussa. Koillis-Ranska kuuluu Ranskan tiheimmin asuttuihin alueisiin, mutta suurten teollisuusalojen romahdukset ovat kurittaneet seutua kovalla kädellä. Ensin kuihtuivat hiilikaivokset. Sitten poistui tekstiiliteollisuus.

Haltonin houkuttelivat Béthuneen sijainnin lisäksi halpa tonttima ja erilaiset yritystuet. Tehdas nousi vuonna 1991 peltojen viereen, muuttaman kilometrin päähän pikkupungin keskustasta. Uusi tuotantolaitos ei mullistanut Béthunen arkea, mutta Ranska mullisti Haltonin.

ENNEN RANSKAN yrityskauppaa Halton oli hyvin Suomi-keskeinen yritys. Ytimen ympärillä kiersi muutamia myyntiyhtiöiden satelliitteja ja pieni bisnes Pohjois-Amerikassa.

”Ranska mullisti meidän ilmapuolen toiminnan. Yhtäkkiä meillä oli neljä tehdasta täällä ja vahva asema EU:n sisämarkkinalla”, Mika Halt-

tunen sanoo Béthunen tutkimuskeskuksessa.

”Olimme 1980-luvun lopun kasvuhuumassa tehneet päätöksen Béthunesta ja se osoittautui aika hankalaksi. Suomessa markkinat romahtivat ja pian sama tapahtui Ranskassakin”, Mika kertoo.

Suomessa kaikki kivet käännettiin säästöjen takia. Béthuneen ei kuitenkaan kohdistunut suuria irtisanomisia, koska Halton oli si-

toutunut erilaisten etujen vastineeksi työllistämään 50 henkeä tehtaassa. Muita siirtoja tehtiin sitäkin enemmän. Halton lakkautti yhden pienen tehtaan Pariisin keskustassa ja siirsi pääkonttorin Béthuneen. Toisen tehtaan osti tehtaan johto, ja yksiköstä tuli Haltonin alihankkija.

Ranskaan jäi näiden järjestelyjen jälkeen kaksi tehdasta, Béthune ja Crépy. Niiden toiminnan kehittämisessä riitti työtä koko 1990-luvuksi. Modernisointiprojektia johti ensin Pierre Boone, joka palkkasi tuotetta ja nuorta myyntiväkeä taloon ja muutti yrityksen kulttuurin nykyaikaiseksi. Ranska pysyi silti sitkeästi tappiolla vuosikymmenen lopulle saakka. Tilannetta vaikeutti kilpailun kiristyminen Anemothermin vanhoissa perustuotteissa, joista oli aiemmin saatu paksut katteet. Seppo Halttusella oli tuolloin tapana sanoa, ettei Ranska tuota koskaan voittoa. Yrityskaupan jälkeisestä innosta ei ollut paljoakaan jäljellä.

Mika Halttunen muistelee, että jopa Béthunen tehtaan pääluottamusmies ihmetteli Haltonin sinnikkyyttä.

”Kyllä me ihmettelemme, kuinka pitkään Halton katsoo näitä tappioita. Kuinka pitkään te jaksatte täällä olla”, pääluottamusmies kysyi.

1990-luvun lopulla Halton nimitti Olli Sipilän kunnostamaan Ranskan toimintoja. Pierre Boone oli ollut aktiivinen johtaja – niin aktiivinen, että Olli päätti lopettaa monia kehitysprojekteja.

Samoihin aikoihin Marine-tuotteiden valmistus kasvoi voimakkaasti Lahden tehtaalla, ja huuviin valmistusta voitiin siksi siirtää myös Ranskaan. Toivottomaksi tuomitun bisneksen kääntäminen voitolle alkoi yllättäen näyttää mahdolliselta. Ensimmäinen voitollinen vuosi tuli kuin varkain 2000-luvun alussa, juuri ennen euron käyttöönottoa.

Olli laitto silloin kirjekuoreen yhden frangin kolikon ja lähetti sen Suomeen Seppo Halttuselle lyhyen saatekirjeen kera: *Tässä on vihdoinkin se voitollinen frangi Ranskasta.*

Seuraavana vuonna Olli Sipilä lupasi johtoryhmälle bonuksen. Hän lupasi lennättää Ranskan johtajat Malesiaan tapaamaan Georges Gasparia, joka oli juuri muuttanut sinne. Ehtona oli miljoonan euron voitto. Johtoryhmä lähti Malesiaan. Sen jälkeen Ranska ei ole tehnyt tappiota.

Olli ei ole vieläkään ihan varma syystä, jonka takia Ranskan maayhtiö kääntyi kannattavaksi. Yksi mahdollinen selitys on linjaus, jota voi kutsua oleellistamiseksi. Hyperaktiivinen sählääminen lopetettiin. Ihmiset päästettiin keskittymään siihen, mikä on onnistumisen kannalta oleellista.

**”Ranska mullisti meidän
ilmapuolen toiminnan.
Yhtäkkiä meillä oli neljä
tehdasta täällä ja vahva asema
EU:n sisämarkkinalla.”**

EMMANUEL BIZIEN parkkeeraa autonsa Crépy-en-Valois'n keskustakadulle. Emmanuel vastaa Haltonin Buildings-divisioonan myynnistä Länsi-Euroopassa. Tämä Pariisissa nykyisin asuva mies on ollut mukana Haltonin Ranska-tarinassa vuodesta 1997. Nuori insinööri sai ensimmäisen työpaikkansa Haltonilta ja muutti töihin Crépy-en-Valois'n kaupunkiin. Hän ei voinut mitenkään kuvitella, että työskentelisi Haltonissa kaksikymmentä vuotta. Työpaikan vaihto ei kuitenkaan ollut helppoa, kun vastuuta tuli lisää ja ura eteni.

Emmanuelin mielestä Haltonin ja Anemothermin liitto on ollut *perfect match* eli niin sanottu mainio yhdistelmä. Anemothermin tuotanto ei ollut alussa Haltonin tasolla, mutta yhtiössä oli paljon osaamista.

”Toimintakulttuurina oli olla lähellä asiakasta ja myydä ekspertiltä ekspertille niin kuin nykyäänkin teemme. Myös osaamisen korkea taso on edelleen hyvin näkyvissä”, Emmanuel sanoo.

Buildings-divisioonan johtaja on kokenut omissa nahoissaan, kuinka Anemothermin vanha ilmanjakolaitteisiin perustunut markkina-asema mullistui. Vielä vuonna 1985 Anemotherm toimitti Louvren taidemuseoon kaksi kilometriä ilmanjakolaitteita. Uudella vuosituhanella tällainen massamarkkina katosi.

”Kilpailu tuli kovemmaksi ja kovemmaksi ilmanjakolaitteissa. Oli pakko fokusoitua. Siirryimme niche-markkinaan, jossa halutaan hyviä ominaisuuksia, mukavuutta rakennuksiin.”

Nyt Crépyn tuotteet ovat hyvin räätälöityjä ja tehtaan vahvuus on joustavuus. Tehtaalla ei tehdä suuria sarjoja vaan tuotteet on räätälöity arkkitehtien toiveiden mukaan ja hitsauksen kaltaisen käsityön osuus on suuri. Arkkitehteillä on paljon valtaa ranskalaisessa rakentamisessa.

”Ranskalaiset ja suomalaiset täydentävät toisiaan hyvin. Ranskalaiset ovat usein ketteriä ja joustavia, suomalaiset puolestaan täsmällisiä ja systemaattisia”, Emmanuel sanoo.

Crépyn tehtaan huippuosaamista ovat nyt VAV-tuotteet eli ilmavirtasäätimet. Alihankkija tekee niihin Haltonille räätälöidyt elektroniset säätimet, jotka mahdollistavat ilmanvaihdon etähallinnan. Rakennukset digitalisoituvat, joten niiden ilmavirtoja pitää pystyä säätämään etänä,

tarvittaessa vaikka maapallon toiselta puolelta.

Emmanuelin mukaan Haltonin myyntiä Ranskassa kasvattavat esimerkiksi Pariisin La Défense -kaupunginosan isot toimistoprojektit. Niissä purevat uuden vuosituhanen argumentit kuten hyvinvointi ja joustavuus. Hyvä esimerkki on uusi Le Sextant -toimistorakennus.

”Ideana on, että kokoushuoneen voi sijoittaa rakennuksessa minne tahansa. Ilmanvaihto on siihen valmis. Se oli meille suuri projekti. Toimitimme sinne 1600 VAV-yksikköä.”

Työpäivä Crépyssä päättyy ja Emmanuel lähtee ajamaan kohti Pariisia. Laajat vilja- ja juurikaspellot erottavat sympaattisen pikkukaupungin ranskalaisten tyylikkäästä metropolista. Seuraavana aamuna on tapaaminen kiinteistösijoittajan kanssa. Asiakkaalle pitäisi myydä Haltonin ratkaisu.

”Esittelemme kiinteistösijoittajalle jäähdytyspalkkeja, akustiikkatuotteita ja AVA-säteilypaneeleja sisältävän ratkaisun. Se on konsepti, jonka olemme kehittäneet Ranskassa.”

”Ranskalaiset ovat usein ketteriä ja joustavia, suomalaiset puolestaan täsmällisiä ja systemaattisia.”

Ei alkoholia, vain viiniä

Heikki Rinteellä ja Asko Pesosella oli suuret tavoitteet palaverille. He olivat kutsuneet kaikki ranskalaisen Anemotherm-yrityksen myyntimiehet kokoukseen, joka järjestettiin Pariisiin lähistöllä. Suomalaiskaksikko kiersi kaikissa maissa pitämässä strategiasessioita, jotta myynti ymmärtäisi, kuinka teknologiaa myydään. Tämä olisi se päivä, jolloin Haltonin yrityskulttuuria vietäisiin Ranskaan. Palaverin ensimmäisten lauseiden jälkeen Heikin otsalle kohosi kuitenkin kylmä hiki. Hän tajusi, ettei kukaan ranskalaisista ymmärrä englantia.

”Yksi kaveri puhui ehkä auttavasti”, Heikki muistelee. ”Ja meille oli varattu kahdeksan tuntia siihen palaveriin!”

Halton oli ostanut 150 henkilöä työllistävän Anemothermin hie-
man aiemmin, vuonna 1989. Kauppa oli ratkaisevan tärkeä askel Keski-Euroopan ilmanvaihtomarkkinoille. Halton-konsernin tuleva toimitusjohtaja Heikki Rinne toimi tuohon aikaan yhtiön konsulttina.

Ranskan yksikkö on nykyään yksi Haltonin menestyvimpiä. Heikin ja Askon työmatkalla eurooppalaiset tapakulttuurit kuitenkin törmäsi-

vät. Aamiaisella oli viiniä. Lounaat olivat kahden tunnin lounaita, joilla juotiin viiniä varsin paljon. Aamut sujuivat melko hyvin. Mutta sitten tuli iltapäivä ja väsymys.

”Varsinkin kaveri, joka osasi hieman englantia oli ihan hirveä iltapäivällä”, Heikki muistaa. ”Menin toimitusjohtajan luokse ja sanoin, että voidaanko seuraavalla kerralla jättää alkoholi pois, kun pidetään tällaista palaveria.”

Toimitusjohtaja, joka oli elegantti herrasmies, suostui vieraan ehdotukseen empimättä:

“Yes, mister professor. No problem!”

Seuraavana päivänä aamiaisella oli viiniä. Lounaalla oli reilusti viiniä. Iltapäivällä sen vaikutukset tuntuivat ja näkyivät. Heikki Rinteen oli pakko ottaa asia uudelleen puheeksi toimitusjohtajan kanssa. *Monsieur*, puhuitteko tästä alkoholiasiaasta?

”Yes. No alcohol. Only wine!”

1992

Toimitusjohtajan ensimmäiset sata päivää. Mika Halttunen ei muista niistä juuri mitään. Perheessä oli pieni suloinen vauva, Krista. Takana tuore muutto Yhdysvalloista uuteen kotiin ja startti uuteen työhön perheyriityksessä, joka on kaaoksesssa. Tapahtumien pyörre kuljetti 31-vuotiaasta johtajaa myrskyisille vesille.

Haltonin bisnes romahti, kun luottamus Suomen talouteen katosi ja maan hallitus joutui devalvoimaan markan. Haltonin kotikentällä rakentaminen pysähtyi kuin seinään. Suomen kokonaistuotanto supistui peräti 6,5 prosenttia vuonna 1991. Jäätävä pohjoistuuli kohmetti myös läntisen Euroopan taloutta.

Halton oli tullut tunnetuksi siitä, että mitä hyvänsä tapahtuikin, yhtiön työntekijöiden palkat maksetaan. Yhtiöstä ei oltu irtisanottu ketään kahteenkymmeneen vuoteen. Henkilöstö oli voinut luottaa siihen, että Seppo Halttunen löytää keinot kaikkiin tilanteisiin. Halton oli kahminut vientipalkintoja, kohonnut Suomen kannattavimpien yritysten joukkoon ja kasvanut Pohjoismaiden suurimmaksi ilmanjakoyksiköiden valmistajaksi. Tästäkin selvittäisiin.

Mutta Seppo oli poistunut kuvioista. Hän oli siirtänyt vastuun yhtiöstä pojilleen ja lähtenyt Evaluisan kanssa kiertämään maapalloa. Retki kestäisi useita kuukausia.

Viesti oli selvä: Tämä oli tässä. Seppo on siirtynyt eläkkeelle. Hän ei ole hylännyt luomaansa yritystä, vaan jatkaa sen hallituksen puheenjohtajana. Mutta hän ei ole vähään aikaan tavoitettavissa. Turha yrittää. Kyllä te selviätte. Teidän on pakko selvitä.

Mika Halttunen aloitti Halton-konsernin suurimman yksikön, sisäilmaliiketoiminnasta vastaavan Halton Oy:n toimitusjohtajana 1.1.1992. Isoveli Juha tarttui kierrätys- ja myymäläkalusteliiketoiminnan vetäjän työhön.

Henkilöstön vähentämistarpeeseen liittyneet yt-neuvottelut saatiin päätökseen tammikuun 17. päivänä. Mika joutui irtisanomaan yhtiön kotitehtaalta Kausalasta 60 henkeä. Peräti kolmasosa väestä joutui lähtemään.

Uutinen otettiin Haltonissa vastaan hiljaisen tyrmistyksen vallassa. Miten oli mahdollista, että yhtiö joka oli vain pari vuotta aikaisemmin kärsinyt kroonisesta työvoimapulasta, oli joutunut tällaiseen liemeen? Puhuttiinko nyt varmasti samasta yrityksestä, siitä Haltonista joka oli vähän aikaa sitten kuljettanut väkeä Kuusankoskelta asti Kausalan tehtaalle, Halttusten firma joka oli kulkenut vuosien ajan voitosta voittoon?

Kausalassa ei heitetty kananmunia, poltettu autoja eikä järjestetty lakkoja. Työntekijöille kerrottiin avoimesti, että yhtiö oli suuressa vaarassa. Ne, jotka joutuivat lähtemään, pettyivät katkerasti. Ne, jotka saivat pitää työpaikkansa, päättivät tehdä parhaansa.

Seppo Halttusen tuttu luottomies, varatoimitusjohtaja Erkki Nieminen kantoi suurta vastuuta yt-neuvottelujen ja niitä seuraavien kuukausien aikana. Hän tuki Mikaa samalla tavalla kuin oli tukenut hänen isäänsäkin. Erkin panos oli korvaamattoman arvokas. Se ei kuitenkaan poistanut kuristavaa tunnetta Mikan kurkusta. Vuoden 1992 sumuista hänen mieleensä on painunut hetki Kausalan kylänraitilta:

Kadulla tulee vastaan yhtiön entinen työntekijä. Hän ei sano mitään, ei tervehdi edes nyökkäämällä vaan siirtyy kadun toiselle puolelle. Se oli hyvin tyypillinen suomalainen tapa protestoida – ja hyvin tehokas.

Mika tunsu hyvin lähes kaikki työntekijänsä. Hän oli kulkenut tehtaalla pikkupojasta asti ja tehnyt kesätöitä Haltonin varastossa ja tuotannos-

sa. Mika kärsi syvästi irtisanomisista, mutta hänellä ei ollut vaihtoehtoja.

Halton oli ottanut 1980-luvun lopulla rohkeasti velkaa tehtaiden laajennuksia ja yritysostoja varten eikä ollut suojannut valuuttalainoja markan devalvaation varalta. Vielä huhtikuussa 1991, kun Suomen talouskatastrofin merkit väreilivät ilmassa, Halton oli nostanut uuden 14 miljoonan dollarin luoton Postipankilta.

Suomi devalvoi markan marraskuussa. Lainojen arvo kohosi lähes viidenneksen yhdessä yössä. Lukemattomat pienet yritykset tekivät konkurssin ja iso joukko suurempia yrityksiä ajautui vakaviin vaikeuksiin. Niiden joukossa oli myös Halton.

MIKA JA Juha Halttunen, Erkki Nieminen ja muut Haltonin johtajat joutuivat keskittymään Haltonin pelastamiseen vuonna 1992.

Suuri osa investoinneista ja uusista kehityshankkeista jouduttiin perumaan. Merkittävin poikkeus oli liiketoiminnan laajentamista Maleasiaan valmistellut hanke, jota ei peruttu vaan lykättiin. Tytäryhtiöiden valvontaa tehostettiin. Halton teki arvion kiinteistöomaisuudesta, joka voitaisiin panna myyntiin. Konsernin toimintoja yhtiöitettiin tuottavuuden parantamiseksi ja toimintatapoja yhtenäistettiin. Ponnisteluja vienin kasvattamiseksi lisättiin voimakkaasti, koska kotimarkkina oli kuollut. Neuvottelut rahoittajapankkien kanssa veivät kasvavan osan johtajien ajasta ja energiasta.

Seppo Halttunen huomasi, ettei hän voi sittenkään siirtyä syrjään. Sepon johtama hallitus kokoontui usein ja käsitteli asioita, jotka olisivat kuuluneet normaalissa tilanteessa yhtiön operatiiviselle johdolle. Elokuussa 1992 Haltonin hallituksen pöytäkirjaan kirjattiin, ettei *syksyn ja lopputilikauden mittaan hyväksytty tappiollisia kuukausia*.

Mutta edes Sepolle tyypillinen järkkymätön lujuus ei ratkaissut Haltonin ongelmia. Palopesäkkeet kytivät kaikissa ilmansuunnissa. Kun Suomi oli korjattu kovalla kädellä kuntoon, hallitus joutui keskittymään norjalaisten, tanskalaisten, ruotsalaisten, ranskalaisten ja amerikkalaisten ongelmien ratkaisemiseen. Karu tilanne kiteytettiin Haltonin tilivuoden 1992/1993 toimintakertomukseen näin:

Toimintavuotta varjosti kotimaisen taantuman jatkuva syveneminen sekä ulkomaisilla markkina-alueilla vallinneet samansuuntaiset epävarmuustekijät. Vaikka liiketoiminta konsernissa mitoitettiin talouden laskusuhdanteiden mukaisesti, on sekä Halton Groupin että koko Halton-konsernin tulos ennakoitua huonompi.

Konsernin bisnekset oli ryhmitelty kolmeen divisioonaan: sisäilma (Halton Oy), kierrätys (Halton System Oy) sekä Pan-Ostonin myymäläkalusteet. Sisäilman osuus liikevaihdosta oli 64 prosenttia. Myymäläkalusteet ja kierrätys toivat kumpikin noin kuudesosan konsernin myynnistä.

Rakentamisen lama syveni Suomessa vuonna 1993 ja kuritti Mika Halttusen johtamaa bisnestä. Markkinat taantuivat myös Ruotsissa ja Norjassa. Ranskasta ennen lamaa ostettu Anemotherm kärsi valtavasta ylikapasiteetista. Halton oli rakennuttanut uuden tehtaan Pohjois-Ranskan Béthuneen ja sitoutunut saamiensa tukien vastineeksi työllistämään 50 työntekijää, mutta konsernilla ei ollut kirkasta ajatusta siitä, miten myyntiä kasvatettaisiin.

Paineet kasvoivat. Kassavirta jäi toistuvasti ennusteista. Vuoden 1993 lopulla Haltonin johto joutui myöntämään, että konsernin velat olivat kasvaneet kahdessa vuodessa 50 prosenttia.

Huhtikuussa 1994 Halton Groupin hallitus totesi, että yhtiön likviditeetti on loppumassa. Saamiset kiersivät hitaasti, rahoituskulut olivat liian korkeat ja varastoihin sitoutui liikaa rahaa. Seppo sanoi kokouksessa, että ”mitään varsinaista odotusaikaa ei ole, vaan käänteeseen parempan on tapahduttava puolen vuoden sisällä.” Hänen mukaansa rahoittajat olivat ”erittäin hermostuneita ja lyhytjänteisiä”. Toimialoitain tehty hallituksen analyysi uhkista ja riskeistä oli karua luettavaa:

Sisäilma

- Liikevaihdon alentuminen
- Kiinteiden kulujen osuuden suhteellinen nousu
- Raskas tase

Kierrätys

- Ollaan riskikynnyksellä jatkon suhteen
- Uudet tuotteet riskikkäitä

Myymäläkalusteet

- Kiinteiden kustannusten kasvu
- Voiko olla viisasta toimia jatkossa koko toimialalla?

TOISIN SANOEN: Halton oli pahassa pulassa. Yhtiön omistajat pohtivat luopumista kahdesta liiketoiminnasta ja voimien keskittämistä konsernin suurimpaan yksikköön eli ilmastointiin. Matka kuoleman laakossa oli kestänyt jo kolme vuotta.

Ulkopuolisille tällaisia asioita ei tietenkään kerrottu. Halton juhli 25-vuotispäiväänsä syksyllä 1994 Kausalassa ja julkaisi sen kunniaksi juhlaKirjan, jonka viimeiset sanat olivat: *Kun 25 Halton-vuotta on takana päin, on Haltonin taivas sininen, täynnä hyviä mahdollisuuksia.* Kuitun partaalle yhtiön vieneeseen laajentumiseen viittasi lähinnä Veikko Huovisen kirjasta Havukka-ahon ajattelijan poimittu katkelma viisausopin tärkeimmästä lajista kaukoviisaudesta:

Se on sitä, että asiat harkitaan etukäteen ja kuvitellaan tapaus sikseen elävästi, että kun se kerran tapahtuu, on reitit selvät. Tätä lajia on harvalla suotu. Jolla sitä on, pitäkööt hyvänä! Mutta tässä lajissa on kaksi pahaa vikaa: asia jää huvikseen tapahtumatta tai se sattuu eri tavalla. Joka arvaa ottaa nämäkin huomioon, sille on maailmanranta kevyt kiertää.

Haltonin johtajille oli käynyt selväksi, että jälkiviisaus on huomattavasti helpompi ja suosittuampi laji kuin kaukoviisaus. Monet asiat olisi pitänyt jättää tekemättä 1980-luvulla tai tehdä toisin. Mutta nyt oltiin tässä ja siihen piti sopeutua.

Kesäkuussa 1994 Haltonin talousjohtaja Tapio Vihersaari raportoi yhtiön hallitukselle, että yhtiön kassa on edelleen tyhjentynyt. Jäljellä oli vain yksi myönteinen rahoittaja, suomalainen KOP. Ulkomaisten lainojen ehdot olivat muuttuneet Vihersaaren mielestä sietämättömän ankariksi.

Elokuussa hän kertoi, että kassatilanne on edelleen tiukalla. Talousjohtajan mukaan rahoitus- ja valuuttahallinta oli saattava kuntoon, jotta ”älytön rahanmeno” loppuisi. Hallituksen pöytäkirjaan kirjattiin, että kannattavuus ei ollut vielä kukaan parantunut. Tulokunnan huonontuminen oli kuitenkin päättynyt ja käänne parempaan tapahtunut.

Korjaustoimia jatkettiin edelleen, ja kaikki mahdolliset ratkaisut käytiin läpi. Kausalan toimihenkilöille jaettiin ohje, jossa oli kolmisenkymmentä asiaa, joihin he voivat vaikuttaa. Ohjeessa muistutettiin, että *SINUN PANOKSESI RATKAISEE TEHTAAN TULOKSEN.*

Haltonin johto uskoi yhtiön selviytymiseen, mutta se ei voinut tietää, kuinka pitkään vaikeudet kestäisivät. Muutamia vuosia myöhemmin selvisi, että Haltonin historian vaikeimmat kuukaudet osuivat nimenomaan juhluvuoteen 1994.

Yhtiön johdon ja työntekijöiden ponnistelut alkoivat kuitenkin vähitellen tuottaa tulosta. Ruotsin toimintaa vetänyt Tommy Jernberg onnistui puhaltamaan ilmanjakolaitteiden myynnin nousuun ja hoivaili oman toimensa ohella myös Tanskaa. Ruotsi kohosi Haltonin suurimmaksi markkinaksi ja paikkasi muiden yksiköiden tappioita. Mika Halttusen mukaan Tommin ja Ruotsin tiimin työ saattoi pelastaa Haltonin.

Juha Halttunen onnistui lisäämään voimakkaasti myymäläkalusteiden myyntiä, mutta liiketoiminnan kannattavuus jäi odotuksista. Vuoden 1994 tuloksen tuhosi Kanadan tehtaalla järjestetty lakko. Haltonin johto yritti ratkaista ongelman uhkaamalla tehdasta sulkemisella ja siirtämällä kassapöytien tuotantoa USA:n Kentuckyyn. Lakko kesti peräti kaksi kuukautta ja kun se lopulta päättyi, muut huolet vyöryivät päälle. Vuosina 1992–1995 myymäläkalusteiden liikevaihto kolminkertaistui, mutta tulos pysyi nollan tuntumassa.

Kierrätysbisneksessä, joka käytännössä tarkoitti pullonpalautus-automaatteja, Haltonin kannattavuutta rasittivat muun muassa asiak-

Ulkomaisten lainojen ehdot olivat muuttuneet Vihersaaren mielestä sietämättömän ankariksi.

kaille toimitettujen automaattien tekniset ongelmat. Korjattavaa oli liian paljon. Kovimman kilpailijan, norjalaisen Tomran automaattit toimivat luotettavammin.

Tämä havainto johti entistä vakavampiin keskusteluihin kierrätysliiketoiminnan tulevaisuudesta. Teknologia kehittyi kovaa vauhtia ja vaati investointeja, joihin Haltonilla ei ollut vielä varaa. Edessä häämötti valinnan vakava paikka. Jatkettaisiinko pullonpalautusbisnestä vai pitäisikö siitä luopua?

HALTONIN TOIPUMINEN kesti paljon pitempään kuin kukaan olisi toivonut. Yksi elvytyksen vaikeusastetta lisänneistä seikoista liittyi yhtiön sukupolvenvaihdokseen.

Seppo Halttunen oli päättänyt, että hänen poikansa voisivat jatkaa Haltonin kehittämistä yhdessä. Sopikaa keskenänne, hän oli sanonut. Tämä osoittautui kuitenkin vääräksi arvioksi. Mikan ja Juhan näkemykset poikkesivat yhä useammin toisistaan, ja ristiriidat tulivat esille Halton Groupin hallituksessa. Tilanne laukesi vuoden 1995 alussa, kun Juha ilmoitti jättävänsä kaikki tehtävät Haltonissa. Konsernin kaikkien yhtiöiden toimitusjohtajan tehtävät siirtyivät välittömästi Mikalle. Pian kierrätysliiketoiminnan ja myymäläkalusteiden johtoon löydettiin Heikki Rinne.

Juhan poistuminen oli suuri isku perheelle, mutta se selkeytti perheyrittäjien johtamista. Mikan asema vahvistui. Haltonia ryhdyttiin kehittämään entistä selvemmin hänen visioidensa pohjalta.

Sepon Halton oli ollut vahva suomalainen vientiyritys,

Mikan Halton olisi globaali firma, joka oli sattunut syntymään Suomessa. Se valmistaisi, kehittäisi ja myisi tuotteita paikallisesti, mahdollisimman lähellä asiakkaitaan. Se hajauttaisi toimintaansa eikä altistuisi enää kohtuuttomasti yhdenkään kansantalouden romahdukselle.

Sepon Halton oli ollut varsin keskitetyn johtamismallin varaan rakennettu yritys, mutta Mika uskoi vallan ja päätöksenteon hajauttamiseen. Hän antoi tilaa Olli Sipilälle, Rick Bagwellille, Georges Gasparille, Ville Laineelle ja monille muille eteville alaisilleen. Heidän menestyksensä osoitti pian, että tämä oli viisas linjaus.

Luodessaan uutta Mika pyrki kuitenkin pitämään kiinni isänsä arvokkaimmista opeista. Yksi niistä oli se, ettei liiketoimintayksikön kokoa pitäisi päästää yli sataa henkeä suuremmaksi kuin poikkeustapauksissa. Sepon mielestä vahvimpia työpaikkoja olivat sellaiset, missä kaikki tunsivat toisensa, ja Mika oli hänen kanssaan samaa mieltä.

Toinen tärkeä strateginen teesi liittyi taistelukenttien valintaan. Seppo oli korostanut, että kasvuyrityksen kannattaisi keskittyä sellaisiin tuoteryhmiin, jotka olisivat liian pieniä ollakseen kiinnostavia suurille yrityksille ja liian vaikeita, jotta voisivat kiinnostaa pieniä firmoja. Peltisepänilikkeiden kanssa ei kannattanut ryhtyä kilpailulle.

HALTONIN LIIKETOIMINNAN suunta kääntyi vähitellen parempaan vuonna 1995. Edellisen vuosikymmenen lopulla tehdyt suuret panostukset tuotekehitykseen alkoivat tuottaa tulosta, ja Capture Jet -teknologiaan perustuvien keittiöhuuvien myynti kiihtyi. Käännös oli tapahtunut, vaikka yhtiön johto ja omistajat eivät havainneet sitä vielä kunnolla. Vuoden 1995 elokuussa Haltonin tilintarkastaja Göran Lindell sanoi hallituksen kokouksessa pitävänsä yhtiön tilannetta edelleen huolestuttavana.

Kokoukset alkoivat aina samalla tavalla: Seppo Halttunen luennoi eurooppalaisen talouden uhkakuvista ja tivasi toimivalta johdolta tiukoja toimia Haltonin kannattavuuden parantamiseksi. Paine kohdistui Juhan poistumisen jälkeen käytännössä Mikan.

Vuoden 1996 alussa Seppo arvioi, että yleiset riskit olivat kasvamassa, valuuttamarkkinoilla vallitsi epävakaa tilanne, Suomen tilanne oli ”betonoitunut”, Saksa ”jäykistynyt” ja koko Euroopan talous ”kriittisessä tilassa”. Entisen optimistin varovaisuutta ja kustannustietoisuutta korostavat saarnat tulivat yhtiössä niin tutuiksi, että jotkut alkoivat kutsua yhtiön perustajaa pessimisti-Sepeksi.

Ei Mikakaan ollut tyytyväinen Haltonin tilanteeseen. Yhtiö tähtäsi kasvuun, mutta ei saanut sitä käyntiin. Mika alkoi epäillä, että kasvu kuristuu konsernin rakenteeseen. Oireet näkyivät, kuuluivat ja tuntuivat entistä selvemmin, eivätkä ne liittyneet markkinoiden tilanteeseen.

tai yhtiön kireään rahoitusasemaan: Tieto ei kulkenut, laatuongelmat ratkaistiin liian hitaasti, myynti purnasi, asiat puuroutuivat ja ”toimintaa leimasi jonkinlainen jäsentymättömyys”. Mika huomasi istuvansa kokouksissa, joissa päätettiin kokouksista, joissa sovittaisiin seuraavista kokouksista.

Voisiko tilanne muuttua, jos jokaisella bisneksellä olisi oma tehdas ja tuotekehitys? Mitä jos bisnesten vetäjät voisivat toimia vapaasti ja nopeasti – välittämättä muista, yhdessä asiakkaiden kanssa? Konsernin johdon ei tarvitsisi puuttua bisneksiin juuri muuten kuin linjaamalla strategiaa ja manageeraamalla valittujen bisnesalueiden portfolioita?

Mika huomasi istuvansa kokouksissa, joissa päätettiin kokouksista, joissa sovittaisiin seuraavista kokouksista.

Sepän ikääntyminen muutti Haltonin johtamisen dynamiikkaa 1990-luvun jälkimmäisellä puoliskolla. 70-vuotispäiviään lähestyvä mies antoi vähitellen tilaa Mikalle ja ryhtyi pohtimaan perheen ja yhtiön ulkopuolisten jäsenten kutsumista hallitukseen. Haltonin hallitus väistyi vähitellen strategisempaan rooliin, kun yhtiön kannattavuus parani – osin omien toimien ja osin myönteisen markkinakehityksen tukemana.

Euroopan talous elpyi. Nokian matkapuhelinten voimakas nousu virkisti toivottomana tapauksena pidetyn Suomen taloutta.

Vuonna 1996 Halton muutti tilikautensa kalenterivuoden mukaiseksi. Kymmenen kuukauden numerot olivat liikevaihdon osalta lähes yhtä hyvät kuin edellisten kahdentoista kuukauden. Tulosta tuli jo yhtä paljon. Suomi ja Iso-Britannia yllättivät myönteisesti. Haltonin palopellit tekivät läpimurron suuriin valtameriristeilijöihin.

Vuonna 1996 Halton otti suuren strategisen askeleen käynnistämällä liiketoiminnan Aasiassa. Etelä-Koreaan perustettiin myyntiyhtiö. Ilmanjakolaitteiden valmistus alkoi Malesiassa yhteisyrityksessä, jota Halton oli valmistellut 1980-luvun lopulta lähtien.

Myös sisäiset järjestelyt onnistuivat. Ranskaan lähetetty Halttusten luottomies Olli Sipilä oli löytänyt ratkaisun maayhtiön kannattavuuden parantamiseen siitä, että Pariisiin pääkonttoritoiminnot siirretään Bét-huneen ja valmistus keskitetään Bét-huneen ja Crépyyn. Ranskakin alkoi tehdä tulosta, samoin Yhdysvallat.

Myös Haltonin strategiaan valintoihin liittyvät valmistelut etenivät vuonna 1996. Sisäilmbisneksen nopeimmin kasvavista sektoreista, Marine- ja Foodservice-alueista muodostettiin uudet itsenäiset toimialueet eli SBA:t (Strategic Business Area). Niiden perustaminen oli yksi Haltonin historian tärkeimmistä päätöksistä. Marine ja Foodservice tarttuivat uusiin rooleihinsa terävästi. Itsenäisyydestä tuli räjähdysmäisen kasvun polttoainetta.

Haltonin strategisten valintojen valmisteluun osallistui vuoden 1997 alusta lähtien myös uusi raskaan sarjan hallituksen jäsen Gerhard Wendt, Koneen toimitusjohtajanakin pitkään vaikuttanut vuorineuvos. Vauhdikas Wendt yllytti Haltonin johtajia ja hallitusta reippaampaan riskinottoon.

PIIAN TEHTIIN päätöksiä. Kesäkuussa 1997 Haltonin hallitus siunasi kierrätysliiketoiminnan myynnin yhtiön pahimmalle kilpailijalle Tomralle. Osa noin sadan miljoonan markan eli nykyrahassa noin 23 miljoonan euron kauppahinnasta maksettiin käteisellä ja osa pörssilistatun Tomran osakkeilla. Niiden arvo nousi seuraavan vuoden kuluessa reippaasti, kun pörssikurssit nousivat voimakkaasti niin Norjassa kuin Suomessakin. Kolme kuukautta tämän jälkeen Haltonin myymäläkalustebisnes myytiin sen entiselle vetäjälle Juha Halttuselle. Samassa yhteydessä Juha luopui myös omistuksestaan Halton-konsernissa.

Markkinat kehittyivät lähes kaikkialla suotuisasti. Malesian toiminta vakiintui ja Yhdysvalloissa otettiin käyttöön uusi tuotantolaitos. Se sijaitsi Kentuckyn Scottsvillessä. Vuoden 1997 lukuisiin tapahtumiin kuului myös Halton-konsernin pääkonttorin siirto Kausalasta Vantaalle.

Halton oli päässyt kaamoksesta päivänvaloon viiden vuoden taistelun jälkeen. Kevään aurinko häikäisi ja lämmitti. Myös Seppo Halttusen pii-

na hellitti. Hän myönsi kahden kesken Mikalle, ettei enää jaksanut kantaa huolta Haltonista niin paljon kuin hallituksen puheenjohtajan olisi pitänyt välittää. Hän halusi luopua tehtävästä ja luovuttaa kaiken vallan yhtiössä Mikalle:

”Minä en enää niin välittäisi käydä kokouksissa. Ota sinä se kokonaan.”

Sukupolvenvaihdos oli viety lopullisesti päätökseen. Halton oli säilyttänyt toimintakykynsä vaikeiden vuosien aikana, eikä ollut sortunut paniikinomaisiin ratkaisuihin. Tuotekehityksen kova ydin onnistuttiin suojaamaan, ja myyntiin satsattiin voimakkaasti myös laman pahimpiina vuosina.

Luopuminen kahdesta haasteelliseksi osoittautuneesta liiketoiminnasta kasvatti Haltonin strategista pelitilaa, vahvisti tasetta ja toi lisää resursseja uusien kasvun lähteiden ruokkimiseen. Yhtiön uusi muoto alkoi hahmottua ja uusi kulttuuri vahvistui. SBA-rakenteen vahvuudet alkoivat näkyä nopeasti. Rohkeus voitti pelon. Investoinnit käynnistyivät ja kiinnostavien yritysostojen valmistelut alkoivat. Halton oli löytänyt keinot, joiden avulla se voisi palata oman alansa huippuyritysten joukkoon.

Liiketoiminnassa riitti haasteita, mutta rahoitus ei ollut enää Haltonin ongelma. Tuoreimmat huolet kuuluivat jo nousukauden tavanomaisten pulmien kategoriaan: materiaalien, komponenttien ja alihankinnan hinnat nousivat. Niitä vastaan piti taistella niin pitkään kuin mahdollista.

Hipistä huippumyyjäksi

Hindulainen *sadhu* taittoi matkaansa verkkaisesti pölyisen päivän kuumuudessa. Kun pyhä mies saapui kylään, ihmiset osoittivat arvokkaalle kulkijalle kunnioitustaan antamalla hänelle lahjoja ja ruokaa. Sadhu oli luopunut omaisuudesta, haluista ja velvollisuuksista. Tämän riisuttu elämäntapa kiinnosti muitakin kuin paikallisia. Sadhun seurassa kulki valkoinen mies vauraasta länsimaasta. Hän oli parikymppinen ruotsalainen Bengt Samuelsson.

Bengt oli tullut etsimään vastauksia elämän suurimpiin kysymyksiin. Outo levottomuus oli vallannut hänet lukion jälkeen kotona Ruotsissa. Mikä oli elämän tarkoitus? Mistä totuus löytyisi? Ehkä jostakin uskonnosta? Intiassa riitti vaihtoehtoja, mutta mikä niistä tarjoaisi onnen ja rauhan?

Näissä tunnelmissa nuorukainen lähti kiertämään Aasiaa. Elettiin 1960-luvun loppua, ja hippiliike kukoisti voimakkaimmillaan. Bengt vietti aikaa muun muassa Goalla kuten monet muutkin hipit ja maankiertäjät. Liikkeellä oli myös Vietnamin sodasta hengissä selvinneitä mutta henkisesti eksyneitä amerikkalaisia veteraaneja.

Bengt matkusti talvet ja palasi kesällä Ruotsiin töihin. Rahaa hän ansaitsi myös myymällä matkoilta ostamiaan esineitä tutulle kauppiaalle Tukholman Vanhassakaupungissa. Välillä Bengt kiersi Euroopan maita, Kreikkaa ja Italiaa. Kerran hän osti halvan auton ja ajoi Turkin, Iranin, Afganistanin ja Pakistanin läpi Intiaan. Matkoilla näki eri uskontojen hyvät ja nurjat puolet. Elämän tarkoitusta Bengt ei kuitenkaan löytänyt temppeleistä, kirkoista tai moskeijoista. Eikä totuus kirkastunut edes sadhun seurassa. Bengt näki, kuinka tämä muuttui kylien ulkopuolella aivan toiseksi ihmiseksi. Pyhästä miehestä kuoriutui hilpeä vitseiniekkä.

”Arvokkuus ja pyhyys oli hänelle jonkinlaista esitystä. Mutta ei hän tehnyt toisaalta pahaa kenellekään, ja ihmiset olivat tyytyväisiä hänen seurassaan”, Bengt muistelee liki puoli vuosisataa myöhemmin.

Bengt veti päälleen nokikolarin varusteet ja ryhtyi nuohoamaan ruotsalaisten tulisijojen piippuja.

Lukion jälkeen alkaneet matkavuodet kestivät peräti kymmenen vuotta. Bengt palasi Aasiasta, leikkasi pitkät hiuksensa ja pestautui pariksi vuodeksi eläköityneen johtajan autonkuljettajaksi Etelä-Ranskaan. Vasta sen jälkeen koitti paluu kotiin Ruotsiin – ja uusi ennakkoluuloton urarakaisu. Hän veti päälleen nokikolarin

varusteet ja ryhtyi nuohoamaan ruotsalaisten tulisijojen piippuja. Omaa nuohouspiiriä hänelle ei kuitenkaan annettu. Oli aika löytää uusi työ.

Seuraava vaihe alkoi vuonna 1991. Bengtin tyttöystävä näki lehdessä kiinnostavan työpaikkailmoituksen: Halton-niminen yhtiö etsi myyjää. Hakuaika oli tosin kulunut umpeen jo kuukautta aiemmin, joten mahdollisuus oli luultavasti mennyt ohi. Tyttöystävä yllytti kuitenkin soittamaan, ja Bengt otti puhelun, joka oli täysosuma. Entinen totuuden etsijä onnistui tekemään hyvän vaikutuksen Tommy Jernbergiin, joka toimi Haltonin Ruotsin-yhtiön toimitusjohtajana.

”Hän näki minussa supermyyjän”, Bengt kertoo.

Pian osoittautui, että Tommyn intuitio oli toiminut. Uuden myyjän yhteistyö asiakkaiden kanssa sujui ja tuloksia tuli, vaikka Bengt tuli Haltoniin mahdollisimman vaikealla hetkellä. Ruotsi vajosi taantumaan vuonna 1991. Ruotsin haltonlaiset jäivät pitkästä ajasta ilman bonuksia, mutta se ei ollut mitään suomalaisten kurjuuteen verrattuna. Koko Halton oli vaarassa Suomen laman ja idänkaupan romahduksen takia.

Ruotsissa pudotus jäi vain vuoden mittaiseksi. Nousu alkoi jo vuonna 1992.

Se oli onnekasta Bengt Samuelssonin ja myös Haltonin kannalta. Vuonna 1995 Haltonin Ruotsin-yhtiö teki kaikkien aikojen ennätysliikevaihtonsa: 13 miljoonaa euroa. Mika Halttunen on sanonut jälkikäteen, että Ruotsi pelasti Haltonin. Pelastajien joukkoon kuului myös yksi entinen hippi, joka oli löytänyt oman elämäntehtävänsä paremman ilmanvaihdon tarjoamisesta.

Bengt Samuelsson korostaa myyntityössä kahta hyvin erilaista asiaa: ihmissuhteita ja teknistä tietämystä.

Suhteita hän on vaalinut viettämällä asiakkaiden kanssa aikaa golfkentillä, tehdasvierailuilla ja päivällisillä. Toisaalta hän tekee parhaansa antaakseen asiakkaille nopeita vastauksia tekniikasta. Niitä ei voi tarjota, ellei itsekään ymmärrä ilmanvaihtoalan tekniikkaa.

”Olen onnekas, koska mielestäni minulla on ollut molemmat taidot: tekninen osaaminen ja ihmissuhdetaidot”, Bengt sanoo.

Hän on saanut tehdä myyjänä samaa kuin intialainen *sadhu*, auttaa lähimmäisiään. Näyttelemisen osuus on jäänyt kuitenkin vähäisemmäksi.

”Usein ihmiset eivät saa työtä, johon he sopivat”, Bengt sanoo. ”Minä olen onnekas, koska tämä työ sopii minulle. Autan mielelläni ihmisiä heidän ongelmissaan.”

Tulikin huti

Jos haluat lukea voittoisista menestystuotteista, emme voi suositella tätä tekstiä. Tätä tarinaa ei kannata myöskään missään nimessä lukea, jos haluat lukea täydellisiksi hiotuista innovaatioista, joita markkinat heti halusivat. Tämä juttu kertoo sen sijaan kiinnostavista tuotteista, jotka eivät olleet tarpeeksi hyviä menestymään. Huipputuotteiden suunnittelu vaatii myös epäonnistumisia. Ilman huteja ei tule hittejä.

Useimmat heikot tuotteet haudataan vähin äänin jo kehitysvaiheessa. Halton on kuitenkin ehtinyt saatella muutamat epäonniset innovaatiot markkinoille saakka. Tällaisia tapauksia ovat olleet muun muassa sellaiset tuotteet kuin Comfo, ASA ja Combo.

Hyvät innovaatiot lähtevät usein liikkeelle jonkin ongelman ratkaisemisesta. Niin oli laita myös Halton Comfon kohdalla. Ongelmana olivat teollisuuden työntekijöiden työolot ja hengitysilman laatu.

Esimerkiksi elektroniikkateollisuuden käsin tehtävissä juotostöissä syntyy erilaisia haitallisia kaasuja. Myös erilaiset liimat ja muut kemikaalit aiheuttavat työntekijöille haittoja. Pahimmillaan keuhkoihin päätyy raskasmetalleja.

1980-luvulla kehitetty Halton Comfo poisti haitalliset aineet työpisteeltä. Laite imi poistoilmaa työntekijän edestä ja puhalsi raikasta ”suojailmaa” työntekijän pään päältä alas. Haltonlaiset tekivät Comfon ke-

hitystyön aikana yhteistyötä muun muassa Työterveyslaitoksen kanssa. Sen tutkimuksissa mitattiin sensoreilla, kuinka tehokkaasti Comfo poisti epäpuhtauksia. Lisäksi testattiin, miten työntekijän liikkeet vaikuttivat ilmanlaatuun ja järjestelmän toimivuuteen. Tulokset olivat hyviä. Tekniikka toimi, joten valmis tuote päätettiin tuoda markkinoille.

Haltonin myyjät ja johto olivat innoissaan. Moni uskoi Halton Comfon lujasti. Myyntityön tulokset olivat kuitenkin karvas pettymys, sillä Comfoa myytiin vain muutamia kappaleita. Se oli täydellinen floppi, josta oli pakko luopua.

Halton analysoi tuloksen ja löysi epäonnistumiselle useita syitä. Yksi oli se, että Haltonin piti tarjota tuotetta asiakaskunnalle, joka oli sille entuudestaan vieras. Kiinteistön rakennuttajien sijaan tuote piti myydä nyt teollisuusyrityksille ja etenkin niiden erilaisissa laitoksissa työskenteleville loppukäyttäjille. Haltonilla ei ollut valmiita kontakteja teollisuuteen.

Toinen ongelma oli haparointi ajoituksen kanssa. Comfolla olisi pitänyt iskeä asiakkaisiin juuri oikeaan aikaan eli silloin, kun nämä suunnittelivat investointeja tuotantoon.

Kolmanneksi tuotteen markkinat olivat ehkä sittenkin melko pienet ja pienenemään päin. Manuaalinen juottaminen ja muu käsin tehtävä tehdastyö oli jatkuvasti vähentynyt. Oma pieni tontti olisi kuitenkin saattanut löytyä, jos jotkut asiat olisi tehty toisin.

HALTONIN KAUSALAN tehtaan kokoushuoneessa on paljon palkintoja. Yksi merkittävimmistä tunnustuksista on eurooppalainen innovaatiopalkinto, jonka on saanut ilmavirtasäädin Halton ASA.

Kausalassa 1980-luvun alussa kehitetyn ASAn idea olikin kerrassaan nerokas. Kyseessä oli säädin, joka piti kanavissa kulkevan ilmavirran automaattisesti vakiona. Halutun tason pystyi säätämään nupista pyörittämällä. Tämän jälkeen ilmavirta pysyi vakiona, vaikka kanaviston ilmanpaine vaihteli tai joku avasi ikkunan. Painovoimaan perustuva säädin osasi tasata ilmavirran ilman seurantaa ja ohjausta. Esimerkiksi Haltonin pitkäaikainen menestystuote PRA säätää ilmavirtaa, mutta ei automaattisesti.

ASA on jälleen yksi esimerkki innovatiivisesta kulttuurista, joka alkoi kukoistaa Haltonissa 1980-luvulla. ASAssa oli kuitenkin yksi paha ongelma.

ASAn taru osoittautui hyvin lyhyeksi. Halton luovutti vain vuosi sen jälkeen, kun se oli ottanut vastaan tuotteelle myönnetyn innovaatiopalkinnon.

Se ei ollut stabiili. Kun yksi säädin alkoi liikkua hallitsemattomasti, kaikissa kanaviston säätimissä alkoi hallitsematon liike. Tätä ongelmaa Haltonin tuotekehitys ei pystynyt poistamaan. Kokonaisuus ei vain toiminut.

ASAn taru osoittautui hyvin lyhyeksi. Halton luovutti vain vuosi sen jälkeen, kun se oli ottanut vastaan tuotteelle myönnetyn innovaatiopalkinnon. ASA päätettiin lopettaa. Laitteen muoviosia val-

mistanut suomalainen alihankkija sai puhelinsoiton: hävittääkää kaikki muotit.

Vaikka Seppo Halttunen janoi innovaatioita ja tiesi hyvin niihin liittyvät riskit, ASAn epäonnistuminen oli hänelle kova pettymys. Haltonin henkilöstön tapahtumassa koettiin kiusallinen tilanne omistajan turhautumisen takia. Pääomistaja sanoi kaikkien kuullen, että ASAn suunnittelijat olivat tehneet huonon tuotteen.

HALTON VALMISTI myös pullonpalautusautomaatteja vuosina 1982–1997. Bisnesalueen edistyksellisimpiä tuotteita oli vuonna 1992 markkinoille tuotu Combo.

Kolmen jääkaappipakastimen kokoiseen Comboon pystyi palauttamaan sekä pulloja että tölkkejä, sillä sen laserskanneri tunnisti pehmeän muovin, lasin ja alumiinin. Monipuolinen laite säästi tilaa kaupassa. Se tunnisti tuotteen viivakoodista, lajitteli eri materiaalit omiin osastoihin, puristi muovipullot ja tölkit hyvin pieniksi ja seuloi ne eri pusseihin. Laite huomasi jopa sen, jos joku yritti laittaa siihen täyden pullon tai tölkin. Kellään kilpailijalla ei ollut näin monipuolista yhdistelmälaitetta.

Combot kehitettiin ja valmistettiin Suomessa Heinolan tehtaalla, jonka Halton on myöhemmin myynyt. Combolle oli tehty suuret suunnitelmat. Sitä oli tarkoitus valmistaa myös Ranskassa Béthunen tehtaalla, jossa oli vapaata kapasiteettia.

Uusia pullonpalautusautomaatteja ryhdyttiin toimittamaan nopealla aikataululla Yhdysvaltoihin. Pian niissä alkoi kuitenkin esiintyä toimintahäiriöitä. Laite ei tunnistanut pulloja riittävän hyvin tai sitten ne jäivät jumiin.

Ongelmaksi tuli se, että Combo oli paitsi suorituskykyinen niin myös hyvin monimutkainen järjestelmä. Varsinkin eri mallisten pullojen ja tölkkien kappaleenkäsittely koneen sisuksissa osoittautui käytännössä hankalaksi. Tuote oli raakile, joten siihen piti tehdä pikavauhtia muutoksia. Se oli hankalaa, sillä osa automaateista oli jo valmistuksessa ja osa varastossa. Jotkut olivat jo käytössä mutta jotkut vielä matkalla keskellä Atlanttia. Kuumeisen parantelun seurauksena Combosta tehtiin lyhyessä ajassa useita eri versioita, joista jokaiseen olisi pitänyt tehdä fyysisiä muutoksia. Versioiden hallinta ei kuitenkaan onnistunut. Oikulliseksi osoittautui myös laitteen edistyksellinen viivakoodiskanneri, jota Halton yritti ensin kehittää itse, mutta päättyi lopulta ostamaan teknologian muualta.

Combon maine heikkeni ongelmien takia. Halton lopetti sen valmistuksen vähin äänin vuoden 1993 lopussa. Pullon- ja tölkinpalautuksen historia Haltonissa päättyi vuonna 1997. Yhtiö myi silloin koko kierrätysliiketoimintansa norjalaiselle kilpailijalleen Tomralle.

Gorillan kädet

Tulipalo alkoi kahdelta yöllä kannelta kolme. Autolautta Scandinavian Star kulki reitillään Oslon ja Tanskan Frederikshavnin välillä.

Palo levisi nopeasti ylöspäin. Liekit eivät tarttuneet teräkseen ja asbestiin. Aluksen sisustuksen koristeena käytetty melamiinilevy sen sijaan paloi nopeasti ja myrkyllisesti. Laivan läpäisevät porraskäytävät toimivat savupiippuina, jotka kiihdyttivät palon voimaa. Aluksen kapteeni Hugo Larsen yritti sulkea kolmannen kannen palo-ovet. Ne eivät reagoineet komentosillan käskyihin. Sitten Larsen käski miehistöä pysäyttämään aluksen ilmanvaihdon, jotta palon leviäminen hidastuisi. Tämä edisti kuitenkin savun kulkeutumista matkustajien hytteihin. Kun tilanne alkoi näyttää toivottomalta, kapteeni laukaisi palohälytyksen ja käynnisti laivan evakuoinnin. Palon syttymisestä oli kulunut 24 minuuttia.

Scandinavian Starilla kuoli 159 matkustajaa huhtikuun 7. päivänä vuonna 1990. Suurta uhrien määrää selitti miehistön osaamattomuuden ja piittaamattomuuden lisäksi melamiinilevy. Palomiehet löysivät menehtyneitä, jotka näyttivät nukkuvilta. Heillä ei ollut palovammoja. Häkä ja muut myrkykkaasut olivat tappaneet heidät. Monet tällä tavalla menehtyneet eivät luultavasti myöskään ehtineet kuulla hälytystä, koska hälyttimiä oli liian vähän.

Onnettomuustutkijoiden mukaan palon sytytti tanskalainen rekka-kuski, joka kuoli itse liekkeihin. Oslon poliisin suorittama työ kyseenalaistettiin kuitenkin myöhemmin, kun kävi ilmi, että laivalla oli ollut useita tulipaloja. Yhden selvityksen mukaan jotkut miehistön jäsenet olivat sytyttäneet ne vakuutusrahojen takia.

Eräs Scandinavian Starin onnettomuutta tutkineista palomiehistä oli tanskalaisen konemestari Henrik Hansenin hyvä ystävä.

Tapahtunut kosketti syvästi myös Henrikiä, entistä merikarhua, joka oli saanut juuri pestin Haltonilta. Hän oli uuden Kööpenhaminan toimiston ensimmäinen työntekijä. Henrik ei tiennyt paljoakaan sisäilmasta, mutta merenkulusta hän tiesi enemmän kuin tarpeeksi. Puhuesaan ystävänsä kanssa hän ymmärsi, kuinka surkeita laivojen palonestojärjestelmät olivat. Kun niiden metalliosat kuumenivat ja laajenivat, savu pääsi leviämään.

”Palonrajoittimet eivät olleet ilmatiiviitä tulipalossa, joten savu tunkeutui niiden läpi. Ehdotin, että miksemme kehittäisi laivoihin palonrajoitinta, joka pysäyttää tulen lisäksi myös savun”, sanoo Henrik, joka on nykyisin liiketoiminnan kehitysjohtaja Haltonin Marine-yksikössä.

Uudenlainen palonrajoitin suunniteltiin joutuisasti Haltonin Lahden tehtaalla. Vuonna 1993 Henrik sai käsiinsä suomalaisinsinöörien kehittämän prototyyppin, joka pysäytti niin liekit kuin savunkin.

Edessä oli kovaa myyntityötä. Henrik päätti lähteä esittelemään uutuustuotetta asiakkaille. Työtä helpotti se, että hänellä oli hyvät suhteet alalle. Merillä vietetyt vuodet tarjosivat suuren edun. Matkassa oli vain yksi ongelma: laite oli hankalan muotoinen möykky ja se painoi 30 kiloa.

HENRIK HANSENIN ja palonrajoittimen ensimmäinen myyntimatka suuntautui kauas Kööpenhaminasta. Kohde oli Toronto. Ensimmäinen matka suuntautui Atlantin toiselle puolelle, koska palonrajoittimelle tarvittiin hyväksyntä uskottavalta taholta. Sellainen oli Kanadan rannikkovartiosto, jossa Henrikillä oli sattumalta tuttuja. Ja mikä vielä parempaa, kanadalaiset olivat juuri tilaamassa uusia aluksia.

”He rakastivat tuotetta”, Henrik sanoo.

Kaupat syntyivät jo ensimmäisellä reissulla. Jos tuote kelpasi rannikkovartiostolle, niin miksei muillekin? Pian Halton sai sopimuksen palonrajoittimien toimittamisesta neljään risteilyalukseen, jotka rakensi italialainen Fincantierin telakka.

”Matkustin ympäri maailmaa palonrajoittimen kanssa. Siksi minulla on nämä gorillan kädet. Olen kävellyt sen kanssa kilometrejä”, Henrik sanoo.

Palonrajoitin kulki miehen mukana lentokentille, turvatarkastuksiin, vessoihin, takseihin ja tietysti asiakkaiden tiloihin. Telakoiden pihalle palonrajoitin kulki kätevästi autossa. Mutta telakka-alueella parkkipaikat ovat tyypillisesti kilometrin päässä sisäänkäynnistä. Jos päivä oli kuuma, Henrik ei selvinnyt tuosta taipaleesta ilman lyhyitä lepotaukoja.

”Olen loukannut jalkani niin monta kertaa sen tyhmän metallimöhkäleen kanssa. Siinä ei ole mitään kahvaa, vaan sitä piti kantaa kainalossa. Yritin laittaa jotain teräsvaijeria sen ympärille. Sitten sain pahvilaatikon, mutta silti se piti kantaa samalla tavalla.”

Kun kauppoja alkoi ropista, Haltonin johto tuli siihen tulokseen, että Henrik Hansenin toiminnasta saattaa kasvaa hyvinkin bisnes.

”Mika Halttunen sanoi, että ehkä sinun pitäisi keskittyä pelkkään merenkulkuaan. Sain vapaat kädet”, Henrik sanoo.

Se sopi entiselle konemestarille loistavasti. Hän viihtyi merimiesten seurassa. Niissä piireissä kravatti ei puristanut kenenkään kaulaa.

”Sitä paitsi ymmärsin paljon enemmän laivoista kuin rakennuksista, joten se oli täydellistä minulle.”

YHDEN IHMISEN aikaan ja osaamiseen liittyvät rajoitteet tulevat nopeasti vastaan, riippumatta siitä miten pätevä hän on. Henrik Hansenin piti siksi palkata uusia kollegoita paikkaamaan omia heikkouksiaan, sellaisia ihmisiä jotka pärjäsivät tietokoneiden kanssa ja loistivat organisointiin liittyvissä tehtävissä. Henrik keskittyi itse kulkemiseen. Hän kiersi esittelemässä painavia laitteitaan Brasiliassa ja Kiinassa saakka. Ehkä asiat olisi voinut hoitaa helpomminkin, mutta olisiko tulos ollut yhtä hyvä?

”En usko paperiin ja 3D-piirustuksiin. Alussa ihmisille piti näyttää, miten asiat toimivat. Heidän pitää nähdä se itse.”

Haltonin osaamiselle oli laivoissa kysyntää muuallakin, kuten messissä eli laivakeittiössä. Sinne toimitti huuvia eräs Haltonin kilpailija. Tämän yrityksen joustamattomuus aiheutti kuitenkin ongelmia telakoille. Kilpailijan huuvia ohjasi suuri ja vanhanaikainen ohjauspaneeli, joka vei metrikaupalla tilaa ahtaassa laivassa. Haltonin huuviin etuna oli moderni elektroninen PLC-ohjaus, joka mahtui pieneen tilaan.

”Halton oli jo hyvä tekemään huuvia, mutta meidän piti alkaa tehdä niitä laivojen messiin. Aloimme kehittää niitä Lahdessa. Ja sitten menimme mukaan myös siihen segmenttiin”, Henrik sanoo.

Edellä kerrottu osoittaa, että Haltonin laajeneminen Marine-bisneksessä on tapahtunut sattumusten kautta. Usein mahdollisuuksia on avautunut, kun muiden yhtiöiden teknologia on ollut vanhaa tai laatu puutteellista.

Näin kävi myös 1990-luvun lopussa, kun Halton otti harppauksen laivahyttien ilmanvaihtoon. Ranskalainen Saint-Nazairen telakka rakensi risteilyalusta Renaissance-varustamolle, mutta lopputuloksella hanke törmäsi ongelmiin: hyttien melutaso oli liian kova ja varustamo vaati asiaan korjauksia.

Laivan ilmanvaihto oli toteutettu VAV-järjestelmällä eli tarpeen mukaan muuttuvalla ilmavirralla. Tällaisen ilmanvaihdon äänettömästä toteutuksesta oli Ranskassa erinomaista osaamista yhdellä yrityksellä, Anemothermillä. Halton oli ostanut sen vuonna 1989. VAV-järjestelmistä Anemothermillä oli kokemusta jo 1950-luvulta saakka.

”Laivassa tilaa on vähän ja ilma virtaa kanavissa kovalla vauhdilla. Siksi ääntä tulee paljon, ellei ilmanvaihtoa tehdä oikealla tavalla. Ranskalaisilla oli melun häivyttämisestä valtavasti osaamista. He tekivät erinomaista työtä”, Henrik Hansen sanoo.

”En usko paperiin ja 3D-piirustuksiin. Alussa ihmisille piti näyttää, miten asiat toimivat. Heidän pitää nähdä se itse.”

Hyttien melutaso tuli kuntoon. Halton sai välittömästi jatkotilauksia, ja Marine-bisnes laajeni jälleen. Tällä kertaa kauppojen saaminen ei vaatinut matkailua palonrajoittimen kanssa. Halton ei silti ole kokonaan luopunut kantohommista.

”Otamme yhä toisinaan palonrajoittimia mukaan asiakaskäynneille. Ihmisille pitää näyttää, kuinka tuotteet toimivat.”

#meriteollisuus #telakat #palopellit #Marine #Lahti #Suomi

Insinöörin taivas ja helvetti

M

itä vaikeampaa, sitä kiinnostavampaa. Mitä suurempia teknisiä ongelmia alan edelläkävijä ratkaisee, sitä suuremmalla todennäköisyydellä se tekee eroa kilpailijoihin. Hyvät yritykset tykkäävät kilpailusta – ja tekevät parhaansa, jotta eivät joutuisi kiivaimman kilpailun keskiöön.

Halton on ottanut aina etäisyyttä helppoon ja halpaan pellen väentämiseen. Terästä ja alumiinia on pidetty yhtiössä niin hienoina raaka-aineina, että niistä on pyritty jalostamaan kilohinnaltaan mahdollisimman arvokkaita tuotteita. Tämän takia Halton laajensi ilmanvaihdon liiketoimintaansa meriteollisuuteen, offshoreen, puolustusteollisuuteen ja ydinvoimaloihin.

Suomalaiset telakat ovat kuuluneet 1980-luvulta lähtien maailman parhaimmiston. Haltonin ensimmäinen merkittävä meriteollisuus-asiakas ei tullut kuitenkaan Suomesta. Se tuli Italiasta.

Valtavia risteilijöitä valmistavalla Fincantierin telakalla oli vuonna 1997 ongelma, joka oli pakko ratkaista. Eräs Fincantierin hovihankkijoista oli saanut liian vahvan aseman telakan laivakeittiöiden alihankki-

jana. Italialaisten mielestä tämän tavarantoimittajan edustajat käyttäytyivät ylimielisesti: reagoivat hitaasti ja palvelivat huonosti.

Telakan edustaja oli saanut vihiä Haltonin osaamisesta suomalaisyhtiön Italiassa toimineelta agentilta, ja Haltonin tiimi sai kutsun tapaamiseen Monfalconen telakalle. Suomalaisten joukkueeseen kuului muun muassa Tommi Rantanen, joka toimi asiakaspalveluinsinöörinä. Tapaamisessa kävi ilmi, että italialaiset olivat pettyneet täydellisesti aiemman hovihankkijansa toimintaan. Isännät ilmaisivat asiansa hyvin suoraan:

”Jos lähдете kehittämään meille itsestään puhdistuvaa vesipesuhuuvaa, tässä on teille laiva.”

Fincantierin telakalla rakenteilla ollut alus ei ollut mikä tahansa laiva. Se oli Grand Princess, Princess Cruises -varustamon uusi lippulaiva, josta tulisi valmistuessaan maailman suurin ja kallein matkustajaristeilijä. Tommi Rantanen ei tiennyt tarkasti, millainen olisi itsestään puhdistuva vesipesuhuuva, puhumattakaan siitä, miten Halton sen tekisi. Mutta hän piti italialaisen telakan tunnelmasta ja näki suuren tilaisuuden.

Haltonin tuotekehittäjät ryhtyivät työhön. Matkan varrella paljastui muun muassa se, että huuuvan palopellit piti kytkeä laivan hälytysjärjestelmiin. Tommi vietti yhteensä kolme tai neljä kuukautta keskeneräisellä risteilijällä, vaikka hänen perheeseensä oli syntynyt juuri ensimmäinen lapsi. Ja kun suomalaiset aloittelivat juhannuskokkojensa sytyttämistä, Tommi ratkoi asennusten ongelmia laivan ahtaassa ilmastointikanavassa.

Työt kuitenkin etenivät. Aluksen neitsytristeily lähestyi. Kaikki tuntui olevan kunnossa. Mutta sitten Tommin puhelin hälytti. Haltonin paikallinen agentti soitti hengästyneenä ja kertoi suomalaiselle karmaisevat uutisensa:

”Sain soiton telakan johtajalta. Se sanoo, että Haltonin huuvia ryhdytään nyt repimään alas. Tarkastajat ovat todenneet ne kelvottomiksi. Telakalla on nyt paha paikka ... Se joutuu tilaamaan hätäpäissään uudet huuvat meidän kilpailijoilta.”

Tieto järkytti Tommia. Agentti ei tiennyt, mikä oli mennyt vikaan, eikä Tommillakaan ollut minkäänlaista aavistusta asiasta. Terveystar-

kastajan punainen kortti oli täydellinen katastrofi. Mies sulki lamaan-tuneena puhelimensa. Se soi parin minuutin päästä uudestaan. Haltonin myyntipäällikkö.

”Mitä helvettiä siellä tapahtuu?”

Tommi ei voinut muuta kuin selittää sen, minkä oli juuri kuullut. Seuraavaksi soitti telakan tekninen johtaja:

”Rantanen. Oletko hotellilla? Olemme tulossa tarkastajan kanssa tapaamaan sinua. Hän pitää sinulle puhuttelun. Taltioimme samalla todistusaineistoa videolle.”

Kuulustelu kesti puolitoista tuntia. Tommi hikoili sen aikana runsaasti. Hän yritti toimia työkavereiden antamien ohjeiden mukaan ja tarjosi italialaisille olutta. Se osoittautui kuitenkin huonoksi ideaksi. Kuulustelijat kii-vastuivat entistä enemmän.

Lopulta ilmeet alkoivat sulaa. Tarkastaja osoitti videokameraa ja sanoi leveästi hymyillen:

”Tommi, onneksi olkoon, mutta sinä olet piilokamerassa!”

Se oli raskaan sarjan mustaa huumoria, ikimuistoinen tunnustus siitä, että Tommi oli noussut luotetuimpien yhteistyökumppaneiden joukkoon. Halton oli läpäissyt Fincantierin tiukan seulan. Siitä tulisi italialaisella telakalla rakennettujen laivakeittiöiden uusi hovihankkija. Läpimurto oli tosiasia.

MUUTAMAN VUODEN kuluttua tarjouspyyntöjä alkoi tulla myös suomalaisilta telakoilta. Halton oli löytänyt uuden kasvun lähteen ryhtymällä tekemään asioita, joita se ei ollut aiemmin hallinnut. Pian suomalaisyhtiön valmistamia tuotteita ostettiin kaikille risteilijöitä valmistaville telakoille Ranskaa, Saksaa ja Japania myöten. Keittiöbisneksen rinnalle tulivat Haltonin Ranskan-laboratoriossa kehitetyt hytti-ilmanvaihdon yksiköt.

Sitten, eräänä viileänä syyskuisena aamuna, terroristit lensivät kaksi suihkukonetta pilvenpiirtäjiin, jotka romahtivat.

”Mitä helvettiä
siellä tapahtuu?”

Haltonin johto oli ehtinyt aloittaa uuden strategian työstämisen ennen New Yorkin terrori-iskuja. Yhtiössä ymmärrettiin, että terrorismin uhka jäädyttäisi varustamojen laivatilaukset. Ilmanvaihtobisnes tulisi tarvitsemaan uusia asiakkaita. Lamasta voisi tulla pitkä.

Tämä arvio osui oikeaan: maailmassa ei tehty kahteen ja puoleen vuoteen yhtään loistoristeilijän tilausta. Ennen terrori-iskuja tilattuja laivoja tehtiin sentään valmiiksi. 2002 oli taloudellisesti hyvä vuosi Haltonille, 2003 heikompi ja 2004 katastrofi. Helpotus tuli vasta seuraavana vuonna. Halton alkoi voittaa ensimmäisiä projekteja öljyn ja kaasun etsijöiltä, offshore-teollisuudesta. Risteilybisneskin virkosi, kunnes romahti taas uudelleen vuonna 2009, pian finanssikriisin jälkeen.

Tommi Rantanen oli noussut silloin Haltonin Marine-liiketoiminnan vetäjäksi. Tommista ja hänen lähimmistä työkavereistaan tuntui siltä, että kaikki loppuu. Hiljaisuus tuntui järkyttävältä. Mutta se tarjosi myös tilaisuuden uusien ideoiden tutkimiseen ja toteuttamiseen. Tommi ja kumppanit löysivät näihin aikoihin uusia asiakkaita puolustus- ja energiateollisuudesta. Halton uskoi, että yhtiön meriteollisuuteen kehittämät ilmanvaihtoratkaisut voisivat sopia myös laivastojen aluksiin sekä tuuli- ja ydinvoimaloihin.

HALTONIN KEIHÄÄNKÄRKITUOTE on ollut pitkään palopelti, josta on kehitetty lukuisia versioita eri tarpeisiin. Palopellin pitää olla tiivis silloin, kun on kylmä. Sen pitää avautua täydellisen luotettavasti silloin, kun palokaasut täyttävät tilan. Tulipalon sattuessa kaasut tappavat usein enemmän ihmisiä kuin liekit.

Eteneminen offshoreen vaati lukuisia muutoksia risteilijöihin kehitettyihin palopelteihin. Laippojen kokoja piti muuttaa ja komponentteja vaihtaa. Venttiilit, sähkörsiat, toimilaitteet, akselit ja laakerit – kaikkien piti olla räjähdysuojattu.

Uusien offshore-tuotteiden testaustoiminta on aina perinpohjaista ja sertifioinnit vaativia. Yhdellä lautalla voi olla 300–1500 palopeltiä. Yksikään öljynporauslautalle asennetun palopellin yhdestäkään komponentista ei saa antaa pienintäkään kipinää missään tilanteessa. Jos pelti

ei toimi, poraus pitää keskeyttää. Äärimmäisten teknisten vaatimusten takia offshore-käyttöön tarkoitettu pelti saattaa maksaa jopa kymmenekertaisesti sen, mitä loistoristeilijän pelti, vaikka myös jälkimmäisen laatuvaatimukset ovat kovat.

Ydinvoimaloilla on omat vaatimuksensa, tuulivoimaloilla omansa ja laivastoilla omansa. Viimeksi mainitut haluavat tyypillisesti sokkitestattua tekniikkaa, suhteellisen yksinkertaisia mutta äärimmäisen lujia ratkaisuja. Nykyaikaisen sotalaivan tekniikan pitää toimia, vaikka ohjus räjähtäisi aluksen keulassa ja räjähdysten paineaalto tappaisi suuren osan miehistöstä.

HALTON ON saanut tuotteilleen Naton sekä Ison-Britannian, Ranskan, Espanjan, Ruotsin ja Intian laivastojen sertifioinnit. Yhdysvaltain laivastolle ryhdyttiin tekemään tuotteita Halton Foodservicen tehtaalla Kentuckyssä, jotta Buy American -ohjelman ehdot täyttyivät.

Laivasto, ydinvoimalat ja offshore ovat hyviä esimerkkejä asiakassegmenteistä, joiden parissa työskentely vaatii poikkeuksellista kärsivällisyyttä. Tuotteiden hyväksytykset kestävät ja kestävät. Projektit saattavat alkaa useita vuosia ennen kuin toimitukset alkavat.

Öljyn hinnan vaihtelut heiluttelivat Haltonia aikaisemmin, mutta tätä vaikutusta on onnistuttu vaimentamaan. Silloin kun offshore hiljenee, risteilijöiden rakentaminen kiihtyy. Energia-alallakin on parempi toimia mieluummin kahden kuin yhden kortin varassa. Ydinvoima-alan kriisi on kääntynyt tuulivoimabisneksen voitoksi.

Pitkäjänteisesti toimivilla perheyriyksillä on hyvät edellytykset onnistua tällaisilla toimialoilla. Halton on luopunut kapeaksi rajatusta fokuksesta, jotta se voisi toimia kestävämmän. Yksi vuosi on kiinnostava, mutta useiden vuosien jaksot ovat vielä kiinnostavampia. Silloin venytään, kun työtä on paljon. Ja silloin kituutetaan, kun markkinat romahtavat – pidetään hyvät ihmiset töissä ja tyydytään vähäisempään tulokseen.

Mitä seuraavaksi? Avaruus vai? Miksipä ei!

Herra Lee*

* NIMI on tekaistu

Herra Leessä oli paljon hyvääkin. Hän vaikutti innostuneelta ja ylpeältä liiketoiminnastaan. Eteläkorealainen liikemies oli saanut useita patenteja ja hän luennoi yliopistolla. Ne, jotka ovat olleet herra Leen kanssa hieman pidempään liikesuh-teissa, ovat nähneet hänestä toisenkin puolen. Ne ovat sellaisia asioita, joita ei aina heti huomaa.

Herra Lee vaikutti varsin tavalliselta korealaiselta liikemieheltä. Hän pyöritti Soulissa trading-yhtiötä, joka toi maahan länsimaisten yhtiöiden ilmanvaihtoalan laitteita. Myös Halton lähti Leen yhtiön avulla Ko-rean markkinoille vuonna 1993.

Bisnes oli pientä, mutta pieniä olivat myös Haltonin panostukset Ko-reaan. Kiinnostus kuitenkin kasvoi 1990-luvulla ja silloin Haltonin joh-tajat kävivät Soulissa useampaan kertaan.

Herran Leen agentuurilla oli toimisto keskellä Soulia. Alue oli kapei-den kujien labryntti, jonka pikkuliikkeiden kyltit olivat kaikki koreak-si. Suomalaisen liikemiehen oli mahdotonta niitä lukea. Sen kaukainen vieras kuitenkin näki, että Leen henkilökunta istui toimistossaan toppa-takit päällä, kun ilmat kylmenivät. Mutta hänelle kerrottiin, ettei se ol-lut mitenkään tavatonta. 1990-luvun Etelä-Koreassa kaikissa taloissa ei ollut keskuslämmitystä.

Paikallinen liike-elämä oli melkoinen sokkelo suomalaiselle. Kielitai-doton ei ymmärtänyt herra Leen patenttihakemuksia ja luentopaperei-ta, joita tämä esitteli ylpeänä vieraalleen. Kuvat olivat kuitenkin ymmär-rettäviä: osa niistä oli otettu suoraan Haltonin materiaaleista tai Halto-nissa tehdyistä diplomitöistä.

Ensimmäiset epäilykset herra Leen toiminnasta heräsivät. Näytti sil-tä, että tämä kopioi surutta ja ylpeästi materiaalia, mutta esittelee sitä eteenpäin omissa nimissään. Toinen outo juttu oli se, että herra Lee kertoi arkipäiväisiin asioihin liittyvissä tilanteissa eri faktoja eri ihmisil-le. Mutta eihän kenelläkään voinut olla esimerkiksi kahta eri ikää. Toi-nen ei voinut olla totta.

Ja olihan sekin vähän kummallista, että herra Lee kuljetti autossaan pitkää aasialaista miekkaa. Sitä hän esitteli ylpeänä suomalaisille.

Yhteistyö kuitenkin jatkui ja kauppaa syntyi jonkin verran. Herra Lee tilasi Suomesta tavaraa. Jälkeenpäin ajatellen ei ollut kuitenkaan ihan selvää, myikö hän niitä eteenpäin omina vai Haltonin tuotteina. Herra Leen asiakkailta sitä ei voinut kysyä, koska he eivät osanneet englantia. Toimiston työntekijöiden kielitaito oli yhtä heikko.

Eniten herra Leen kanssa oli tekemisissä Haltonin silloinen Aasian-johtaja Olli Sipilä. Olli tuli pian siihen tulokseen, että Haltonin toimin-tatapaan pitää tehdä muutoksia Koreassa. Oli kaksi vaihtoehtoa. Joko Leen kanssa liittoudutaan syvemmin tai sitten yhteistyöstä luovutaan kokonaan. Pohtimiseen ei voinut käyttää paljoakaan aikaa, sillä Halto-nin talous oli Suomen laman jäljiltä edelleen tiukoilla.

Halton päätti liittoutua Leen kanssa. Liikekumppanit perustaisivat yhteisyrityksen, joka oli yleinen tapa toimia uusilla markkinoilla. Jäl-keenpäin Olli kuvaa asennetta opportunistiseksi. Korea ei ollut silloin niin tärkeä markkina, että siihen olisi panostettu tuon enempää. Kaik-ki, mitä sieltä tulisi olisi pelkkää plussaa.

Leen toiveen mukaisesti yhteisyritys omistettiin tasaosuuksin eli kummallakaan osapuolella ei ollut siinä määräysvaltaa. Mukana yrityk-sessä oli holding-yhtiörakenteen kautta myös Finnfund, Suomen val-tion omistama vientirahoitusyhtiö. Tämä on varsin tavallinen malli, jota

Herra Lee palkkasi ihmisiä,
mutta antoi joillekin
potkut vain muutaman
viikon kuluttua. Yhdelle
myyntijohtajalle hän antoi
lopputilin vain kolmen
päivän pestin jälkeen.

mieltä. Ja kukapa tyhmyyksiä haluaisi tehdäkään.

Kun yhteisyritys aloitti, herra Lee oli innostunut hankkeesta ja motivoitunut tekemään bisnestä. Myös Haltonissa tunnelma oli parempi kuin aiemmin: kyllä tämä tästä lähtee. Halton saikin lupaavia kauppvoja Etelä-Koreasta. SsangYongin autotehtaalle meni iso toimitus. Se ja muut kaupat takasivat, että Halton sai takaisin panostuksensa Koreaan. Herra Lee halusi kuitenkin vielä enemmän. Hän halusi kovasti rakentaa tuotantoa kotimaahansa. Tehdaspaikkojakin hän esitteli Haltonin johdolle.

Tuotantoa ei Koreaan kuitenkaan pystytetty. Vuonna 1997 alkoi Korean talouskriisi, joka oli lyhyt mutta syvä. Kriisin seurauksena myös yhteistyö herra Leen kanssa kääntyi huonompaan suuntaan.

Outoja ongelmia alkoi ilmetä muun muassa yhteisyrityksen työntekijöiden rekrytoinneissa. Herra Lee palkkasi ihmisiä, mutta antoi joillekin potkut vain muutaman viikon kuluttua. Yhdelle myyntijohtajalle hän antoi lopputilin vain kolmen päivän pestin jälkeen.

”Ei ollut oikea mies siihen hommaan”, kuului selitys.

Olli Sipilä päätti osallistua rekrytointiin tiiviimmin. Koreaan löytyikin etevän tuntuinen myyntijohtaja, joka puhui englantia. Olli kävi hä-

suomalaiset yhtiöt käyttävät laajentaessaan toimintaansa uusille markkinoille. Korea ei ollut lajissaan ainoa tapaus Haltonille. Esimerkiksi Malesian ja Meksikon markkinoilla kumppanuudet ovat onnistuneet mainiosti.

Haasteena tasaosuuksin omistetuksa mallissa on kuitenkin mahdollinen konfliktitilanne. Miten riidat ratkaistaan?

Herra Lee ei nähnyt asiassa ongelmaa. Mistä konflikti voisi tulla, hän kysyi. Jos ja kun Halton halusi tehdä viisaita asioita, hän olisi tietysti samaa

nen kotonaan ja vietti mukavan illan perheen seurassa. Mutta kun hän pääsi kotiin Kuala Lumpuriin, siellä odotti faksi herra Leeltä. Pätevältä vaikuttanut myyntijohtaja oli irtisanottu.

Käännekohta Haltonin ja Herra Leen suhteissa tapahtui eräässä tapaamisessa Soulessa. Olli Sipilä kyseli Leeltä, kuinka kauppvoja oikein saadaan Koreassa. Tämä selitti, että tuotteen pitää erottua kilpailijoista, jotta siitä saa hyvän hinnan. Totta, totta.

Sitten Lee lisäsi, että ostajille pitää maksaa vähän. Tietysti. Kaupat tehdään niin, että ostajan kanssa neuvotellaan hinta. Sen jälkeen kysytään, kuinka paljon ostaja haluaa kaupasta rahaa itselleen.

Tämä oli kuulemma Etelä-Koreassa normaali käytäntö.

Olli oli järkyttynyt. Hänellä ei ollut korkeita odotuksia herra Leen moraalista, mutta tilanne oli tiedettyä pahempi. Lee maksoi ostajille lahjuksia kirjanpidon ohi. Halton oli vedetty mukaan korruption. Asiaa ei tarvinnut enää arvailla, kun herra Lee otti ylpeänä esiin kirjan, jonne hän oli merkinnyt lahjusrahat eli kaksinkertaisen kirjanpidon.

Ollin päätös alkoi kypsyä. Eiköhän tämä ollut tässä. Halton ilmoitti Herra Leelle, että yhteisyritys lopetettaisiin. Lee ilmaisi tietenkin syvän pettymyksensä asiasta. Tehdasta Koreaan ei sitten tullutkaan.

Pian sen jälkeen Korean toimistossa tapahtui yllättävä asia. Toimistossa oli käynyt varkaita. He olivat vieneet kirjanpidon ja tietokoneet. Sitten yllätykset jatkuivat, sillä herra Lee ei aikunut luovuttaa. Hän halusi haastaa Haltonin oikeuteen. Edessä saattaisi olla pitkä ja vaikea riitely.

Yhteisyrityksessä oli kuitenkin kolmas osapuoli, Finnfund. Sen takana oli tietysti Suomen valtion arvovalta.

Osapuolet kokoontuivat puimaan riitaa erään lakitoimiston tiloihin Helsinkiin. Etukäteen haltonlaiset evästivät Finnfundin edustajaa esiintymään vahvana vallankäyttäjänä. Näin myös tapahtui.

Finnfundin edustaja otti paikan pöydän päästä. Sen toisella sivulla istui herra Lee. Toiselle puolelle asettuivat Mika Halttunen ja Olli Sipilä.

”Suomen valtion edustajana olen erittäin pettynyt tähän toimintaan”, Finnfundin edustaja jyräsi. ”Olen kyllästynyt tähän. Minä haluan, että tämä loppuu nyt.”

Finnfundilla ei ollut tosiasiassa kovinkaan suurta sananvaltaa asiaan. Mika Halttunen on kuvannut vientirahoitusyhtiön edustajan suoritusta Oscarin arvoiseksi.

Puhuttelu aiheutti yllättävän muutoksen herra Leen käyttäytymisessä. Mies nöyrtyi valtiollisen auktoriteetin edessä ja vaikutti osoittavan jopa katumusta.

”Kyllä, olen hyvin pahoillani”, hän sanoi Finnfundin edustajalle, ja näin yhteisyritys saatiin purettua.

Halton sai Etelä-Koreasta monta arvokasta opetusta. Yksi niistä on, että kumppaneiden taustat pitää tutkia hyvin. Jos kumppani ei tunnu arvoiltaan samanlaiselta, yhteistyöhön ei pidä ryhtyä. Yksi varoittavista oireista on henkilöstön huono kohtelu.

”Ellei alussa syty lempeä, liittoon ei pidä lähteä”, Olli sanoo.

Haltonin toiminta Koreassa keskeytyi pitkäksi aikaa yhteisyrityksen purkamisen jälkeen. Yhtiö ei kuitenkaan luovuttanut. Koreassa tehtiin silloin tällöin projekteja, ja vuonna 2009 Halton palasi pysyvästi maahan, joka kuuluu Aasian kiinnostavimpiin markkinoihin. Päätös maayhtiön perustamisesta syntyi, kun toiminnan käynnistäjäksi löytyi henkilö, johon voitiin luottaa. Tällä kertaa Halton omistaa yhtiön sataprosenttisesti.

Sharizanin opintie



iksi sinä haluat tulla isona? Tuttu kysymys, jota kysytään tietysti myös malesialaisilta lapsilta. Nuorella Sharizan Amirilla oli selvä vastaus 1980-luvulla. Hänen unelmansa oli opiskella arkkitehdiksi.

Amirien kotikaupunki Kuala Lumpur oli jo 1980-luvun alussa miljoonan asukkaan metropoli, monikulttuurinen ja monien uskontojen palapeli, jonka väestö kasvoi hurjaa vauhtia. Perheen isä oli autonkuljettaja ja äiti hoiti kotia. Hoitamista riitti, sillä lapsia oli 13. Sharizan kuului joukon nuorempaan päähän. Pikkusisaruksia hänellä oli neljä.

Lapsuuden haaveet eivät aina toteudu. Sharizan joutui luopumaan omasta unelmastaan jo 11-vuotiaana, kun hänen isänsä menehtyi. Perheen elämä suurkaupungissa ei ollut kovin yltäkylläistä, mutta isän kuoleman jälkeen se muuttui vaikeammaksi. Äiti elätti perhettä myymällä ruokaa kojussa tien varrella. Sen päälle hän sai Malesian valtiolta leskenavustusta.

Koulun loputtua oli selvää, että Sharizanin pitää mennä nopeasti töihin ja alkaa ansaita elantoa. Onneksi Malesian talous kasvoi vuonna 1995

huimaa kymmenen prosentin vauhtia, joten töihin pääsi vaatimattomallakin koulutuksella. Sharizan sai työpaikan televisioihin elektroniikkaosia tekevästä tehtaasta. Sitten hänestä tuli toimistolähetä.

Pian löytyi kuitenkin parempi työpaikka. Kuala Lumpurissa avasi tehtaan uusi länsimainen yhtiö, joka teki ilmanvaihtoalan tuotteita. Sen nimi oli Halton.

Sharizan Amir pääsi tehtaan lattialle pakkaamaan Haltonin valmiita tuotteita. Niitä meni kaupaksi Aasian kasvaville markkinoille. Nuori mies menestyi työssä, ja pian hän alkoi saada lisää vastuuta. Sitten hän alkoi sopia lähetysten toimituksista autonkuljettajien kanssa.

Työt sujuivat, mutta Sharizanista alkoi tuntua, että hän pystyisi paljon muuhunkin. Hän päätti ryhtyä opiskelemaan työn ohessa suunnittelua CAD-ohjelmistoilla.

Ensin hän teki tehtaalla kymmentuntisen työpäivän, joka päättyi kuudelta illalla. Tämän jälkeen alkoivat iltaopinnot, kolme kertaa viikossa. Niiden jälkeen Sharizan oli kotona vasta kello yhdeltätoista illalla. Mutta kuuden kuukauden jälkeen hän sai käteensä ensimmäisen AutoCAD-ohjelmoinnin sertifikaatin.

Sitten Malesian taloudessa alkoi tapahtua ikäviä asioita, jotka heijastuivat myös Haltoniin. Aasian nopeasti kasvaneet taloustiikerit sukelsivat jyrkkään talouskriisiin vuonna 1998. Myös Malesian talous romahti, ja bruttokansantuote putosi yli seitsemän prosenttia yhdessä vuodessa. Rakennussektorin tuotanto romahti neljänneksen. Se pudotti Haltonin tuliterän tehtaan pahasti tappiolle.

YRITYKSET TEKEVÄT usein tällaisissa tilanteissa nopeita johtopäätöksiä. Monet vaikeuksiin joutuneet ajavat alas liiketoimintansa. Halton päätti kuitenkin pysyä Malesiassa, ja Sharizan Amirin työt jatkuivat.

Hän alkoi kiertää tehtaalla monissa tehtävissä ja käyttää uutta osaamistaan toimimalla suunnitteluinsinöörien, ostajien ja varaston työntekijöiden sijaistamiseen. Vuonna 2005 hänestä tuli jo linjanjohtaja.

Entiset kollegat ottivat Sharizanin etenemisen hyvin vastaan. Uusi vastuu ei silti ollut alussa helppoa. Nuoret alaiset eivät noudattaneet

aina ohjeita, ja jos siitä seurasi ongelmia, vastuun kantoi tietysti heidän tuore esimiehensä. Sharizan ratkoi ongelmia puhumalla ja neuvomalla entistä paremmin, tarvittaessa vaikka kädestä pitäen.

Sharizan Amir ei kuitenkaan ollut valmis, ei vielä. Vuonna 2012 hän päätti alkaa opiskella viikonloppuisin kolmevuotista tuotantojohtamisen tutkintoa. Esimiehet ja Halton kannustivat opintoihin, joiden suorittamista Halton tuki rahallisesti. Yhden lukukauden hän joutui kuitenkin keskeyttämään, mutta syy oli hyvä: perheeseen syntyi toinen poika.

”Opintojen, työn ja perheen yhteensovittaminen oli hyvin, hyvin vaikeaa. Halusin kuitenkin tehdä sen urani edistämiseksi ja yhtiön vuoksi”, Sharizan sanoo.

Opintoihin kuului myös englannin kieltä. Sharizan ei osannut aiemmin juurikaan englantia.

”Myös Englanti oli minulle vaikea, mutta pakotin itseni oppimaan. Kaikilla ei ole siihen mahdollisuutta, joten yritin oppia niin paljon kuin pystyin. Se oli hyvä asia myös perheelleni ja alaisilleni.”

Sitkeä opiskelu on tuottanut tulosta ja näkynyt miehen urakehityksessä. Tuotannon johtotehtävät vaihtuivat vuonna 2015 johtotehtäviin tehtaan tuotannon suunnittelussa ja hallinnossa.

”Ehkä olen voinut olla myös malliksi muille työntekijöille”, Sharizan pohtii.

Silti hyvin harvat työntekijät lähtevät tällaiselle oppimispolulle, vaikka Halton kannustaa opiskeluun. Sharizanilla on tähän muutama selitys:

Useimmilla Malesian tehtaan työntekijöillä on oma asunto, auto ja perhe. Tilauskanta ja työmäärä tehtaalla vaihtelee. Se tarjoaa mahdollisuuksia ylityöihin, joista maksettavat korvaukset ovat työntekijöille tärkeä tulonlisa. Tarpeita on paljon, ja lisätuloille on aina käyttötarvetus odottamassa. Ylityöt vievät kuitenkin ajan ja energian mahdollisilta opinnoilta.

Sharizan ratkoi ongelmia puhumalla ja neuvomalla entistä paremmin, tarvittaessa vaikka kädestä pitäen.

Kuala Lumpurin kehitys on ollut huimaa Sharizan Amirin elämän aikana. Ulkomailta on virrannut kaupunkiin niin kouluttamattomia siirtotyöläisiä kuin myös osaavia valkokaulustyöntekijöitä. Kaupungin väkiluku on yli seitsenkertaistunut 7,5 miljoonaan.

Malesian tehdas on yksi Haltonin monikulttuurisimmista työpaikoista. Maan valtauskonto on islamin maltillinen versio. Haltonin tehtaan pihaa koristaa pieni hindulainen alttari, joka on ahkerassa käytössä.

Sharizan Amirin sitkeä yritteliäisyys on nostanut hänet pois köyhyydestä. Asiat ovat niin hyvin, että poika pystyy auttamaan yli 70-vuotiaita äitiään, joka asuu Sharizanin perheen kodin lähistöllä. Kyse on kuitenkin muustakin kuin urasta ja rahasta. Työtä on tehty myös lapsuuden haaveiden takia.

”Minusta ei tullut arkkitehtia. Mutta osaan tehdä vaativia suunnitelmia tietokoneella ja teen yhteistyötä tuotesuunnittelijoiden kanssa. Minusta tuntuu, että olen hyvin pitkälti saavuttanut unelmani.”

Tupatarkastus



*Kuva 1. Kokoonpanoon siirtyvän tuotteen välivarastointia. Hie-
man sekavaa johtuen eri muotoisista osista ja yksittäiskappa-
leista.*

*Kuva 2. Sekavan näköistä kokoonpanoon menevää osien va-
rastointia. Ilmeinen vaurioitumisvaara.*

*Kuva 3. Proto-osasto sekavan näköinen, johtunee osittain työn luonteesta.
Tätä ei aina asiakas ymmärrä, vaan yleistää havaintonsa.*

Huipulle ei ole oikotietä. Teollisen tuotantolaitoksen täytyy jatkuvas-
ti kehittää toimintaansa, jotta tuotannon tehokkuus, laaduntuottokyky
ja toimitusvarmuus paranee eikä heikkene. Haltonin tehtaalla Lahdes-
sa elokuussa 1996 tehty katselmus paljasti lukuisia heikkoja kohtia – tai
haasteita, niin kuin ongelmia nykyisin kutsutaan:

*Kuva 4. Ilmeisesti jonkinlaisen muutostilanteen kourissa oleva tila, erit-
tään sekavan näköistä.*

Kuva 7. Laatupisteen ympäriltä oli laadukkuus unohtunut.

*Kuva 10. Tarra “Noudata siisteyttä ja järjestystä” oli liimattu oikeaan
paikkaan, mutta silti alue osoittautuu ongelmalliseksi järjestyksen suhteen.*

*Kuva 11. Paloittelusolu ei tunnu olevan kenenkään aluetta, tällöin siisti-
minen ja jätepätkät jäävät hoitamatta.*

Kiire on huono selitys, koska huono järjestys vaikeuttaa asioiden jär-
jestelmällistä ja laadukasta toteuttamista. Kiire lisää sotkua ja sotku kii-

rettä. Kyse on myös työturvallisuudesta. Tähän kierteeseen kaikkien korkeaa laatua tavoittelevien yritysten on puututtava säännöllisesti. Tupatarkastusten tavoitteena on järjestyksen, tehokkuuden ja turvallisuuden myönteinen kierre:

Kuva 13. Levyleikkurin tausta erittäin hyvin järjestyksessä. Huomioiden käsittelyn luonteen järjestys poikkeuksellisen hyvä (+++).

Kuva 14. Erittäin hyvässä järjestyksessä oleva särmäyspuristimen työympäristö (+++).

Kuva 15. Paljon erilaisia osia käsittävän työpisteen yleisilme siisti (++).

Lahden tehtaalla elettiin vuonna 1996 poikkeuksellisen mielenkiintoista aikaa. Tehdas oli aloittamassa palopeltien toimitukset meriteollisuuden asiakkaille. Halton oli päässyt sitkeän taistelun jälkeen irti 1990-luvun alun laman tummista syvänteistä ja haki nälkäisesti kasvua uusilta alueilta.

Halton Marinen johtaja Anu Nymanin arkistosta löytyneen dokumentin kommenteista näkyy, että tarkastaja oli huolissaan myös yhtiön asiakkaiden tulevista vierailuista tehtaalle. Tehtaan vieraat saattavat hyvinkin olla sitä mieltä, että asiat ovat niin kuin miltä ne näyttävät.

Armottomalla tupatarkastuksella oli siis huomattavan hyvä tarkoitus. Asian toimeksi saanut tarkastaja ulotti kierroksensa jopa toimihenkilöiden koppeihin. Yhdessä työpisteessä paperit täyttivät pöydän ja tarjosivat tarkastajalle “hieman ruuhkaisen vaikutuksen”. Toisen toimihenkilön järjestys oli “kohtalainen, on jopa vapaata työtilaa asioiden käsittelyyn”.

Suurimmat puutteet liittyivät tehtaan yhteisten koneiden ja työpisteiden epäjärjestykseen ja jätteiden sijaintiin. Omasta tontista pidettiin kohtuullisen hyvää huolta, mutta ne paikat jotka eivät olleet erityisesti kenenkään vastuulla, jäivät vähäisemmälle huomiolle. Tehtaan yleisilme oli kuitenkin värikäs ja käytävät siistit. Monta näppärää oivallusta oli toteutettu yleisen ilmeen kohentamiseksi.

Näin olivat asiat 1990-luvulla.

Erilaisilla tehtailla toimivat johtajat, päälliköt ja työntekijät saattavat olla sitä mieltä, että monien edellä mainittujen haasteiden ratkomista on

saatu jatkaa myös 2000-luvulla, niin Haltonissa kuin monissa muissakin yhtiöissä. Maailma ei ole tullut valmiiksi, mutta se kehittyy.

Lokakuussa 2018 Halton Marinen tehtaan tiimille myönnettiin arvostettu Halton-diplomi vaativan 5S-projektin toteuttamisesta.

5S on Japanissa kehitetty työn organisointiin ja työmenetelmien standardointiin pureutuva menetelmä, joka pyrkii poistamaan työpaikoilta kaikenlaisen hukan ja tuhlauksen sekä parantamaan laatua ja turvallisuutta.

5S tulee sanoista *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu* ja *shitsuke* eli sorteeraus, systematisointi, siivous, standardisointi ja seuranta. Työpisteistä sorteerataan eli poistetaan turhat tavarat. Tavaroiden säilytys ja merkinnot systematisoidaan. Parhaat käytännöt kuten työkalujen käyttö standardoidaan. Seuranta varmistaa, että sovitusta asioista pidetään kiinni.

Orjasta yrittäjäksi

Pitkä kivinen kausi päättyi, kun Halton myi pullonpalautus-automaatit norjalaiselle Tomralle. Vuonna 1997 toteutettu yrittäjäkauppa laajensi pelitilaa ja vapautti yrityksen johdon strategiseen keskusteluun: Nyt meillä on myös rahaa. Mitä tekisimme seuraavaksi ja millä tavoilla?

Pitkillä lentomatkoiilla oli aikaa puhua pitkään. Mika Halttunen, Olli Sipilä ja Heikki Rinne väittelivät kahden hyvin erilaisen strategisen toimintamallin hyödyistä ja haitoista. Toinen oli keskitetty ja toinen hajautettu. Keskitetyssä funktionaalisessa mallissa konsernin tuotekehitysjohdaja vastasi tuotekehityksestä, tuotantojohtaja tehtaista ja myyntijohtaja myynnistä. Hajautetussa vaihtoehdossa maailmalle siroteltaisiin bisnesyksiköitä, jotka toimisivat mahdollisimman itsenäisesti. Ne olisivat yrityksiä yrityksessä.

Olli Sipilän kanta kirkastui nopeasti. Hänen mielestään ero oli yhtä selvä kuin kommunismilla ja kapitalismilla. Hän ajatteli, että jos tehdas tyytyväisyytensä olemaan vain tehdas, se on vähän niin kuin orja. Odottelee

tilauksia, reagoi mutta ei tartu toimeen ennen kuin joku käskee. Olli muisti hyvin oman kokemuksensa Ranskasta muutamien vuosien takaa:

”Katkas meidän asiakkaita ovat”, hän oli kysynyt Béthunen tehtaasta asiakaspalvelulta, pian sen jälkeen kun hänet oli nimitetty vaikeuksiin joutuneen Ranskan maayhtiön vetäjäksi.

”Ei meillä ole asiakkaita”, kuului vastaus.

Aha. Olli kuunteli kohteliaasti, mutta oli sisimmässään kauhuissaan. Nyt oltiin todella syvällä. Toinen oivallus syntyi, kun eräs Marinen myynnissä toimiva haltonlainen kääntyi Ollin puoleen:

”Katoks yhtä brosuria. Se julkaistaan englanniksi, sä varmaan puhut englantia hyvin.”

”Kyllä mä voin sitä totta kai kattoo”, Olli vastasi. ”Ja ehkä mä näen, jos siinä on jotakin ihan väärin. Mutta mikset laita sitä markkinointiin? Siellä on kielenkääntäjät ja muut ammattilaiset.”

”Ei sitä sinne voi laittaa. Jos se menee Groupiin, ne vielä kieltää tekemästä tällaista. Siksi tämä täytyy tehdä vähän piilossa.”

Tämäkin vielä. Yhtiössä oli eteviä ja yritteliäitä ihmisiä, mutta he pelkäsivät, että pääkonttori hidastaisi heidän pyrkimyksiään tai jopa estäisi ne. Tähän pitäisi saada muutos ja nopeasti. Ihmisille piti antaa mahdollisuus ottaa vastuu työstään.

Haltonin muut johtajat ja hallitus ymmärsivät hyvin Ollin perusteluja. Hallitus ryhtyi valmistelemaan yhtiön asiakkuuksien ryhmittelemistä kolmeen liiketoiminta-alueeseen (Strategic Business Area eli SBA).

Commercial Buildings oli Haltoniin muodostetuista yksiköistä ylivoimaisesti voimakkain, suurten kiinteistöjen ilmanvaihtoon erikoistunut kivijalka, se juttu josta kaikki oli alkanut. Tämän toimialan tuotevalikoiman huipulla loistivat jäähdytyspalkit, jotka olivat kasvaneet nolasta 20 miljoonan euron bisnekseksi.

Marine & Offshore lohkesi omaksi alueekseen, koska sillä oli ihan erilainen asiakaskunta. Keittiöilmanvaihto eli *Catering* (nimi vaihdettiin myöhemmin Foodserviceksi) oli niche, joka sopi täydellisesti Seppo Halttusen filosofiaan: liian pientä bisnestä ilmanvaihtoalan isoille yrityksille ja liian vaikeaa pienille. Jäljittelijät saivat katsoa Haltonin eri-

koismiesten perävaloja, kun keittiöhuuvien yhteyteen kehiteltäisiin uudenlaisia ”vimpuloita ja viheltimiä” eli hyödyllisiä lisätoimintoja.

SBA-JAKO TOTEUTUI vuonna 1999. Commercial Buildingsin liikevaihto oli lähtötilanteessa 50 miljoonaa euroa, Cateringin 12 miljoonaa ja Marinen 4 miljoonaa.

Siirtyminen SBA-malliin ei ollut mikään helppo rasti Haltonille. Lähes kaikissa yrityksissä uusi strategia vaatii enemmän aikaa kuin sen suunnittelijat ovat arvioineet. Tuoteryhmissä ja tulosityksiköissä on monenlaisia haasteita, joihin liittyvät pulmat ovat luonteeltaan enemmän operatiivisia kuin strategisia. Mikään strategia ei muutu kullaksi, jos toimeenpanosta vastaa epäpätevä johtaja, tai jos pätevä päällikkö joutuu ve-

tämään toimintaa sellaisessa maassa, jonka talous huojuu tuhon partaalla.

Haltonin onneksi Malaysia toipui nopeasti Aasian talouskriisistä, jo vuonna 1999. Etelä-Koreassa toiminut yhteisyritys jouduttiin kuitenkin ajamaan alas.

Haltonin konsernijohtoa kuormitti noihin aikoihin myös uusi toiminnanohjausjärjestelmä, joka vaati pystyt-
täjiltään samantapaista kestä-

vyyttä kuin Pietarin kuuluisa Iisakinkirkko. Halton aloitti oman ERP-projektinsa vuonna 1999. Kun urakka lopulta valmistui vuonna 2003, se oli tullut 80 prosenttia ennustetta kalliimmaksi. Arvioitu työaika ylittyi kahdella vuodella.

Haltonin iso kuva näytti kuitenkin ulospäin varsin hyvältä uuden vuosituhatosen vaihteessa. Kun Suomen johtava talouteen erikoistunut aikakauslehti Talouselämä julkisti perinteisen 500 suurimman suomalai-

sen yrityksen listan vuonna 2000, Halton oli noussut sijalle 323. Yhtiön taloudenpidon Talouselämä arvioi yhdeksikön arvoiseksi.

Liikevaihto oli 88 miljoonaa euroa ja tulos ennen satunnaisia eriä neljä miljoonaa euroa. Kasvu oli kuitenkin pysähtynyt ja kannattavuus jäi tavoitteesta.

Kesäkuussa Lahdessa pidetyssä hallituksen kokouksessa asia ilmaistiin hyvin suoraan: yleistilanne ei ole hyvä, eikä edes tyydyttävä. Tulosbudjetti oli karkaamassa ja kiinteät kulut liian korkeat. Konsernin uusi rakenne oli kuitenkin alkanut toimia. Toiminta fokuoitiin. Haltonin kolmelle eri toimialalle haluttiin antaa selkeät raamit, joiden puitteissa ne voisivat toimia entistä vapaammin.

Hallitus päätti, että Commercial Buildings keskittyisi tulevana vuosina Eurooppaan. Jäähdytyspalkkien vahvaa imua hyödynnettäisiin varsinkin Saksassa, Italiassa ja Itä-Euroopassa. Foodservice ja Marine saivat tässä kokouksessa Haltonin suurinta toimialaa suuremmat pelitilat. Niistä tehtäisiin globaali bisnes. Foodservice laajenisi ketjuuntuvien kansainvälisten operaattoreiden kuten hotelliketjujen kanssa. Marine laajentaisi tarjontaansa eurooppalaisille telakoille ja ryhtyisi tarjoamaan tuotteitaan myös offshore-teollisuuteen. Täysin uudeksi asiakassegmentiksi nimettiin laivastot.

Eri liiketoimintoja yhdistäviksi asioiksi Haltonin hallitus nimesi asiakasläheisyyden, lisäarvoa tuottavan teknologian ja *Total Halton Quality*. Se tarkoitti kaikkien toimintojen jatkuvaa parantamista, tuottavuuden kehittämistä ja perinpohjaista arviointia.

Tulevaisuus näytti hetken ajan lupaavalta. Syyskuussa 2001 tapahtui kuitenkin jotakin sellaista, mitä kukaan ei ollut pystynyt ennakoimaan. Terroristit lensivät kaksi matkustajakonetta New Yorkin World Trade Centerin kaksoistorneihin, jotka tuhoutuivat täydellisesti. Pelko levisi kaikkialle maailmaan.

Valtiot käynnistivät vastatoimia, lentokentät ja terminaalit kiristivät turvatoimia. Osa kansalaisista jatkoi elämäänsä niin kuin ennenkin, mutta miljoonat muuttivat matkasuunnitelmiaan tai peruivat matkoja kokonaan. Syyskuun 11. päivän terrori-isku vähensi voimakkaasti muun

**Haltonin konsernijohtoa
kuormitti noihin aikoihin myös
uusi toiminnanohjausjärjestelmä,
joka vaati pystyttäjiltään
samantapaista kestävyyttä kuin
Pietarin kuuluisa Iisakinkirkko.**

muassa risteilyvarustamojen matkustajamääriä. Varustamot keskeyttivät investoinnit uusiin aluksiin lähes kokonaan.

RISTEILYBISNEKSEN ALAKULO heikensi Halton Marinen myyntiä ja kannattavuutta kahden vuoden ajan. Talouskasvun hidastuminen heijastui myös Commercial Buildingsin kehitykseen. Haltonin johdon luottamus omaan strategiaan kesti nämä vaikeudet hyvin. Mika Halttunen halusi siirtyä hallituksen puheenjohtajaksi ja luopua toimitusjohtajan tehtävistä. Hän pyysi Heikki Rinnettä jatkamaan työtä.

Heikki Rinne oli pari vuotta aiemmin muuttanut Yhdysvaltoihin ja tarttunut erään startup-yrityksen ruoriin. Teknologiabuumi oli kuitenkin hiipunut, ja työ Haltonin vetäjänä tarjosi mahdollisuuden strategisten visioiden toteutukseen asiallisilla resursseilla. Mika siirtyi hallitukseen ja otti vastaan puheenjohtajan tehtävät isältään, joka luopui myös hallituspaikastaan. Haltonin ensimmäisen sukupolvenvaihdoksen toinen vaihe oli toteutunut.

Heikki Rinne oli luonteva valinta Haltonin johtoon, koska hän tunsi yhtiön erinomaisesti aiemman hallitustyöskentelyn ansiosta – ja koska Mika luotti hänen strategiseen ajatteluunsa. Heikin filosofia oli sellainen, että konserni laatisi hyvän strategian. Konsernista tulisivat visiot, mutta bisnesalueet ja niiden alla toimivat yksiköt hoitaisivat lopun. Niiden vetäjät ottaisivat omistajuuden toiminnan kasvusta ja kannattavuudesta. Ne tekisivät sellaisia tuotteita, joita heidän asiakkaansa tarvitsivat, jokainen omilla virityksillään. Yhdessä maassa painotettaisiin designia, toisessa energiatehokkuutta ja kolmannessa valmistuksen vaivattomuutta.

Heikillä oli tapana sanoa, että hän on itse hyvin huono olemaan huolissaan, mutta hänestä tuntuu hyvältä tietää, että useat kymmenet muut ihmiset ovat huolissaan.

”Enhän mä paljoakaan päätöksiä tehnyt”, Heikki muistelee. ”Sanoin usein, että minä voin kyllä tämän asian päättää, mutta sinä joudut siitä vastuuseen. Eli miten me tehdään, päätänkö minä vai päätätkö sinä? Ajattelin, että meidän ihmiset tekevät omista huonoista päätöksistään paremman tuloksen kuin he tekisivät minun hyvistä päätöksistä.”

Tuore hallituksen puheenjohtaja ajatteli samalla tavalla. Mika linjasi, ettei Haltonissa rankaista virheistä. Niitä tehtiin hänen mielestään liian vähän, eikä olisi välttämättä huono asia, vaikka niitä tehtäisiin enemmänkin. Mika saattoi sanoa mielipiteensä, mutta asetti yksikön vetäjien näkemykset omien kantojensa edelle:

”En minä tuohon investointiin usko, mutta ollaan me pantu rahaa pa-hempaankin. Jos haluat kuluttaa tuon rahan, niin kuluta.”

Johtajien toimintaohjeet olivat mieluummin lyhyitä ja epämääräisiä kuin pitkiä ja seikkaperäisiä. Hyvä esimerkki tällaisesta opastuksesta oli keskustelu, jossa Mika Halttunen pyysi Olli Sipilää tarttumaan Foodservicen johtoon. Olli kiitti kunniasta ja kysyi:

”Mitä omistaja haluaa Foodserviceltä?”

”Kyllähän sen suurempi pitäisi olla. Tee siitä suuri.”

”Okei. Tämähän on helppoa. Ei tarvitse muuta kuin ostaa Wimböck ja Vent Master.”

WIMBÖCK JA Vent Master olivat vahvoja sellaisissa teknisissä ratkaisuissa, joissa Halton ei ollut niin vahva ja päinvastoin. Wimböck oli kova Saksassa ja Vent Master Britanniassa – niissä maissa, joissa Halton ei ollut yltänyt niin hyviin tuloksiin kuin olisi halunnut. Ne olisivat niin sanotusti *perfect match* Haltonille.

Olli Sipilän lohkaisu oli aluksi vain humoristinen heitto. Ei hän tietenkään ajatellut lähteä suin päin ostelemaan kilpailijoita, eikä hänellä ollut aavistustakaan, olisivatko kilpailevien firmojen omistajat kiinnostuneita myymään. Ja jos olisivat, niin millä hinnalla?

Halton-konsernin liikevaihto supistui yli kymmenen prosenttia vuonna 2003, vaikka Foodservice menestyi kohtuullisen hyvin. Marine-toimiala mateli edelleen alamaissa ja kova kilpailu ahdisti Commercial Buildingsia. Haltonin johto näki kuitenkin kasvun mahdollisuuksia sekä uusilla markkina-alueilla että uusissa tuotekategorioissa. Ensimmäinen Heikki Rinteen johdolla valmisteltu yritysosto toteutui vuoden 2003 lopussa, kun ilmansuodattimia valmistanut suomalainen Clairia liitettiin Halton-konserniin. Ajatuksena oli, että sen ympärille muo-

dostettaisiin Haltonin neljäs SBA. Liikeideana olisi puhtaan sisäilman myynti.

Seuraavaksi Halton ryhtyi vahvistamaan Foodserviceä. Mahdollisuus tähän avautui ikään kuin vahingossa: Olli Sipilä oli kaivanut taustatietoja oman toimialansa kilpailutilanteesta ja oivaltanut, että brittiläinen Vent Master voisi olla ostettavissa.

Mika Halttunen oli joskus aikaisemmin lähestynyt Vent Masterin amerikkalaista emoyhtiötä Enodista. Vastaus oli ollut silloin ehdoton ei. Olli kuitenkin arveli, että tilanne oli voinut muuttua. Hänen keräämistään aineistosta näki, että pörssinoteerattu Enodis oli laajentanut toimintaansa nopeasti, mutta tilanteen hallinta oli pettänyt. Kassavarat olivat vähissä. Olli tulkitsi, että pörssiyhtiö joutuisi luopumaan ripeästi niin sanotuista rönsyistä.

Mika päätti, että nyt pitää ryhtyä toimeen. Hän soitti Enodiksen johtajalle Dave McCullochille ja kysyi, olisiko Enodis kiinnostunut myymään Vent Masterin Britannian-liiketoiminnan.

”Miksi et osta molempia”, McCulloch vastasi. ”Ota myös Kanada.”

VENT MASTER oli Haltonille erinomainen kaappaus. Halton oli ollut lupaava kasvuyritys keittiöilmanvaihdossa, mutta silti vain yksi monista. Vuoden 2005 alussa toteutetun Vent Master -kaupan jälkeen Halton nousi alan johtavien eurooppalaisten yritysten joukkoon, vahvisti asemiaan Britanniassa ja teki paluun Kanadaan. Vent Masterilla oli ilmanpuhdistukseen liittyvää arvokasta teknologiaa ja järjestelmätoimitusten osaamista. Vent Master myi asiakkaille kokonaisia projekteja, kun Halton tarjosi vain huuvia.

Haltonista tuli Vent Masterin oston jälkeen ”maailman suurin kansainvälinen keittiöilmanvaihdon yritys”. Vuonna 2006 tämä asema vahvistui entisestään, kun saksalainen perheyritys Wimböck siirtyi Haltonin omistukseen.

Tämä siirto oli samantapainen kuin Vent Masterin kaappaus. Wimböck oli sisäisesti romahduksen partaalla, vaikka ulospäin asiat vaikuttivat olevan kunnossa. Omistajaperhe antautui mielellään keskusteluun

yrityksensä myynnistä, ja asiat sujuivat sen jälkeen nopeasti. Heistä tuli pian entisiä omistajia. Raskaaksi käyneen yritystoiminnan myynti Haltonille oli Wimböckin perheelle helpotus.

Wimböckin teknologia ja markkina-asema sopivat lähes täydellisesti Haltonin suunnitelmiin. Wimböckin suunnittelijat olivat mestareita keittiöiden ilmastointikatoissa, joiden hienouksia Haltonin tuotekehittä-

jät eivät ymmärtäneet läheskään yhtä hyvin. Wimböckin avulla Halton saavutti markkinajohtajan aseman myös Saksassa. Yrityskauppa oli hyvä asia myös Wimböckin työntekijöille. He tiesivät, että vakaa Halton olisi luotettavampi palkanmaksaja kuin kuilun partaalla horjunut Wimböck.

HALTONIN SBA-STRATEGIAN hyödyt alkoivat näkyä koko voimallaan vuosina 2005–2006. Marine-liiketoiminta oli onnistunut vakuuttamaan sitkeän yrityksen jälkeen offshore-alan asiakkaat. Myös risteilybisnes virkosi, samoin rakentaminen. Järkevien yrityskauppojen, operatiivisten onnistumisten ja globaalin talouskasvun seurauksena Haltonin myynti eteni harppauksin: vuonna 2005 liikevaihto kohosi 33 prosenttia, seuraavana vuonna 18 prosenttia ja vielä vuonna 2007 noin 17 prosenttia. Silloin volyymi oli jo 148 miljoonaa euroa. Yksi suurimmista ilonaiheista olivat tuona vuonna jäähdytyspalkit, joiden myynti peräti kaksinkertaistui.

Mika Halttusen visio oli toteutunut Heikki Rinteen johdolla:

Suomalaisesta vientiyrityksestä oli tullut globaalisti toimiva konserni. Halton oli lähes kaksinkertaistanut kokonsa neljässä vuodessa ja tasapainottanut rakennettaan. Yhden toimialan ylivoimaan liittyneet riskit olivat pienentyneet. SBA:t pystyivät itsenäiseen toimintaan – ne oli-

Yrityskauppa oli hyvä asia myös Wimböckin työntekijöille. He tiesivät, että vakaa Halton olisi luotettavampi palkanmaksaja kuin kuilun partaalla horjunut Wimböck.

vat kasvaneet orjista yrittäjiksi. Marine ja Foodservice olivat kehittyneet niin vauhdikkaasti, että perinteisen sisäilmaliiketoiminnan osuus oli supistunut alle 50 prosenttiin Haltonin liikevaihdosta. Kahdeksan vuotta aikaisemmin se oli ollut 75 prosenttia.

Maa­mail­man­talou­den ke­hi­ty­sen nä­yt­ti edel­leen hy­vältä vuon­na 2007. Val­tiot eivät so­ti­neet kes­kenään vaan kes­kit­tyivät kaupankäyntiin. Talous kas­voi voimak­kaasti ja kes­kuspankkien johtajat valvoivat, että tasapaino säilyy. Johdannaismarkkinoilla oli nähty joitakin häiriöitä, mutta ne eivät ylittäneet Haltonin kaltaisten teollisuusyritysten uutiskynnyksiä.

Yhtiön johtajat ryhtyivät katselemaan uusia tavoitteita. Tähtäin asetettiin vuoteen 2015.

#Foodservice #Ranska #USA #asenneratkaisee

Aivopesu Amerikassa

Haltonin nuori insinööri Georges Gaspar sai vuonna 2000 tarjouksen. Se ei ollut houkutteleva. Tai jos ollaan ihan rehellisiä, niin se ei ollut edes kiinnostava.

Haltonin johtaja Olli Sipilä pyysi Georgesia asiakaspalvelupäälliköksi vastaamaan Foodservice-tuotteista Béthunessa, Ranskassa. Ranskalaisella oli monta syytä suhtautua pyyntöön nihkeästi. Ensimmäkin se kuulosti alennukselta. Georges vastasi Béthunen tehtaalla Euroopan Air Diffusers -liiketoiminnasta, joka menestyi ja näytti tulevaisuuden bisnekseltä. Foodservice oli sen sijaan tuotelinjoista pienin. Myyjätkään eivät halunneet myydä sen tuotteita, koska niissä oli laatuongelmia ja kaikenlaista muuta riesaa.

Olli ei kuitenkaan luovuttanut:

”Auta minua, meidän pitää saada Béthunen asiakaspalvelu kuntoon”, hän sanoi.

Béthunella ei mennyt hyvin. Tehtaassa oli vajaata kapasiteettia ja sen kannattavuus oli huono. Pelissä oli koko tehtaan tulevaisuus, ja sillä oli vaikutusta myös koko konsernin tulevaisuuteen. Halton oli muuttunut

puhtaaksi sisäilmayhtiöksi vuonna 1997. Se myi silloin pois pullojen ja tölkkien palautusautomaattien valmistuksen ja keskittyi sisäilmaan.

Marine eli laivojen ilmanvaihto oli jo eriytetty omaksi liiketoiminnakseen, mutta yhtiön fokusta oli vielä tarkennettava.

Keittiöissä tuntui olevan mahdollisuuksia. Yhdysvalloissa keittiö-ilmanvaihdon bisnes oli kasvussa. Nyt sama käänne piti saada aikaan Euroopassa, ja siihen tarvittiin nimenomaan Georges Gasparia. Hänet oli arvioitu päteväksi ja sopivaksi henkilöksi, mutta ensin piti kuitenkin hoitaa yksi juttu: mies piti vakuuttaa keittiöbisneksen mahdollisuuksista. Mika Halttunen antoi Olli Sipilälle ja USA:n maajohtajalle Rick Bagwellille tehtäväksi opastaa Georges uuteen liiketoimintaan.

”Aivopeskää hänet”, Mika sanoi.

MAINIOT CAPTURE Jet -huuvat oli kehitetty Kausalassa jo 1980-luvulla. Niiden myynti oli lähtenyt kuitenkin hitaasti kasvuun. Asiakkaat eivät ymmärtäneet huuvien hyötyjä, eikä Halton osannut niistä kertoa.

Halton myi vielä 1990-luvulla huuviaan samalla tavalla kuin muitakin sisäilmatuotteita: LVI-alan urakoitsijoiden kautta. Oli toinenkin, parempi reitti. Hienoimpien hotellien ja ravintoloiden keittiöitä suunnittelevat keittiökonsultit.

Haltonissa oli ajateltu, että vain LVI-alan insinöörit ymmärsivät yhtiön tekniikkaa ja osasivat arvostaa sitä. Keittiöiden huuvia tekivät sen sijaan osin samat yhtiöt, jotka tekivät ammattikeittiöiden muutkin laitteet. Haltonlaisista tuntui, että keittiöpuolen yhtiöt eivät välittäneet paljoakaan sisäilman laadusta eivätkä osanneet suunnitella hyviä ilmanvaihtojärjestelmiä. Se ei ollut niiden ydinliiketoimintaa, Hetkinen! Eivät välittäneet? Tässähän olisi mahdollisuus!

”Keksimme, että jos tarjoamme meidän osaamisen keittiöpuolelle, niin avot. Siitä se lähti lentoon, kun tajusimme tämän”, Mika Halttunen sanoo.

Sytykettä ja ideoita ajattelun muutokseen Halton sai myös keskusteluista amerikkalaisten asiakkaiden kanssa.

Halton siirsi ammattikeittiöiden teknisen kehitystyön Yhdysvaltoihin, koska alan dynaamisimmat asiakkaat olivat siellä. Meripuolen eli

Marinen tuotteiden valmistus oli 1990-luvun lopulla hyvässä kasvussa Lahden tehtaalla. Siksi keittiöpuolen tuotteiden valmistus voitiin siirtää Lahdesta Béthuneen.

Béthunen ongelmana oli kuitenkin laatu ja asiakaspalvelu. Tarvittiin jokin muutos. Jonkun piti Ranskassa innostua ja nähdä keittiöbisneksen mahdollisuudet.

KEITTIÖILMANVAIHTOA. METALLISIA huuvaöpömpelitä, mutta miksi? Georges Gaspar ei voinut ymmärtää, miksi juuri tämä oli niin tärkeää. Georges kuitenkin suostui tarjottuun tehtävään pitkän hampain. Samalla hän kertoi Olli Sipilälle, että haluaisi tämän komennuksen jälkeen lähteä Haltonin tehtäviin ulkomaille. Sopii, Olli vastasi.

Ensimmäinen tehtävä oli mukava. Georgesin piti vuonna 2001 matkustaa Caprin saarelle keittiöalan konsulttien FCSI-järjestön messuille. Paikalla oli 150 ihmistä, eikä Georges tuntenut ketään.

”Aloin keskustella heidän kanssaan. Selvisi, että kaikilla oli meneillään massiivisia hankkeita, isoja hotelleja ja isoja keittiöitä. Tajusin, että he olivat kaikki mahdollisia asiakkaita”, hän kertoo.

Konsultit valittivat Georgesille, että keittiöiden ilmanvaihto on heille hyvin vaikea alue, koska tietoa ja alaan liittyvää osaamista on niin vähän.

”Aloin tajuta, että nämä ovat meille oikeita asiakkaita. Jos palvelemme heitä oikein, voimme tehdä hyvää liiketoimintaa.”

Georges alkoi lämmitä keittiöbisnekselle. Sitten oli edessä aivopesun toinen vaihe. Olli lähetti Georgesin kahdeksi viikoksi Yhdysvaltoihin.

TERVETULO AMERIKKAAN, mahdollisuuksien maahan!

Kello oli New Yorkissa seitsemän aamulla, kun Haltonin myyjä Rich Catan lähti liikkeelle. Rich tapasi joka päivä neljä tai viisi keittiöalan konsulttia. Hän piti energisiä, loistavia esityksiä, kuten vain amerikkalainen myyjä osaa. Työpäivät loppuivat kahdeksalta illalla. Kauppoja ropisi. Georges matkasi Richin mukana joka paikkaan.

”Hän oli hyvin innostava ja mukava. Näin mitä hän teki, millaisia esitykset olivat, mitä asiakkaat kysyivät. Se avasi silmäni. Hän sai mah-

tavaa palautetta asiakkailta. Se jonkin verran aivopesi minut”, Georges muistelee.

Toisen puolen matkastaan hän vietti Scottsvillen tehtaalla Rick Bagwellin kanssa.

”Se oli myös hyvin innostavaa. Hän vakuutti minulle, että tämä on hyvää bisnestä ja voimme kasvattaa sen suureksi. Tulin takaisin Eurooppaan täynnä energiaa”, Georges sanoo.

Ensimmäiseksi hän laittoi markkinointimateriaalin tyylikkääseen ja moderniin pakettiin: dvd-levylle. Se miellytti myyjiä, joiden ajasta eri bisnekset taistelivat. Béthunen tehtaan asiakaspalvelua Georges uudisti niin ikään Amerikan oppien mukaan.

”Haltonissa verrattiin eri tehtaiden toimitusaikoja, asiakaspalvelun nopeutta ja laatua. Béthune oli vertailussa pohjalla. Kahdessa vuodessa nousimme kärkeen. Pystyimme kääntämään sen Ollin kanssa ylösalaisin.”

Myyjät alkoivat soitella aivan uudenlaisille asiakkaille. He tapasivat konsultteja, jotka suunnittelivat pelkästään keittiöitä.

”Kilpailijat tulivat ruuanlaittopuolelta. Heillä oli osaamista teräksestä, mutta meillä oli ymmärrys koko ilmanvaihtojärjestelmästä. Hyödynsimme sitä ja saimme kilpailuedun. Se oli menestyksen avain.”

Georges Gaspar osoittautui oikeaksi valinnaksi vaikeaan tehtävään. Myös Foodservice osoittautui oikeaksi strategiseksi valinnaksi. Béthune ei enää ollut Haltonin murheenkryyni. Keittiöilmanvaihdon tuotteiden myynti lähti lentoon Yhdysvalloissa ja vähän myöhemmin myös Euroopassa. Oli keksitty uusi bisnesalue, jossa Halton pystyi erottumaan kilpailijoista. Fokus löytyi. Entä se yksi juttu, mistä oli puhetta? Se ulko-
maankomennus, joka tultiin luvanneeksi Georgesille?

Vuoden 2003 tammikuussa hän muutti perheensä kanssa Malesiaan. Uusi tehtävä: nosta Aasian keittiöbisnes lentoon.

Kaksi huoneentaulua

1. Markkinat ohjaavat toimintaamme yhdistäen asiakkaan ja Haltonin edut.
2. Halton on innovatiivinen.
3. Korkea eettinen ja moraalinen taso kaikissa toiminnoissamme.
4. Noudatamme yhteiskunnan normeja ja lakeja kaikkialla.
5. Tunnetta vastuun ympäristöstä.
6. Liiketoiminnan hajauttaminen ja vähäinen byrokratia.
7. Esimerkillä johtaminen.
8. Osallistumisjärjestelmien kehittäminen.
9. Teemme itsenäisiä päätöksiä ja kannamme vastuun niistä.
10. Luotamme yksityiseen haltonlaiseen.
11. Arvostamme työtä ja tuloksia.
12. Viestintä on rehellistä ja aktiivista.
13. Yksityisen haltonlaisen tavoitteet ja yhtiön kilpailukyky varmistetaan myönteisessä ilmapiirissä.
14. Kehitymme myös jatkokoulutuksella.

HALTONIN YRITYSKULTTUURIN kirjatut peruskivet vuonna 1992, yhtiön ensimmäisen sukupolvenvaihdon yhteydessä.

- We serve the customer.
- We are trustworthy and have high ethics.
- We work and accomplish together.
- We are continually learning and improving.
- We have a positive and pro-active attitude.

HALTONIN YRITYSKULTTUURIN peruskivet vuonna 2004, Mika Haltusen kirjaamana.

#Saksa #yrityskaupat #strategia #Wimböck #Foodservice #salaisuudet

Wimböckiiä ostamassa

Baijerilaisen alppikylään saapui myöhään illalla yksinäinen vieras mies. Vain muutama ihminen Reit im Winklissä tiesi, millä asioilla hän liikkui. Hotellin vastaanottovirkailijan tehtävänä oli tiedustella, mistä mies on kotoisin. Ai, että ihan Suomesta asti? Nuori nainen mainitsi, että hän tietää suomalaisia mäkihyppääjiä. Mutta tiesi hän muutakin:

”Niin, oletteko te niitä, jotka ovat sitä Wimböckiiä ostamassa?”

Vieras meni sanattomaksi, sillä se oli totta. Haltonin Foodservice-liiketoiminnan johtaja Olli Sipilä oli tullut Baijeriin hieromaan kauppoja. Halton halusi ostaa kilpailijansa, joka oli Reit im Winklin tärkein työnantaja. Sen piti olla huippusalaista.

OLLI SIPILÄ sai Foodservice-liiketoiminnan eli keittiöiden ilmanvaihdon johdettavakseen vuonna 2000. Tehtäväksi tuli kasvattaa liiketoiminta-aluetta, ja yritysostot olivat yksi keinoista. Ne olivat käynnistyneet vuonna 2005, kun Halton osti brittiläisen Vent Masterin. Mukana tulivat brittiyhtiön Kanadan sekä USA:n liiketoiminnat.

Perheyritys
Wimböck tunnettiin
paitsi tuotteistaan,
myös mahtavista
joulujuhlistaan.

Kiinnostava kohde oli myös Wimböck. Ainoa ongelma oli, että yhtiö tuskin olisi myynnissä. Perheyritys oli hiljattain siirtynyt toista omistajapolvea edustavan Peter Wimböckin johtoon. Haltonlaiset arvelivat, että tuore johtaja ei luultavasti lämpenisi myyntiin. Hän oli vasta nelikymppinen mies ja hänen firmansa vaikutti menestyvältä.

Ollin korviin kantautui kuitenkin kummia huhuja. Asiakkaat vihjasivat, että Wimböck saattoi olla pahoissa talousvaikeuksissa. Se kuulosi oudolta, sillä Wimböckin tuotteet olivat huippulaadukkaita ja innovatiivisia, ja yhtiö oli kova kilpailija Haltonille. Huhuille saatiin kuitenkin pian vahvistus.

”Kiinnostaisiko lähteä yrityskaupoille”, Olli Sipilä kysyi Mika Haltuselta.

Omistaja valtuutti Ollin selvittämään Wimböckin ostoa. Tämä kuvio voisi avata Haltonille vihdoin tien johtavaan asemaan Saksassa. Halton oli alan ykkönen huuuissa, mutta Wimböck osasi paremmin ilmastointikatot. Se oli vahva kotimarkkinallaan Saksassa, jossa Halton oli taas heikko. Yhtiöt olisivat erinomainen yhdistelmä.

PERHEYRITYS WIMBÖCK tunnettiin paitsi tuotteistaan, myös mahtavista joulujuhlistaan. Ne aloitettiin jo päivällä puheilla, glühweinillä sekä lahjojen arpomisella. Iloinen laulu rai-kui ylhäällä Alppien rinteillä aamukolmeen asti. Juhlintaan oli kuitenkin tarttunut 2000-luvun alussa ikävä piirre: Henkilökunta maksoi ilonpidon omasta pussistaan. Yrityksen johto ei osallistunut juhlaan, eikä yhtiö kustantanut niitä.

Olli Sipilä ei tiennyt tästä, kun hän keväällä 2006 soitti tehtaan tekniselle johtajalle Heinz Ritzerille ja pyysi tätä järjestämään tapaamisen Peter Wimböckin kanssa. Oli muutenkin, mitä Olli ei tiennyt. Wimböckin työntekijöiden palkat olivat keväällä 2006 keskimäärin kaksi kuukaut-

ta myöhässä ja yhtiöllä oli pahoja vaikeuksia maksaa tavarantoimittajilleen. Rahoittajat olivat ottaneet yhtiön erityistarkkailuun. Pankin edustaja valvoi toimintaa yhtiön hallituksessa.

Olli kuitenkin tunsii Ritzerin. Herrat olivat tavanneet alan messuilla Singaporessa. Olli tiesi myös Wimböckin sukuyrityksen traagiset vaiheet.

Yhtiön oli perustanut Peter Wimböckin isä, joka oli ollut müncheniläinen LVI-urakoitsija. Kekseliäs yrittäjä oli huomannut, että alppihoitellien keittiöihin tarvittiin parempaa ilmanvaihtoa. Näin Wimböckin tehdas asettui erikoiseen paikkaan, Alppien juurella sijaitsevaan pieneen kaupunkiin, jonka tärkein elinkeino oli turismi. Alpit olivat koituneet kuitenkin yrittäjän kohtaloksi. Lentämistä harrastanut perustaja kuoli lento-onnettomuudessa vuoristossa.

Wimböckin perustaja oli ollut dominoiva hahmo, jonka saappaisiin seuraavalla polvella oli vaikeuksia astua. Lentoturman jälkeen työntekijöillä oli kuitenkin baijerilaista talkoohenkeä. Henkilöstö halusi auttaa omistajia vaikeassa tilanteessa.

Seuraavan omistajapolven edustaja eli Peter Wimböck oli isänsä tapaan idearikas johtaja, mutta hän teki päätöksiä usein impulsiivisen nopeasti. Erään kerran Peter soitti lähimmille johtajilleen Israelista ja ilmoitti yhtiön muuttavan strategiaa. Wimböck laajentaisi yllättäen markettien kassapöytiin.

Sillä ei ollut merkitystä, että kassapöydät olivat tiukasti kilpailtua standarditavaraa. Reit im Winklin halliin tehtiin omistajan käskystä pikavauhtia tilaa kassapöydille, joita alkoi tulla alihankkijalta Israelista. Nämä pöydät eivät koskaan löytäneet markkinoita.

Kassapöydät ja muut seikkailut söivät saksalaisyhtiön kassaa.

Ajan myötä kävi yhä selvemmäksi, että yhtiössä oli johtamisongelmia. Se kuitenkin pärjäsi sitoutuneen henkilöstönsä voimin yllättävän pitkään ennen kuin ajautui kriisiin.

HALTONIN JOHDON tapaaminen Peter Wimböckin kanssa järjestyi nopeasti. Wimböckin omistaja ilmaisi pian halunsa tulla Suomeen. Vi-

rallisesti puhuttiin siitä, että hän tulisi tutustumaan Haltonin toimintaan ja tehtaasiin. Saksalainen kiersi Lahden ja Kausalan tehtaata, mutta Olli Sipilä ei rojhennut ottaa suoraan yrityskauppaa puheeksi. Olihan kyse arasta asiasta: sukuyhtiön myynnistä. Vasta automatkalla kohti Helsinkiä Olli sanoi varovasti, että pian olisi mahdollista keskustella Mika Halttusen ja Heikki Rinteen kanssa yhteistyömahdollisuuksista.

”En minä ajatellutkaan, että sinä kutsuit minut tänne katsomaan tehtaata”, Peter Wimböck vastasi.

Hänelle oli ollut koko ajan selvää, mistä Suomessa puhuttaisiin. Helsingissä hän kohtasi Mikan, joka meni suoraan asiaan. Olisiko Peter halukas myymään yhtiön?

”Kyllä, erittäin paljon”, tämä vastasi.

Hän ei vaikuttanut surulliselta vaan jopa vähän helpottuneelta. Kokous oli lyhyt ja arkinen palaveri, joka kesti vain tunnin. Varsinaiset neuvottelut lähtivät sen jälkeen nopeasti liikkeelle.

Peter Wimböck palasi Reit im Winkliin ja kertoi lähimmille johtajille, että Halton olisi halukas ostamaan yhtiön. Koko joukon päällimmäiseksi tunteeksi kohosi suuri helpotus.

HALTONIN MAALISKUUSSA 2006 tekemä analyysi Wimböck-yrityskaupasta sisältää paljon avoimia, käsin kirjoitettuja kysymyksiä. Kuka omistaa puolet Lähi-idän tytäryhtiöstä? Milloin kumulatiiviset tappiot ovat syntyneet? Mitä yhtiön *turn around* -ohjelma tarkoittaa? Dokumenttiin kirjattu viimeinen lisäys on kova haaste:

”Tämä *business* pitäisi kaksinkertaistaa.”

Olli Sipilä lähti tutkimaan ostettavaa yritystä tarkemmin. Sen taloudellinen tilanne osoittautui luultuakin tiukemmaksi. Tilillä oli rahaa pari tuhatta euroa. Jälkeenpäin vaikuttaa siltä, että konkurssi olisi ollut päivien kysymys.

Tiukan tilanteen takia Wimböckin puolella ei haluttu salailla neuvottelujen alkamista, päinvastoin. Wimböck oli menettämässä maksamattomien palkkojen takia suurimman vahvuutensa: osaavan henkilökunnan. Joukko asentajia oli lähdössä yhtiöstä. Heinz Ritzer arvioi, että peräti

puolet henkilöstöstä oli jo lähtökuopissa. Hän alkoikin kiertää päälliköiden luona pyytämässä kärsivällisyyttä:

”Odottakaa vielä viikko tai kaksi. Halton on kiinnostunut ostamaan meidät.”

Neuvottelut sujuivat helposti, suorastaan liian helposti. Tiukkoihin vääntöihin tottuneista suomalaisjohtajista tuntui oudolta, että Wimböckille tuntui sopivan ihan kaikki. Ongelmana oli ainoastaan sopiva hinta. Yritys oli hyvin velkainen, mutta sen omistajille pitäisi silti jäädä jotakin kaupasta.

Vuoden 2006 toukokuussa kaikki oli valmista. Tekniikka&Talous-lehti sai kertoa Wimböckin ja Haltonin yrityskaupasta näin:

Sopimus avaa Haltonin jakeluverkoston Wimböckin ratkaisuille ja vahvistaa Haltonin asemaa kansainvälisenä markkinajohtajana. --- Yhtiön liikevaihto on 11,5 miljoonaa euroa, ja sillä on 86 työntekijää. Wimböck avaa Haltonille uusia asemia Saksan ja Japanin markkinoilla.

Mika Halttunen ehdotti kaupan jälkeen Wimböckin nimen vaihtamista Haltoniksi, mutta Olli Sipilä halusi edetä varovaisemmin. Wimböck oli toisen polven perheyritys aivan kuten Halton. Olli asetti itsensä baijerilaisten asemaan ja kysyi: miltä Haltonin henkilökunnasta tuntuisi, jos yhtiö tulisi ostetuksi? Sitten hän päätti muuttaa Ranskasta Reit im Winkliin ollakseen lähempänä ostettua yhtiötä.

Saksalais-itävaltalaiselle henkilöstölle hän puhui esimerkiksi siitä, että nyt ollaan muodostamassa yhteistä voittajajoukkuetta jalkapallon EM-kisoihin yhdessä Haltonin ja Vent Masterin kanssa.

Peter Wimböck sai jatkaa toimitusjohtajana. Reit im Winklin tehtaalle järjestettiin rahaa, jota käytettiin palkkoihin ja uusiin metallintyöstökoneisiin. Joulujuhlaa ei tarvinnut maksaa enää itse. Neljä kertaa vuodessa järjestetyt henkilöstöjuhlat paransivat henkeä ja luottamusta.

Wimböckin henkilökunta otti Mika Halttusen vastaan pelastajana. Työntekijät yllättyivät, kun uusi omistaja kiersi tehtaalla kätteleässä henkilöstöä. Tulokset eivät kuitenkaan parantuneet. Oli tehtävä isompia muutoksia. Vuoden 2008 alussa Olli Sipilä ehdotti Heinz Ritzerille toimitusjohtajan tehtävää. Se on suuri vastuu, varsinkin Saksassa.

Olli valoi uskoa tulevaan vetäjään:

”Heinz, et voi tehdä mitään väärin. Katso nyt minua! Olin Haltonin huonoin johtaja ikinä, ja silti kaikki on mennyt hyvin.”

Heinz suostui ja sai vastuun. Peter Wimböck lähti.

Sitten alkoivat perusteelliset analyysit. Heinz ja Olli joutuivat pohtimaan pitkään, mikä Wimböckissä oli pielessä. Oliko tehdas väärässä paikassa? Oliko yhtiöllä väärä työntekijöitä? Oliko tuotteissa vikaa?

Vähitellen selvisi, että nämä kaikki asiat olivat kunnossa. Pielessä oli jotakin muuta: hinnoittelu ja asenne.

Olli ihmetteli ääneen, miksi tuotteista ei kerta kaikkiaan jäänyt katetta. Tehdas vaikutti tehokkaalta ja laskentajärjestelmät olivat kadehdittavan tarkkoja. Ne kertoivat karun totuuden: hintoja olisi pakko nostaa jopa 30 prosenttia. Mutta miksi sitä ei

oltu tehty jo aikaisemmin? Miksi hinnat olivat yhtä alhaisia kuin kilpailijoilla, jotka tuottivat selvästi heikompaa laatua?

ASIAKKAILLEEN WIMBÖCK oli alan parhaita merkkejä, laatutuote. Yhtiön myyjät eivät kuitenkaan arvostaneet omia tuotteitaan niin korkealle. He pitivät niitä standarditavarana, jolla oli tietty markkinahinta. Peter Wimböck oli joskus linjannut, että yhtiön tuotteita myydään ne-liöhinnalla, jota ei voinut ylittää.

Olli Sipilä ja Heinz Ritzer päättivät nostaa hintoja. Se kauhistutti työntekijöitä ja kaksikkoa itseäänkin. Riski tuntui valtavan suurelta. Tästäkö alkaisi liikevaihdon lasku ja asiakaskato? Oliko Wimböck astunut itseaiheutetun tuhon tielle?

”Tiedätkö mitä olet tekemässä”, yksi päälliköistä kysyi Ollilta.

Tämä sanoi tietävänsä, tarkasti. Sitä hän ei sanonut, että kylmä hiki valui pitkin hänen selkärankaansa.

Sitten tapahtui jotain ihmeellistä. Wimböck ei hävinnytkään kaupoja nousseiden hintojen takia, vaan yhtiön kannattavuus alkoi parantua. Vuonna 2009 tuli ensimmäinen voitollinen tulos. Seuraavana vuonna kannattavuus oli jo hyvällä tasolla. Wimböckin tuotteet olivat uuden, kalliimman hintansa arvoisia. Kun hinnat nousivat, myyjät joutuivat perustelemaan hintaa aiempaa terävämmin tuotteiden hyviin ominaisuuksiin vedoten. Myös tarjonta kehittyi, kun Wimböck alkoi hyödyntää Haltonin verkostoa ja patenteja.

Wimböckin nimi jäi historiaan vuoden 2008 alussa. Saksan yhtiöstä tuli Halton Foodservice GmbH. Työntekijät olivat helpottuneita, jälleen kerran. Myös asiakkaiden ja kaupungin johdon reaktiot olivat yllättävän myönteisiä. Nimenvaihdos osoitti Haltonin sitoutuneen yhtiöön, jonka tulevaisuus oli ollut pitkään epävarma.

Reit im Winklin tehtaalla ei ole sen jälkeen pelätty työpaikkojen puolesta. Kun Halton aloitti siellä, työntekijöitä oli noin 80. Nyt heitä on yli 140.

WIMBÖCKIN SALAISUUDET aukesivat suomalaisille hitaasti, mutta aukesivat kuitenkin. Yksi arvoituksista oli salaisen osto-operaation paljastuminen ennen aikojaan. Mistä ihmeestä hotellivirkailija oli keksinyt, että Olli Sipilä oli niitä suomalaisia yritysostajia?

Ollilla on teoria asiasta:

Kun Mika Halttunen ja Haltonin silloinen toimitusjohtaja Heikki Rinne kävivät Reit im Winklissä ensimmäisen kerran huhtikuussa 2006, he olivat vuokranneet auton Hampurista. Auton rekisterikilvet paljastivat kaupungin, johon oli niihin aikoihin rekisteröity myös Haltonin Saksan tytäryhtiö. Työntekijät olivat vain laskeneet yhteen 1+1.

Sheikkien palatseihin



li vuoden 2006 huhtikuu, kun Azzam Hunjul päätti lähettää Kanadasta sähköpostia Suomeen. Viestin vastaanottaja oli Haltonin omistaja Mika Halttunen.

Azzam oli kätellyt Halttusta kerran, muutamaa kuukautta aiemmin. Mika ja muut Haltonin johtajat kävivät silloin Kanadassa esittäytymässä juuri ostetun Vent Masterin työntekijöille. Vierailu hälvensi ostetun yrityksen väen pelkoja. Tuskinpa Halton olisi ostanut ammattikeittiöiden ilmanvaihtoliiketoimintaa USA:sta, Kanadasta ja Britanniaasta vain sulkeakseen nämä toiminnot.

Kun Azzam laati viestiään, hän mietti mahdollisuuksia, joita uusi omistaja voisi tarjota. Mies oli jo jonkin aikaa pohtinut muuttoa lähemmäs vanhoja kotiseutuja eli Lähi-itään.

”Siellä tapahtui paljon. Dubaissa oli rakenteilla monia hotelleja. Burj Khalifa oli jo tekeillä. Alueen muut maat kuten Qatar seurasivat perässä”, Azzam kertoo.

Hän oli selvittänyt, millaisia toimintoja Haltonilla oli Dubaissa. Kävi ilmi, että yhtiö toimi siellä agentin välityksellä. Azzamin järkeilyn mu-

kaan Halton ei saanut sellaista osuutta markkinasta kuin olisi pitänyt. Viestissä hän kertoi näkemyksiään siitä, mitä Dubaissa ja Lähi-idässä oli nyt meneillään:

Voisin muuttaa Dubaihin ja perustaisimme sinne oman toimiston. Puhun arabiaa ja olen kotoisin alueelta. Ehkä voisin saada aikaan jotain hyvää Haltonille.

Kanadassa oli perjantai, kun Azzam painoi *lähetä*-painiketta. Mikan vastaus tuli sunnuntaina:

Ideasi on hyvin kiinnostava.

Hunjul esitti ideansa sopivaan aikaan. Halton oli yrittänyt Dubain markkinoille agentin kautta. Yhteistyö ei ollut sujunut hyvin ja se oli loppumassa. Mika pyysi Olli Sipilän tutkimaan uutta ideaa, kuten niin usein aiemminkin. Kuukauden kuluttua Olli lensi Kanadaan tapaamaan Azzamia. Silloin ryhdyttiin jo pohtimaan sitä, kuinka toimiston perustaminen toteutettaisiin.

Vain kolme kuukautta myöhemmin Azzam Hunjul astui ulos lentokoneesta Dubain kansainvälisellä lentokentällä. Miestä tervehti Arabian armoton aurinko, joka lämmitti ilman päivisin yli 40 asteen kuumuuteen. Kanada ei olisi voinut olla juuri kauempana.

”En ollut koskaan aikaisemmin työskennellyt yksin ja olin käynyt Dubaissa vain kerran”, Azzam muistelee.

Toisaalta, tärkein asia nyt olivatkin kontaktit ja niitä hänellä oli valmiina. Lisäksi hän oli melkein kotona.

AZZAM HUNJUL syntyi Palestiinan Länsirannalla sijaitsevassa Nablusin kaupungissa vuonna 1971. Palestiinalaisten ensimmäinen kansannousu Israelia vastaan alkoi vuoden 1987 lopussa, kun Azzam oli 16-vuotias nuorukainen. Hänen kotikaupunkinsa, 150 000 asukkaan historiallinen Nablus oli monien veristen mellakoiden näyttämö.

”Se oli tragedia. Monia ystäviäni on ammuttu”, Azzam kertoo.

Azzamin isä ei halunnut poikansa jäävän asumaan levottomalle Länsirannalle. Azzamin onnistuikin muuttaa heti lukion jälkeen Jordaniaan, jossa hän opiskeli Jordanian yliopistossa insinööriksi. Sieltä irtosi myös

uran ensimmäisen työpaikka. Pian nuorelle insinöörille tuli kuitenkin houkuttelevampi työtarjous: Azzam pääsi töihin amerikkalaiselle ilmanvaihtoyhtiö Carrierille Saudi-Arabiaan. Hän teki myyntityötä, sai alaisia ja perusti perheen.

”Minun tavoitteeni oli päästä maahan, joka olisi hyvä minulle, tulevaisuudelleni ja lapsilleni. Monet ystäväni yrittivät muuttaa silloin Kanadaan. Minäkin päätin yrittää sinne.”

Työpaikka pohjoisamerikkalaisessa yhtiössä tasoitti tietä, ja vuonna 2002 Azzam muutti perheensä kanssa Kanadaan, maahan joka on hänen mielestään yksi parhaista paikoista asua ja työskennellä.

Vanha kotikaupunki Nablus oli muuttunut entistä verisempien yhteisöjen näyttämöksi, sillä palestiinalaisten toinen kansannousu oli alkanut. Television välittämät uutiset olivat järkyttäviä, mutta Azzam alkoi silti kaivata lähemmäksi vanhoja kotiseutujaan. Mahdollisuuden siihen tarjosi Haltonin Vent Master -kauppa.

NIINPÄ VUONNA 2006 Azzamin jalkojen alla poltti tuttu Arabian niemimaan hiekka ja asfaltti. Tehtävänä oli perustaa Haltonin Dubain toiminnat ja alkaa tehdä kauppaa. Pian Azzam löysi alle 30-neliöisen toimiston Jebel Alin vapaakauppa-alueelta, joka sijaitsee Dubain laitamilta muutaman kilometrin päässä Jumeiran palmusaaresta.

”Minun ensimmäinen tehtäväni oli ymmärtää markkinaa. Toimistoni oli aluksi autoni ja tietokoneeni. Onneksi minulla oli kontakteja siellä täällä, jotta pystyin ymmärtämään, ketkä ovat tärkeimpiä toimijoita ja ketkä päätöksentekijöitä”, Azzam kertoo.

Hän keräsi ylös tärkeimpien konsulttien ja urakoitsijoiden yhteystiedot ja alkoi tavata heitä. Myös perhesuhteet ja ystävyydet osoittautuivat hyvin tärkeiksi. Azzam tunsu ihmisiä Saudi-Arabian ajoilta. Lisäksi monet rakennus- ja kiinteistöalan yrittäjät olivat kotoisin Jordaniasta, Palestiinan alueelta tai Libanonista.

”He saattoivat tuntea serkkuni tai jonkun muun tutun. He tiesivät, että olin yksin ja yritin rakentaa jotakin. Monet ajattelivat, että tulemme samalta alueelta, ja halusivat siksi tukea minua. Se auttoi paljon”, Az-

zam sanoo. ”Tapasimme, istuimme alas, joskus kävimme ulkona ja poltimme šišää, tiedäthän *hubbly bubbly*.”

Keskustelut vesipiipun ääressä ja ahkera kiertäminen toivat muuttaman pienemmän kaupan. Vuoden 2007 alussa tapahtui kuitenkin jotakin, joka muutti kaiken. Azzam Hunjul oli silloin tapaamassa tuttua jordanialaisen rakennusyhtiön johtajaa.

”Meillä on tämä iso projekti ja annamme sen sinulle”, tämä sanoi.

Projekti oli kooltaan iso, puolen miljoonan euron tilaus. Vielä merkittävämpää oli kuitenkin se, mistä rakennuksesta oli kyse. Kyse oli uudesta palatsista, jonka rakennutti Arabiemiraattien talousministeri, Dubain kakkosmies, sheikki Hamdan bin Rashid Al Maktoum.

Sheikki Hamdanin palatsina tunnettu rakennus on Dubain maamerkkejä. Se on suuri kuin hotelli eli keittiöitä on paljon. Ruokavieraat ovat tärkeitä vaikuttajia. Palatsiprojekti on ollut kullannarvoinen referenssi, kun Azzam Hunjul on neuvotellut uusista tilauksista hotellien kanssa.

”Se oli hyvä kauppa, joka käänsi minut ylösalaisin ja avasi silmäni. Tajusin, että minun pitää keskittyä isoihin kaupunkeihin”, Azzam sanoo.

Pian hän sai Qatarista suuren tilauksen viiden hotellin kokonaisuudesta. Vanhat suhteet olivat tärkeitä myös sen voittamisessa. Hankkeen kanssa teki töitä jordanialainen mies, jolle Azzamin isä oli opettanut englantia. Jordanialainen ei ollut hankkeessa päätöksentekijä, mutta pystyi esittelemään Azzamin ja Haltonin oikeille ihmisille. Bisnes alkoi rullata. Pian myös Azzamin perhe muutti Dubaihin.

VUOSI 2007 oli hyvä alku. Azzam Hunjul pystyi silloin raportoimaan miljoonan euron liikevaihdon Lähi-idästä. Vuonna 2017 liikevaihtoa kertyi kuitenkin jo 11,5 miljoonaa euroa eli bisnes on kymmenkertaistunut kymmenessä vuodessa. Vauhtia on tullut Dubain maailmannäyttelystä,

”Tapasimme, istuimme
alas, joskus kävimme
ulkona ja poltimme šišää,
tiedäthän *hubbly bubbly*.”

hurjista hotellihankkeista ja turismin kasvusta. Viime aikoina Halton on saanut tilauksia uusien jalkapallostadionien keittiöistä, kun alue valmistuu Qatarin MM-kisoihin vuonna 2022.

Tie ei kuitenkaan ole ollut tasainen. Usein hankkeet ovat lykkääntyneet taloudellisista tai poliittisista syistä.

”En ole huolestunut siitä, jos jotkut hankkeet viivästyvät. Ajattelen, että ne ovat liiketoimintaa, joka odottaa tulevaisuudessa. Niitä odottaessa meidän pitää kuitenkin etsiä uusia kauppvoja.”

Uneton Intiassa

Intiassa oli sadekausi. Gunalan Ganesanin olo oli surkea. Bangaloren kaduilla näkyi roskia ja köyhyyttä. Kuumuus ja meteli sekoituivat ahdistavaksi kulttuuripainajaiseksi. Eikä paha olo tullut vain nenästä tai korvien välistä. Se tuli vatsasta.

”En pystynyt syömään mausteista ruokaa, vaikka olen syntyperältäni intialainen”, Gunalan muistelee. ”Minulla oli vatsavaivoja. Olin sokissa. En ollut tottunut sellaiseen.”

Niin, intialainen. Gunalan Ganesan syntyi ja kasvoi Malesiassa, mutta hänen sukujuurensa olivat Intiassa.

Kun nuori mies sai vuonna 2008 tehtäväkseen käynnistää Haltonin Intian toiminnot, hän ajatteli palavaansa isoisoisänsä kotimaahan. Sitä paitsi Gunalan osasi valmiiksi puhua tamilia, jota puhutaan laajalti Etelä-Intiassa. Miten mahtava mahdollisuus!

Mutta nyt se tuli taas. Juna kulki maahanmuuttajan asunnon vierestä. Kiskojen kolina ja kirkkunta tekivät nukkumisen vaikeaksi, eivätkä unensaantia helpottaneet viereisen minareetin rukouskutsut. Alue oli vaikuttanut muita hiljaisemmalla ja siistimmällä. Toimistonakin toimiva asunto oli edullinen. Vasta muuton jälkeen Gunalan huomasi, että junarata kulki vain 20 metrin päässä asunnosta. Intia alkoi vaikuttaa pahalta virheeltä, monessakin mielessä.

Bisnes oli vaikeaa. Kerran Gunalan lensi aamuviideltä Bangaloresta Delhiin tapaamaan suuren hotellin rakennuttajaa.

”Olin paikalla ajoissa ja odotin. En ollut syönyt aamiaista. He tarjosivat minulle teetä. Odotin lisää. He neuvoivat minua menemään lounaalle ja tulemaan takaisin.”

Myöhään iltapäivällä johtaja suostui vihdoinkin ottamaan Gunalanin vastaan. Silloin johtaja ilmoitti hinnan olevan aivan liian korkea. Hän voisi maksaa metallista kilohintaa.

”Sanoin, että se oli epäkunnioittavaa. Heidän täytyy ymmärtää, mitä laitteen sisällä on. Palasin viimeisellä lennolla Bangaloreen.”

Mieleen tuli yhä useammin vaikea ajatus: ehkä tämä oli tässä. Gunalan ajatteli, että hänen pitäisi luovuttaa.

”Tämä on liian rankkaa. Sanoisin vain, että tämä riittää. Jos Halton ei hyväksyisi sitä, jättäisin yhtiön.”

Gunalan tunsu olonsa Bangaloressa yksinäiseksi, eikä se ollut pelkkä tunne. Hän oli Intiassa täysin yksin. Kuala Lumpurin olivat tietysti jääneet myös vanhat työkaverit ja pomot, jotka olivat luottaneet nuoreen työntekijään niin paljon.

Hänelle oli annettu alusta asti paljon vastuuta. Yleensä sitä saa malesialaisissa yrityksissä vähemmän ja hitaammin.

Luovuttamisesta ei olisi helppo kertoa työkavereille.

Parissa kuukaudessa Gunalan oli kuitenkin saanut hankittua muuta kuin puhelimen ja pankkitilin. Hän oli onnistunut luomaan kaoottisessa Intiassa ensimmäiset kumppani- ja asiakassuhteet. Se antoi vähän rohkeutta. Hän päätti puhua olostaan tutuksi tulleiden liikekumppanien kanssa.

”Olet nähnyt Intian huonossa valossa”, paikalliset tutut neuvoivat. ”Älä katso yksityiskohtia, vaan ota askel kauemmas ja katso isoa kuvaa.”

Gunalan otti kaksi päivää vapaata ja mietti, mitä haluaisi tehdä. Hän mietti Intiaa. Oli kieltämättä totta, että Intia meni eteenpäin. Elintaso

parani, hotelleja nousi rannoille ja keskustoihin. Niihin tarvittiin Haltonin ilmanvaihtoratkaisuja – tai sitten kilpailijoiden. Nuori mies soitti myös isälleen ja kysyi neuvoa.

”Jos yrityksesi on antanut sinulle mahdollisuuden, se osoittaa, että he uskovat sinuun”, tämä sanoi. ”Ehkä myös sinun pitäisi uskoa itseesi.”

Ehkä. Ehkä sittenkin. Gunalan, perheensä ensimmäinen yliopistokoulutettu lapsi, päätti tehdä parhaansa.

”Ajattelin, että voin osoittaa täällä jotakin. Tai sitten lähden pois ja osoitan kaikille, etten saanut mitään aikaan. Päätin jäädä.”

Vähitellen Gunalan oppi. Hän oppi löytämään vatsalleen sopivaa miettoa ruokaa. Hän oppi käymään katsomassa Bollywood-elokuvia asiakkaiden kanssa. Hän oppi myös sopeutumaan yksinäisyyteen ja siirtämään työkaverit lähemmäksi eräänlaisella mentaalisella tempulla.

”Minulla oli työkavereideni kuvat huoneessa. Tiedän, että se kuulostaa nyt hullulta. Mutta siten sain sen tunteen, etten ole yksin, vaan että nämä ihmiset ovat täällä. Se auttoi psykologisesti. Tiesin, että minulla oli Malesiassa hyvä tiimi. Tehdas, asiakaspalvelu ja johto – ne olivat kaikki takanani.”

Henkistä voimaa tarjosivat myös ensimmäiset kaupat. Yksi ensimmäisistä asiakkaista oli Punassa toimivan hotellin omistaja, jonka kanssa Gunalan tuli hyvin toimeen.

”Aloin tehdä kaikki hänen projektinsa. Hän kutsui minua juhliin ja tutustuimme hyvin. Hän alkoi esitellä meitä muille hotelliyrityksille ratkaisuntarjoajana eikä vain pelkkänä huvien valmistajana. Hän sanoi muille, että *soittakaa näille kavereille, jos teillä on ongelmia ilmanvaihdon kanssa. He tietävät mitä tehdä*. Se auttoi paljon. Opin, että jos kumppanit pitävät sinusta, he todella tukevat sinua”, Gunalan sanoo.

Niinpä asiakkaat alkoivat soittaa ja kysyä neuvoa. Hotellinomistaja esitteli Gunalania ja Haltonia myös keittiöitä suunnitteleville konsulteille.

Tuttavuutta syvennettiin vapaa-ajalla, ja jossain vaiheessa konsultit alkoivat suunnitella keittiöitä Haltonin ratkaisulla. Silloin tuotteita alkoivat ostaa myös ne rakennuttajat, jotka olivat pitäneet Haltonia kalliina.

”Minulla oli
työkavereideni kuvat
huoneessa. Tiedän, että
se kuulostaa nyt hullulta.”

Jopa Gunalania pitkään eteisessä istuttanut hotellijohtaja halusi tavata. Hän oli valinnut hotelleihin kilpailijan halpoja huuvia ja joutunut ongelmiin. Kaupat Haltonin huuvista syntyivät nyt helposti.

”Ymmärrän hyvin, että kaikki haluavat projektinsa mahdollisimman halvalla. Tietenkin. He eivät kuitenkaan ymmärrä, millaisia ongelmia ilmanvaihdon kanssa voi tulla”, Gunalan sanoo.

Gunalan Ganesan vietti Intiassa yhteensä kolme ja puoli vuotta. Pallattuaan kotimaahan hän sai johtoonsa Malesian yksikön. Mies kaipaava Intiasta monia asioita, erityisesti ystäviä, vaikka vaikea alku ei luvannutkaan hyvää. Hänen mielestään intialaisten vieraanvaraisuus on vertaansa vailla.

Haltonilla on nyt Intiassa enemmän kilpailua, sillä myös kilpailijat ovat heränneet maailman toiseksi väkirikkaimman valtion mahdollisuuksiin. Työmaan koko pitää kuitenkin huolen siitä, että tekemistä riittää.

”Meillä voisi olla siellä jonkin ajan kuluttua saman kokoinen tehdas kuin Kiinassa. Aloin unelmoida siitä jo silloin, kun olin Intiassa.”

Sinä tiedät sen itse

Suurissa taloissa on paljon huoneita, kerroksia ja pitkiä käytäviä. Nuoret ihmiset tuntevat helposti itsensä pieniksi sellaisissa paikoissa. Ne sanat, jotka pitäisi sanoa, saattavat jäädä sanomatta ja suu kiinni silloin kun se pitäisi avata.

Anna Gagneur tietää hyvin, mitä hierarkia tarkoittaa ja miten se vaikuttaa jossakin muualla. Vuonna 2013 Haltonissa aloittaneen suomalaisen diplomi-insinöörin käsitys asiasta perustuu siihen, mitä hän on kuullut ystäviltään. Haltonissa ei ole hierarkioita.

Jokaiselle annetaan vastuuta sen verran kuin hän haluaa. Joskus sitä tulee vähän enemmänkin. Esimiesten ensisijaisena tehtävänä on rohkaista tiimiläisiä tekemään päätöksiä sen sijaan, että pomot tekisivät päätökset tiimiläisten puolesta. Haltonissa tapahtuu toisinaan niin, että pomo kieltäytyy kertomasta omaa mielipidettään, vaikka sitä häneltä kysyttäisiin:

”Tässähän oli se ajatus, että sinä itse saat tehdä. Sinä osaat tämän asian parhaiten ja osaat tehdä päätöksen.”

Vuonna 2008 Haltoniin tullut Christian Hirschmann nauttii tällaisesta kulttuurista. Malesian pääkaupungissa Kuala Lumpurissa työskentelevä Christian sanoo, että Haltonin ihmiset toimivat kuin globaalin perheen jäsenet. Jokainen voi ryhtyä johtajaksi.

Christian syntyi ja kasvoi pienessä alppikylässä Itävallan Tirolissa. Hän opiskeli LVI-alan insinööriksi ja päätti muuttaa maailmalle, oppimaan ja kokemaan. Sitten hän pyrki töihin Haltoniin, esitti toiveen Malesiasta ja pääsi sinne. Christianilla on ollut ratkaiseva rooli, kun Haltonin MobiChefistä on tehty menestystuote Aasian markkinoilla.

MobiChef on pienikokoinen keittiöyksikkö, joka voidaan siirtää helposti paikasta toiseen – myös sellaisiin paikkoihin, joissa ei ole ilmanvaihtohormeja tai rasvakaivoja.

Melkein minne vaan.

Christianin tiimi oivalsi 2010-luvun alussa, että ruuanlaitto grillien ja muiden liikkuvien ruuanlaittopisteiden äärellä oli likaista työtä. Paistamisessa ja grillaamisessa savut, rasvaiset höyryt ja hajut imeytyivät vastustamattomalla tavalla kokin vaatteisiin, ihoon ja keuhkoihin. Malesian haltonilaiset halusivat ratkaista ongelman ja puhdistaa kokin työympäristön. Heillä oli unelma: kun MobiChefiä käyttänyt ammatti-

lainen palaisi kotiin, hänen puolisonsa kysyisi – joskus vähän mustasukkaisestikin – että etkö sinä ole ollut lainkaan töissä, kun sinä et haise ruuanlaitolle?

Christian vastasi MobiChefin tuotekehityksestä ja markkinoinnista. Hän sanoo, että Haltonin hajautettu ja mutkaton toimintatapa vaikutti hyvin keskeisellä tavalla onnistumiseen. MobiChef voitiin kehittää nopeasti paikallisin voimin ja samalla hyödyntää maailmanlaajuisen ver-

koston parhaita osaajia. Prototyyppi rakennettiin omassa tehtaassa, ja asiakkaiden palautteiden avulla tuotetta kehitettiin ripeästi.

Nyt MobiChefiä valmistetaan myös Haltonin tehtailla Ranskassa. Christian toimii tuotteen eräänlaisena kummisetänä, joka edistää sen levittämistä maailmalle yhtiön eri yksiköiden kautta.

Anna Gagneurin kokemus on samantapainen. Annan ensimmäinen tehtävä Haltonissa oli kenttäpalvelutehtävien vetovastuu eli tuotteisiin liittyvien palvelupyyntöjen ja reklamaatioiden käsittely ja hoitaminen. Hän sai käyttöönsä neljän teknikon tiimin, joka lensi sinne minne hän ohjeisti.

Reklamaatioiden käsittely on asiakaspalvelun kuuma etulinja. Sinne soittavat asiakkaat ovat pettyneitä, turhautuneita tai jopa vihaisia.

Anna sanoo, että hän teki alussa paljon virheitä. Kenttäpalvelun päällikkö reagoi liian nopeasti, ei katsonut tarpeeksi kokonaisuutta tai toimi ennen kuin ajatteli. Tämän seurauksena pienen tiimin voimat sidottiin joskus vähäisten asioiden hoitamiseen. Valmius suurempien ongelmien ratkaisemiseen heikkeni.

Anna kertoo virheistään luontevasti ja avoimesti. Niitä piti tehdä, jotta nuori ammattilainen pystyi oivaltamaan tämän työhön ja muuhunkin elämään sopivan periaatteen:

Rauhoitutaan. Kenenkään henki ei ole vaarassa. Selvitetään yhdessä, voisimmeko hoitaa tämän ongelman. Jos ei ihan vielä huomenna niin ylihuomenna kuitenkin.

Lohikäärmeellä on punaiset silmät

Seppo Halttunen matkusti Kiinaan ensimmäisen kerran suomalaisen kauppavaltuuskunnan mukana 1980-luvun lopulla. Kiina oli avannut portteja ulkomaalaisille yrityksille, ja maan talous kasvoi voimakkaasti. Uudistusten takuumiehenä seisoivat vielä silloin Deng Xiaoping, pienikokoinen suurmies. Dengin mielestä ei ollut väliä, onko kissa musta vai valkoinen, kunhan se vain metsästää hiiriä.

Kiina teki Seppoon suuren vaikutuksen. Suomeen palattuaan Seppo tiivistä vaikutelmansa luottomiehelleen Olli Sipilälle näin:

”Kiinaan meidän pitää mennä. Siellä on isot markkinat. Mutta ethän sinä sitä voi tietää, kun sinä et ole siellä käynyt.”

Se oli totta. Olli ei tiennyt Kiinasta mitään eikä hän ollut uhrannut Kiinalle ajatustakaan. Halton oli keskittynyt Suomen ja pohjoisen Eu-

roopan markkinoihin. Vai vielä Kiinaan pitäisi lähteä. Olli ajatteli, että hän taitaa niin sanotusti unohtaa asian aktiivisesti.

Valittu taktiikka osoittautui toimivaksi. Kiina hiipi takaisin Ollin agendalle vasta 1990-luvun lopulla, kun Haltonin Malesiassa toimiva tehdas alkoi viedä keittiöilmanvaihdon komponentteja Kiinaan. Tie aukesi ikään kuin vahingossa. Haltonin asiakaskuntaan kuuluvat viiden tähden hotelliketjut laajensivat toimintaansa Kiinan suuriin kaupunkeihin ja halusivat sinne samanlaisia ratkaisuja kuin muihinkin aasialaisiin metropoleihin. Samat suunnittelijat, sama tekniikka, toimivaa ja helppoa. Halton sai ikään kuin ilmaisen kyydin Kiinaan.

Se oli pieni mutta hyvä alku. Seuraava askel otettiin hieman nopeammin, vuonna 2008. Halton päätti rakentaa Kiinaan oman tehtaan. Aloite tuli Marine-liiketoiminnasta.

Kiinasta oli tullut kaikenlaisen teollisen valmistuksen supervalta. Halton Marinen päälliköt päättelivät, että myös laivanrakennuksen painopiste siirtyisi vähitellen sinne, jopa vaativimpia alustyyppisiä myöten. Loistoristeilijät oli aina rakennettu Euroopassa, mutta seuraavaksi niitä tehtäisiin Koreassa ja sitten Kiinassa. Sama ilmiö nähtäisiin myös offshore-teollisuudessa.

Halton Marine aloitti pienimuotoisen kokoonpanon tullivapaalla alueella Shanghaissa. Tullivapaus kuulosti hyvältä, mutta tavaroiden tuonti alueelle ja vienti alueelta ulos osoittautui monimutkaiseksi, kun toiminta kasvoi. Halton siirtyi siksi Lingangiin, joka sijaitsee Shanghain lähistöllä.

Uuden tehtaan alakerrassa olivat koneet ja Marine-tuotanto. Toiseen kerrokseen asettui vähän myöhemmin Haltonin Foodservicen väki. Parin vuoden kuluttua samaan kiinteistöön tuli myös sisäilmaliiketoiminta.

HALTON MARINEN aloitus Kiinassa oli loistava. Kallis öljy siivitti öljynporauslauttojen ja kaasualusten kysyntää. Kauppa kävi niin kuumana, että Halton ryhtyi harkitsemaan jo toisen tehtaan perustamista Guangzhouhun, eteläisen manner-Kiinan tärkeimpään kaupunkiin. Foodservice jatkoi puolestaan sujuvasti ladulla, joka oli avattu aiemmin

Malesiasta käsin. Kun öljyn hinta taas romahti, Marine hyytyi mutta Foodservicen kasvu jatkui voimakkaana. Unelma toisesta tehtaasta jouduttiin kuitenkin hautaamaan, ainakin toistaiseksi. Kapasiteetti tuntui riittävältä.

Vuonna 2016 Lingangin henkilömäärä lähestyi sataa. Se alkoi olla juuri sen kokoinen yksikkö, jota Seppo Halttunen oli pitänyt ihanteellisena. Riittävän iso ollakseen tehokas ja riittävän pieni, jotta kaikki ihmiset tuntisivat toisensa. Ihmisten välinen yhteistyö ei kuitenkaan toiminut Kiinassa ihan sillä tavalla kuin pääkonttori toivoi. Resursseja piti kasvattaa ja toimintaa kehittää, mutta mihin suuntaan – siitä oli kolme erilaista näkökulmaa. Tarvittiin joku, joka koordinoisi Marinen, Foodservicen ja SBA Haltonin (nyk. Buildings) toimintaa. Tehtävään nimettiin Olli Sipilä.

”Yksiköt olivat aika erilaisia, eivätkä ne kommunikointeet paljoakaan keskenään”, Olli sanoo. ”Hommaan tarvittiin pääkonttorista isovatsainen mies, jolla riittäisi kapasiteettia pitää toiminta järjestyksessä ja toimia tarvittaessa erotuomarina. Tyypillisesti tällaisessa tilanteessa asiat ovat pieniä eivätkä isoja, mutta pienistäkin asioista voi tulla isoja.”

Olli Sipilä muutti Shanghain ja tarttui Haltonin Kiina-bisneksen ruoriin. Hän huomasi, että kyse oli pitkälle luonnollisesta ja loogisesta kitkasta: yksiköiden vetäjät olivat sitoutuneita omaan toimintaansa ja pitivät omia tavoitteitaan tärkeämpinä kuin yhteistyötä naapuriyhtiön kanssa. Koordinoinnin asialistalla oli arkisia mutta tärkeitä asioita, kuten tehtaan tuotannon ohjaaminen, palkat ja matkapolitiikka.

Olli onnistui pitämään huolta siitä, ettei pienistä asioista tullut liian suuria. Häneen teki suuren vaikutuksen kiinalaisten dynaamisuus: reaktioaika, nopeus ja tahto saada asioita eteenpäin. Jos Halton halusi mallikappaleen sopimusvalmistajalta, se tuli samana päivänä.

Olli tunsikin omissa nahoissaan Kiinan myllerryksen, 1,3 miljardin ihmisen suuren marssin köyhyydestä keskituloisten valtioiden joukkoon. Shanghaista oli tullut kalliimpi paikka länsimaiselle yritykselle kuin Kuala Lumpur. 2010-luvun alkupuolella oli aivan normaalia, että palkat ja sivukustannukset kasvoivat kymmenen prosentin vuosivauhtia. Mut-

ta Kiina tarjosi rahalle myös vastinetta: yliopistot tehtailivat uuden sukupolven insinöörejä ja tulevia liikkeenjohtajia, jotka osasivat, halusivat ja uskalsivat.

Olli Sipilä on kokenut myös kiinalaisen bisneskulttuurin harmaan vyöhykkeen, jota kutsutaan länessä korruptioksi. Halton on selvinnyt eri tasoilla vaikuttavien hämähäkkien verkostoissa ottamalla asiaan selkeän linjauksen. Ratkaisu on korkea etiikka:

”Olemme päättäneet, että me emme korruptoi. Viranomaisilla on monenlaisia kotkotuksia, jotka aiheuttavat päänvaivaa. Meille on annettu ymmärtää, että meidän pitäisi viedä ihmisiä useammin karaokeen tai antaa enemmän lahjoja, mutta en tiedä paljonko me ollaan tällä tyylillä hävitty tai saatu. Olemme määritelleet, kuinka suuri liikelahjan tai illastamisen arvo voi olla, jotta se katsotaan normaaliksi. Rahaa emme anna. Jos bisnes jää tekemättä, niin sitten jää.”

Toinen iso ongelma on kopiointi. Olli kertoo tarinan Guangzhoun lähellä toimivasta yrityksestä, jonka strategiana oli kopioida kaikki keittiöalan parhaat laitteet ja myydä niitä sitten halvemmalla. Haltonilta kopioitiin tietysti keittiöilmanvaihto. Kopiotavaraa tuottava firma menestyi jonkin aikaa – kunnes sille ilmaantui kilpailija, joka tuotti kopioiden kopioita vielä halvemmalla.

Olli sanoo, että juristien palkkaaminen on Kiinassa lähes hyödytöntä. Voittamisen mahdollisuudet ovat vähäisiä.

KYMMENET TUHANNET merkittävät länsimaiset yritykset ovat investoineet raskaasti Kiinaan, mutta kannattava liiketoiminta on osoittautunut vaikeaksi. Halton kuuluu myönteisiin poikkeuksiin. Sipilän mukaan yhtiö on tuottanut voittoa Kiinassa jokaisena vuonna. Kaikki

”Olemme määritelleet, kuinka suuri liikelahjan tai illastamisen arvo voi olla, jotta se katsotaan normaaliksi. Rahaa emme anna. Jos bisnes jää tekemättä, niin sitten jää.”

investoinnit on pystytty rahoittamaan paikallisella kassavirralla. Kasvun vauhti on kuitenkin jäänyt odotuksia maltillisemmaksi. Pekingistä ja Shanghaista pitäisi päästä sisämaahan, niin sanottuihin kakkossarjan metropoleihin. Suurin kasvu tulee paikoista, joita ei ole vielä rakennettu niin valmiiksi.

Mikä estää menemästä? Mikä hidastaa?

Yksi hyvä arvaus kulttuuri. Olli Sipilä arvelee, että kaikista hyvistä yrityksistä ja liiketoiminnan lokalisoinnista huolimatta Halton ei ole vielä löytänyt avainta kiinalaisen bisneskulttuurin ytimeen. Viiden tähden hotelleja tai öljynporauskalustoa suunnittelevat yritykset ovat pääosin länsimaaisia, ja niiden kanssa Halton ja muut senkaltaiset firmat menestyvät hyvin. Mutta neljän tähden sarja on paljon vaikeampi. Sitä hallitsevat kiinalaisten omistamat yritykset, jotka ostavat kiinalaisten valmistajien tuotteita.

Guanxi, sisäpiiri. Kyse ei ole siitä, ettei länsimaalainen voisi saavuttaa kiinalaisten luottamusta, vaan siitä miten luottamusta rakennetaan. Maailman arvostetuimpiin liikkeenjohdon asiantuntijajulkaisuihin kuuluva Harvard Business Review on esittänyt tästä mielenkiintoisen arvion:

Lännessä perusoletuksena on luottamus, jos tietyt reunaehdot toteutuvat. Kiinassa lähtökohtana on epäluottamus. Minä luotan sinuun vasta sitten, kun olet sen arvoinen.

Qiang da chu tou niao. Varhaiset linnut ammutaan. Bisnestä voi tehdä vasta sitten, kun luottamus on saavutettu.

Guanxin sisällä vallitsee lähes rajaton luottamus, mutta sen ulkopuolella ei ole luottamusta ollenkaan. Vasta sitten, kun saadaan varmuus siitä, ettei ulkopuolinen uhkaa ketään guanxin sisällä vaan vahvistaa sitä, hänet voidaan päästää sisään. Sen jälkeen asiat etenevät hyvin nopeasti. *Yi yan ji chuk, si ma nan zhui*. Kun lupaus on tehty, sitä ei voi vetää takaisin, ei edes neljän hevosen voimin.

Kiinalaiset käyttävät tällaiseen arviointiin hyvin paljon aikaa. Silloin kun länsimaasta tullut liikemies jo valmistelee diiliä, kiinalainen kumppani selvittelee vielä toisen ihmisen luonnetta, arvoja ja tarkoituksia.

OLLI SIPILÄN tehtävä Kiinassa kesti kaksi vuotta.

Olli hymähtää niille kollegoille, jotka käyvät Kiinassa kääntymässä ja kertovat kotiin palattuaan, kuinka he nyt ymmärtävät Kiinaa. Hän sanoo ymmärtäneensä lähinnä sen, kuinka vähän hän Kiinasta ymmärtää. Kuinka erilaisella tavalla kiinalaiset hahmottavat elämää ja liiketoimintaa, ja kuinka usein isovatsaiset länsijohtajat joutuvat hölmistymään keskusteluissaan paikallisten kumppaneiden kanssa. Osa kysymysmerkeistä saattaa avautua vähän myöhemmin. Jotkut jutut jäävät kuitenkin ikuisiksi ajoiksi mysteeriksi.

”Kerrot jotakin tarinaa kiinalaiselle siellä. Tämä nyökkää sinulle ystävällisesti ja sanoo, katsoen sinua merkitsevästi: *Lohikäärmeellä on punaiset silmät.*”

Kriisistä kasvuun

 Imassa oli jotain epämääräistä, kun Haltonin hallitus kokoontui Kausalassa juuri ennen juhannusta. Osakekurssit olivat laskeneet kaikkialla maailmassa vuoden 2008 alkupuolella. Helsingin pörssissä ne olivat pudonneet huipustaan neljänneksen. Yhdysvaltain subprime-lainojen riskeistä oli kirjoiteltu mediassa jo vuoden ajan.

Moni uskoi silti, että pahin taloudessa oli ohi. He eivät tienneet, mitä oli tulossa. Finanssikriisin dramaattisimpiin vaiheisiin kuten investointipankki Lehman Brothersin romahdukseen oli vain muutamia kuukausia.

Haltonissa jarrutus oli kuitenkin jo alkanut. Säästöt olivat päällä ja investointeja oli lykätty. Se ei johtunut uskomattomasta kaukonäköisyydestä, vaan perheyhtiön omistusjärjestelystä. Mika Halttusen sisko Eevamaria Halttunen luopui omistuksestaan ja yhtiö siirtyi kokonaan Mikkan perheen haltuun.

Haltonin hallitus joutui siksi pohtimaan, miten yhtiö ostaisi omia osakkeitaan Eevamarialta. Hankinnat pitäisi rahoittaa kassavirrasta, mikä laittaisi yrityksen tiukalle.

Toimitusjohtaja Heikki Rinnettä valvotti öisin myös toinen asia, joka osui harmillisesti samaan saumaan:

Pitkäaikainen talousjohtaja Kristian Nummelin oli juuri saanut houkuttelevan tarjouksen ja siirtynyt töihin tavarataloyhtiö Stockmanniin. Talousjohtajat vaihtuvat välillä, mutta jos Heikki olisi voinut valita ajoutuksen, se ei olisi ollut tämä. Uudeksi talousjohtajaksi yhtiön sisältä valittu Janne Pukkila ei ollut vielä kovin kokenut, mutta sopeutui uuteen tehtävään nopeasti. Janne esiteltiin hallitukselle juuri tuossa juhannuksen alla pidetyssä kokouksessa.

Numerot viittasivat siihen, että Haltonilla meni finanssikriisin aattona lujaa. Yhtiön liikevaihto oli vuonna 2007 harpannut lähes viidenneksen 148 miljoonaan euroon. Tappiolla oli vain juuri ostettu saksalainen Wimböck. Amerikka ja Malesia hakkasivat kovaa kasvua.

Kasvu peitti alleen myös ongelmia. Haltonin kannattavuus oli parantunut kasvusta huolimatta vain hitusen ja liikevoitto oli 8,5 miljoonaa euroa. Hallituksen pöytäkirjan rivien välistä paistoi maltillinen huoli: ”Markkinoilla on toistaiseksi nähty vain harvoja merkkejä kasvun hidastumisesta.”

Merkit olivat siis vielä harvassa, mutta niitä näkyi jo. Pian niitä saatiin lisää. Lehman Brothers hakeutui konkurssiin syyskuun 15. päivänä vuonna 2008. Finanssimarkkinat ajautuivat kaaokseen. Kaikkialla maailmassa yritykset peruivat investointeja ja suojelivat kassojaan. Kuluttajat pelkäsivät potkuja ja muuttivat lomasuunnitelmia tai lykkäsivät auton ostoa.

Haltonin hallitus kokoontui ruotimaan tilannetta lokakuun 12. päivänä. Osakekurssit olivat pudonneet juhannuksen jälkeen yli kolmanneksen Helsingin pörssissä ja pudotus jatkui. Hallituksen hermot kestivät markkinoiden painetta hyvin, sillä seuraavalle vuodelle budjetoitiin liikevaihdon reipasta kasvua ja lähes tuplasti suurempaa liikevoittoa. Kokouksessa pohdittiin kuitenkin budjetin täydellisen pettämisen seurauksia. Yhtiö voisi reagoida nopeasti esimerkiksi siirtymällä lyhennettyyn työviikkoon.

Globaalin finanssikriisin kehittyminen oli ikävää seurattavaa Haltonille, jolla oli jo valmiiksi oma ja ihan itse aiheutettu finanssikriisi.

Yhtiön omavaraisuus oli ollut aiemmin hyvällä 50 prosentin tasolla, mutta vuoden 2008 omistusjärjestelyt pudottivat omavaraisuuden 32 prosenttiin eli heikon ja tyydyttävän rajavyöhykkeelle. Rahoituskulut enemmän kuin tuplaantuivat vuodessa. Pankkilainojen sopimuksiin oli kirjattu tiukkoja ehtoja eli kovenantteja. Vaarana oli, että lainojen va-

**Rahoituskulut enemmän
kuin tuplaantuivat vuodessa.
Pankkilainojen sopimuksiin
oli kirjattu tiukkoja ehtoja
eli kovenantteja.**

kuutena olevan omaisuuden arvo laskee talouskriisin takia niin alhaiseksi, että jotakin pitää myydä.

”Oli aidosti pelko ja mahdollisuus, että tästä ei selvitä”, silloinen toimitusjohtaja Heikki Rinne sanoo.

Halton sai lainaehtojen mukaan investoida korkeintaan neljä miljoonaa euroa vuodessa. Käytännössä investoinnit jäivät paljon pienemmiksi. Yhtiö siirtyi säästöliekille.

Monet yhtiöt keskittivät finanssikriisin aikana päätöksentekoa pääkonttoriin, mutta Halton teki täsmälleen päinvastoin. Se piti kiinni SBA-rakenteesta ja hajautti vastuun säästöistä liiketoimintojen johtoon ja yksiköille.

”Tästä on pakko selvitä, mutta te päätätte, miten sen teette”, Heikki kertoi yksiköiden johdolle.

Liiketoimintojen johtajat tekivät omia säästöpäätöksiään. Kiinteät kulut putosivat nopeasti, mutta säästöillä oli kääntöpuoli. Investointien lykkääminen jätti pitkäksi aikaa jäljen yhtiöön. Syntyi investointivajaus, jonka seurauksista Halton kärsi myöhemmin.

Vuonna 2009, finanssikriisin synkimpinä hetkinä Halton teki ennätystuloksen: yli 17 miljoonan euron liikevoiton, joka oli vielä suurempi kuin rohkean optimistisen budjetin tavoite. Myyntihinnat eivät pudonneet ja raaka-aineiden halpeneminen paransi kannattavuutta. Foodservicen kannattavuus oli ennätyksellinen. Isoista, noin neljän miljoonan euron rahoituskuluista ei tullut ongelmaa. Pelot kipeiden lainaehtojen laukeamisesta osoittautuivat turhiksi.

RAKENNUSTEN, KEITTIÖIDEN ja laivojen ilmanvaihto on jälkisyklinen ala. Kun rakennushanke käynnistyy nousukaudella, se ei tuo Haltonille bisnestä pitkään aikaan. Mutta kun työt etenevät, rakennus tarvitsee jossain vaiheessa ilmanvaihtoratkaisut Haltonilta tai kilpailijalta. Ne tilataan taantumasta huolimatta, koska rakennus halutaan tehdä valmiiksi.

Tämän logiikan takia Haltonin vaikeudet alkoivat vasta vuonna 2010. Marinen liikevaihto alkoi pudota öljyn hinnan halpenemisen takia ja rakentamisen toimitukset hiipui. Halton ei kuitenkaan tehnyt tappiota yhtenäkin finanssikriisiä seuranneena vuonna. Heikoimmillaan liikevoitto painui viiteen miljoonaan euroon vuonna 2011, mutta silloinkin yhtiön kannattavuus oli samaa luokkaa kuin ennen finanssikriisiä. Haltonin kestävyys oli osoittautunut hyväksi myös kylmässä kelissä. Raukeaan tyytyväisyyteen ei ollut silti varaa langeta.

Vuoden 2011 lopussa Halton määritteli uudet *must-win-battlet* eli taistelut, jotka on voitettava:

- Tehokkaampia asiakassuhteita
- Kasvu kehittyvillä markkinoilla
- Jäähdytyspalkkien kannattavuutta parannettava

ASIAKASSUHTEIDEN HOITOON tuli koulutusta ja kehitysprojekteja ja suhteet syvenivät. Foodservice-yksiköllä meni lujaa etenkin kehittyvillä markkinoilla. Aasia, Amerikka ja Ranskakin onnistuivat.

Buildings-liiketoiminnan kannattavuutta pyrittiin parantamaan tunnistamalla segmenttejä, joissa voitaisiin erikoistua: hotellit, sairaalat ja toimitilat. Onnistumisia tulikin. Esimerkiksi Skandinavian hotellimarkkinat Halton onnistui muuttamaan nopeasti paremmin kannattaviksi jäähdytyspalkkimarkkinoiksi.

”Vaikeisiin kohteisiin keskittymiseen ei kuitenkaan laitettu niin paljon paukkuja kuin olisi pitänyt, että ne olisivat oikeasti lähteneet lentoon”, Heikki Rinne sanoo.

Buildings-yksikköä leimasi tietty strateginen epäselvyys.

Tiukalla kulukuurilla ja räätälöidyillä tuotteilla se onnistui silti pysymään voitollisena, vaikkei kannattavuudella voinut kehua retostella.

Tavoitteet asetettiin edelleen korkealle. Vuonna 2011 Haltonin liikevaihto oli 170 miljoonaa euroa, mutta yhtiö visioi, että tähän tulisi lähes toinen mokoma lisää vuoteen 2015 mennessä.

Halton nousikin nopeasti finanssikriisin kuopasta. Vuonna 2012 liikevaihto palasi hyvään kasvuun ja liikevoitto lähes kolminkertaistui yli 13 miljoonaan euroon. Yhtiö imeytyi mukaan kehittyvien maiden kasvuun Kaakkois-Aasiassa, Lähi-idässä ja vähitellen myös Kiinassa sekä Etelä-Amerikassa. Näille kasvumarkkinoille Halton meni niche-aseillaan eli Foodservicen ja Marinen tuotteilla. M.A.R.V.E.L ja muut innovaatiot myivät hyvin. Marine-yksikköön ropisi tilauksia öljy- ja kaasusektorilta, koska fossiilisten polttoaineiden hinnat olivat kääntyneet nousuun.

Yksiköihin hajautettu valta oli tuottanut hyviä tuloksia. Toimitusjohtaja Heikki Rinne harkitsi vielä pidemmälle vietävää mallia, jolloin konsernista olisi tullut pelkkä omistava holding-yhtiö. Holding-malliin asti ei kuitenkaan päädytty Heikin kaudella, joka päättyi tammikuussa 2016. Haltonia 13 vuotta johtanut mies jatkoi työtä hallituksen jäsenenä.

HEIKIN SEURAAJAKSI valitulla uudella toimitusjohtajalla oli vahva kokemus globaalista bisneksistä ja tuoreet silmät, mutta näkökulmat eivät olleet tietenkään ihan samanlaisia.

Haltonin toimitusjohtajaksi valittu Kai Konola oli johtanut aiemmin pörssiyhtiö Vaisalan sääliiketoimintaa. Sitä ennen Kai oli tehnyt pitkän uran Nokiassa myynnin ja markkinoinnin johtotehtävissä ja Nokia Siemens Networksissa strategiajohtajana. Hänellä oli vahvaa kokemusta kahdelta alueelta, joita Haltonin pitäisi kehittää: digitalisaatiosta ja palveluliiketoiminnasta. Kai oli nähnyt, miten palveluissa onnistuttiin ja miten niissä töpättiin. Hän ajatteli, että voisi tuoda hyödyllisiä näkökulmia Haltonin tuleviin ratkaisuihin.

Nokia ja Vaisala ovat globaaleja pörssiyrityksiä, jotka ovat keskittäneet tuotantonsa. Ne ovat hyvin toisenlaisia tapauksia kuin globaali Halton, joka on hajauttanut tuotannon ja johtamisen äärimmilleen.

”Minulle tuli yllätyksenä, että noin monessa paikassa tehdään noin monia asioita. Täällä nähtiin, että jo 4–5 miljoonan euron liikevaihdon jälkeen kannattaa alkaa harkita paikallista tehdasta”, Kai muistelee.

Haltonin malli soti uuden johtajan kokemuksia ja ennakkokäsityksiä vastaan. Kain oma näkemys oli, että tehoja saadaan keskittämällä toimintaa.

”Toki niinkin on. Mutta kyllä paikallinen omistajuuden tunne, valta ja vastuu on se iso juttu, jota ei pidä Haltonissa rikkoo. Paikallinen voimaantuminen syntyy siitä, että on kyky operoida tuotekehitystä ja tuotantoa paikallisesti”, Kai sanoo.

Toisaalta Haltonissakin on painetta tehdä enemmän asioita yhdessä. Varsinkin digitalisaatio ja palvelut ovat asioita, joissa kannattaa käyttää yhteisiä resursseja. Kai Konolan kaudella Halton onkin muutamien osin ottanut askeleen kohti keskitetympää toimintamallia esimerkiksi digitalisaatiossa, palveluissa ja tuotekehityksessä.

Halton oli uudistanut strategiansa muutama vuosi ennen Kain nimitystä, joten hän ei ensi töikseen lähtenyt tekemään isoja muutoksia. Sen sijaan strategiaa lähdettiin selkeyttämään palveluiden osalta. Kysymys kuului: mitä palveluliiketoiminta Haltonille tarkoittaa?

Halton valitsi Foodservicen yksiköksi, jossa palveluliiketoimintaa viettäisiin ensimmäisenä eteenpäin. Yksikölle tehtiin yksinkertainen ”keittokirja”, jossa käydään läpi tapoja ja periaatteita, jotka edistävät palvelubisneksen kasvua. Teema on kehittynyt ripeästi varsinkin Haltonin Britannian yksikössä. Sen huoltotoiminnasta vastaava johtaja Bob Welham valittiin levittämään palveluihin liittyvää osaamista koko konserniin. Bobin tehtävänä on linkittää yhteen palveluita eri puolilla maailmaa kehittävät kollegat, ettei samaa pyörää tarvitse keksiä uudelleen ja uudelleen.

Myös digitalisaatio on alue, jossa keskittämisestä saa hyötyjä. Samaa vaikutusta tavoittelevaa koodia ei kannata tietenkään kirjoittaa moneen

”Paikallinen voimaantuminen syntyy siitä, että on kyky operoida tuotekehitystä ja tuotantoa paikallisesti.”

kertaan. Tiedon käsittelyyn liittyvien asioiden hajaannus ja erilaiset järjestelmät hidastavat toimintaa. Ne lisäävät myös kustannusrasitusta.

Kai Konola pani merkille, että hänen johtamassaan yhtiössä on kuusi tai seitsemän erilaista ERP-ohjelmistoa. Hänen johtopäätöksensä oli, että Halton tarvitsee yhteisiä työkaluja ja prosesseja. Uudistamisen kanssa pitää olla kuitenkin tarkkana. Muutoksia ei saa vyöryttää niin voimakkaasti, että haltonlaisten fokus karkaa asiakastyöstä sisäisen toiminnan kehittämiseen.

M.A.R.V.E.L.

Alussa oli MC8. Se oli plc-kontrolleri eli pieni tietokone, jollaiset ohjaavat maailman tehtaiden linjastoja, koneita ja laitteita. Kontrolleri oli kotoisin Moskovasta. Se oli hyvä tuote, koska oli onnistunut murtautumaan myyntiin Yhdysvaltain markkinoille. Sieltä sen löysi Halton, joka alkoi tehdä yhteistyötä kontrollerin kehittäneen MCTA-yhtiön insinöörien kanssa.

Yhdysvaltain talous kasvoi 2000-luvun alkupuolella kovaa vauhtia. Google, Facebook ja Amazon nousivat teknologiajäteiksi. Isojen varjossa kasvoi tuhansia pienempiä teknologiayrityksiä, jotka katosivat ja joita hyvin harva enää muistaa.

Yksi tällainen tapaus oli amerikkalainen Current Energy, joka aloitti toimintansa vuonna 2007. Current Energyllä oli syvätaskuinen omistaja, miljardööri Ross Perot'n perhe. Teksasilainen liikemies oli pyrkinyt Yhdysvaltain presidentiksi kahdesti riippumattomana ehdokkaana. Parhaimmillaan Perot sai viidenneksen äänistä. Bisneksessä hän menestyi vielä paremmin.

Current Energy myi ratkaisuja koko talon energiankäytön, kuten lämmityksen, ilmanvaihdon ja jopa valaistuksen hallintaan. Näihin tarkoituksiin se osti MCTA-yhtiön ja sai samalla käsiinsä MC8-kontrollerin.

Haltonin ja Current Energyn yhteistyö jatkui. MC8-kontrollerin ympärille ryhdyttiin rakentamaan laajempaa tuotetta. Halton kehitti algo-

ritmeja, joiden avulla pystyttiin ohjaamaan ja kontrolloimaan keittiössä palopeltejä, ilmanpoistokanavia, UV-järjestelmiä ja infrapunasensoreita. Tällä tavalla syntyi innovaatio, josta tuli Haltonin toistaiseksi tärkein

2000-luvun tuote.

Se tunnettiin aluksi nimellä Restaurant Heat System. Järjestelmän nerokkuus oli siinä, että siihen pystyttiin liittämään useita huuvia. Ne kaikki saattoivat toimia eri teholla, vaikka ne oli kytketty samaan poistoilmakanavaan. Tämä toi valtavat energiasäästöt. Kilpailevissa järjestelmissä yhden huuvan säätäminen isommalle lisäsi kaikkien tehoa.

RESTAURANT HEAT System voitti Haltonin sisäisen innovaatiokilpailun

vuonna 2009 ja sai uuden nimen: M.A.R.V.E.L. Lyhenne tulee tarkkuutta tavoittelevasta insinöörikielystä: Model-paced, Automated, Regulation of Ventilation Exhaust Level. Sen voisi suomentaa vaikka näin: mallipohjainen automatisoitu poistoilmanvaihdon säätö.

Tällä nimellä Halton lanseerasi uuden tuotteen keittiöilmanvaihdon globaaleille markkinoille. Alku oli vaikea, sillä Current Energy joutui finanssikriisin jälkimainingeissa vakaviin vaikeuksiin. Yhtiöltä puuttui tarkka fokus, ja bisnes alkoi sujua huonosti. Current Energystä oli tullut Haltonille hyvin tärkeä. Haltonin piti päättää, seuraisiko se voimattomana kumppaninsa eloonjäämiskamppailua vai ottaisiko tilanteen hallinnan omiin käsiinsä.

Jälkimmäinen vaihtoehto voitti. Haltonin hallitus valtuutti toimitusjohtajan aloittamaan neuvottelut Current Energyn ostamisesta elokuussa 2010, ja vuoden 2011 alussa kauppa toteutui.

”Olimme jo julkistaneet M.A.R.V.E.L.-järjestelmän ja saaneet tilauksia. Halusimme järjestelmän omiin käsiimme ja laajentaa sitä. Kaupassa

Järjestelmän nerokkuus oli siinä, että siihen pystyttiin liittämään useita huuvia. Huuvat saattoivat toimia eri teholla, vaikka ne oli kytketty samaan poistoilmakanavaan.

oli 90-prosenttisesti kyseessä M.A.R.V.E.L.-järjestelmästä”, kertoo Haltonin Yhdysvaltain-liiketoiminnan johtaja Rick Bagwell.

M.A.R.V.E.L.in menestyksen ytimessä on energiansäästö. Sitä syntyy, kun ilmaa vaihdetaan vain tarvittava määrä. Se edellyttää järjestelmältä nopeaa reagointia. M.A.R.V.E.L.-järjestelmässä infrapunasensori tarkkailee pintojen lämpötilaa eli ruuanlaittoa. Kokkaamisen kuumuus vaikuttaa ilmanvaihtoon välittömästi.

Joidenkin kilpailevien tuotteiden ilmanvaihto reagoi poistoilman kuumuuteen. Kokki saattaa hyvin ehtiä paistamaan ranskalaiset valmiiksi ja pyöryttämään ne vielä suolassakin, ennen kuin tällainen järjestelmä reagoi.

M.A.R.V.E.L. ja Current Energyn osto tarkoittivat Haltonille harppausta digitaaliseen maailmaan. Haltonille siirtyi ostossa tusinan verran ohjelmisto- ja digiosaajia sekä pilvipalveluyksikkö, joka sijaitsee Dallassa. Samalla Yhdysvalloista tuli entistä selvemmin Haltonin digitaalisen kehityksen keskus. Amerikan-bisnes siirtyi uuteen vaiheeseen.

Kun Halton vuonna 1988 perusti tehtaan Yhdysvaltoihin, päätuotteena olivat kassapöydät. Foodservice-tuotteiden eli huuvien valmistuksen Halton aloitti kassapöytätehtaan nurkassa vuonna 1989. Pitkän linjan haltonlaiset muistavat hyvin, miten nihkeältä USA:n startti tuntui. Tilaukset olivat niin harvinaista herkkua, että työntekijät hurrasivat kaupolle faksin luona. Toiminta oli vuosien ajan pientä ja tappiollista. Foodservice-liiketoiminta teki ensimmäisen kerran voittoa Yhdysvalloissa vuonna 1994. Sen jälkeen ei ole tullut yhtään tappiollista vuotta.

Energiansäästö oli Haltonin keittiöbisneksen ytimessä jo ennen M.A.R.V.E.L.in keksimistä.

Halton joutui 1990-luvulla taistelemaan niin sanottuja oikosulkuhuuvia (*short circuit hood*) vastaan. Laitteita markkinoitiin energiaa säästävinä, mutta todellisuudessa ne kierrättivät kuumuuden takaisin keittiöön ja pakottivat viilentämään ilmaa ilmastointikoneilla. Nykyään energiaa tuhlaavat oikosulkuhuuvat on kielletty kokonaan.

Haltonin kovin kasvu Yhdysvalloissa osui finanssikriisiä edeltäviin vuosiin.

KASVUN TAUSTALLA oli ajattelutavan muutos. Haltonin työntekijät olivat insinöörejä ja tekivät kauppaa lähinnä insinöörien kanssa. Iso osa bisneksestä tapahtui kuitenkin Foodservice-konsulttien kautta. Vent Masterin oston jälkeen Haltoniin palkattiin työntekijöitä, joilla oli verkostoa ja kokemusta alan konsulttien kanssa toimimisesta.

Seuraukset häikäisivät. Haltonin liikevaihto Yhdysvalloissa lähes tuplaantui kahdessa vuodessa 50 miljoonaan euroon vuonna 2008. Huiman buumin jälkeen tuli kuitenkin finanssikriisi, joka aiheutti pitkän taantumman. Ravintolainvestoinnit käynnistyivät sen jälkeen hitaasti. Halton tarvitsi Yhdysvalloissa seitsemän vuotta ennen kuin se toipui kriisistä ja pääsi takaisin vuoden 2008 tasolle.

USA on edelleen hyvin tärkeä markkina Haltonille. Vuonna 2017 Haltonin liikevaihto Yhdysvalloissa oli 55 miljoonaa euroa eli noin neljäsosa koko konsernin globaalista myynnistä. Yhdysvaltain yksiköllä on ollut myös vahva rooli Foodservicen tuotekehityksessä ja digitaalisten palveluiden kehittämisessä.

M.A.R.V.E.L.-järjestelmiä pystytään etävalvomaan nykyään Dallasis-ta. Kaikki järjestelmät ovat etävalvonnassa ainakin ensimmäisen vuoden tai pidempäänkin, jos asiakas haluaa.

”Järjestelmä varoittaa asiakasta, jos keittiöilman hiilidioksiditasot nousevat liian korkeiksi tai jos lämpötila-anturi paljastaa kylmäkomeron oven jääneen auki”, Rick Bagwell sanoo.

Järjestelmissä on nykyään myös hajuja poistavat suodattimet. Sensorit lähettävät tiedon suodattimen vaihdon tarpeesta etävalvontaan. Uudet etäpalvelut ovat Haltonin ensimmäisiä askelia esineiden internetin maailmaan. Ne ovat tulleet mahdolliseksi Current Energyn oston ansiosta.

M.A.R.V.E.L. ei ole enää uusi järjestelmä, mutta se kehittyy edelleen ja taipuu moneen tilanteeseen. Koneen ytimessä olevan MC8-kontrollerin käsittelyyn voidaan lähettää vielä paljon uutta dataa. Järjestelmään on mahdollista liittää vaikkapa sensorit, jotka seuraavat ruuan säilytyslämpötiloja. Nämä tiedot ravintola voisi jakaa terveystarkastajien kanssa milloin tahansa.

”Mahdollisuudet ovat valtavat”, Rick Bagwell arvioi.

M.A.R.V.E.L.in kilpailukyvyssä ratkaisevia eivät ole mikroprosessorit kuten MC8 tai sensorit. Vastaavia laitteita on markkinoilla yllin kyllin. Ero syntyy Rickin mukaan algoritmien älykkyydestä ja siitä, mitä dataa kerätään ja hyödynnetään. Tekoäly ja koneoppiminen avaavat lisää mahdollisuuksia. Siksi Rick sanoo olevansa vähän kateellinen nuoremille sukupolville.

”Seuraavan 25 vuoden kehitys tulee olemaan uskomatonta!”

Sairaala synnytti bisneksen

Lääkäri sujahtaa potkulaudalla avaran aulan läpi. Tukholman Nya Karolinska Solna -sairaalan vaaleilla puupenkeillä istuu hiljaisena kesäkuun aamupäivänä muutamia omaisia, vierellään potilaita pyörätuolissa. Aulan näkymiä hallitsee Andreas Erikssonin 11-metrinen moderni maalaus, Stenbrottet (Kivirokko).

Ruotsalaissairaala on itsessäänkin kuin taideteos. Se on maailman nykyaikaisin, Pohjoismaiden suurin ja äärimmäisen ympäristöystävällinen. Sairaalan ilmastopäästöt on nollattu eli sen kiinteistöjen hiilijalanjälki on neutraali.

Edistyskellinen on myös sairaalan ilmanvaihto. Vieras törmää Haltonin tuotteisiin jo parkkihallissa, jonka katossa on pitkiä kanavistoja. Niissä kulkevia ilmapirroja ohjaavat Haltonin säätimet. Aulatilán vieressä olevasta keittiöstä löytyvät sairaalan luottotoimittajan huuuat ja neuvotteluhuoneista hajottajia, jäähdytyspalkkeja ja poistoilmasäleikköjä.

Uusia innovaatioita löytyy myös auditoriosta, jonka tarvitsema raikas ilma tuodaan istuimien alta.

Merkittävin keksintö liittyy kuitenkin leikkaussaleihin. Niiden vaatima tuotekehitys synnytti Haltonille kokonaan uuden liiketoiminta-alueen. Sattumalla oli suuri rooli tässä osumassa.

ÄH, TÄMÄ asiakaskäynti taisi olla ajanhukkaa. Haltonin Ruotsin maa-johtaja Bengt Samuelsson palasi vuonna 2009 turhautuneena Swecon suunnittelijoiden luota.

Bengt ei tuntenut Swecosta juuri ketään, mutta yritti heikolla menestyksellä luoda hyviä suhteita. Siihen oli hyvä syy.

Swecon insinöörit olivat vuonna 2009 saaneet käsiinsä jättihankkeen. Projektin nimi oli NKS, Nya Karolinska Solna. Hanke eteni ja seuraavana vuonna rakennusyhtiö Skanska voitti kilpailutuksen NKS:n rakentamisesta. Se oli noin 1,4 miljardin euron sopimus ja Skanskan historian suurin urakka.

Haltonin kannalta hanke ja tunnustelut lähtivät liikkeelle nihkeästi. Bengt Samuelsson ei vielä aavistanut, että hän oli ryhtynyt hieromaan kauppvoja, jotka kasvaisivat historiallisen suuriksi myös Haltonille.

Kun Skanska sai sopimuksen sairaalan rakentamisesta, se laittoi liikkeelle laajan kilpailutuksen. Halton sai tarjouskyselyn viiden alan tuotteista: ilmanjakolaitteista, jäähdytyspalkkeista, hajottajista, palopelleistä sekä säleikköistä. Skanska pyysi niistä tarjouksia peräti 70 toimittajalta. Oli poikkeuksellista, että rakennusyhtiö hoiti hankinnan itse eikä jättänyt sitä alihankkijalle.

Halton selvisi toiselle kierrokselle 20 toimittajan joukkoon ja edelleen kolmannellekin kierrokselle eli kymmenen joukkoon. Oletuksena oli, että toimitukset paloiteltaisiin viiden toimittajan kesken. Bengt Samuelsson teki kuitenkin tarjouskeskustelujen kuluessa Skanskan johdolle ehdotuksen: Eikö tilaus kannattaisi ottaa yhdeltä toimittajalta? Se vähentäisi Skanskan hankintatyötä.

Skanska alkoi pian ajatella samoin. Kyllä, kaikki ostettaisiinkin yhdeltä toimittajalta. Loppusuoralle pääsi Haltonin lisäksi kaksi kovaa glo-

baalia kilpailijaa. Kaikki pystyivät toimittamaan koko paketin. Ratkaisu lähenee ja jännitys nousee. Tarjolla oli usean miljoonan euron kauppa ja paljon lisätoivia.

Bengtin puhelin soi aamukahdeksalta lokakuussa 2011. Skanskalla oli vielä yksi kysymys: pystyikö Halton sitoutumaan toimituksessaan samaan hintatasoon lisämyynnin osalta? Kyllä, Bengt vastasi. Tunnin kulluttua puhelin soi uudelleen. Halton oli voittanut kilpailutuksen. Se sai koko toimituksen.

”Se tuntui mahtavalta. Ja samaan aikaan hyvin jännittävältä ja hermostuttavalta”, Bengt muistelee.

Halton voitti, koska paketin laatu oli hyvä ja hinta riittävän edullinen. Tuotteilla oli laajat ympäristö- ja muut sertifiointit, ja kokonaisuudella oli vahva tekninen tuki. Myös Kausalan tuotekehityskeskusella oli tärkeä rooli.

Ankaran hintakisan seurauksena kaupasta jäi vain vähän katetta. Bengt uskoi kuitenkin siihen, että tilaus poikisi jatkossa parempikatteisten erikoistuotteiden lisämyyntiä. Se osoittautui todemmaksi kuin hän oli kuvitellutkaan.

HALTONIN KANNALTA Nya Karolinska Solna oli aluksi kuin mikä tahansa rakennus. Yhtiö toimittaisi yleisiin tiloihin, neuvotteluhuoneisiin ja potilashuoneisiin samanlaisia hajottajia ja ilmanjakolaitteita kuin toimistoihin.

Sairaalassa on kuitenkin myös ilmanvaihdon hyvin vaativia tiloja, nimittäin leikkaussaleja. Niissä työskenteleviä lääkäreitä huolestuttavat hengitysilmassa liikkuvat hiukkaset – etenkin yli viiden mikronin kokoiset hiukkaset, jotka voivat kantaa bakteereja paikasta toiseen. Tavallisen huoneilman yhdessä kuutiossa on kymmenen miljoonaa yli viiden mikronin kokoista partikkelia, mutta puhdistilassa kuutiossa niitä saa olla vain neljä tai viisi kappaletta.

Sisäilman puhtaus on toteutettu perinteisesti leikkaussaleissa erilaisilla laminaariratkaisuilla. Ne ohjaavat puhtaan ilman ylhäältä alas leikkauspöydälle.

Ilma ei kuitenkaan ole yhtä puhdasta kaikkialla leikkaussalissa. Kun ihmiset liikkuvat huoneessa operaation aikana, ilma sekoittuu.

Tätä ilmiötä tutki vuonna 2008 ruotsalainen professori Johan Nordenadler. Hän oli esittänyt lisensiaattityössään erilaisen ratkaisun leikkaussalien ilmanvaihdon hallintaan. Ratkaisu oli sekoittava, ja koko huonetilan ilma puhdistettiin hyvälle tasolle.

Vuonna 2012 professori Nordenadler työskenteli Nya Karolinska Solna -sairaalan teknisten sairaalalaitteiden hankinnasta vastaavana projektinjohtajana. Hänen työnantajansa oli Tukholman maakuntahallinto SLL, joka vastaa alueen terveydenhuollon järjestämisestä. SLL teki analyyskejä siitä, millainen ilmanvaihtoratkaisu sairaalan leikkaussaleihin kehitettäisiin. Joustavuudella ja innovatiivisuudella oli suuri painoarvo.

Nordenadlerin malli voitti. Hänen innovaationsa alkujuuret olivat akateemisessa tutkimustyössä ja julkisen organisaation eli SLL:n sisällä tehdystä työstä.

TÄLLAISTA LEIKKAUSSALIN sekoittavaa ilmanvaihtoratkaisua ei kuitenkaan oltu rakennettu minnekään. Siksi Bengt Samuelsson ehdotti Skanskalle, että sen toimivuus mallinnettaisiin Kausalassa. Näin poistuisi riski siitä, ettei ratkaisu toimisi käytännössä.

Haltonin sisäilmabisnestä johtanut Tarja Takki hyväksyi mallileikkaussalin rakentamisen Kausalaa. Kustannukset jaettiin Skanskan ja Haltonin välillä, ja sali jäi Haltonin käyttöön.

Kausalassa testissä tutkittiin ennen muuta sitä, kuinka Haltonin uusi sekoittava ilmanjako pystyi puhdistamaan koko leikkaussalin ilman Nordenadlerin suunnitteleman tavalla. Tulokset olivat mainiot: ratkaisu toimi kuten piti. Tulos oli merkittävä myös Haltonin liiketoiminnan kan-

Sisäilman puhtaus on toteutettu perinteisesti leikkaussaleissa erilaisilla laminaariratkaisuilla. Ne ohjaavat puhtaan ilman ylhäältä alas leikkauspöydälle.

nalta. Kausalaan oli nyt rakennettu kokonaan uudenlainen ratkaisu leikkaussalin ilman puhdistamiseen.

Ilmanvaihtoratkaisu ei kuitenkaan ollut vielä valmis tuote. Tarvittiin turvallisuustestauksia, erilaisia sertifiointeja sekä muotoilua. Jonkun oli myös ratkaistava, kuinka tuote valmistetaan ja sitten valmistettava se.

JOHAN NORDENADLERIN, Nya Karolinska Solnan ja Haltonin yhteistyön hedelmät näkivät päivänvalon kesäkuussa 2015. Halton julkisti silloin Halton Vita OR Space -ilmastointiratkaisun.

Tuotteen etuna on se, että henkilökunta voi sijoittua leikkaussaliin vapaasti, mikä lisää tilankäytön joustavuutta ja tehostaa toimintaa. Ilma puhdistuu nopeammin ja uuden leikkauksen voi aloittaa aikaisemmin. Ilmanvaihtoa voi säätää leikkaussalikohtaisesti, mikä säästää energiaa. Saliin virtaava ilma ei myöskään aiheuta vetoa, mikä oli tyypillinen ongelma perinteisissä leikkaussaleissa. Niissä työskentelevien kirurgien ja hoitajien niskat jumiutuvat helposti vedon takia.

Lanseerauksen yhteydessä Halton toi markkinoille leikkaussaliratkaisun lisäksi tuotteet laboratorioiden, eristystilojen ja sairaala-apteekkien sisäilmatarpeisiin.

Iso kauppa Nya Karolinska Solnaan synnytti siis Haltonille kokonaisen uuden liiketoiminta-alueen eli terveydenhuoltosegmentin. Erilaiset erikoistuotteet ja lisätyöt ovat kasvattaneet matkan varrella NKS:n tilauksen kokonaisarvon jo viiteen miljoonaan euroon. Lisää on tulossa, sillä Nya Karolinska Solnan viereen on valmistumassa silmäleikkauksiin erikoistuva sairaala, jonne tulee myös leikkaussaleja.

Haltonin ja Nya Karolinska Solnan yhteinen innovointi synnytti tuotteen, joka on aikaansa edellä. EU valmistelee kuitenkin parhaillaan uutta standardia leikkaussalien ilmanvaihtoon. Halton on valmiina, kun vaatimukset kiristyvät.

Hänen majesteettinsa palveluksessa



itä kreisimpi projekti, sitä houkuttelevampi tapaus. Tämä periaate yhdistää vuonna 2019 Haltonin jokaisesta liiketoiminta-alueesta: Buildingsia, Healthia, Foodserviceä ja Marinea. Maailman johtava sisäilmateknologian yritys on toimittanut ilmanvaihtojärjestelmiä muun muassa maailman korkeimpaan rakennukseen, Teksasin suurimmalle stadionille, Moskovon Šeremetjevon lentokentälle, Hollannin taidearteita säilyttävään Rijksmuseumiin ja Ison-Britannian kuninkaallisen laivaston sukellusveneisiin. Se, mikä kelpaa kuningattarelle, kelpaa myös monille muille.

Mutta ei siitä sen enempää, koska suuri osa brittien ydinsukellusveneisiin liittyvästä tiedosta on salaista tai luottamuksellista. Dubain maa-merkki, paikallisen emiirin ylpeys ja turistien magneetti Burj Khalifa

(Khalifa-torni) on huomattavasti helpompi tapaus, vaikka onkin todellinen superlatiivien superlatiivi:

Aiemmin Burj-al-Dubaina tunnettu Khalifa-torni on maailman korkein rakennus, ja siitä on nopeasti tullut yksi maapallon tunnetuimmista rakennuksista. Vuonna 2010 valmistuneen jättiläisen korkeus on 828 metriä. Kerroksia on 162. Kiinteistön vuokrat kuuluvat maailman korkeimpiin ja sen juurella loistaa maailman laajin suihkulähteen verkosto.

Halton on toimittanut Burj Khalifassa toimivan Armani-hotellin viiteen ravintolaan ilmanvaihtojärjestelmät ja keittiöiden huuvat. Yksi huuvien erikoisuus on ovaali muoto.

Armani-hotelli kuuluu italialaisen muotiguru Giorgio Armanin yritysimperiumiin. Se on yksi Dubain hienoimmista hotelleista. Huoneita ja sviittejä on 160, residenssejä 144. Oli sanomattakin selvää, että tässä projektissa tavoiteltaisiin viiden tähden tasoa.

Armani-hotellin ravintoloiden projekti oli haasteellinen Haltonille, koska pilvenpiirtäjän rakentamiseen liittyy monimutkaisuutta ja vuoden 2008 finanssikriisi aiheutti projektiin viivästyksiä. Armani-hotellin suunnitteluun, rakentamiseen ja käyttöön osallistui suuri joukko erilaisia toimijoita, joiden työn koordinointi ei ollut helppoa.

Haltonin liiketoimintaa Persianlahden alueella johtavan Azzam Hunjulin mukaan Haltonin tiimi otti kaiken toiminnan lähtökohdaksi kärsivällisyyden.

”Vedimme pitkään henkeä ja päätimme, että emme anna periksi missään tilanteessa. Otimme koordinaattorin roolin aina, kun sitä tarvittiin. Emme sanoneet, että se tai tuo asia ei kuulu meille. Ajattelimme, että jos jonkun pitää hoitaa homma, järjestelmätoimittaja on se joka hoitaa. Projekti onnistui lopulta hienosti. Kaikki olivat hyvin tyytyväisiä.”

Azzam sanoo, että Halton voitti Armani-hotellin kolmen syyn takia:

1. Lukuisissa vaativissa hankkeissa testattu kyky toimittaa ainutlaatuisia ratkaisuja ahtaisiin tiloihin.
2. Teknologian korkea energiatehokkuus.
3. Järjestelmän pitkä elinkaari ja matalat huoltokustannukset.

Uniikkien ja ulkoasultaan tyylikkäiden ratkaisujen arvoa korostavat

varsinkin arkkitehdit, jotka suunnittelevat maailman metropolien tärkeimpiä ja hienoimpia kiinteistöjä.

Räätälöinti kuuluu Buildings-toimialan valtteihin, sanoo sen vetäjä Anu Saxén.

”Halton on niitä harvoja yrityksiä, jotka pystyvät räätälöimään tuotteita ja järjestelmiä. Kyllähän me ollaan siinä lajissa vietävän päteviä. Meillä on jätävän hyvä tekninen osaaminen ja me pystymme ratkaisuun sellaisia ongelmia, joihin muut eivät pysty.”

Halton Buildings suunnitteli ja valmisti Milanoon keväällä 2018 valmistuneeseen Generali-torniin kierteiden muotoon muokatut ilmastointipalkit. Maailman arvostetuimpiin arkkitehtitoimistoihin kuuluva Zaha Hadid halusi sellaiset, koska 170 metriä korkea talokin on ikään kuin väännetty loivalle kierteelle.

Arabiemiraateissa sijaitsevien Muscatin ja Abu Dhabin uusille lentokentille Halton toimitti valtavan kokoisia syrjäyttävän ilmanvaihdon yksiköitä, joiden ulkonäölle asetettiin poikkeuksellisen suuret vaatimukset.

Helsingin musiikkitalon ilmanvaihdon erityispiirteisiin kuului poikkeuksellisen vaativa akustiikkasuunnittelu. Amsterdamin Rijksmuseumin tapauksessa piti tietysti kiinnittää erityistä huomiota ilman virtausnopeuden ja kosteuden hallintaan. Museossa toteutettiin vuosina 2003–2013 laaja saneeraus, johon Halton osallistui. Talon tunnetuin teos on Rembrandtin Yöpartio. Mittaamattoman arvokas teos valmistui vuonna 1642.

Taidemaalauksen hyvinvointi on hyvin poikkeuksellinen lähtökohta Haltonin suunnittelulle. Anu Saxénin mukaan suunnittelussa lähdetään yleensä liikkeelle ihmisen kokemuksesta. Se on vielä olennaisempi asia kuin esimerkiksi energiatehokkuus:

”Fiksut rakennukset ovat sellaisia, joissa ihmiset voivat hyvin. Rakennukset on rakennettu ensisijaisesti ihmisiä varten – ei säästämään energiaa. Me voimme vaikuttaa siihen, miten ihmiset voivat rakennuksissa ja miten tuottavasti he voivat niissä työskennellä. Me pystymme siis vaikuttamaan ihmisten onnellisuuteen. Se tuntuu minusta hurjan hyvältä.”

Osta pois hyvä imuri

Yrittäjä Pertti Värtö oli kova kauppamies. Hän oli kiertänyt maapallon moneen kertaan ja myynyt yrityksensä kehittämiä keskuspölynimureita 50 maahan Kiinaa ja Saudi-Arabiaa myöten. Maileja oli kertynyt 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen lopulla niin paljon, että Puzairin yrittäjä päätti siirtyä eläkkeelle. Värtö kääntyi Mika Halttusen puoleen:

”Ostakaa Puzair pois minulta. Teidän pitäisi tulla mukaan tähän bisnekseen.”

Mikan mielestä Värtön ideassa oli järkeä. Halton voisi parantaa kiinteistöjen sisäilmaa myös keskuspölynimurien avulla. Pienhiukkaset kerättäisiin talteen, ettei niitä tarvitsisi levitellä ilmanvaihdon kautta rakennusten käyttäjien hengitykseen. Puzair oli kehittänyt myös imuun perustuvia jätteenkuljetusjärjestelmiä. Ehkä myös sellaisesta osaamisesta olisi hyötyä. Halton voisi saada näkemystä järjestelmätoimituksista. Yhtiö halusi kiivetä arvoketjussa ylöspäin, komponenttivalmistajan rooli ei tuntunut enää riittävältä.

Halton harkitsi imurikauppoja varsin pitkään, pitempään kuin vuoden. Puzair siirtyi Haltonille elokuussa 2010.

”Ajattelin, että tähän on loistava juttu”, Mika Halttunen muistelee vuonna 2018. ”Tähän ostetaan ja otetaan. Mutta ei siitä kukaan muu innostunut.”

Imuribisneksen ydin tuli vähitellen näkyviin – tai paremminkin se, ettei sitä oikein ollut. Tuoreille omistajille tuli sellainen vaikutelma, että Puzairin järjestelmiä oli myyty vapautuneesti sinne sun tänne, mistä vain kauppaa sattui saamaan. Minkäänlaista fokusta ei löydetty. Pertti Värtön jäähdyttelyn seurauksena uusmyynti oli loppunut lähes kokonaan.

Iso kuva näytti silti lupaavalta. Pitäisi valita yksi taistelu, joka voiteaan, ja keskittyä siihen. Uudella Halton Puzairilla oli kuusi työntekijää, kun yhtiöstä ryhdyttiin rakentamaan liiketoimintayksikköä, joka kasvaisi räjähdysmäisesti:

”Tällä systeemillä valloitetaan Aasia”, sanoi Halton Puzairin vetäjäk-si yhtiön ulkopuolelta palkattu uusi johtaja.

Se oli mieluista kuultavaa Haltonin omistajille ja toimitusjohtaja Heikki Rinteelle. Uusi johtaja siirtyi kuitenkin uuden työnantajan palvelukseen toimittuaan Haltonissa vain kahdeksan kuukautta. Puzairin vanhojen työntekijöiden osaamisessa ilmeni vajeita, ja yksi toisensa jälkeen he kaikki poistuivat talosta. Heidän työtehtävänsä siirrettiin muille haltonlaisille.

Puzair kuului siihen aikaan sisäilmaliiketoiminta-alueeseen eli Buildingsiin. Sitä veti Haltonin toinen pääomistaja Tarja Takki, joka uskoi lu-jasti puhtaan sisäilman mahdollisuuksiin. Tarja järkyttyi, kun Puzairin karu tilanne paljastui. Näytti siltä, että Halton oli tehnyt hirvittävän erehdyksen. Haltonin toimitusjohtaja Heikki Rinne oli valmis tekemään johtopäätökset.

”Eiks tää vaan lopeteta”, hän ehdotti Tarjalle ja Mikalle.

Kolmikko päätti kuitenkin selvittää vielä vaihtoehtoja, jotka voisivat antaa Puzairille jatkoajan. Yksi mahdollinen ratkaisu oli yksikön siirtäminen Haltonin Marine-liiketoimintaryhmään. Loogisena perusteluna oli se, että Puzair oli aikoinaan onnistunut myymään imurijärjestel-

mät moniin Tallinkin lauttoihin. Strateginen kilpailuetu kangasteli laivanrakennuksessa.

Marine ei kuitenkaan halunnut imureita. Ne tuntuivat vieraalta, ja mahdolliset synergiat konsernin johdon kaukaisilta haaveilta. Ylhääl-

Puzairista oli tullut hylkiö, joka ei kelvannut kenellekään, kiusallinen puheenaihe josta puhe siirtyi nopeasti muihin aiheisiin.

tä tullut opastus ei sytyttänyt. Puzairista oli tullut hylkiö, joka ei kelvannut kenellekään, kiusallinen puheenaihe josta puhe siirtyi nopeasti muihin aiheisiin.

Kun Marinen ovi ei avautunut, Tarja ja Puzairin väki päättivät, että he ryhtyivät myymään imureita itse varustamoille ja telakoille. He voisivat lähestyä suoraan samoja asiakkaita, joiden kanssa Marine teki töitä päivittäin.

Tämä oli jossain määrin röyhkeä viesti, mutta muita vaihtoehtoja ei enää ollut.

Uhkapeli kuitenkin kannatti. Puzairin

myynti laivoille alkoi vetää niin hyvin, että se herätti myönteistä huomiota myös marinelaisissa. Puzairin teknologialle löytyi myös täysin uusi käyttötarkoitus: sairaaloiden leikkaussalien anestesiakaasujen ja laserleikkauksissa syntyvien epäpuhtauksien imurointi.

Puzairin tie sairaaloihin avautui oikeastaan vahingossa. Haltonin Marine-yksikön myyjä ja projektipäällikkö Janne Tulivuori oli antamassa eräälle sairaalalle tarjousta keskuspölynimurijärjestelmästä, kun sairaalan edustaja kysyi, miksi Halton ei tekisi myös leikkaussalien paikallista poistoa.

”Joo meiltä saatte myös sellaisen”, Janne vastasi luottamusta herättävällä varmuudella.

Markkinoilla oli siihen aikaan vain yksi varteenotettava toimittaja. Halton sai kilpailevan vaihtoehdon valmiiksi muutaman kuukauden kuluessa. Halton Vita Extract (VEX) on täydellinen avaimet käteen -järjestelmätoimitus anestesiakaasujen ja muiden kirurgiassa syntyvien käryjen poistamiseen.

Taas kerran huomattiin, että parhaat ideat tulevat usein asiakkaalta. VEX-järjestelmiä on myyty jo useaan suomalaiseen sairaalaan.

Puzairin tarina osoittaa, että kärsivällisyys on vaikea laji liiketoiminnassa. Perheyrittäjä voi olla kärsivällisempi kuin pörssiyhtiö, mutta ei edes perheyhtiö voi seurata katseella tappiollista bisnestä useiden vuosien ajan.

Kärsimätön omistaja tai johtaja saattaa antaa tappotuomion yritysostolle, joka ei yllä odotuksiin, vaikka ongelmat johtuvat siitä, ettei johtaja ole itse ehtinyt riittävästi keskittyä uuden toiminnan haltuunottoon. Tulokas on pihalla kuin kaukaisesta kulttuurista saapunut maahanmuuttaja, jonka kotouttamisesta kukaan ei ehdi huolehtia.

Puzair löysi lopulta kodin Haltonista. Järjestelmä tunnetaan nykyisin brändillä Halton Pro Clean. Teknologian myynti ja valmistus siirtyi Marinen liiketoiminta-alueelle vuonna 2017. Imurien valmistus tapahtuu nykyisin Haltonin Lahden tehtaalla, legendaarisen huuwapajan vieressä.

Armoton totuus

Valkoiset hiutaleet tulivat pilvistä, leijuivat auton tuulilasille ja sulivat hiljaa siihen. Tarja Takki istui autossaan Alepan edessä Helsingin Munkkiniemessä, tuijotti lumikiteiden tuhoutumista ja kuunteli. Tällaista puhelua hän ei olisi halunnut.

”Meidän ihmiset Kausalan labrassa olivat kieltäytyneet väärentämstä tuloksia”, ääni puhelimesta sanoi.

”Ne olivat kuitenkin menneet väärennettyinä asiakkaille. Meidän sisäinen selvitys on nyt valmistunut ja asia on ihan selvä.”

Tarja katkaisi virrat autosta, mutta turvavyöt pysyivät kiinni. Haltonin toisen pääomistajan raskas hengitys tiivistyi sumuksi auton ikkunoihin. Synkät ajatukset vyöryivät aivoihin. Raivoa, vihaa ja häpeää. Helvetin helvetti. Miten tällaista voi tapahtua meidän yhtiössä? Meillä on töissä huipputyyppejä, mutta miten joku tai jotkut voivat sortua tällaiseen? Miten sotku selvitetäisiin? Tästä ei voi seurata mitään hyvää.

TARJA TAKKI aloitti uuden SBA Halton -liiketoiminnan (nyk. Buildings) vetäjänä keväällä 2012. Halton tavoitteli vahvempaa kasvun kier-

rettä perinteiselle bisnekselleen, ilmanvaihdon komponenteille. Sillä oli ollut finanssikriisin jälkeen kovia haasteita niin kuin muillakin rakentamiseen tavaraa toimittavilla yrityksillä. Kilpailu oli kovaa, volyymi ei yltänyt odotuksiin ja asiakkaat painottivat hankintapäätöksissään hintaa.

SBA Halton (nyk. Buildings) syntyi, kun sisäilmaliiketoiminta-alueeseen liitettiin aiemmin itsenäisesti toimineet yksiköt Clean Air ja New Ventures. Tarja oli johtanut näistä jälkimmäistä.

Tarjan mielestä liiketoiminta-aluetta ei saisi kuntoon pelkästään saneeraamalla. Se piti uudistaa, mikä on tietenkin ihan eri asia. Laadukkaita komponentteja valmistavan tavarantoimittajan roolista tulisi ponnistaa ratkaisutoimittajan asemaan, myydä hyvinvointia eikä tuotteita. Etsiä keinot, joiden avulla Halton erottuu kilpailijoista. Päättää ne segmentit, joissa Halton voisi tulla maailman parhaaksi.

Strategiatyö tehtiin huolella. Urakan alussa päätettiin asiakassegmentit, joissa pyrittäisiin arvoketjun yläpähän, myymään ratkaisuja suoraan kiinteistöjen omistajille ja käyttäjäorganisaatioille. Tiimikilpailun päätteeksi Haltonin hallitus linjasi, että tällaisia segmenttejä olisivat korkealuokkaiset toimistot ja terveydenhuollon tilat. Kolmanteen segmenttiin ohjattiin komponentit. Kolmonen palvelisi tuttuun tapaan tukku-reita ja jakelijoita. Kausalan tuotekehityskeskuksesta tulisi Innovation Hub, osaamiskeskus jonne rakennettaisiin uudenlaisia ja ainutlaatuisia testiympäristöjä.

Uusi työ innosti Tarjaa. Mittakaava oli suurempi kuin koskaan aikaisemmin, mutta työn luonne hyvinkin tuttu. Johtajan työpöydälle virtasi suuria ja pieniä asioita, mahdollisuuksia, uhkia ja ongelmia. Yksi niistä liittyi merkittävään rakennusyhtiöön, joka oli Haltonin pitkäaikainen asiakas. Tapahtumien vyyhti alkoi purkautua, kun Tarjan alaisena työskennellyt Anu Saxén lähestyi pomoaan:

”Tarja kuule. Mulla olisi yksi asia.”

”Kerro. Mitä sinulla on mielessä?”

”Oletko tietoinen siitä, että me ollaan valehdeltu tärkeälle asiakkaalle?”

”Anteeksi kuinka? Mitä?”

”Me ollaan minun tiimissä pitkään mietitty, miten tämä kerrotaisii sinulle...”

”Okei. Kerro lisää. Tämä täytyy selvittää.”

ANU VASTASI siihen aikaan Buildingsin projektiliiketoiminnasta. Halton oli aiemmin tehnyt erään merkittävän asiakkaan kanssa monivuotisen sopimuksen yli 20 miljoonan euron arvoisista kaupoista. Sopimuksen piiriin kuuluivat jäähdytyspalkit, joiden teho oli mitattu Haltonin sertifioitussa laboratorioissa Kausalassa.

Mittauksista laaditut ja asiakkaalle toimitetut dokumentit osoittivat, että Haltonin palkit olivat yhtä tehokkaita kuin tärkeimpien kilpailijoiden vastaavat tuotteet.

Myöhemmin kävi kuitenkin ilmi, että nämä dokumentit eivät olleet alkuperäisiä. Haltonin laboratorion mittaukset olivat osoittaneet, että palkkien tehot jäävät noin neljänneksen tavoitteesta. Ero Haltonin pääkilpailijan tuotteisiin oli 12 prosenttia – jos vertailukohtana käytettiin niitä lukuja, jotka kilpailija oli itse ilmoittanut. Haltonin asiakkaalle oli silti toimitettu tietoa, joka oli ristiriidassa todellisuuden kanssa. Joku tai jotkut olivat toimineet väärin. Halton oli valehdellut.

Haltonin jäähdytyspalkkien suunnittelufilosofia perustui 2010-luvun alussa tehon ja viihtyvyyden optimointiin. Ilmavirtaa voidaan lisätä, mutta kun nopeus kasvaa, tilaa käyttävät ihmiset voivat kokea sen vedon tunteena. Haltonlaiset ajattelivat, että he eivät halua suunnitella ja valmistaa sellaisia tuotteita, jotka tuottavat enemmän vilua kuin hyvinvointia. Teho oli tärkeä, mutta vielä tärkeämpää oli se, että ihmisillä oli hyvä olla.

Ilmanvaihdon suunnittelijat ja urakoitsijat katsoivat asiaa kuitenkin jossain määrin toisella tavalla. Suunnittelijat määrittivät jokaiseen tilaan tietyn jäähdytystehon tarpeen, arvioivat pysyvät ja vaihtuvat lämmönlähteet kuten tietokoneet, valaistuksen ja ihmiset, ja laskivat sitten tarvittavien jäähdytyspalkkien määrän. Jos jokin valmistaja tarjosi pienempää jäähdytystehoa per palkki, suunnittelijan piti suunnitella tällaisia palkkeja samaan tilaan vastaavasti enemmän.

Urakoitsijalle työskentelevä suunnittelija saattoi siksi hyvinkin sanoa, että hyvinvointi on tietysti tärkeä asia, mutta teidän palkkien jäähdytysteho on liian pieni. Joutuisimme ostamaan ja asentamaan niitä enemmän kuin näitä muita.

Tarja Takki suhtautui hyvin vakavasti jo Anu Saxénin ensimmäiseen yhteydenottoon. Oli kyseessä sitten vahinko tai tahallinen teko, sen syntyyn vaikuttaneet tekijät pitäisi kaivaa esiin, jotta tapahtunut ei toistuisi. Haltonin toimitusjohtaja Heikki Rinne ja yhtiön hallitus antoivat ikävän tehtävän kahdelle arvostetulle haltonlaiselle, jotka työskentelivät sisäilmaliiketoiminnan ulkopuolella. Kaksikko haastatteli kaikki asiakkaan kanssa tekemisissä olleet Haltonin työntekijät. Selvityksen tulos oli pahin mahdollinen:

Haltonin laboratorio oli mitannut oikein. Jäähdytyspalkkien myynnistä vastaavat henkilöt olivat kuitenkin väärentäneet tulokset sen jälkeen, kun Kausalan ekspertit olivat kieltäytyneet manipuloinnista. Kilpailun paine oli kasvanut liian kovaksi. Vilppiin sortuneet henkilöt olivat pelänneet, että Halton menettäisi ison diilin, jos jäähdytyspalkkien teho jäisi kilpailijoita pienemmäksi. He olivat taistelleet yhtiön puolesta väärillä keinoilla.

Tarja ei ollut halunnut uskoa pahimpaan vaihtoehtoon, mutta hän oli varautunut myös siihen. Päätös syntyi nopeasti: Kerrotaan asiakkaalle se, minkä Anu oli juuri kertonut Tarjalle. Myönnetään asia. Kyse ei ole virheestä vaan vilpistä. Kannetaan seuraukset, mitä ne sitten olisivatkaan.

Tarja oli valmis matkustamaan asiakkaan pääkonttoriin anteeksipyyntöä varten. Paikallisen myyntiyhtiön vetäjä halusi kuitenkin hoitaa asian mieluummin itse:

”Hyväksyn sen, että te pakotatte minut viemään meidän terveiset asiakkaalle”, hän sanoi.

Myönnetään asia. Kyse ei ole virheestä vaan vilpistä. Kannetaan seuraukset, mitä ne sitten olisivatkaan.

”Mutta sitä en halua, että asiakkaani pääkonttoriin marssii Suomesta lähetetty Haltonin pääkonttorin valtuuskunta.”

Myyntijohtaja ja kyseisen maan liiketoiminnasta vastannut aluejohtaja hoitivat vaikean tehtävän sovitulla tavalla. Asiakkaan edustajat kuuntelivat haltonlaisten kertomuksen ja käskivät heidät ulos kokoushuoneesta. Asiakkaan tiimi halusi pitää lyhyen kriisikokouksen.

Sen tulos selvisi nopeasti. Asiakkaan edustajat olivat vihaisia, mutta he sanoivat arvostavansa Haltonin rehellisyyttä. Olisi kuitenkin väärin, jos tempusta ei tulisi mitään seuraamuksia. Haltonin pitäisi kärsiä. Asiakas vaati, että jäähdytyspalkkien aiemmin sovittuja hintoja leikattaisiin 12 prosenttia.

Halton hyväksyi ehdotuksen sellaisenaan. Se merkitsi hyvästejä katteille, jotka oli jo aiemmin neuvoteltu kipurajojen tuntumaan. Vilpin hinnaksi tuli kolme miljoonaa euroa.

Haltonin laboratorion väki huokaisi kuitenkin helpotuksesta, kuten myös Haltonin johto ja omistajat. He olivat ottaneet riskin siitä, että suhde tärkeän asiakkaan kanssa päättyisi. Tämä riski ei toteutunut vaan yhteistyö jatkuu edelleen.

Rehellisyys on kaunis sana. Arvot ovat tärkeitä, mutta niillä ei ole mitään merkitystä, jos yritys toimii omien arvojensa vastaisesti. Jäähdytyspalkkien tapausta selvittäneet haltonlaiset määrittivät yhdessä, mitä rehellisyys oikeasti tarkoittaa.

Velvollisuus kutsuu

”**S**aatiin hälytys. Asiakkaamme Rudolf Otto Meyer otti yhteyttä: Nyt olisi nopeasti saatava joku Havaijille. Haltonin palopellit eivät kuulemma toimi.

Honolulun satamaan oli tulossa risteilijä, johon oli asennettu Haltonin tekniikkaa. Tieto kuulosti omituiselta, koska näiden sähköisten peltien kanssa ei yleensä ollut mitään ongelmia. Mutta keikka vaikutti niin mielenkiintoiselta, että lähdin itse matkaan.

Saavuvin Honoluluun pari päivää ennen laivan saapumista. Pitihän aikaeroon tottua.

Odotus sujui mukavasti. Sitten satamaan saapui iso ja nätti laiva, se taisi olla Norwegian Star. Alus lähti saman tien viiden päivän risteilylle, jonka määränpää oli Kiribatin saaristo. Menin mukaan.

Kävimme norjalaisvarustamon HVAC-inssin kanssa muutaman palopellin läpi. Hyvin pian selvisi, että vika ei ollut pelleissä vaan aluksen automaatiojärjestelmässä. Tämän selvittämiseen meillä meni viisi tai kuusi tuntia.

Loppuajan nautin risteilystä ja laivan tarjoilusta. Kiribati oli niin kiva paikka, että voisin mennä sinne toistekin.”

Projektipäällikkö OLLI LEHTINEN, Halton Marine

#kumppanit #Brasilia #Meksiko #Foodservice #samba

Hitaita ja kiihkeitä kumppanuuksia

Kello oli kahdeksan illalla ja juhlapaikalla oli liian hiljaista. Yhteisyritys Halton Refrinin tehtaan avajaisjuhlat olivat alkamassa Brazilian São Paulossa, mutta satoi vettä eikä vieraita kuulunut. Se oli pettymys, sillä paikalle oli kutsuttu sentään 300 kumppania ja asiakasta. Eikö uusi yhtiö kiinnostanut asiakkaita? Eikö se ollutkaan heille tärkeä?

Elettiin vuoden 2015 helmikuuta. Avajaisten aikataulun mukaan hallituksen puheenjohtaja Mika Halttusen puhe alkaisi ihan kohta. Puhuja odotti malttamattomana ja halusi jo aloittaa. Yhteisyrityksen toimitusjohtaja Marcelo Vale suostutteli kuitenkin kumppaniaan odottamaan. Ehkä ihmiset olivat rankkasateen takia jumissa São Paulon liikenteessä?

”Älä huolehdi, otetaan vähän lisääikaa. Odotetaan tunti, syödään, nautitaan juhlasta ja tunnin päästä paikka on täynnä ihmisiä”, Marcelo sanoi.

Se kuulosti optimistiselta. Mika Halttunen päätti silti luottaa paikallistuntemukseen ja odottaa. Samaan paikallistuntemukseen Halton oli päättänyt luottaa jo vuonna 2014, kun se käynnisti yhteisyrityksen brasilialaisen Refrinin kanssa.

REFRIN ON vuonna 1979 perustettu perheyhtiö, joka on menestynyt ilmanvaihdon perustuotteissa kuten kanavissa. Niissä yhtiö teki vuonna 2017 liikevaihtoa noin 6 miljoonaa euroa.

Refrinistä olisi hyvin saattanut tulla Haltonin kilpailija Brasilian markkinoilla. Vuonna 2012 Haltonilla ja Refrinilla oli näet samankaltaisia suunnitelmia. Refrin oli jo vuosia aiemmin tehnyt ensimmäisen huuvaransa keittiöihin.

”Vuonna 2012 päätimme keskittyä enemmän keittiöilmanvaihtoon, kasvaa siinä ja rakentaa myös uuden tehtaan”, Marcelo Vale sanoo.

Sattuma puuttui kuitenkin peliin. Refrinin johtoryhmä tapasi Brasiliassa Haltonin johtajan Georges Gasparin ja puheeksi tuli mahdollinen yhteistyö. Molemmat näkivät siinä heti paljon mahdollisuuksia.

”Kiinnostavaa olivat teknologia ja ratkaisut, mutta ehkä vielä tärkeämpää oli, että tulimme hyvin toimeen kaikkien kanssa heidän tiimissään”, Marcelo Vale kertoo.

Kuvaavaa on, että ensimmäisiä keskusteluja kumppanuudesta käytiin vuoden 2012 lopussa. Jo muutaman kuukauden kuluksua Halton ja Refrin osallistuvat Brasiliassa yhdessä messuille, vaikka yrityksillä ei ollut edes

sopimusta kumppanuudesta.

Molempien oli helppo nähdä yhteisyrityksen perustamisen edut. Refrin pystyi tarjoamaan valmista bisnestä keittiöilmanvaihdon perustuotteissa ja edullisia kustannuksia. Haltonilta tuli keittiöihin uutta teknolo-

giaa ja edistyneempiä tuotteita, joilla voitaisiin vastata vaativien asiakkaiden toiveisiin energiansäästöissä, designissa ja turvallisuudessa.

Yhteisyrityksen johtoon nousi Marcelo Vale, yksi Refrinin perustajan pojista. Hänen veljensä Mauricio ja Marcos jatkoivat Refrinin johdossa. Haltonin puolelta yhteisyritystä tuli johtamaan kahdeksi ensimmäiseksi vuodeksi Ismo Manninen.

”Hän oli avainasemassa Haltonin kulttuurin tuomisessa tähän yhtiöön. Se oli hyvin tärkeää”, Marcelo sanoo.

Yhteisyrityksen uusi tehdas aukesi São Paulossa vuoden 2014 lopussa. Suunnitelmana oli, että bisnes saataisiin nostettua voitolle kolmessa vuodessa. Sattuma puuttui kuitenkin kumppanusten peliin.

Öljyn hinta romahti vuonna 2014, ja Brasilian talous kääntyi jyrkkään laskuun. Toinen isku tuli pian, kun korruptioskandaali ravisteli maan suurinta yritystä, öljyjätti Petrobras. Investoinnit pysähtyivät. Vuonna 2015 Brasilian talous kutistui lähes 4 prosenttia. Sama suunta jatkui seuraavana vuonna.

Moni yhteisyritys ei selviä tällaisesta, ja Halton Refrin oli käynnistetty nopeasti. Riittäisikö kumppaneiden kärsivällisyys?

Vastaus kysymykseen löytyy oikeastaan Haltonin toisesta kumppanuudesta, Meksikosta. Se on kertomus siitä, kuinka pitkäjänteisesti Halton rakentaa kumppanuuksiaan.

MEKSIKOSSA SUHDE kehittyi päinvastoin kuin Brasiliassa: mahdollisimman hitaasti. Siellä Haltonin kaveriksi valittiin perheyhtiö Innes Aire, jonka tuotteet ovat tuoneet helpotusta meksikolaisille tuttuun kuumuuteen jo 60 vuoden ajan. Yhtiön perustajan George Innesin poika Luis tutustui Mika Halttuseen messuilla jo 1990-luvulla.

Johtajat tunsivat toisensa, mutta mitään yhteistyötä ei ollut. Vähitellen Meksiko alkoi kuitenkin kiinnostaa Haltonia. Yksi selitys on se, että tämä markkina avautui, kun Pohjois-Amerikan Nafta-kauppasopimus tuli voimaan vuoden 1994 alussa. Mika Halttunen kävi Meksikossa presidentti Martti Ahtisaaren vienninedistämisuurueen mukana, ja vuonna 1999 Halton lähestyi Luis Innesiä ostotarjouksella.

”Kiinnostavaa olivat teknologia ja ratkaisut, mutta ehkä vielä tärkeämpää oli, että tulimme niin hyvin toimeen kaikkien kanssa heidän tiimissään.”

”Yritys on osa minua. Jos myyn sen, satutan itseäni”, Luis vastasi tuolloin.

Yritysten yhteistyö ei edistynyt, mutta välit pysyivät siitä huolimatta lämpiminä. Vuosikymmen kului. Yritykset muuttuivat. Toista polvea edustava Luis Innes pyysi yrityksen johtoon ja osaomistajaksi pitkäaikaisen ystävänsä Alvaro Migoyan. He uudistivat yritystä. Uudet johtajat törmäsivät silloin tällöin uuteen ilmiöön: Toteutukseen tuli välillä hankkeita, jotka oli suunniteltu ja speksattu Euroopassa. Ne vaativat eurooppalaisia laitteita.

Luis Innes ja Alvaro Migoya tapasivat Haltonin johtoa messuilla. Vuonna 2008 he ottivat yhteyttä Mika Halttuseen.

”Ehdotimme hänelle, että voisimme toimia Haltonin tuotteiden edustajana Meksikossa. Asiat etenivät nopeasti. Seuraavaksi Yhdysvaltain johtaja Rick Bagwell oli meihin yhteydessä, ja uusi tarina alkoi”, Alvaro sanoo.

RICK NÄKI mahdollisuuden amerikkalaisten ja meksikolaisten luontevaan työnjakoon. Haltonin Scottsvillen tehdas Yhdysvalloissa oli alkanut keskittyä Foodservicen tuotteisiin, mutta tehtaassa tehtiin myös ilmanjakolaitteita ja jäähdytyspalkkeja.

”He halusivat siirtää sen tuotannon muualle ja pyysivät meitä valmistamaan niitä Pohjois-Amerikan ja myös Meksikon markkinoille. Aloimme siis valmistaa tuotteita myös vientiin”, Alvaro kertoo.

Näin Innes Airesta tuli Scottsvillen tehtaan alihankkija. Seuraavaksi Rick ehdotti meksikolaisyrityksen johtajille, että heidän kannattaisi tutkia Foodservice-tuotteiden markkinoita.

”Rick on mahtava tyyppi ja innostunut mahdollisuuksista. Hän puhui siitä, kuinka erilaista on Foodservice-liiketoiminta, jossa tekniikka yhdistyy hyvinvointiin”, Alvaro sanoo.

Halton jakoi Innes Airelle suunnitelmia ja tietoa keittiöpuolen tuotteista ja markkinasta, vaikka kumppanuudesta ei ollut vielä puhetta. Haltonin tuella Innes Aire valmisti ensimmäiset huvansa omalla tehtaallaan Meksikon markkinoille. Alihankkija oli päässyt mukaan uu-

teen bisnekseen. Seuraava askel otettiin vuonna 2012, kun kumppanukset perustivat yhteisyrityksen keittiöilmanvaihtotuotteiden myyntiin ja markkinointiin. Halton omistaa Halton-Innes-yhtiöstä enemmistön.

”Tiimimme myyvät keittiöpuolen tuotteita, jotka voidaan toimittaa mistä tahansa Haltonin verkostosta. Myös Innes voi valmistaa ne”, sanoo Alvaro Migoya, joka johtaa nyt yhteisyritystä.

Tällä hetkellä yhtiö työllistää yhdeksän henkeä, ja sen liikevaihto on noin 2,2 miljoonaa euroa.

Kauppa Meksikon rajan yli ja tulliuhat olivat paljon esillä vuonna 2018. Asiat eivät kuitenkaan ole mustavalkoisia. Haltonin tuotteet ovat tyypillisesti liikkuneet edullisemmasta Meksikosta Yhdysvaltain markkinoille, mutta nyt suunta on kääntynyt. Halton valmistaa keittiöpuolen vaativia tuotteita Yhdysvaltain tehtaalla ja vie niitä Meksikoon.

Yhdet suurimmat kauppansa Halton-Innes teki Audin Meksikon jättitehtaalle. Tuhansia ihmisiä työllistävään tuotantolaitokseen asennettiin muun muassa keittiöiden ilmanvaihtokattoja, jotka on valmistettu Reitim Winklin tehtaalla Saksassa. Kumppanuus oli molemmille yhtiöille parempi kuin kilpailu.

”Ilman Haltonia emme olisi ymmärtäneet tätä bisnesmahdollisuutta. Haltonin olisi puolestaan ollut vaikeampi tulla markkinoille ilman meitä”, Alvaro Migoya sanoo.

Toistaiseksi yhteisyritys ostaa tuotteita Innesin tehtaalta. On kuitenkin mahdollista, että yhteisyritys käynnistää tulevaisuudessa oman tuotannon, kun volyymi nousee riittäväksi. Yhteisyritys on tehnyt myös kauppaa Peruun sekä Chileen, jossa sillä on yksi työntekijäkin.

”Kumppanuudessa pitää olla molemminpuolinen luottamus ja jaetut arvot. Meillä on ja uskon, että olemme siksi menestyneet”, Alvaro sanoo.

Migoyalla ja Innesillä on Mika Halttusen kanssa toinenkin yhteinen sijoitus. He lähtivät mukaan suomalaisen FC Lahti -jalkapallojoukkueen omistajaksi pienellä sijoituksella.

SAMAAN AIKAAN, kun Halton kasvoi Meksikossa, talous sukelsi syvälle etelämpänä Brasiliassa. Kuinka tuore yhteisyritys siitä selvisi?

”Tiimimme on oppinut vahvemmaksi kaikkien haasteiden edessä. Meillä on fantastinen ryhmä”, Marcelo Vale sanoo.

Yhteisyrityksen lähes nollasta startannut liikevaihto kasvoi 46 prosenttia vuonna 2016 ja yli 20 prosenttia vuonna 2017, vaikka Brasilian ta-

louskehitys on ollut heikkoa. Vuonna 2018 tavoitteena on 1,8 miljoonan euron liikevaihto. Halton Refrinillä on tärkeitä hankkeita esimerkiksi sairaaloissa. Merkittävin osa tulee kuitenkin ravintolaketjuilta, joista on löytynyt bisnestä myös matalasuhdanteessa.

”Refrinin tuotteet ovat tärkeitä siinä, että pääsemme aloittamaan yhteistyön asiakkaiden kanssa. Kun esittelemme heille edistyneempiä

Halton-tuotteita, he päätyvät usein tilaamaan niitä”, Marcelo kertoo.

Vaikka Halton Refrin on yhteisyritys, Marcelo kokee yrityksen olevan tärkeä jäsen Haltonin verkostossa. Menestyksen salaisuus on kova työ ja verkostomainen toiminta muiden Haltonin yksiköiden, varsinkin Pohjois-Amerikan välillä.

”Kaikki ovat hyvin kannustavia ja kiinnostuneita meidän potentiaalistamme. Haltonissa on kulttuuria ja energiaa, jota on vaikeaa selittää. Iso Halton tuntuu usein pieneltä ja ilmapiiri on hyvin ystävällinen”, Marcelo kuvailee.

KAHDEN BRÄNDIN strategia tuntuu toimivan Brasiliassa. Yhteisyritys myi alussa 80-prosenttisesti Refrinin tuotteita, mutta nyt Haltonin ja Refrinin tuotteiden osuus on yhtä suuri. Alkuperäisiä tavoitteita ei ole vielä saavutettu, mutta Marcelo Vale uskoo, että Brasilia on seuraava kasvun lähde Haltonille. Maassa tarvitaan turvallisia ja energiatehokkaita ilmanvaihdon ratkaisuja.

Paikallinen näkemys auttaa muodostamaan oikean tilannekuvan ja

toimintasuunnitelman kulttuurissa, joka on hyvin erilainen verrattuna eurooppalaiseen ja pohjoisamerikkalaiseen.

Halton Refrinin tehtaan avajaisissa kävi juuri näin. Marcelo oli oikeassa. Kaikki sujui lopulta hienosti. Ruuhkaan juuttuneet ihmiset saapuivat myöhässä, mutta paikalle tuli lopulta noin kolmesataa vierasta.

Brasilialaiset rakastavat musiikkia ja tanssimista. Avajaisten yleisön yllätykseksi Haltonin hallituksen puheenjohtaja nousi lavalle ja tarttui kitaraan.

”Mika aloitti fantastisen rock’n roll show’n bändinsä kanssa. Ihmiset rakastivat sitä”, Marcelo sanoo.

Hänen mukaansa asiakkaat muistelevat vieläkin ihmetellen Ärräpää-yhteen nimeä. Portugalin kielessä R-kirjain äännetään kuten Suomessa H-kirjain. Refrin lausutaan siis Hefrin. Pärisevät ärrät muistetaan.

”Se oli fantastista! Toivottavasti saamme heidät tänne uudelleen.”

Vähän Venäjästä



Öljyn hinta oli kääntynyt nousuun, kun Vladimir Putin tarttui valtaan vuonna 2000. Venäjälle tuli järjestys ja Venäjä sai rahaa. Länsieurooppalaiset yritykset huomasivat, että Euraasian mantereelle kehittyy uusi iso markkina, joka vaurastuu nopeasti.

Haltonin sisäilmaliiketoiminta nosti Venäjän yhdeksi tulevan kasvun painopisteeksi vuonna 2005. Parin seuraavan vuoden aikana Venäjä oli toistuvasti esillä Haltonin hallituksen kokouksissa. Vienti itään veti hyvin, ja Halton toimitti ilmanvaihdon komponentteja muun muassa Moskovaan Šeremetjevon lentokentälle ja Venäjän valtion energiarivastoon. Tuotannon käynnistämistä itänaapurissa pidettiin todennäköisenä muutaman vuoden sisällä.

Vuonna 2007 pöytäkirjoihin kirjattiin, että ”Venäjän projekti etenee, mutta mitään päätöksiä ei ole tehty”. Saman vuoden joulukuussa hallitus suositteli ”Venäjä-strategian nopeampaa toimeenpanoa” ja vaati Haltonin johdolta ”konkreettista toimenpidesuunnitelmaa”.

Hallitus halusi kiihdyttää vauhtia. Toimiva johto kuitenkin viivytteli. Hallituksen puheenjohtaja Mika Halttusesta tuntui, että hän oli motkottanut Venäjästä monta vuotta, mutta johtajat eivät saaneet mitään aikaan.

Elokuussa 2008 asetelmat muuttuivat äkillisesti. Venäjä hyökkäsi Nato-jäsenyyttä tavoittelevaan Georgiaan. Sota kesti viisi päivää, 800 sotilasta ja siviiliä menetti henkensä. Lännen ja idän välit jäähtyivät. Kaikki, jotka olivat tehneet kauppaa Venäjän kanssa, joutuivat analysoimaan, miten yhteenotto vaikuttaisi tulevaan kanssakäymiseen. Miten tavarat ja rahat liikkuisivat, mikä olisi Venäjälle sijoitetun omaisuuden suoja ja niin edelleen.

Pian tämän jälkeen yritysten kokoushuoneisiin vyöryi kansainvälinen finanssikriisi. Öljyn hinta taittui syöksyyn ja Venäjän rupla romahhti. Firmojen päättäjät valmistautuivat vaikeisiin aikoihin ja vähensivät riskejä kaikkialta.

Finanssikriisin laineet heiluttivat myös Haltonia. Ne eivät kuitenkaan lamauttaneet yhtiön toimintakykyä. Joulukuussa 2008 Haltonin hallitus päätti toteuttaa tehdasinvestoinnin Kiinaan. Saksaan lähdettiin tekemään pienehköä tehokkuutta lisäävää koneinvestointia. Mutta Venäjä oli pudonnut agendalta kokonaan.

Talouskriisi heikensi myyntiä. Lännen ja idän suhteet heikkenivät edelleen. Vuonna 2014 Venäjä liitti Ukrainalle kuuluneen Krimin omiin alueisiinsa. Yhdysvallat ja EU rankaisivat Moskovaa määräämällä venäläisille yrityksille ja yksityishenkilöille pakotteita. Venäjä reagoi vastapakotteilla. Öljyn hinta kääntyi laskuun. Rupla romahti jälleen kerran.

Monet Venäjälle investoineet länsiyritykset joutuivat taas kerran selvittämään, voisivatko ne kestää entistä kovempia riskejä vai pitäisikö niiden vetäytyä ja kirjata tappiot ennen kuin ne kasvaisivat suuremmiksi.

Haltonilla ei ollut tällaista ongelmaa. Yhtiön johdon varovaisuus oli ollut viisautta.

Yhteydet ihmisten välillä ovat säilyneet ja Suomesta viedään edelleen tavaraa Venäjälle, mutta suuremmat siirrot odottavat rauhallisempia aikoja. Venäjä on niin lähellä ja niin kaukana.

Jos se ei ole oikein

Jos se ei ole oikein, älä tee sitä. Jos se ei ole totta, älä sano sitä. Kohtele muita samoin kuin toivoisit itseäsi kohdeltavan.

Tämä periaate toimii niin ihmisten kuin yritystenkin välisissä suhteissa. Reilu peli on luottamuksen perusta. Luottamuksen rakentaminen kestää vuosia, mutta luottamuksen voi menettää hetkessä.

Sanapari *luottamus ja etiikka* on yksi Haltonin viidestä arvosta. Haltonin arvot heijastavat yhtiön käsitystä oikeasta ja väärästä. Ne auttavat tekemään valintoja ja opastavat oikeaan suuntaan, on kyse sitten pienistä päätöksistä tai suurista strategisista valinnoista, asiakkaan ilahduttamisesta tai lakien ja ihmisoikeuksien noudattamisesta.

Asiakaskeskeisyys on säilyttänyt paikkansa jo 50 vuotta Haltonin arvojen kärjessä. Asiakas on tärkeä. Asiakas on kuningas. Jotta yhtiö onnistuu asiakkaan kanssa erinomaisesti, työntekijöiden on ymmärrettävä asiakkaan todelliset tarpeet ja oikeat ongelmat. Tämä vaatii usein äärimmäistä omistautumista asiakkaan elämän helpottamiseen.

Tiimityö, jatkuva oppiminen ja positiivinen asenne auttavat haltonlaisia onnistumaan asiakastyössä.

Jos kaikki yhtiössä työskentelevät ihmiset päättävät tehdä pieniä muutoksia, jotka parantavat toimintaa, pienistä muutoksista syntyy suuri vaikutus. Oma-aloitteisten, ratkaisukeskeisten ja myönteisten ihmisten kanssa on hauska tehdä työtä.

Pettymykset kuuluvat jokaisen yrityksen arkeen. Yksikään ihminen, tiimi tai firma ei ole täydellinen. Myönteisen hengen ylläpitäminen on joskus vaikeaa, mutta ratkaisu ongelman ratkaisemiseen löytyy usein myönteisen ajattelun kautta. Tekeminen toimii paremmin kuin murehtiminen.

Suzuki-san

”Olen ollut keittiökonsulttina lähes 40 vuotta, mutta saan yhä motivaatiota samoista asioista. Kun hienon hotellin keittiö valmistuu, voin ajatella, että minä suunnittelin tämän. Kyse ei ole rahasta, vaan tuloksista ja tyytyväisistä asiakkaista. Se on kaikkein parasta.

Opiskelin keittiöalaa yliopistossa Las Vegasissa. Yrittäjäksi päädyin sitä kautta, että appiukkonni teki keittiösuunnittelua hotelleihin. Tulin mukaan yhtiöön. Hän suunnitteli 200 viiden tähden hotelleja eri puolille Aasiaa.

Haltonlasiin tutustuin ensimmäisen kerran foodservice-messuilla Singaporessa 1990-luvulla. Halton oli juuri avannut Malesian tehtaan ja kävimme siellä. Se oli hyvin pieni silloin.

Haltonin suurin vahvuus on, että suurimmassa osassa ulkomaaisista yhtiöistä toimitusjohtaja vaihtuu seitsemän vuoden välein. Mutta Machii-san on johtanut Haltonia Japanissa jo hyvin pitkään. Olli-san ja Georges-san ovat työskennelleet koko ikänsä Haltonissa. Tämä on myös japanilainen tapa. Työurat ovat pitkiä.

Minulla on Haltoniin vahva yhteys. Tunnen Mika-sanin ja hänen puolisonsa. Se on kuin perheyhteys ja siksi hyvin tärkeää minulle.

TOKIOON TULEE olympialaiset vuonna 2020. Hotelleja valmistuu paljon eikä minulla ole aikaa projekteihin Japanin ulkopuolella. Nyt suunnittelen paljon Marriotteja ja Hiltoneita. Kansainvälisille hotelleille suosittelen Haltonia turvallisuuden, energiatehokkuuden ja ulkonäön takia.

Hyvinvointi on näille hotelleille hyvin tärkeää, samoin turvallisuus. Kuinka monta prosenttia rasvasta imetään pois? Kuinka puhdas poistokanava on? Jos kanava on puhdas, tulipalon vaara pienenee.

Hotellit ovat hyvin korkeita, 60-kerroksisia ja niissä on tuhat huonetta. Jos keittiöön tulee tulipalo, syntyy paniikki. Toinen haaste Japanissa ovat maanjäristykset. Siksi rakennus- ja palomääräykset ovat tiukkoja. Haltonin tuotteet täyttävät ne parhaiten – mutta tuotteiden hinta on hyvin korkea.

JOTKUT ASIAKKAAT painottavat turvallisuutta, toiset kustannuksia. Jos asiakas etsii vain kaikkein halvinta tuotetta, emme voi suositella häntä panostamaan laatuun.

Haltonilta odotan ekologisuutta. Sitä he tekevätkin M.A.R.V.E.L.-järjestelmällä, jossa on automaattisesti säätyvä teho. Se tarkoittaa rahan säästöä.

Kaikki valittavat nykyään, että keittiöt ovat liian kuumia. Olosuhteista pitää tehdä miellyttävät, muuten kukaan ei enää halua työskennellä keittiössä. Yhteistyön alussa, 1990-luvulla oli toisin. Haltonin laatu ei ollut aina kovin hyvää, mutta nykyään hankaluuksia on vähän. Minä voin kertoa haltonlaisille, mitä markkina vaatii. Esimerkiksi MobiChef on aika uusi tuote. Sanoin aina, että se ei ole riittävän hyvä. He muuttivat sitä nopeasti.

Jos keittiöön tulee tulipalo, syntyy paniikki. Toinen haaste Japanissa ovat maanjäristykset. Siksi rakennus- ja palomääräykset ovat tiukkoja.

Keittiöt muuttuvat. Nykyään ruokaa valmistetaan vähemmän uppo-paistamalla ja esimerkiksi ruuan höyryttäminen yleistyy, koska se on terveellisempää. Se pitää ottaa huomioon suunnittelussa.

Nyt minulla on asiakkaina Googlen, Applen ja Facebookin Japanin toimistot. Nämä yhtiöt eivät halua tavallista henkilökuntaruokaa. Laatu, ulkonäkö, energiansäästö – kaiken pitää olla parempaa kuin hotelleissa. Ja keittiöiden pitää täyttää tiukat energiavaatimukset.

Googlen, Applen ja Facebookin työntekijöiden palkat ovat kovia. Nämä nuoret sinkkuinsinöörit syövät keskimäärin 1,7 kertaa päivässä henkilökuntaruokalassa. He tietysti valittavat, jos ruoka on huonoa, sillä he syövät vapaa-ajallaan viiden tähden ravintoloissa.

Tulevaisuudessa haltonlaisten pitää jatkaa innovaatioita ja kehittää uutta teknologiaa. Niin he ovat tehneetkin.

Suomessa olen käynyt kahdesti. Georges Gaspar näytti minulle keran kuvan pienestä tehtaasta, jonka Mikan isä oli perustanut. Se oli niin pieni, ja nyt yhtiö on alansa suurin. Siihen on tarvittu vain 50 vuotta. Uskomatonta!”

SHIGERU SUZUKI on yksi Japanin johtavista ammattikeittiöalan konsulteista ja Haltonin pitkäaikainen yhteistyökumppani.

Poikkeustila huuvapajalla

Vuosi 2018 alkaa Lahdessa jos ei nyt ihan raukeana niin huomattavan tavallisena kuitenkin. Työt Halton Marinen tehtaalla sujuvat tammikuussa hyvin.

Huuvapajan tilausten ja tuotannon tasapainoa seuraavan järjestelmän värikoodi pysyy vihreänä: tilanne hallinnassa. Pajan tiimissä työskentelevistä ammattilaisista tuntuu, että he pystyvät tuottamaan helposti sen, mitä asiakkaat tarvitsevat.

Kuun lopulla tilanne alkaa kuitenkin muuttua.

Haltonin myyjät syöttävät järjestelmään enemmän ja enemmän tilauksia. Syksyllä lykkääntyneet kaupat toteutuvat nyt. Jotkut asiakkaat haluavat aikaistaa omia tilauksiaan. Huuvapajassa koodit muuttuvat ensin keltaisiksi. Sitten ne rusottavat punaisina.

HALTON MARINE toimittaa huuvia muun muassa risteilylaivojen, autolauttojen ja öljynporauslauttojen keittiöihin. Lähes kaikki Lahdessa valmistetut huuvat ovat keskenään erilaisia, ainutlaatuisia kappaleita.

**Työtä tehdään enemmän,
jos tarve. Johtajien ei
tarvitse suostutella ketään,
käskemisestä puhumattakaan.**

Huuvan eri lohkokoihin tarvittava ruostumaton teräs leikataan, lohkot hitsataan ja saumat hiotaan. Sitten seuraa saumojen maalaus, pintojen puhdistus, komponenttien asennukset ja sähköistys. Työ vaatii osaamista, huolellisuutta ja ripeyttä. Kyse on niin vaativasta koko-

naisuudesta, ettei sitä voi antaa robottien tehtäväksi.

Lahden huuvapaja toimii hyvin itsenäisesti. Pajan ammattilaiset seuraavat tilauskannan kehitystä ja asiakkaan kanssa sovittuja toimitusaikoja, ja säättävät oman työnsä tilanteen mukaan. Työtä tehdään enemmän, jos tarve. Johtajien ei tarvitse suostutella ketään, käskemisestä puhumattakaan.

”Ei meille mitään tarvitse sanoa”, sanoo pajalla työskentelevä Petri Tuominen. ”Ennakoimme itse tulevia tilanteita. Katsomme seuraavaan viikkoon ja pidämme huolta siitä, ettei tule hirveä kiire. Jos pitää venyä, niin sitten venytään.”

Venyminen on luonnollinen asia Petrille, yhtä luonnollinen kuin aamuisin syötävä kaurapuuro. Hänen mukaansa huuvapajassa kenenkään ei ole pakko tehdä ylitöitä. Tiimi sopii yhdessä päivän päätteeksi, koska työt aamulla aloitetaan. Ylitöihin pyydetään tietysti esimiehen lupa.

”Minä näen tämän asian niin, että me ollaan vähän niin kuin yksityisyrittäjiä, jotka pitävät huolen siitä, että tavara lähtee tehtaalta juuri silloin kuin pitää. Miksi minun pitäisi odottaa johtajaa, joka tulee sanomaan minulle sen, minkä itsekin ymmärrän?”

Helmikuussa 2018 Tuominen joutuu laittamaan kaiken aikansa ja energiansa peliin. Tuleen joutuvat myös hänen työkaverinsa Timo Puustinen, Juha Kirjavainen, Jouni Huoli, Jani Ahlstedt ja Adam Kody, suomalainen somalialainen jolle työkaverit ovat antaneet lempinimen Aatu.

Huuvapaja aloittaa tarvittaessa työt jo neljältä yöllä ja tekee pitkiä päiviä, jotta viikonloput pystytään pitämään vapaina. Tunnit kuluvat nope-

asti, mutta pitkittyvä urakointi väsyttää ja välillä hermotkin kiristyvät. Pajassa kiroillaan enemmän kuin tavallisesti. Tuotanto kohoaa kuitenkin uusiin huippulukemiin, pysyy siellä ja nousee pian uuteen ennätykseen.

Tavallisella viikolla huuvapaja tekee 20 tai 30 huuvaa. Tehtaan tuotantopäällikkö Pekka Kyllönen tietää, että paja pystyy venymään jopa 40 yksikköön, jos seuraavalla viikolla on rauhallisempaa. Mutta nämä rajat ylitetään helmikuussa reippaasti, ja koko kuukauden tuotanto kohoaa peräti 227 yksikköön.

Tavarantoimittajatkin joutuvat tiukoille. Mihin tämä kaikki menee, eräs teräksen toimittaja ihmettelee. Kolmen ensimmäisen kuukauden aikana huuvapaja toimittaa huuvia enemmän kuin koko vuonna 2017, eikä sekään ollut huono vuosi.

PEKKA KYLLÖNEN luottaa huuvapajan miesten suorituskykyyn ja harkintaan, mutta seuraa tarkasti tiimin jaksamista – ettei kukaan väsähdä täydellisesti. Työturvallisuus on hänen vastuullaan. Pekka pyrkii pitämään huolta myös siitä, että paineet eivät kasva liian korkeiksi.

”Sanoin, että alkää tuijottako liian isoa kuvaa. Viikon tai kuukauden määrät näyttivät kieltämättä hirveiltä, mutta kehotin miettimään lyhyen jätteen tavoitteita. Mikä on se määrä, mikä tänään pitää tehdä? Okei, sun pitää tehdä kolme kappaletta. Pystytkö sinä siihen? Varmasti pystyt.”

Toinen Kyllösen huoli liittyy komponenttien riittävyyteen ja kolmas koneisiin.

”Minulla oli pelko hanurissa siitä, että meidän laserleikkauskone hajoaa. Ihmiset joustavat, mutta koneet eivät jousta. Meidän lasereilla ajettiin alkuvuonna ihan älytön määrä tunteja ja tiesin, että se on vain ajan kysymys, että jokin paikka menee rikki. Pelkäsin myös sitä, että osat loppuvat.”

Osat riittävät ja ihmiset jaksavat, vaikka huuvapajan poikkeustilanne kestää peräti kahdeksan viikkoa. Mutta kun suurin ruuhka on saatu purettua, toinen laserleikkauskoneista antautuu. Koneeseen tulee vika, jonka selvittäminen kestää pitempään kuin kukaan olisi halunnut. Se seisoo toimettomana peräti kaksi viikkoa.

Laserkoneen lakko ei ole kuitenkaan sellainen katastrofi kuin se olisi ollut helmikuussa. Tästäkin selvittää. Asiakkaat saavat huuvarsan sovit-
tuina päivinä, eikä heidän tarvitse tietää, millaisia ponnisteluja niiden
tuottaminen on vaatinut. Se ei ole heidän huolensa.

LAHTI SIJAITSEE varsin hyvässä paikassa, jos yritys toimittaa tava-
raa Suomen markkinoille. Leppoisasta pikkukaupungista on tunnin ajo-
matka maan ainoalle metropolialueelle ja hyvät reitit myös muihin il-
mansuuntiin. Työntekijöille Lahti tarjoaa suomalaisittain edullisen asu-
misen hinnan, lyhyet työmatkat ja loistavat mahdollisuudet ulkoiluun,
marjanpöimintaan ja muihin suomalaisille tärkeisiin vapaa-ajan rien-
toihin.

Halton Marinelle sijainti Lahdessa ei kuitenkaan tarjoa mitään eri-
tyistä etua, pikemminkin päinvastoin. Lahden yksiköstä vastaava joh-
taja Anu Nyman ja tuotannon vetäjä Pekka Kyllönen joutuvat rakenta-
maan tehtaan kilpailukyvyyn muiden asioiden varaan.

”Laatu, joustavuus ja lyhyet toimitusajat ovat niitä meidän juttuja”,
Kyllönen sanoo.

”Ihmisiä ei voi pakottaa venymään, mutta he tekevät sen mielellään,
jos työnantaja välittää heistä aidosti ja kohtelee reilusti. Meillä on kyllä
esimiehiä mutta ei hierarkiaa. Teemme töitä yhdessä. Huuvapajan ka-
verit tekevät ihan mitä vaan ja pyytämättä. Ei minun tarvitse olla käyttä-
mässä, tuleeko sieltä tavaraa vai ei.”

Kyllönen keskusteleekin jatkuvasti työntekijöidensä kanssa asiakkaiden
tarpeista. Hän muistuttaa, ettei kenenkään ole pakko ostaa Haltonilta
mitään. Haltonin tehtaalta työskentelevien ihmisten on pidettävä huol-
ta siitä, että asiakkaiden luottamus pysyy poikkeuksellisen korkeana.

”Meillä on paljonkin sellaisia asiakkaita, jotka sanovat urakoitsijoil-
leen että he haluavat ostaa nimenomaan Haltonilta ja että tavara on teh-
tävä Lahdessa. Meidän kaikkien velvollisuus on pitää tällaisesta suhteesta
äärimmäisen hyvää huolta. Tähän ei kannata tulla töihin, jos ei siedä
muutosta tai epävarmuutta. Meidän tehtaalta tilanne ja toiminta muut-
tavat ihan jokaisena päivänä.”

POIKKEUSTILA LAHDESSA jatkuu helmikuulta maaliskuulle, rau-
hoittuu hieman ja päättyy huhtikuussa. Huuvapaja ylsi huippusuorituk-
seen ja hurjat tuntimäärät hyvitetään asianmukaisesti, mutta mitään suu-
rempaa numeroa asiasta ei tehdä. Tämä kuuluu lahtelaisten jalat maassa
-filosofiaan.

Työskentelyä jatketaan normaalisti, kunnes sitä taas uudestaan kiih-
dytetään. Kuormituksen vaihtelu kuuluu työhön ja elämään. Kaikki ovat
vuorollaan sankareita ja jokainen nauttii työn tuomasta tavallisesta suu-
remmasta tyydytyksestä omalla tavallaan:

Pekka Kyllönen ajaa kotiin, astelee omakotitalon pihalle rakenta-
maansa saunaan ja laittaa puut kiukaaseen. Tunnin päästä sauna on val-
mis kylpijää varten. Pekka saunoo yleensä pitkään, jopa puolitoista tun-
tia. Jäähdyttelee välillä terassilla, laskeutuu kylmävesipaljuun tai hyök-
kää alastomana lumihankeen. Kylmää ja kuumaa vuoron perään, päälle
yksi huurteinen olut.

”Siinä siirtyy ihan eri maailmaan. Kiitollisuus tulee pintaan. Ajatte-
len, että asiat ovat hyvin. Elämä on tässä ja se on ihanaa.”

Petri Tuominen ajaa kotiin, avaa rivitaloasunnon oven ja napsauttaa
lämmöt päälle sähkösaunaan. Puolen tunnin päästä Petri nauttii jo löy-
lyistä. Viipyilevän saunomisen jälkeen hän avaa ensin oluttölkin ja sit-
ten radion. Sieltä tulee *Puhelinlangat laulaa*, supersuosittu kuuntelijoi-
den toivekonsertti jota Yleisradio on lähettänyt vuodesta 1972.

”Istun siinä terassilla hissukseen ja olen tyytyväinen. Päivä on päät-
tynyt yhtäkkiä. Kiire on ohi. Jonkinlainen pieni tyhjiö siinä tietysti on,
mutta se menee nopeasti ohi.”

Petri nauttii toivekonsertin lämpimästä tunnelmasta. Siinä on niin
paljon tuttua ja niin paljon arvaamatonta. Kuka tahansa saattaa soit-
taa lähetykseen, lähettää terveisiä kenelle tahansa ja sanoa mitä ta-
hansa. Juontajat sopeutuvat tilanteeseen ja hoitavat tyylikkäästi myös
poikkeuksellisen jännittävät tapaukset.

”Olen itsekin soittanut sinne monta kertaa”, Petri hymyilee.

Urakoitsijan saappaisiin

Haltonin tuotekehityskeskusten leikkauspöydän sinisillä laka-noilla makaa potilas. Haltonin tutkimuskeskuksen päällikkö Raimo Parkkila esittelee muut salin hahmot.

”Vaaleat isot pöntöt ovat leikkaavaa henkilökuntaa eli lää-käreitä. Matalammat pöntöt ovat istuvia ihmisiä ja tuolla istuu aneste-sialääkäri”, Raimo kertoo.

Potilas on itse asiassa muovinen nukan rintakuva eivätkä lääkäritkään muistuta ihmistä. Seisovaa ihmistä mallintaa pyöreä valkoinen metalli-torni, jota lämmittää kolme hehkulamppua. Sata wattia on yhtä kuin yh-den aikuisen lämmöntuotto.

Tervetuloa Inoroomiin! Kausalan tuotekehityslaboratorion tilaan on rakennettu täysiverinen leikkaussali. Sen sydän on kattoon leikkauspöy-dän yläpuolelle asennettu hajottava ilmanvaihtolaite, jossa on huippu-tehokkaat hepa-suodattimet.

”Kun ilma tulee hepa-suodattimen läpi, siitä on poistunut kaikki hiuk-kaset 99,95-prosenttisesti. Ilmaa puhdistetaan koko ajan. Suodattimien vaihtoväli on 5–7 vuotta”, Raimo selittää.

Inoroomissa ei ole pelkästään Haltonin huipputekniikkaa, sillä leik-kaussali on poikkeuksellinen suomalaisyhtiöiden yhteinen hanke. Ino-roomissa on sairaalakalustevalmistaja Merivaaran valaisimet, leikkaus-pöytä ja työpisteet. Kaiken ympärillä on puhdas- ja kylmätiloja tekevän Hermetelin tiiviit seinä- ja kattorakenteet.

Inoroom on tuote, jota kolme yhtiötä myy kokonaisuutena avaimet käteen -periaatteella. Yritykset pystyvät tällaiseen yhteistyöhön vain harvoin. Onnistumisesta kertoo, että Inoroom palkittiin vuonna 2017 Suomen Rakennusinsinöörien Liiton RIL-palkinnolla. Sen saa vuosit-tain laadukasta ja innovatiivista suomalaista rakennusosaamista edusta-va rakennuskohde tai -konsepti. Inoroom ohitti kilpailun loppusuoralla Eduskuntatalon jättiremontin.

Kausalan Inoroom-tilaan tulee säännöllisesti sairaaloiden henkilö-kuntaa eri puolilta Eurooppaa tekemään simuloituja leikkauksia. Näis-sä operaatioissa testataan esimerkiksi vaatetuksen vaikutusta ilmanpuh-tauteen.

Mutta miten ja miksi Inoroom-tuote syntyi? Se tarina liittyy tähän sa-maiseen puhdistilaan Kausalassa.

TUKHOLMAN NYA Karolinska Solna -sairaalan suurtilaus edellytti Haltonilta testauksia, joita varten Kausalaa päätettiin tehdä uusi malli-leikkaussali.

Kiinnostus leikkaussaleihin oli Haltonissa herännyt jo ennen Tuk-holman hanketta.

”Olimme juuri päättäneet panostaa terveydenhuoltotiloihin. Olim-me alustavasti harkinneet, että Kausalaa pitäisi tehdä leikkaussali, jotta pääsisimme asiantuntijoiksi asiassa”, kertoo Haltonin Health-segmen-tin tuotepäällikkö Ismo Grönvall.

Haltonilla ei ollut aiempaa kokemusta leikkaussalien rakentamisesta, mutta lähellä oli onneksi osaamista.

Orimattilassa, alle tunnin ajomatkan päässä Kausalasta pitää pääkont-toriaan puhdistiloja rakentava Hermetel. Vielä lähempänä eli Lahdessa toimii toinen asiantuntijayritys, sairaalapöytiä ja valaisimia leikkaus-

saleihinkin tekevä Merivaara. Kolmas alan yritys oli sairaalasuunniteluakin tekevä insinööritoimisto Granlund.

Hermetelin elementtituoteryhmäjohtaja Juha Ritala ja Granlund Kuopion toimitusjohtaja Jukka Vasara olivat pohtineet yhteistyötä jo aiemmin:

Se vasta olisi hienoa, jos Suomesta ryhdyttäisiin viemään maailmalle uusien standardien mukaista leikkaussalikonaisuutta. Mutta kuka lähtisi edistämään ja johtamaan tällaista hanketta?

Palaset alkoivat lokahtaa paikoilleen, kun Halton vuonna 2013 pyysi Hermeteliltä tarjousta leikkaussalin rakentamisesta. Seuraavana vuonna

oli ensimmäinen Haltonin, Merivaaran, Granlundin ja Hermetelin edustajien tapaaminen, jossa käsiteltiin uudenlaista yhteistyötä. Hanke tarvitsi kuitenkin vielä johtajan. Projektista kuuli Buildings-liiketoiminnan Nordic-alueesta vastaava markkinointipäällikkö Mikael Sokolnicki.

”Hanke kuulosti todella mielenkiintoiselta. Nostin

kättä pystyyn, että voisin lähteä tähän mukaan ja kävin esittäytymässä yritysten toimitusjohtajille”, Mikael sanoo.

Hän kuvaa Inoroomia kolmen yrityksen, Haltonin, Merivaaran ja Hermetelin, sisäiseksi startupiksi. Ne kaupallistivat idean yhdessä, ja kesäkuussa 2015 hanke oli valmis lanseeraukseen. Se tehtiin Sairaalektiikan päivillä Turussa.

Ensimmäisen ennakkoluulottoman asiakkaan etsimiseen kului vuoden päivät. Finanssijätti OP Ryhmä hankki sairaalaketjunsuusiimpiin kohteisiin Inoroom-leikkaussaleja, ja Pohjola Sairaalan tilauksesta päästiin kertomaan marraskuussa 2016.

”Startti on ollut hieno. Yli kymmenen leikkaussalia on jo käytössä ja toimitettuna eri asiakkaille. Edelleen tämä on paljon luottamuksen rakentamista asiakkaan suuntaan. Siinä on auttanut se, että tässä on mukana kolme yritystä, joilla on brändiuskottavuutta ja historiaa”, Mikael kertoo.

INOROOM ON merkinnyt Haltonille ja sen kumppaneille harppaus ta ylöspäin arvoketjussa. Halton on tavallaan astunut urakoitsijan saappaisiin ja ottaa koko hankkeesta vastuun vuosiksi eteenpäin. Tähän on Mikaelin mukaan liittynyt myös pelkoja. Mitä Haltonin asiakkaat sanovat, mitä urakoitsijat?

”Olemme nousseet näissä kapean osaamisalueen hankkeissa ilmanvaihtourakoitsijan yläpuolelle, jopa pääurakoitsijan rinnalle. Me kilpailutamme ilmanvaihtourakoitsijoita. Toistaiseksi se on mennyt aika kivuttomasti. Pelot ovat olleet turhia.”

Mikael Sokolnicki on huomannut, että rakentamisessa on tilausta kokonaistoimittajalle, joka ottaa vastuun sisäilman laadusta. Modulaarinen rakentaminen kiinnostaa asiakkaita. Julkisen sektorin asiakkaiden budjettiraamit ovat kuitenkin hyvin tiukat.

”Meidän hinta-laatusuhteen pitää olla parempi kuin perinteisen rakentamisen”, Mikael sanoo.

Seuraava haaste on konseptin vieminen kansainvälisille markkinoille. Inoroom toteuttaa sen strategisen askeleen, jota Halton on halunnut. Laitteiden ja palvelujen sijaan myydään laadukasta sisäilmaa.

Se vasta olisi hienoa, jos Suomesta ryhdyttäisiin viemään maailmalle uusien standardien mukaista leikkaussalikonaisuutta. Mutta kuka lähtisi edistämään ja johtamaan tällaista hanketta?

Munakoisoja ja markkinointia

Camille Delacroix asettelee tikun nokkaan tökättyjä hanhenmaksapalloja paistumaan öljyyn. Haltonin liikutettava MobiChef-keittoasema imee sisäänsä ruuan höyryt ja käryt. Ne eivät haittaa ympärillä tungeksivaa kymmenien kutsuvierasten joukkoa. Halton on kutsunut heidät juhlistamaan ainutlaatuisen show-keittiön avajaisia Béthunen tehtaalle.

Nuori kokki on yksi Ranskan tunnetuimmista, sillä hän on voittanut television suosittu Top Chef France 2018 -kilpailun kaksi viikkoa sitten. Tänään keittiön herkuista päävastuun kantaa kuitenkin Marc Meurin, kahden Michelin-tähden huippukokki. Camille Delacroix työskentelee hänen apulaisenaan.

Valtasuhteet ovat selvät. Meurin johtaa keittiön orkesteria. Hän ei huuda eikä huido, vaan kiertää tarkastamassa työvaiheita ja jakelemassa ohjeita. Toiset kuuntelevat tarkasti. Työ tehdään hiljaa ja keskittyneesti. Delacroix asettelee pieniin tarjoiluastioihin alkupalaksi mangopalloja kirpeän japanilaisen yuzu-mehun kera. Pian tarjoilijat tuovat vieraille

mehevää punaista tonnikalaa, joka saa ystäväkseen munakoisokaviaaria ja terävämpää *new wave* -kastiketta.

Herkullista, kerta kaikkiaan! Mutta miksi Halton investoi miljoonan design-keittiöön, joka on täynnä yhtiön viimeisintä keittiöilmanvaihtoteknologiaa? Kysymys on markkinoinnista, mutta ei pelkästään siitä. Halton saa tällaisissa tilaisuuksissa asiakaspalautetta, jota se voi hyödyntää tuotekehityksessä. Yhtiö uskoo *co-creationiin*, tuotekehitykseen yhdessä asiakkaiden kanssa.

Heti keittiön seinän takaa löytyvät Haltonin järeät ilmanvaihtokoneet ja ilman puhdistuslaitteet. Niiden vierestä aukeaa ovi keittiötuotteita kehittävään tutkimuskeskukseen, joka mittaa ja verifioi ilmanvaihdon toimivuutta. Markkinointi, kokkaus ja t&k ovat täällä täydellisessä symbioosissa.

Foodservicen markkinoinnista Euroopassa vastaava Benoît de Rycker ohjaa keittiön ilmanvaihdon toimintoja show-keittiön suurelta näyttöpaneelilta. Erikoiskameran kuvista vieraat voivat myöskin nähdä, kuinka käryt karkaavat huuvasta, kun Capture Jet -toiminto kytketään pois päältä.

Keittiön valaistus muuttuu äkkiä lämpimästä kylmäksi. Tiskille kootut marenkijalkiruuat, Paris-Brest-leivonnaiset ja muut herkut alkavat näyttää kalvakoilta. Sitten valaistus säädetään takaisin keltaisen lämpimäksi, ja kokkien luomukset muuttuvat taas herkullisemmän näköisiksi. Kokit avaavat tiskin takana moneen kertaan ison uunin, jossa pienet kanankoivet kypsyvät. Käryt eivät kuitenkaan saa haitata eivätkä haittaa juhलaseuruutta.

Tänään tila on täynnä keittiöalan konsultteja ja investoijia. Kaikkia toimintoja ja asetuksia voi muuttaa tässä show-laboratoriossa. Asiakas ymmärtää parhaiten, mitä teknologia merkitsee, kun asiat näkee, kuulee ja haistaa itse. Vieraat kuuntelevat tarkasti, kun huippukokit puhuvat heille ruuanlaiton olosuhteista.

KOKIT OVAT tottuneet sietämään hankalia työoloja. Jopa laaturavintoloissa työskennellään usein suorastaan huonoissa olosuhteissa. Haltonin viesti on, että asiat voivat muuttua reilusti paremmiksi.

Ranskassa huippukokit ovat suurempia julkiksia kuin joissakin muissa maissa. Marc Meurin ja Camille Delacroix keskeyttävät kokkauksensa muutaman kerran, kun vieraat haluavat yhteiskuviin mestareiden kanssa.

Huippukokki toimii luontevasti ilmanvaihtolaitteiden brändilähettinä. Kokeilla on sananvaltaa erityisesti merkittävissä ravintoloissa ja he pystyvät määräämään sinne haluamansa tuotteet – samaan tapaan kuin kirurgit vaikuttavat leikkaussalien ilmanvaihdon valintoihin.

Ranskalaisen juhlaselusteen puheensorina hiljenee äkkiä, kun Marc Meurin puhuu. Hän kuvaa keittiötä sanalla *formidable* ja kehuu sitä mainioksi paikaksi työskennellä. Myös Camille Delacroix on tyytyväinen, kun kokkaus päättyy. Hänen vaatteensa eivät haise tämän työvuoron jälkeen, eikä keittiössä ollut tukalan kuuma. Se on poikkeuksellista. Delacroix yllättyi varsinkin Haltonin MobiChef-keittoaseman tehosta. Kuuman öljyn hajuja hän ei tuntenut ollenkaan.

Camille Delacroix saattaa hyvinkin muistaa Haltonin brändin, kun hän valitsee tulevaisuudessa ratkaisuja oman ravintolansa keittiöön. Sitä ennen hän haluaa kuitenkin kehittyä ja oppia toisen kokin kanssa.

Miltä tuntui voittaa Top Chef -kilpailu?

”Se oli mahtavaa, uskomatonta. Minusta tuntui kuin olisin voittanut jalkapallon maailmanmestaruuden”, Delacroix kuvaa.

Seuraava tavoite on jo määritelty, ja se vastaa kokkien maailmanmestaruutta. Nuori kokki haluaa voittaa Un des Meilleurs Ouvriers de France -arvonimen, jota tavoitellaan joka neljäs vuosi järjestettävässä kilpailussa. Toinen vaihtoehto on kansainvälinen Bocuse d’Or -kilpailu, joka järjestetään Lyonissa joka toinen vuosi.

Vain paras on kyllin hyvää.

171 mitalistia

Hän on organisoinut toimiston tehokkaalla ja täsmällisellä tavalla. Yksi hänen tärkeä vahvuutensa on, että hän ottaa vastuuta. Häneltä ei tarvitse pyytää sitä. Hän myös valvoo hyvin tarkasti rahankäyttöä, niin kuin rahat olisivat hänen omiaan. Ja vielä yksi piirre: hän pysyy rauhallisena ja aina hyvällä tuulella, millä on myönteinen vaikutus varsinkin kiireisissä tilanteissa, joita toimistossa on usein.

Sellainen on Haltonin Belgian yhtiön talousassistentti Els Bartolomivis. Sanat ovat vuonna 2015 pidetystä onnittelupuheesta, jonka piti Elsin silloinen esimies Etienne Poncelet antaessaan Elsille Halton-mitalia. Myös hän on saanut samaisen mitalin, mutta se tapahtui jo vuonna 2003. Jokapäiväisiä kun nämä tunnustukset eivät ole.

Tilaisuudesta otetussa valokuvassa Els hymyilee kukkien ja mitalin kanssa. Ympärillä seisoo 14 työtoveria ja Haltonin silloinen toimitusjohtaja Heikki Rinne. Selusteen juhlisti Elsin palkitsemista vierailulla Bokrijkin ulkoilmamuseoon ja yhteisellä päivällisellä. Se oli mieleenpainuva päivä.

”Mitali oli hieno yllätys, jota arvostan hyvin paljon. Ensimmäiset kaksi vuotta pidin sitä näytillä olohuoneessani”, sanoo Els, joka aloitti työt Haltonissa vuonna 1995.

Halton-mitali kertoo, kuinka paljon kollegat arvostavat häntä ja muita palkittuja. *Scientia Ars Voluntas Acriter Agendo* – tieto, taito, tahto, sisu,

uurastus. Nämä sanat on kaiverrettu iittiläistaiteilija Osmi Nyströmin suunnittelemaan mitaliin.

Ensimmäiset mitalit jaettiin vuonna 1986, kun Halton oli hyvässä kasvuvaiheessa. Omistaja Seppo Halttunen ajatteli, että tuleva menestys riippuu ihmisten osaamisesta ja yhteistyöstä. Uusi palkinto suunnattiin ihmisille, jotka ovat vaikuttaneet Haltonin menestymiseen poikkeuksellisen ansiokkaasti. Esimiehet ehdottavat mitalisteiksi ihmisiä, jotka ovat osoittaneet ahkeruutta, ammattitaitoa ja yhteistyökykyä. Valinnan tekee Haltonin hallitus.

Aivan ensimmäiset mitalit saivat Kanadan-projektia keskeisesti käynnistäneet Juha Elf ja Heimo Salonen. Varhaisten mitalin saajien joukossa ovat myös esimerkiksi Ruotsin johtaja Tommy Jernberg, tuotekehitystä johtanut Erkki Aalto, Haltonin pitkäaikainen talous- ja varatoimitusjohtaja Erkki Nieminen ja tuotekehittäjä Arvi Tolmunen sekä yhtiön perustaja Seppo Halttunen. Osa mitalisteista on työskennellyt pois myydyssä kierrätysliiketoiminnassa. Kerran tämä tunnustus annettiin myös yhdelle ulkopuoliselle, Iitin kunnanjohtaja Harri J. Heikkilälle.

Halton-mitalistien saajien on pitänyt osoittaa sitoutumisensa ja osaamisensa vuosien työllä. Kuvaavaa on, että Haltonin hallituksen puheenjohtaja Mika Halttunen palkittiin mitalilla vasta vuonna 2003. Se oli luonteva hetki, koska hän oli tuolloin jättänyt toimitusjohtajan tehtävät.

Kuluneen 50 vuoden aikana on jaettu myös yksi kullattu Halton-mitali. Sen sai pitkäaikainen toimitusjohtaja Heikki Rinne jäädessään eläkkeelle.

TÄLLAISET MITALIT, viirit ja muut julkiset kunnianosoitukset olivat yrityksissä yleisempiä muutamia vuosikymmeniä sitten.

Nykyään moni yritys on luopunut kunniamerkkien jaosta ja siirtynyt pelkkiin tulospalkkioihin, joiden kuittamisesta kollegat eivät aina edes tiedä. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että julkisella tunnustuksella on saajilleen paljon suurempi merkitys kuin rahabonuksella. Julkinen kunnianosoitus on läheisiltä työtovereilta ja esimiehiltä saatu punnittu tunnustus.

Vuonna 2001 mitaleita jaettiin kolme. Yhden niistä sai Rob Boosbom, joka nykyään toimii Haltonin Holannin maajohtajana.

”Muistan sen kuin eilisen päivän. Tiesin, että se on jotakin erityistä. Ja mitali oli tunnustus koko tiimille – tähän on tiimityötä. Se oli osoitus, että olemme tehneet jotakin oikein”, Rob sanoo.

Mitalin perusteluna oli muun muassa se, että Rob oli johtanut myyntiysikköään Haltonin arvojen mukaisesti ja päässyt hyviin tuloksiin. Tärkeitä teemoja olivat tiimityö, motivoiva ilmapiiri, eettisyys, positiivisuus ja asiakasfokus.

”Meille tuli uusia myyjiä. Aloimme tehdä työtä enemmän tiiminä ja keskittyä oikeisiin asiakkaisiin”, hän kertoo.

Tämä tarkoittaa, että myyntiä suunnattiin urakoitsijoista ja insinööri-toimistoista enemmän rakennusten omistajiin ja rakennuttajiin.

YHTEENSÄ HALTON-MITALEITA on jaettu 171. Tunnustukseen kuuluu mitalin lisäksi 3 000 euron rahasumma. Aluksi periaatteena oli, että mitaleita jaetaan enintään kolme Suomessa ja kolme muissa toimintamaissa. Halton on kuitenkin kasvanut, ja niin on kasvanut myös mitalien määrä. Uuden vuosituhanen parhaimpina vuosina näitä palkintoja on myönnetty enemmän kuin kymmenen.

Mitalistit työskentelevät hyvin erilaisissa tehtävissä. Vuonna 2018 mitaleita pokkasivat esimerkiksi Unkarin maajohtaja Kilian Tomasz, Lahden tehtaan levyleikkauksessa työskentelevä Ismo Lunkka, Foodservicen saksalainen projektipäällikkö Maria Schmid-Dagn sekä laivakeittiöiden huoltoja ja käyttöönottoja koordinoiva Toni Suhonen Lahdesta.

Tunnustuksella on ollut suuri vaikutus ihmisiin, heidän työtehtäväänsä riippumatta.

”Olin yllättynyt ja otettu”, sanoo Phil Gibson ja jatkaa:

”Muistan sen kuin eilisen päivän. Tiesin, että se on jotakin erityistä. Ja mitali oli tunnustus koko tiimille – tähän on tiimityötä.”

”Hyvin ylpeä. Puulla päähän lyöty. Asian teki vielä vaikuttavammaksi se, että palkintoa esitti Mika Halttunen, jota kunnioitan hyvin paljon sekä kaksi muuta Haltonin ”sankaria” Rick Bagwell ja Andrey Livchak.”

Phil toimii Britanniassa Foodservicen Euroopan teknisenä johtajana. Aiemmin hän työskenteli Vent Masterin toimitusjohtajana, ja vuonna 2019 hänelle tulee täyteen huimat 54 vuotta alalla. Haltonissa hän on muun muassa ollut tuomassa ultraviolettiteknologiaa päästöjen hallintaan, rakentanut huoltoyksikköä Rochesteriin, Britanniaan ja auttanut käynnistämään Lähi-idän liiketoimintaa. Palkinnon perusteluissa mainitaan Philin suuri panos koko toimialalle.

Philin tavoin yllätynyt ja otettu palkinnostaan oli Lahden tehtaan kokoonpanossa ja työsuojeluvuolautettuna työskentelevä Petri Tuominen.

”On niin hieno asia, kun tällaisella kunnioitetaan. Se kannustaa palkinnon saajaa ja nostaa kaikkien motivaatiota, koska osoittaa muillekin, että jokaisen kannattaa yrittää”, Petri sanoo.

Petri on tarttunut urallaan mielellään niin työsuojelutehtäviin kuin myös nopeisiin lähtöihin ulkomaille. Vaativat keikat kiinnostavat.

HALTONIN TUNNUSTUSTEN saajilla on usein pitkä ura takanaan, mutta yhtiö haluaa palkita myös tuoreita työntekijöitä. Siksi haltonlaisille on vuodesta 1988 lähtien jaettu myös Halton Kunniakirja eli Halton Diplomi. Palkinto on arvoltaan 1 500 euroa, ja se on tunnustus esimerkiksi onnistuneesta projektista.

Diplomeista päättää yhtiön johtoryhmä. Niiden jakamiseen tuli välillä lähes kymmenen vuoden tauko, kunnes tapa elvytettiin vuonna 2003. Diplomeita on jaettu usein tiimeille, siksi palkittuja on ollut viime vuosina melko laaja joukko, parikymmentä ihmistä vuodessa. Vuonna 2016 diplomihaltonlaisten joukossa oli monta Unkarin yksikön työntekijää: Anikó Geri, Tamás Klettner, Mónika Laurenczy, Melinda Szokolci, László Bejczy-Kovács ja Andrea Veres.

Perusteena oli Unkarissa toteutettu SAP-projekti, joka vaati monien työntekijöiden venymistä.

”Sain palkinnon SAP-järjestelmän käyttöönotosta finanssipuolelle.

Sen toteuttamiseen ei ollut paljoa aikaa”, sanoo Mónika, Haltonin Unkarin yhtiön pääkirjanpitäjä.

”Olin sokissa. Se oli hyvin odottamaton viesti esimiehiltä monien kollegojen edessä.”

Lahdessa perintää tekevä talouskoordinaattori Mervi Korhonen sai Halton Diplomin vuonna 2014.

”Kyllähän se lämmitti. Tehty työ oli huomioitu. Ja palkitsemistapahuma oli juhlallinen. Kunniakirjan saaminen on osoitus siitä, että meistä työntekijöistä välitetään”, Mervi kertoo.

Hänen mieleensä on jäänyt Mika Halttusen lausahdus, että firmaa ei olisi olemassa, ellei sillä olisi hyviä työntekijöitä.

”Täällä saa olla aika avoin. Voi olla rehellinen työympäristössä ja omalle esimiehelle saa sanoa, mitä ajattelee. Se on molemminpuolista.”

MONET YRITYKSET palkitsevat työntekijöitään myös yhtiössä tehtyjen vuosien määrästä, myös Halton. Suomen haltonlaiset saavat pyöreistä vuosista Keskuskauppakamarin kunniakirjan. Sitä juhlitaan kymmenen työvuoden jälkeen Ruotsin-risteilyllä. Kun täyteen tulee 20 vuotta, työkavereista kootaan matkaseurue, joka käy tutustumassa Haltonin Ranskan tehtaisiin. Ja kun mittarissa on kunnioitettavat 30 vuotta, lähdetään kauas Amerikkaan tai Malesiaan. Silloinkin matkaan kuuluu tutustuminen Haltonin paikalliseen yksikköön.

Kausalan tehtaan linjakoneenhoitaja Auvo Vepsälle käynti Yhdysvaltain Scottsvillessä oli unohtumaton reissu.

Auvolle on painunut lähtemättömästi mieleen myös eräs pistäytymisen postilaatikoille vuonna 2015. Posti toi silloin kirjeen, jonka kuoressa oli yhtiön logo. Kun Auvo käveli sisälle avaamaan kirjettä, hänen mielessään kävi monenlaisia ajatuksia. Haltonissa käytiin silloin yt-neuvotte-luja. Ei kai huonoja uutisia kerrota näin, kirjeellä, eihän?

Ei sentään. Kirjeessä tuli sen sijaan yllättävä kutsu tulla ottamaan vastaan Halton-mitali juhlatilaisuuteen, joka järjestetään vuosittain Kausalan tehtaalla. Samassa tilaisuudessa jaetaan mitalit, diplomit ja muut ansiomerkit kaikille, jotka pääsevät paikalle.

”En oikein osaa sanoin kuvata, mitä Halton-mitali merkitsee. Se on sellainen tunnustus työlle ja pitkälle työuralle”, Auvo sanoo.

Hän löytää nopeasti kirjahyllynä kansiosta perustelut mitalin saamiseen.

Auvo Vepsä on ollut olennainen osa Haltonin kasvua ja kukoistusta 30 vuoden ajalta. - - - Auvon erikoisalaa on erilaisten koneteknisten valmistusratkaisujen ennakkoluuloton soveltaminen. Rauhallisella, mutta aikaansaavalla tyylillään hän on näyttänyt hyvää esimerkkiä tavasta, jolla tavoitteet saavutetaan. Vepsä on myös pyyteettömästi auttanut muita haltonlaisia onnistumaan työssään.

Auvo Vepsä jää eläkkeelle keväällä 2019. Hän on ollut silloin 43 vuotta yh-

tiössä, joka täyttää 50 vuotta. Auvo on monien Kausalan tehtaan koneiden paras tuntija. Eläkepäivien aattona hän jakaa hiljaista tietoa eli kertoo koneiden säädöistä ja oikeista työkavereilleen, joiden joukossa on varmasti myös tulevia mitalisteja.

MITALIEN JA diplomien lisäksi kolmas palkintotyyppi Haltonissa on Presidential Award. Palkinnot myönnetään esimerkiksi hyvästä toiminnasta ja suorituksista tiimin jäsenenä.

Tämän kategorian tuoreimpiin palkittuihin kuuluu aluemyyntipäällikkö Pawel Ryszewski Puolasta. Pawel sai vuonna 2018 Presidential Award -palkinnon. Se tuli hänen saavuttamistaan poikkeuksellisen hyvistä myyntiluvuista Buildings-liiketoiminnassa.

”Saimme monia hyviä tilauksia. Pystyimme siirtymään haastavampiin tuotteisiin ja haluan uskoa, että se on minunkin ansiotani”, Pawel sanoo.

Hyvien lukujen takana on Pawelin mukaan entistä läheisempi yhteistyö asiakkaiden kanssa.

”Yksi asia, jota olen muuttanut, on se että teemme enemmän yhteistyötä teknisten asiantuntijoiden kanssa jo suunnitteluvaiheessa.”

Haltonin palkintoihin liittyy globaalin tasa-arvoisuuden periaate: rahasummat ovat aina samoja euroja, jotka sitten vaihdetaan paikalliseksi valuutaksi. Jossakin maassa tämä tarkoittaa isompaa ostovoimaa, jossakin toisessa pienempää. Moni palkittu kertoo käyttäneensä rahat asunnon sisustukseen, perheeseen tai lomaan. Rahalla voi toteuttaa mitä tahansa pieniä haaveita.

Pawel Ryszewski kertoo käyttäneensä 750 euron palkintosumman poikkeuksellisella tavalla: hyväntekeväisyyteen.

Hän lahjoitti rahan uuden kirkon rakentamiseen seurakunnalleen, joka toimii Zabkissa, Varsovan lähistöllä. Sillä sai kirkkoon yhden ikkunan. Kovalla työstä ansaitusta palkinnosta jää pysyvä ja konkreettinen jälki. Pawel laittoi hyvän kierto.

Ei valtaa eikä loistoa

Tietäisittepä hyvät ihmiset, miten pienellä joukolla Haltonia hallitaan. Helsingin Pasilassa sijaitsevan pääkonttorin voimavarat on äkkiä listattu.

Johtajistoon kuuluu kolme henkilöä: toimitusjohtaja, hallituksen puheenjohtaja ja johdon assistentti. Talous: kaksi. Kehitys ja strategia yksi. Viestintä yksi. Vieraiden vastaanotto yksi. Globaalien IT-asioden hoitamiseen liittyvät kuviot ovat tietysti paljon monimutkaisempia. Siksi niiden parissa askaroi peräti kolme ammattilaista.

Siinä kaikki. Pääkonttorin väki mahtuu mainiosti ulkokuoreltaan vaatimattoman toimistotalon viidenteen kerrokseen. Sisätiloihin valitut tavanomaiset materiaalit ja kalusteet eivät viesti vallasta tai vauraudesta. Tarkkaavaiset vieraat saattavat kuitenkin panna merkille virheettömän puhtaat seinät ja lattiat ja huomattavan raikkaan ilmanvaihdon.

Samoissa viidennen kerroksen tiloissa toimii myös osa Buildings-liiketoiminnan johdosta sekä Suomen myynnistä vastaavia ammattilaisia. Muissa kerroksissa on muita yrityksiä, alimmassa aasialaista ruokaa tarjoava ravintola.

”Tämän pienempi globaalisti toimivan yhtiön pääkonttori tuskin voisi olla”, nauraa johdon assistentti Anne Koskela-Marie.

Elämä Haltonin pääkonttorissa on varsin rauhallista. Pidetään kokouksia, otetaan vastaan eurooppalaisia ja aasialaisia vieraita, tavataan konsultteja, pankkiireita, tilintarkastajia, juristeja, isännöidään teekkareiden ekskursioita. Silloin tällöin juodaan oman porukan kanssa pullakahvit ja joskus – kun on oikein hyvä syy – nautitaan yhdessä kuohuviinit.

Anne Koskela-Marie on työskennellyt aiemmin useissa suurissa suomalaisyrityksissä, kuten lasikoneita valmistavassa Glastonissa, Hartwalissa ja Volvo Autossa. Hän on yksi niistä haltonlaisista, joka saa asiat tapahtumaan. Johdon assistentilla on sekä virallista että epävirallista valtaa, jota hän käyttää yhtiön ja siinä työskentelevien ihmisten hyväksi.

Virallisiin tehtäviin kuuluu johtajien ajankäytön organisointi. Anne järjestää tapaamisia, yhdistää sirpaleisia asioita isommiksi kokonaisuuksiksi ja huolehtii siitä, että mahdollisimman monet asiat sujuvat jouhevasti pääkonttorin ja maayhtiöiden välillä. Jos hänen pitää pikkuisen juntata tai jyrätä, hän pyrkii jyräämään niin, että kaikki asianosaiset ymmärtävät tai suorastaan ilahtuvat.

Johdon assistentin epävirallisiin tehtäviin kuuluu muun muassa kannustaminen, selittäminen, varmistaminen, siltojen rakentaminen ja huolen pitäminen.

”Toimin tarvittaessa kuuntelijana ja viestinviejänä”, Anne kertoo. ”Olisi hienoa osata telepatiaa, mutta ennakkoinnistakin on apua. Kaikissa yrityksissä on tilanteita, joissa virallisen hierarkian noudattaminen ei ole paras ratkaisu. Jos minä näen, että jollakin meidän ihmisellä on esimerkiksi liikaa töitä, voin viedä siitä viestiä eteenpäin.”

Annen puhelin on auki 24 tuntia seitsemänä päivänä viikossa. Jos toimitusjohtaja tai hallituksen puheenjohtaja soittaa illalla tai yöllä, Anne vastaa aina. Hän voi luottaa siihen, etteivät esimiehet soita turhaan. Jos jotkut muut soittavat, hän miettii hetken, onko kyseessä paniikki vai niin sanottu taskusoitto.

Anne sanoo, että hyvä yhteishenki auttaa ihan kaikenlaisten asioiden selvittämisessä. Hänen mukaansa työkaverit Haltonissa kannustavat toi-

siaan, pyytävät apua ja saavat sitä. Kaveria kiitetään. Viesteihin vastataan. Päätöksiä syntyy nopeasti.

”Teen vaan päätöksen. Kyllä ihmiset sitten sanovat, jos se ei heille sovi. Jos joku on eri mieltä, sitten me keskustelemme!”

#yhteiskuntavastuu #arvot #hankinta #CO2 #maailmaparemmaksi

Miksi nolla on hyvä tavoite

Neljä miljoonaa puuta on iso määrä metsää. Ja puihin on myös sitoutunut suuri määrä hiilidioksidia. Sen verran on Halton laskenut yhtiön vuonna 2017 valmistamien huuviin säästävän energiaa ja sitä kautta hiilidioksidipäästöjä.

Energiansäästö on ollut Haltonin tuotteiden ytimessä pitkään. Maailmalla jo käytössä olevien yhtiön tuotteiden energiansäästö onkin moninkertainen esimerkiksi verrattuna.

Viime vuonna Halton alkoi kuitenkin tehdä uusia entistä tarkempia laskelmia toimintansa vaikutuksesta ympäristöön, sidosryhmiin ja yhteiskuntaan. Tänä vuonna Halton julkistaa ensimmäisen yhteiskuntavastuuraporttinsa.

Tietoja kerättiin harjoitusmielessä jo vuodelta 2017. Ne kertovat esimerkiksi, että Haltonin tehtaissa syntyi 2 064 tonnia jätettä, josta 90 prosenttia kierrätettiin tai käytettiin uudelleen. Se on hyvä luku.

ASIASSA ON kuitenkin yksi mutta. Kun tällaista raporttia tehdään ensimmäistä kertaa, kaikki ei ole täydellistä. Siksi luvuista puuttuvat vie-

lä tiedot Kiinan tehtaan jätteistä. Malesian tehtaasta ei puolestaan saatu lukuja kierrätyksestä ja uudelleenkäytöstä.

Samoin palkkauksen tasa-arvosta on tietoa vasta Suomesta. Se kertoo, että joissakin tehtävissä miehet saavat muutaman prosentin enemmän palkkaa, joissakin naiset taas ansaitsevat paremmin. Tilanne vaikuttaa hyvältä, mutta tietoa tarvitaan lisää.

”Kaikkialla esimerkiksi jätteitä ei ole vielä punnittu, eikä kaikilla markkinoilla ole yhtä hyviä kierräysmahdollisuuksia”, kertoo Hannu Hallila, joka on koonnut raportin yhdessä viestintäpääällikkö Susanna Hovi-Skrifvarsin kanssa.

Vuoden 2019 alussa Hannu aloittaa uudessa tehtävässä: Haltonin yritysvastuujohtajana.

Mitään pakkoa raportin tekemiseen Haltonilla ei ole, koska yhteiskuntavastuun raportointi on Suomessa pakol-

lista vain pörssiyhtiöille. Uuden raportin taustalla on Haltonin uusittu strategia, joka nostaa vastuullisuuden entistä isompaan rooliin.

”Vastuullisuuden kautta voimme kehittää toimintaamme paremmaksi ympäristön ja yhteiskunnan kannalta. Ja kyllä vastuullisuus tulee asiakkaidenkin näkökulmasta olemaan entistä tärkeämpi vaatimus”, Hannu sanoo.

Raportin teko on ollut iso ponnistus Haltonin ohuelle konsernihallinnolle. Siihen on mennyt satoja työtunteja pelkästään pääkonttorissa. Bisneksen kehittäminen paremmaksi on kuitenkin helpompaa, kun asioiden tila on hyvin tiedossa.

”Jos et mittaa asioita, et voi johtaa niitä. Näytämme asiakkaille, että haluamme tehdä vastuullista liiketoimintaa ja tehdä asiat oikein. Ja samalla näytämme henkilökunnalle ja ulospäin, millaisessa yhtiössä olemme töissä”, Hannu sanoo.

”Ihmisten hyvinvointi on ykkösasia, mutta hyvän sisäilmaston tuottaminen hiilineutraalisti olisi makea juttu.”

YMPÄRISTÖVASTUU EI ole Haltonille uusi asia. Vastuullinen ja pitkäjänteinen toiminta on ollut perheyrietyksen dna:ssa perustaja Seppo Halttusen ajoista alkaen. Nyt on kuitenkin aika ottaa askel pidemmälle. Ympäristöhyötyjen lisäksi Halton odottaa hyötyjä imagoonsa ja lopulta myös liiketoimintaansa.

”Meidän pitää ennakoida tulevaa ja nähdä ympäristövastuu mahdollisuutena. Rakennuksia on jatkossakin, mutta niiden ilmanvaihto pitää pystyä muuttamaan päästöttömäksi”, sanoo Haltonin hallituksen varapuheenjohtaja Tarja Takki.

Halton on aiemmin saanut kilpailuetua siitä, että sen tuotteiden energiankulutus on pieni. Esimerkiksi rakennuksia ympäristöystävällisyyden perusteella luokitteleva LEED-sertifikaatti antaa Haltonin ratkaisujen käytöstä lisäpisteitä. Tarja Takki kuitenkin arvioi, että tuotteiden energiansäästön tuoma kilpailuetu on hupenemassa. Pitää päästä pidemmälle.

”Kestävästä kehityksestä voi edelleen saada kilpailuetua, mutta millä tavalla? Ihmisten hyvinvointi on yhä meille se ykkösasia, mutta hyvän sisäilmaston tuottaminen hiilineutraalisti olisi makea juttu”, Tarja sanoo.

Sisäilman laadusta ei siis pidä eikä tarvitse tinkiä, mutta ilmanvaihto on myös tuotettava puhtaammin. Yksi mahdollisuus, jota Haltonissa on vuosien varrella pohdittu, on omien ratkaisujen laajentaminen rakennusten puhtaaseen energiantuotantoon.

Haltonin pohdittavaksi tulee nyt esimerkiksi se, kuinka yhtiö voisi omassa tuotannossaan päästä hiilineutraaliksi. Tällaiseen asiaan tietoa tuo uusi raportti, joka kirjaa esimerkiksi tehtaiden käyttämän energian alkuperää. Saksan tehdas käyttää täysin päästötöntä vesivoimaa Alpeilta. Ranskassa ydinvoimalla on suuri rooli.

”Minua kiinnostaa nyt esimerkiksi kiertotalous. Siinä Haltonin kannalta yksi kiinnostava kysymys on se, miten tilojen käyttöastetta voi parantaa”, Tarja kertoo.

Haltonin kokaisen yrityksen toimilla on vaikutusta myös hankintojen kautta. Vuonna 2017 yhtiö alkoi ryhmitellä tavarantoimittajia sosiaalisten ja ympäristökriteerien perusteella. Toimittajista etusijalla ovat

yritykset, jotka noudattavat ympäristöasioissa ISO 14001 -standardia. Samalla Halton alkoi tunnistaa alihankkijoita, jotka voivat olla riskitoimittajia.

Raportointi tuo tietoa siitä, kuinka paljon myyjät ajavat eli kuluttavat myyntityössään polttoainetta. Pitäisikö jatkossa ajaa sähköllä tai biokaasulla? Millaista hyväntekeväisyyttä Halton tekee eri puolilla maailmaa? Miten lähiyhteisöä kehitetään ja ollaan siinä mukana?

Mitä enemmän tietoa kertyy, sitä paremmin Halton pystyy asettamaan uusia tavoitteita toiminnan parantamiseksi.

”Emme voi vielä paukuttaa henkseleitä kaikissa asioissa. Mutta ei täällä myöskään ole koskaan toimittu hällä väliä -asenteella”, Hannu Hallila sanoo.

Yes we can

Päivä on jo pitkällä, mutta aurinko jaksaa vain vaivoin nousta valaisemaan tammikuista Helsinkiä. Kaupungin keskustassa sijaitsevan hotellin neuvotteluhuoneeseen on kokoontunut kansainvälinen joukko, 22 keskeistä johtajaa Haltonin liiketoiminnoista. Hallituksesta mukana ovat puheenjohtaja Mika Halttunen ja juuri varapuheenjohtajaksi noussut Tarja Takki.

Kaikki ovat ajoissa, myös amerikkalaiset jotka ovat ottaneet rohkeasti saman päivän lennon. Toimitusjohtaja Kai Konola nousee ylös ja korottaa ääntään.

”Hyvää iltopäivää! Tervetuloa Helsinkiin, matkaajat. Kaupunkiin, jossa oli 16 tuntia auringonvaloa viime kuussa. Kiitos, kun toitte meille sitä auringonvaloa vähän”, Kai sanoo.

Tästä alkaa puolen vuoden työläs strategiaprosessi, jossa Haltonin johtohenkilöt laativat yhtiölle uuden strategian. Sen pitäisi kantaa yhtiötä vuoteen 2025. Strategiatyössä haltonlaisia ohjaa ja sparraa neljä Talent Vectia -yrityksen konsulttia.

Toimitusjohtajan jälkeen tulee hallituksen puheenjohtajan vuoro. Mika lietsoo intoa neuvotteluhuoneeseen:

”Minun pitkä kokemukseni on, että tulevaisuuden suunnittelu on ehkä kaikkein hauskinda. Kaikki alkaa visiosta ja innostuksesta. Siitä,

että uskotaan, että *yes we can* – me voimme luoda tulevaisuutta. Se on kaikki avoinna meille.”

Suunnittelun jälkeen tulee tietysti toteutus.

”Se onkin sitten Kain vastuulla”, Mika sanoo ja saa yleisöltään naurut.

Jokainen salissa tietää, että edessä on myös omien tavoitteiden määrittely seuraaviksi vuosiksi. Tässä strategiassa hienosäätö ei riitä, sillä rima on nostettu hyvin korkealle.

”Hallitus on asettanut meille tavoitteeksi yli kaksinkertaistaa yrityksen liikevaihdon. Nyt tunnistamme niitä mahdollisuuksia, joita meillä on liiketoiminnassamme”, Kai sanoo.

Seinälle heijastetaan prosessin kulku. Ensimmäinen askel on arvioida ja valita uusia kasvun lähteitä sekä tutkia nykyisiä bisnesalueita. Arvioinnista pitäisi syntyä portfolio, jolla voi saavuttaa 500 miljoonan euron liikevaihdon vuonna 2025.

Sitten kehitetään strategiset kasvusuunnitelmat valituille alueille.

Haltonin liiketoimintojen rakenne on prosessin alkaessa noin kymmenen vuotta vanha. Sekin voi muuttua uuden strategian seurauksena.

”Mietimme ensin tavoitteita ja strategiaa. Sen jälkeen pohditaan, mikä on oikea rakenne”, Kai sanoo.

KOKOUKSEN ALUKSI Mika Halttunen vie kuulijoiden ajatukset Haltonin alkuaikoihin. Hän muistuttaa, että monet ydinajatukset tulevat Sepon periaatteista, joita tämä istutti organisaatioon ja kulttuuriin.

Seppo tähdensi, että kaiken pitää alkaa asiakkaasta ja asiakkaan palvelusta. Ilman asiakasta ei ole yritystä. Siksi tässäkin strategiaprosessissa täytyisi pitää asiakas vahvasti mukana. Pitäisi muistaa ihmisten innostamisen, vastuun antamisen, motivaation ja oppimisen tärkeys.

Mikan mukaan Seppo korosti myös fokusta. Halton toimii niche-alueilla. Yksiköt toimivat varsin itsenäisesti, mutta yhteistyössä.

”Hajautettu organisaatio, ei hierarkiaa vaan vastuuta, luottamusta ihmisiin”, Mika luettelee.

Haltonin toimintaa hallituksen puheenjohtaja kuvaa seinälle heijastettavilla lisäarvotikilla. Aluksi yhtiö oli laitetoimittaja ja on sitä osin

vieläkin. Komponenteista on kuitenkin edetty systeemeihin ja ratkaisuihin. Lopulta yhtiö haluaa toimittaa kokonaisuuksia ja tarjota elämyksiä.

Mika sanoo, että pointtina ei ole, onko tavoitteena 520 vai 460 miljoonan euron liikevaihto. Se on vain numero.

”Pointti on, että haluamme tutkia mahdollisuuksia ja etsiä keinoja kasvaa paljon suuremmiksi. Katsomme haasteita uusin silmin. Emme ole koskaan olleet taloudellisesti niin vahvoja kuin nyt”, Mika sanoo.

Haltonin liikevaihto on suurempi kuin koskaan. Konsernin omavaraisuus on ollut viimeksi yhtä korkealla ennen finanssikriisiä. Kannattavuus voisi toki aina olla parempi ja kasvu on ollut pari vuotta vaatimatonta. Konsernissa on kuitenkin myös hyvin kasvavia osia, ja markkinoilla on paljon potentiaalia.

Vahva tase tarkoittaa, että Halton voi toteuttaa strategiaa myös investoinneilla tai yrityskaupoilla. Ennen kaikkea kyse on kuitenkin ajattelutavasta.

”Pidän korkeista tavoitteista, koska ne pakottavat ajattelemaan eri tavalla. Jos teillä on kasvuidea, testatkaa sitä mahdollisimman nopeasti asiakkaan kanssa. Koska mielelläni kuulisin ulkoisen näkemyksen. Jos voitte ottaa asiakkaan mukaan, se nopeuttaa ideointia”, Tarja Takki sanoo.

PÄIVÄN TARKOITUKSENA on siis kristallisoida ideat kunkin segmentin uusiksi kasvumahdollisuuksiksi.

Ryhdytään töihin.

Haltonlaiset on jaettu pöytiin bisnesalueittain ja tehtävänä on arvioida oman liiketoiminta-alueen eli SBA:n kasvumahdollisuuksia. Jokainen ryhmä kehittää keskustelun perusteella yhteisen näkemyksen siitä, mikä SBA:n liikevaihto voisi olla vuonna 2025 ja mikä mahdollistaa kasvun.

Keskustelun jälkeen seinälle alkaa ilmestyä keltaisia lappuja. 200 miljoonaa Buildingsiin, 300 miljoonaa Foodserviceen, 120 miljoonaa Marineen. Lisäksi 100 miljoonaa ilmestyy Blue Ocean -sarakeeseen. Käsite tulee kirjasta Sinisen meren strategia. Siinä pyritään siniselle merelle

eli ottamaan etäisyyttä siihen kilpailuun, joka värjää meren verenpu-
naiseksi.

Alempiin sarakkeisiin tulee kasvun mahdollistajia. Niitä ovat Buildings-yksikössä megatrendit, kuten terveystietoisuuden lisääntyminen ja lopputuloksen, hyvän sisäilman myyminen asiakkaalle. Foodservices-
sa kasvun tuo markkinakasvu ja leviäminen uusille markkinoille. Marinessa mahdollisuuksia tuovat uusi teknologia ja yrityskaupat.

Ohjelmassa on paljon tiimityötä, mutta tämä päivä on vasta alku. Tul-
levien kuukausien aikana uusista kasvumahdollisuuksista kehitetään *bu-
siness caseja*. Portfolioanalyysin jälkeen kehitetään strategisia suunnitel-
mia. Hallitus tekee lopullisen päätöksen siitä, mihin mahdollisuuksiin
lähdetään panostamaan.

Portfolioanalyysi saattaa kuulostaa kuivakkaalta. Keskustelu pöydis-
sä ei sitä kuitenkaan ole. Huoneessa sinkoilee ennakkoluulottomia aja-
tuksia siitä, mille alueille Halton voisi laajentua.

Jos Marine pystyy myymään tuotteita laivoihin, niin voisiko se myy-
dä niitä myös juniin? Raideliikenteen investoinnit Aasiassa ovat valta-
via. Ja entäpä ruokateollisuus tai tuulivoimalat? Niihinkin tarvitaan il-
manvaihtoa.

Sähköisiä lukitusratkaisuja tekevstä iLoqista on tullut puhujavie-
raaksi toimitusjohtaja Heikki Hiltunen. Hän kertoo iLoqin sekä aiem-
man työpaikkansa eli taajuusmuuttajia valmistaneen Vaconin nopeasta
kasvusta ja strategisista valinnoista. Haltonin toimitusjohtajalla on ko-
kemusta vielä nopeammasta tahdistä ja suuremmasta mittakaavasta. Kai
Konola sai kokea Nokian matkapuhelinverkkojen kasvun.

”Se oli nopeasti muuttuva ympäristö. Siinä tilanteessa ei voi lähteä
kaikkien kasvumahdollisuuksien perään. Kriittistä on löytää oikeat ih-
miset, jotka auttavat skaalaamaan liiketoiminnan ja onnistumaan”, Kai
sanoo.

Haltonin johdon työpajat ja keskustelut Helsingissä kestävät kaksi
päivää. Työ on vasta alussa. Seuraavaksi edessä on skype-kokousten ja
tapaamisten suma. Johtajien pitää löytää omasta liiketoiminnasta kei-
not kovan kasvun repimiseksi. Miten se tehdään?

TUTTU JOUKKO lentää Helsinkiin uudes-
taan maaliskuussa. Johtajat kokoontuvat täl-
lä kerralla lentokenttähotellin neuvotteluhuo-
neeseen. Strategiatyö on edennyt puoliväliin.

”Nyt on kulunut 68 päivää aloituskokouk-
sesta”, Kai Konola sanoo.

”Laskin, että se on 1 632 tuntia. Aika rien-
tää. Tiedän, että on epätavallista tehdä näin
paljon normaalin työn lisäksi. Paljon kiitok-
sia kaikille, mutta tämä ei ole ihan ohi vielä.”

Tapaamisen tavoitteena on, että liiketoimintayksiköt saavat valmiiksi
ehdotukset keinoista, joilla ne voivat kasvaa nykybisneksessä sekä eh-
dotukset uusista kasvualueista. Seinälle heijastetaan liiketoimintayksi-
köiden päättämät kasvutavoitteet. Niiden vieressä ovat markkinoiden
megatrendit sekä omat toimet, jotka tekevät tavoitteet mahdolliseksi.

”Nämä ovat niitä asioita, joita tavoittelemme. Tämän kokouksen jäl-
keen katsomme tarkemmin keinoja niiden toteuttamiseen”, Kai sanoo.

Tarjontaa laajennetaan ehkä muuhunkin kuin ilmanvaihtoon.

”On iso asia, jos sanomme, että *enabling wellbeing* on enemmän kuin
ilmaa.”

Se on iso periaatteellinen muutos. Keittiöpuolella yhtiö on jo liittä-
nyt ruuan houkuttelevuutta lisäävän valaistuksen osaksi huuviaan. Seu-
raavaksi hyvinvointia parantava valaistus tulee toimistoihin. Halton
on aloittanut yhteistyön suomalaisen startup-yritys Light Cognitiven
kanssa.

Talent Vectian konsultit ottavat bisnesyksiköiden johtajat joukon
eteen haastatteluun. Ryhmät ovat pitäneet kokouksia viikoittain sky-
pellä tai kasvotusten. Se ei ole ollut aina helppoa eri mantereilla istuvil-
le johtajille. Mikä on joukon yleinen fiilis?

”Oli puhetta siitä, että tämä olisi kevyempi versio strategiatyöstä.
Olen tehnyt näitä ennenkin – ja olen pahoillani – mutta ei tämä aiem-
paa kevyemmältä tunnu”, sisäilmaliiketoiminnan johtajana juuri aloit-
tanut Tommi Rantanen sanoo.

”On iso asia, jos
sanomme, että
enabling wellbeing on
enemmän kuin ilmaa.”

”On haastavaa tehdä samaan aikaan sekä strategiaa että päivittäistä bisnestä. Täytyy säilyttää ihmisten motivaatio.”

Marinen väki on ehtinyt hahmotella ajatuksia toimintaympäristön muutoksesta myös asiakkaiden kanssa.

”Tämä on ollut kovaa työtä tietysti kaiken muun lisäksi. Mutta kokouksissa on ollut hyviä vitsejä ja ilmapiiri on ollut hyvä. Se on ollut motivoivaa”, Marinen johtaja Sami Piirainen sanoo.

Marinessa kasvumahdollisuudet voivat olla suurempia kuin aluksi on arvioitu.

Myös tähän tapaamiseen osallistuu vieraspuhujia. Hän on kaivoskonevalmistaja Normetin pääomistaja Aaro Cantell, joka on saanut yhtiönsä kovaan kasvuun. Päivän päätteeksi on leppoisaa iltaohjelmaa: vierailu lähellä sijaitsevaan ilmailumuseoon ja tietysti päivällinen.

”On kivuliasta saada asioihin selkeyttä. Mutta kuten tiedätte, ei kipua ei nautin... kehitystä!”

SEURAAVAN PÄIVÄN Haltonin eri bisnesalueiden väki viettää seka-ryhmissä *learning cafessa*, jossa on mahdollisuus esittää omat portfolioit muille tiimeille ja kuulla kommentteja.

Neuvotteluhuoneiden seinille levitetään suuria paperilakanoita, jotka ovat täynnä graafisia esityksiä ja numeroita. Yksi kiinnostava kuvio esittää, kuinka paljon uuteen bisnesmahdollisuuteen pitää investoida ja paljonko panostus tuo mahdollisesti lisäbisnestä.

Seuraava iso askel on strategisten suunnitelmien kehittäminen. Toukokuun lopussa suunnitelmien pitäisi olla valmiit. Edessä on siis vielä loppurutistus.

”Paljon, paljon kiitoksia. On kivuliasta saada asioihin selkeyttä. Mutta kuten tiedätte, ei kipua ei nautin... kehitystä”, Kai Konola sanoo toisen päivän päätteeksi.

Kai kertoo, että strategian *kick off*-tilaisuus on syyskuussa Ranskassa.

”Keräämme sinne 70 kollegaa, tärkeitä tiimin jäseniä. Kehitämme ajatuksia eteenpäin. Tavoite on, että kaikki ymmärtävät, mitä tämä strategia tarkoittaa minulle. Investoimme tähän globaaliin tiimiin”, Kai kertoo.

”Ja tärkein asia: ensi viikolla ei ole skype-kokouksia, vaan lomaa”, Talent Vectian konsultti Kati Järvi sanoo ja jatkaa: ”Saanko nähdä hieman hymyjä?”

Jälleen on kotimatkan aika. Toisilla se on satoja, toisilla tuhansia ja joillain kymmenen tuhatta kilometriä.

RUOHO VIHERTÄÄ Pohjois-Ranskassa toukokuun lopulla. Hotellin aamiaispöydässä Béthunessa on patonkia, croissantia ja marmeladia. Pyöreään pöytään kokoontuu taas Haltonin johtajia eri puolilta maailmaa. Ensin puhutaan vähän niitä näitä, sitten strategiasta tai oikeastaan sen tekemisestä.

”Olen käyttänyt tähän viikonloppuja”, tunnustaa Gunalan Ganesan.

”Sinäkin?” kysyy Anu Saxén.

”Skype-kokouksia on minulle hankalaan aikaan, joten puhun niitä kotona. Lapsi ihmettelee, miksi isä puhuu tietokoneelle”, Gunalan vastaa.

Gunalan, tai Guna niin kuin kaikki häntä kutsuvat, vetää Haltonin toimintaa Malesiassa. Anu johtaa Buildings-liiketoimintaa.

Kello käy, joten aamiaisen on syötävä loppuun nopeasti. Hotellin pihasta lähtee pian bussikuljetus Béthunen tehtaalle, jossa strategiatyö jatkuu.

Kokouksen aluksi Kai Konola pyytää Gunalania kertomaan rohkaisevan tarinan siitä, kuinka jo kerran menetetyksi luultu kauppa saatiin voitettua takaisin Haltonille. Aplodien jälkeen mennään asiaan.

”Tänään mielikuvitus kohtaa numerot”, Kai sanoo.

Tarkoituksena on käydä tarkemmin läpi lukuja liiketoimintayksiköiden tavoitteiden takana. Millaisilla laskelmilla kovat kasvutavoitteet saavutetaan? Kuinka kannattavaa kasvu on? Millaisia investointeja tarvitaan? Mitkä investoinnit tuovat tehokkaimmin kasvua?

Esimerkiksi Foodservice-liiketoiminnan kasvumahdollisuudet on arvioitu jokaisen asiakassegmentin sekä huollon osalta erikseen. Joukos-

sa on kiinnostavia kasvualueita, mutta monessa myös marginaalit ovat tiukat.

”Meidän pitää tarjota asiakkaalle parempi ratkaisu, parempi tuotto investoinnille ja enemmän energiansäästöä. Sitten voimme saada parempia marginaaleja. Jos olemme vain toimija muiden joukossa, bisneksessä ei ole mieltä”, Georges Gaspar linjaa.

Marine-liiketoiminta odottaa kasvua muun muassa maalta kuten teollisuudesta.

”Kohteiden huoltamisessa hyvä puoli on, että ne eivät liiku ympäriinsä toisin kuin laivat”, yksikön tuore vetäjä Sami Piirainen kertoo.

Monilla bisnesalueilla suunta on kohti laajempia toimituksia.

”Pitää käyttää henkilöstön osaamista tehokkaammin. Voisiko ravintolapuolen huoltohenkilöstöä käyttää laivoissa”, Sami pohtii.

Kartalla ovat myös yritysostot. Houkuttelevia kohteita on ollut työn alla, mutta ne ovat kaatuneet hintaan. Noususuhdanne vaikeuttaa kaupoja. Kohteiden pitäisi olla sellaisia, että Halton pystyy kasvattamaan niitä selvästi suuremmaksi oston jälkeen. Kun lasketaan yhteen yksi plus yksi, tulokseksi pitäisi saada kolme.

Buildings on edennyt kokonaistoimituksiin esimerkiksi sairaaloiden puhdastilojen eli Cleanroom-ratkaisujen toimituksissa. Health-segmentistä eli esimerkiksi leikkaussaliratkaisuihin yksikkö odottaa kovaa kasvua lähivuosina.

Monissa yksiköissä pelkona on, että kiinteät kustannukset nousevat liian korkeiksi. Samaan aikaan pitäisi siis kasvaa ja painaa jarrua kiinteissä kustannuksissa. Se on suuri haaste.

”Olemmeko ajatelleet, kuinka digitalisaatio yli segmenttien voi parantaa marginaaleja?”, kysyy Rick Bagwell, Haltonin Amerikan-bisnes-ten johtaja.

Pian asiaa ainakin ajatellaan. Digitalisaatio on yksi kokouksen aiheista.

”Meidän pitää tehdä valintoja. Toivon, että laitatte hetkeksi konsernin hatun päähän. Mikä voisi olla se investointi, jonka 80 prosenttia liiketoiminnasta kokisi omakseen”, Kai Konola kysyy.

Eri bisnesyksiköistä koottu ryhmä käy tiukan ja kriittisenkin keskustelun siitä, millä tasolla Haltonin bisnesten digiosaaminen on ja minne se pitää nostaa. Asioita ei tarvitse kaunistella täällä.

”Mitä osaamista on Haltonin sisällä ja mitä ulkoistetaan? Tärkeän aineettoman digitalisuuteen liittyvän omaisuuden pitäisi olla omaa, jottei käy niin, että meille tärkeä osaaminen onkin äkkiä ohjelmistoyhtiön hallussa”, sanoo Buildingsin logistiikasta vastaava Niina Keskinen.

Mahdollisuuksia on paljon, mutta ensin pitää saada kuntoon perusasiat kuten datan hallinta.

”Meillä on ajatuksia lopputuloksen myymisestä. Silloin on kriittistä, että voimme kerätä dataa ja pääsemme siihen käsiksi”, Anu Saxén sanoo.

BÉTHUNEN KOKOUKSESSA tehdään konkreettinen digitaalisuuteen liittyvä päätös. Yhtiö tarvitsee henkilön, joka ryhtyy katsomaan Haltonin eri yksiköiden digitaalista osaamista ja hankkeita kokonaisuuden kannalta. Mitä osaamista on, mitä osaamista voidaan jakaa konsernin sisällä ja mitä tarvitaan lisää? Tarvitaan *digitaalinen evankelista*. Tehtävään nimetään tuotekehitystä johtava Andrey Livchak.

Haltonin todelliset mahdollisuudet alkavat vähitellen hahmottua. Numerot tuovat konkretiaa visioihin.

”Hyvältä näyttää”, Kai Konola sanoo.

”Huomenna aamulla istumme johtoryhmän kanssa alas ja mietimme, mikä olisi lopullinen ehdotus hallituksen keskusteluihin kesäkuussa.”

Yhtiön kasvu tarkoittaa myös sitä, että henkilöstön määrä kasvaa nopeasti. Kai konkretisoi muutoksen numeroiden avulla.

”Vuonna 2022 olemme voittava tiimi, jossa on 2 200 haltonlaista. Pelkästään Foodservicessa on 1 500 työntekijää, jos kaikki menee hyvin. Aika paljon tarvitsemme osaamisen uudistumista. Ihmisiä pitää kouluttaa.”

Kyse on tosiaan ihmisistä eikä pelkästään numeroista. Hienosta strategiasta ei ole hyötyä, jos koko yrityksen henkilöstöä ei saada mukaan. Yksi tärkeä asia onkin vielä käsittelemättä, nimittäin strategian jalkauttaminen. Esille nousevat strategiakahvilat tai epämuodolliset strategia-

oluet. Niissä voisi puhua strategiasta rennossa ympäristössä ja ideoida asioita.

”Olemme jo aloittaneet kuukausittaisia infoja tuotannon ihmisille, ja niissä kerrotaan pieniä osia strategiasta”, Marinen Sami Piirainen sanoo.

Hänen mukaansa Marine aikoo järjestää myös strategiaan liittyvän seminaarin. Strategian jalkauttaminen on otettu osaksi johtamiskoulutusta eli koulutuksen läpikäyneet esimiehet levittävät sanaa tiimeille ja yksilöille. Sitä seuraavat henkilökohtaiset keskustelut.

”Mitä tämä tarkoittaa minulle? Tämä avaa tietä henkilökohtaiselle kehitykselle, joten ihmiset voivat nähdä, että he voivat kasvaa yhtiön mukana. Millaisia mahdollisuuksia vaikkapa esineiden internet voi työntekijälle tuoda?”, Sami sanoo.

Koulutukselleen Marine on keksinyt hienon nimen: BOSS. Samin mukaan se tulee sanoista *building outstanding supervisory skills*.

”Se on nyt lisensoitu Marine-yksikölle, mutta pientä maksua vastaan saatte sen käyttöönnne”, hän vitsailee muille.

Myös Haltonin strategiaprojektille pitäisi valita iskevä nimi.

”Nyt sen nimi on Strategia 2025. Keksimme varmasti jotain parempaa”, Kai Konola yllyttää.

Yksi nimi on jo huoneessa hihkaistu ääneen. Se on Gunalan Ganesanin. *Mission 500*. Se viittaa 500 miljoonan euron liikevaihtoon.

”Mission 500, pidän siitä”, sanoo Rick Bagwell.

Kokouksen päätteeksi Kai Konola laittaa pyörimään Haltonin uuden mainosvideon, jossa näkyy yhtiön toteuttamia hienoimpia kohteita. Videolla vilahtelevat Eiffel-torni, Sydneyn oopperatalo, Cape Kennedy, loistoristeilijät ja sairaalat. Paljon on jo saavutettu. Myös Mission 500 on mahdollinen.

Seuraavaksi on hallituksen päätösten aika. Se lausuu Haltonin uudesta strategiasta viimeisen sanan.

Rocking the company



Maanantai-ilta, kesäkuu 2018, Helsinki, Suomen pääkaupunki. Iloinen puheensorina täyttää perinteikkään hotellin *Presidentin* avaran juhlasalin. Eri puolilta maailmaa Helsinkiin saapuneet kutsuvieraat nauttivat ylikypsää possua ja nieriää ja keskusteleval vilkkaasti. Jotkut heistä ihmettelevät ääneen, eikö suomalaisen kesän yö pimene ollenkaan. Ulkona on niin valoisaa, että siellä näkee helposti lukea.

Salin keskellä on matala lava, jolle on ahdettu kunnioitettavan näköinen määrä erilaisia soittimia. Lavalle astelee mies, jonka päässä on musta lierihattu, silmillä tummennetut lasit, jalassa punaiset kengät ja kainalossa kitara, joka sekin on punainen.

Mies tarkastelee yleisöään vaatimattomasti mutta kiinteästi. Hän tietää, että vieraiden viihtyminen on vielä tärkeämpi asia kuin se, että hän tai hänen yhtyeensä saavuttaa yleisön jakamattoman huomion esiintymisen ensimmäisestä minuutista alkaen. Nämä Roomvent/Ventilation-konferenssiin matkustaneet ihmiset kuuluvat maailman tärkeimpiin il-

manvaihtoalan vaikuttajiin. Halton on toinen konferenssin pääsponso-
reista. Jos vierailla on jokin juttu kesken, se pitää puhua loppuun.

”Kiitos kun tulitte! Kiitos kun saimme mahdollisuuden soittaa teille.
Professori Olli Seppänen järjesti tämän saman illallisgaalan Helsingissä

vuonna 2000 ja kysyi silloin minulta, onko
teillä vielä se bändi.”

”Joo joo, on meillä. Voidaan tulla soitta-
maan sinne, jos vaan ehdoista sovitaan.”

”Okei, hyvä juttu. Mutta ei me teille mi-
tään voida maksaa.”

”Selvä. Se sopii. Me tullaan.”

”Sama juttu tänä iltana. Toivottavasti pi-
dätte!”

Mika Halttunen on tehnyt tämän ennen-
kin. Haltonin hallituksen puheenjohtajan bändi on esiintynyt muun
muassa Dubaissa, Orlandossa, São Paulossa, Shanghaissa, Singapores-
sa, Tokiossa ja saksalaisessa Reit im Winklin alppikylässä. Musiikki on
Mikalle suuri voiman ja inspiraation lähde. Se yhdistää häntä ja taitavia
soittajia, jotka tulevat kaikki Kausalan lähiseudulta.

Puhu vähemmän. Soita enemmän. Se on pelin henki tänä iltana. Anna
kaikki, minkä voit. Nautimme yhdessä, kun vieraat tanssivat.

MIKA HALTTUNEN syntyi vuonna 1960. Kun Mika oli pieni poika,
hänen esikuvansa oli suomalainen lastenmusiikkiin erikoistunut yhtye
Saukki ja Pikkuoravat, amerikkalaisen Alvin & Chipmonksin paikalli-
nen kopio. Pikkuoravien suosituimmassa biisissä laulettiin, että *jee jee
jee meillä rautalankabändi on ja suosio suunnaton*.

Sitten tulivat Uriah Heep, CCR, Slade, Electric Light Orchestra eli
ELO ja Bruce Springsteen. Pojasta kasvoi nuori mies ja miehelle pitkä
tukka. Myöhemmin Mika löysi bluesin ja Stevie Ray Vaughanin.

Ensimmäisen kitaransa Mika sai lahjaksi isältä. Seppo toi sen hänel-
le Neuvostoliitosta, työmatkan tuliaisina. Ensimmäisen keikkansa Mika
soitti vuonna 1975 veljensä Juhan ja ystäviensä kanssa. Soittotaito kehiti-

tyi, ja kun Halttusen veljekset olivat lukiossa, heille maksettiin ensim-
mäiset palkkiot esiintymisestä.

Raju lavashow oli siihen aikaan vähintään yhtä tärkeä esiintymisen
komponentti kuin itse musiikki.

Mika ja hänen ystävänsä hyppivät, riehuivat ja hajottivat yhden esiin-
tymisen huippuhetkellä Mikan neuvostokitaran yhtä dramaattisesti
kuin The Who oli hakannut omia välineitään. Kausalan kansantalol-
la oman kylän poikia kohdeltiin yleensä kuin sankareita, mutta Kuu-
sankosken työväentalolla ilmapiiri oli joskus epäluuloinen tai jopa vi-
hamielinen. Ne olivat aikoja, jolloin naapurikylien kilpailevat urokset
kiihtyivät herkästi käsirsyyyn etenkin runsaan alkoholijuomien naut-
timisen seurauksena.

Seppo tuki reilusti Mikan ja Juhan musiikkiharrastusta. Kiireinen yrit-
täjä kuljetti veljeksiä Lahteen kitaransoiton tunneille, ja perheen kotiin
ostettiin kitaroiden lisäksi myös rummut, jotka ruuvattiin äidin toivees-
ta talon pannuhuoneeseen.

Seppo oli itse niin sanotun vanhan liiton miehiä ja piti enemmän ly-
hyestä kuin pitkästä hiustyylistä. Pitkätukkaisia poikiaan hän kiusoitte-
li tähän tapaan:

”Kun lähдете ulos, laittakaa varmuuden vuoksi selkään lappu ja sii-
hen teksti, jossa lukee ettei mulla ole rintoja!”

Veljesten yhtye jatkoi toimintaansa 1980-luvulla ja julkaisi vuonna
1984 omakustanteena ensimmäisen singlensä. Yhtyeen nimi oli Roxet-
te. Mika tavoitteli Roxetelle paikkaa radioasemien soittolistoilta, kier-
teli levy-yhtiöissä ja tutustui moniin suomalaisen rockin suuriin nimiin
kuten Pedro Hietaseen. Tämä oli juuri aloittanut kansainvälisen EMI:n
Suomen-tytäryhtiön vetäjänä.

Mikan johtaman Roxetten huippuhetkeksi jäi yksi soitto Levyraadis-
sa, joka oli siihen aikaan television suosituin musiikkiohjelma Suomes-
sa. Kilpailu oli kovaa, ja Roxette sai raadilta illan toiseksi matalimmat
pisteet.

Mika ymmärsi, ettei musiikista tule hänelle ammattia. Työ perheyri-
tyksessä veti puoleensa vielä enemmän kuin muusikon ura. Pari vuotta

myöhemmin Mikan kulmakarvat nousivat, kun hän näki kuinka ruotsalainen Roxette-bändi kohosi maailmanmenestykseen Per Gesslen ja Marie Fredrikssonin tähdittämänä. Heidän levy-yhtiönsä oli EMI kuten Mikankin. Oliko nimi sattumaa vai ei? Ehkä oli, ehkä ei.

Mikan suhde musiikkiin on säilynyt hyvin intohimoisena.

Perhe moittii häntä lempeästi siitä, että musiikin pitää aina soida taustalla. Mutta musiikki on se, joka herättää tunteet ja nostaa karvat, heikottaa ja vahvistaa, tuo kyyneleet silmiin ja sytyttää ilon, jolla ei ole mitään rajaa. Siksi Mika soittaa aina, kun voi. Musiikki on valjastettu myös Haltonin markkinoinnin tueksi, tuloksena sellaisia vähemmän tunnettuja ja hullutuksia kuten Capture Jet Man, joka nujertaa Mikan säveltämässä ja sanoittamassa kappaleessa perinteisiin menetelmiin luottavan Stainless Steel Box Boyn. Biisin sanat herättivät Mikan keskellä yötä työmatkalla Malesiassa eivätkä jättäneet rauhaan, kunnes hän kirjoitti ne talteen. Niin legendat syntyvät.

Kaikki eivät tunnista Mikaa Haltonin keikoilla. Se ei häiritse häntä yhtään. Päinvastoin, tällaiset tarinat saavat hänet hymyilemään:

”Kuka tuo laulaja on?”

”Se on *chairman* Halttunen.”

”Vai niin. Ei se kyllä ainakaan meidän *chairman* ole.”

MIKA R. Halttunen laulaa korkeammalta kuin hänen puheestaan voisi päätellä. Hotelli Presidentin esiintymisestä nauttiva yleisö huomaa, että miehen ääni sopii loistavasti John Fogertyn, Joe Cockerin, ZZ Topin, Bryan Adamsin ja Eric Claptonin kappaleisiin.

Keikan aloituksesta on kulunut puoli tuntia. Laulajalla ja lavan edessä tanssivilla ilmanvaihdon asiantuntijoilla on niin kuuma, että hotelli Presidentin ilmanvaihto joutuu antautumaan. Joku onnistuu kuitenkin avaamaan salin suuret tuuletusikkunat.

Bad moon rising. Mika kertoo, kuinka hyvin tämän kappaleen sanat sopivat tähän päivään. Ihan niin kuin Fogerty laulaisi ilmastonmuutoksesta, vai mitä?

Tunti startista. Artisti taipuu polvilleen, taivuttaa selkensä kauas taak-

se ja irvistää, joko tuskasta tai nautinnosta tai kenties molemmista. Tungos lavan edessä kasvaa niin suureksi, että pöytiä ryhdytään siirtämään kauemmaksi.

Puolitoista tuntia startista:

Summer of 69

Summer seemed to last forever

Those were the best days of my life

Kesästä 1969 on kulunut 50 vuotta. Yhdysvallat lähetti Apollo 11:n kuuhun ja Halton rakensi historiansa ensimmäistä tuotantolaitosta Kausalaan. Mutta Bryan Adams ei laulanut niistä vaan seksistä, vapaasta rakkaudesta ja uuden kulttuurin vallankumouksesta.

Sultans of Swing. Bändin kitaristi Harri R. Sakki vetää kitarasoolon, joka ei kalpene yhtään alkuperäiselle toteutukselle. Rumpali Ismo R. Kivinen, basisti Immo R. Turunen ja kosketinsoittaja Petri R. Haapio hoitavat omat osuutensa yhtä mallikkaasti kuin Dire Straitsin kollegat. Kenelläkään yleisön joukossa ei ole aavistustakaan siitä, että rumpali hakkaa patojaan hieman sumuisessa tilassa. Hän on tukevasti kuumeessa.

Vielä yksi – ennen kuin yleisö vaatii ilmanvaihtoalan johtaviin rok-kareihin kuuluvalta Mika R. Halttuselta hyväntuulisen illan viimeisen biisin.

Rockin' all over the world!

I like it.

I like it.

I like it.

I la la la like it.

Rockin' all over the world.

Mitä seuraavaksi

M

ikä saa ihmisen pysähtymään, ajattelemaan? Millainen ajattelu johtaa toimintaan, millainen torjuntaan? Mitä arvon arvot jäsentävät?

“Filosofia on kaiken perusta”, sanoo 27-vuotias Krista Halttunen, perheyhtiö Haltonin tuorein omistaja ja hallituksen jäsen.

Kristan vanhemmat ovat siirtäneet perheen vanhimmalle lapselle kymmenen prosenttia yhtiön osakkeista. Sukupolvenvaihdoksen ensimmäinen vaihe on toteutettu. Omistuksen ja hallitustyön avulla Krista ottaa tuntumaa yrittäjyyden arkeen ja päättää sitten, onko se hänen juttunsa. Pikkuveljiä Aleksia ja Joelia odottaa luultavasti sama kohtalo, mutta sitä ennen vanhemmat käyvät poikien kanssa vielä monta hyvää keskustelua.

Krista on suorittanut menestyksellisesti vaativat opinnot Oxfordin yliopiston teoreettisen fysiikan ja filosofian koulutusohjelmassa ja tehnyt työuran ensimmäisen pestin Boston Consulting Groupissa. Kaksi vuotta strategiakonsultointia, valtava määrä työtä toimintakeskeisessä yrityskulttuurissa, hienoja kokemuksia ja vaativia kohtaamisia, joiden

arvoa ei voi mitata. Nuori nainen keskustelemassa keski-ikäisen tehtaanjohtajan kanssa siitä, miten tehtaan toimintaa voitaisiin kehittää.

Mutta Krista halusi vielä enemmän ja jotakin muuta. Hän päätti jatkaa opiskelua, sanoi itsensä irti ja aloitti ympäristötekniikan ja energiapolitiikan opinnot Imperial Collegessa Lontoossa. Tavoitteena on toinen maisterin tutkinto. Samalla Krista opiskelee Haltonia, asiaa jonka ei pitänyt liittyä häneen oikeastaan mitenkään. Hänen piti tehdä jotakin muuta.

KRISTA OLI hyvin ujo lapsi. Hän viihtyi kirjojen parissa ja muutamien ystävien seurassa. Koulussa hän oli kymppin tyttö, joka menestyi niin äidinkielellä kuin matematiikassakin.

Halttusten perhe asui tilavassa ja tyylikkäässä asunnossa Helsingin Munkkiniemenrannassa, mutta muuten Kristan, Aleksin ja Joelin elämä oli samantapaista kuin muiden ikätovereiden. Mika Halttunen ja Tarja Takki kasvattivat lapsensa vaatimattomuutta korostavassa ilmapiirissä. Perheen toinen tärkeä arvo oli vapaus, kolmas luottamus. Rahaa annettiin lapsille niukasti, mutta kotiintuloaikoja ei ollut. Jos joku ei halunnut siivota omaa huonettaan, hänen ei tarvinnut sitä tehdä. Äiti sulki silloin vain huoneen oven. Sotku poissa silmistä, poissa mielestä.

“Tajusin todella myöhään, mitä mun vanhemmat tekevät”, Krista sanoo. “Tiesin totta kai, että he tekivät paljon töitä. He puhuivat siitä paljon ja olivat välillä stressaantuneita. Minusta se oli ihan normaalia, että kotona puhutaan työasioista. Mutta että he omistavat ison yrityksen, sitä ei haluttu korostaa. Se avautui minulle kunnolla vasta myöhemmin.”

Luokkatovereilleen Krista ei puhunut Haltonista, ei silloinkaan kun oli jo ymmärtänyt, mistä oli kysymys.

“Ajattelin, että on varmaan parempi niin, että en puhu siitä. Se jotenkin jopa nolotti minua. En ainakaan halunnut tehdä siitä numeroa. Jos joku kysyi, että mitä minun vanhempani tekevät, sanoin että he ovat insinöörejä.”

Halton ei ole Facebook, Google tai Nokia. Silti Haltonin mittakaava hätkähdytti Kristaa. Yhtiö myy yhden vuoden aikana 200 miljoonalla

eurolla, ratkaisee tuhansia asiakkaiden ongelmia 30 eri maassa ja tarjoaa työpaikan yli 1 500 ihmiselle.

“Halton on minun vanhemmilleni elämäntapa. He toteuttavat yrityksen kautta omia visioitaan. He haluavat mieluummin nauttia yrittäjän itsenäisyydestä kuin olla pieni osa jonkun toisen systeemistä.”

Kristan mukaan hänen vanhempiansa omistajapolitiikan voi kiteyttää yhteen sanaan. Se on vastuu. Mika Halttunen ja Tarja Takki ajattelevat, että heillä on vastuu Haltonista niin omille työntekijöille kuin yrityksen perustaja Seppo Halttuselle.

“He ajattelevat, että yrityksen rahat ovat ensisijaisesti yrityksen eikä yrittäjän rahoja. Yrityksen tuottamat rahat pitää sijoittaa takaisin yritykseen. Heidän mielestään on moraalitonta ottaa yrityksestä niin paljon rahaa, että yritys kärsii. Olen samaa mieltä.”

KRISTA HALTTUSEN kypsyminen kolmannen polven yrittäjäksi on ollut hidas ja ehkä hieman erikoinenkin prosessi. Teini-iässä hän ajatteli, ettei hänen tarvitsisi tehdä samaa kuin vanhemmat. Mika ja Tarja olivat kuitenkin kärsivällisiä. Kun Krista oli 19-vuotias, Mika onnistui houkuttelemaan hänet Perheyrittäjien liiton järjestämiin nuorten rapujuhliin, joille oli kutsuttu suuri joukko perheyrittäjien seuraavan sukupolven edustajia.

“Se oli ensimmäinen kerta, kun kuulin samanikäisten ihmisten puhuvan avoimesti yrittämisestä. En ollut aiemmin tavannut sellaisia ihmisiä. Tajusin, että monet heistä elävät ihan erilaista elämää kuin minä. Ymmärsin, että tällainen maailma on olemassa. Että noinkin voi elää.”

Mika Halttunen otti Haltonin lähestyvän sukupolvenvaihdon puheeksi, kun Krista valmistui Oxfordista. Periaate on selkeä: vanhempien osakkeet kannattaa siirtää seuraavalle sukupolvelle hallitusti ja pitkällä aikavälillä, jotta yritys ja sen nuoret omistajat eivät joudu vaikeuksiin kohtuuttoman suurten verojen takia.

Haltonin hallitukseen avautuvasta paikasta Mika alkoi puhua, kun Krista työskenteli strategiakonsulttina.

“Isä sanoi, että tule hallitukseen, se on hyvä sivuduuni”, Krista ker-

too. “Puhuin hänen kanssaan paljon ja ymmärsin vähitellen tämän mahdollisuuden arvon. Olisi ollut hullua, jos en olisi tarttunut siihen. Sanoin itselleni, että voin tutustua Haltoniin paremmin, eikä se välttämättä lukitse tulevaisuuttani vielä mitenkään.”

Krista on tavannut paljon haltonlaisia. Hän sanoo, että henkilöstön avoimuus ja aitous

ovat tehneet häneen vaikutuksen. Yhtiöllä on luottamusta herättävät arvot, ja se tekee työtä kiinnostavien asioiden parissa. Haltonin kehittämät tuotteet ja palvelut parantavat erilaisten rakennusten sisäilman laatua, pitävät huolta niiden turvallisuudesta ja käyttävät energiaa tehokkaasti.

“Olen ylpeä yhtiöstä ja sen tarinasta. Isoisäni, joka ei aluksi puhunut muita kieliä kuin suomea, rakensi kansainvälisen yrityksen, joka on pysynyt uskollisena arvoilleen. Haltonilla on jalat maassa ja sisukas asenne. Yhtiö on vetänyt puoleensa hyviä ihmisiä ja kannustanut heitä oikealla tavalla.”

Perheyrittäjien pitkäjänteisyys, kestävyys ja joustavuus innostavat Kristaa. Haltonilla ei ole sellaista ongelmaa, että sen täytyisi korostaa omistajien hyvinvointia asiakkaiden tai henkilöstön hyvinvoinnin edelle.

“Tarkoitan tilannetta, jossa yhtiön markkina-arvo täytyy pitää mahdollisimman ylhäällä jokaisen vuosineljänneksen aikana. Haltonin tilanteessa oleva yritys saattaa joutua tekemään tärkeitä investointeja, joiden saaminen kannattavaksi kestää useita vuosia ja on silti sen arvoista.”

KRISTA HALTTUNEN on käynyt nyt muutamissa Haltonin hallituksen kokouksissa. Ensimmäisessä hän ei sanonut sanaakaan. Toisessa istunnossa hän avasi suunsa.

“Olen ylpeä yhtiöstä ja sen tarinasta. Isoisäni, joka ei aluksi puhunut muita kieliä kuin suomea, rakensi kansainvälisen yrityksen, joka on pysynyt uskollisena arvoilleen.”

“Yritän kysyä kysymyksiä sen sijaan, että ryhtyisin paasaamaan muille hallituksen jäsenille. Uskon siihen, että voin tuoda hallitukseen uudenlaisia näkökulmia. Olen noin 30 vuotta nuorempi kuin toiset. Voin sanoa ihan suoraan isälle, jos eteen tulee sellainen tilanne, että pitää sanoa suoraan.”

Miten Halton voisi uudistua? Mitä säilytetään, mistä luovutaan, mihin investoidaan? Miten toimitaan 50 seuraavaa vuotta?

“Toivon, että Halton uskaltaa muuttua maailman mukana, vaikka se tarkoittaisi siirtymistä aloille, jotka ovat meille täysin uusia. Haluan, että Halton säilyttää tärkeimmät arvonsa. Ja että Halton tukee ihmisten innostusta vähintään yhtä hyvin kuin tähänkin saakka. Muistamme antaa tilaa ihmisille, jotka osaavat.”

Krista Halttunen vaikenee. Sitten hän hymyilee ja jatkaa. Ei Halttonin tulevaisuutta kannata tämän tarkemmin ennustaa. Kaikki on niin monimutkaista. Mutta suuret trendit, ne jotka kestävää menestystä tavoittelevan yrityksen täytyy huomioida, ne näkyvät hyvinkin kirkkaina:

Länsimaissa nuoret suhtautuvat työhön ja omaisuuteen eri tavalla kuin heidän vanhempansa. Ilmastonmuutos vaikuttaa koko maailmaan, ja talouskasvun aiheuttamat ympäristöongelmat kärjistyvät varsinkin kehittyvissä talouksissa. Liiketoiminnan vastuullisuuteen liittyvät paineet vahvistuvat kaikkialla. Kiertotalous haastaa kulutuskulttuurin.

“Ilmastonmuutos vie meitä maailmaan, joka lämpenee enemmän kuin kaksi astetta. Euroopan väestö pienenee, Afrikka räjähtää käsiin. Köyhyys vähenee suhteellisesti mutta kasvaa absoluuttisesti. Toivon, että me keksimme paremman tavan käyttää maapallon resursseja ja tasapainoisemman tavan elää.”

”Jaamme aiempaa järkevämmiin työtä ja hyvinvointia. Ymmärrämme, ettei meidän välttämättä tarvitse raataa niin paljon kuin joskus ennen raadettiin. Meillä on jo niin paljon kaikkea hyvää.”

Jälkisanat

”Ajatus omasta yrityksestä syntyi jo Huurteella 1960-luvun alussa. En kuitenkaan löytänyt sellaista tuoteideaa, johon olisin voinut uskoa. Nyt se löytyi. Nastolan tehtaan ilmanjakolaitteet tuotiin Saksasta ja Englannista. Ajattelin: miksei noita voitaisi Suomessakin valmistaa.”

SEPPÖ HALTTUNEN YHTIÖN 25-VUOTISJUHLAN KUNNIAKSI JULKAISTUSSA JUHLAKIRJASSA, JONKA KIRJOITTAJA OLI KALEVI LAALO (1994)

”Halton merkitsi ensimmäistä tuotekehittely-yhteistyötä meidän (LVI-tekniikan osaston) ja yritysmaailman välillä... Se oli uraauurtavaa työtä.”

TEKNILLISEN KORKEAKOULUN PROFESSORI OLAVI VUORELAINEN TUTKIMUSYHTEISTYÖSTÄ, JONKA HALTON ALOITTI VUONNA 1970 SITRAN APURAHAN TUELLA.

”Seppo kävi kysymässä minulta, mitä kannattaisi valmistaa. Poistoilmaventtiili alkoi kiinnostaa. Sanoin hänelle, että se on kovin kilpailtu tuote, mahdatko pärjätä. Annoin kaksi malliksi.”

LVI-TUKKURI ONNISEN EDUSTAJA ERKKI KIRJAVAINEN. HALTON KEHITTI 1970-LUVUN VAIHTEESSA KILPAILIJOITA EDISTYNEEMMÄN URA-POISTOVENTTIILIN.

”Haltonin työntekijät olivat yhtiön ensimmäisinä vuosina hyvin läheisiä toisilleen. Me teimme kesälomareissujakin yhdessä, käytiin Joutsan Joutopäivillä ja Ahvenmaalla asti. Firma järjesti bussin, eikä se maksanut meille duunareille juuri mitään. Muistan hyvin, miten Maarianhaminassa siivooja säikähti, kun [varatoimitusjohtaja] Erkki Nieminen hyppäsi alasti uima-altaaseen. Oli varhainen aamu ja siivooja oli aloittanut omat hommansa. Mutta Erkki nousi altaasta eikä ollut millänsäkään.”

JOUKO AHOLA, YKSI HALTONIN PITKÄAIKAISIMMISTA TYÖNTEKIJÖISTÄ. HÄN ALOITTI YHTIÖSSÄ VUONNA 1975.

”Joskus 70-luvun lopulla Juha (Halttunen) pyyhkäisi Kansanmäen tehtaille ja kysyi, onko sulla antaa työpaikkaa kesällä. Hämmästelin, eikö tuollaiset asiat voi isän kanssa sopia?”

JUHA ELFIN MUISTIKUVA SIITÄ, KUINKA JUHA JA MIKA HALTTUNEN SAIVAT HAKEA HALTONILLE TÖIHIN KUTEN MUUTKIN.

”Meno Haltonin tuotekehityksessä Kausalassa 1980-luvulla oli hyvin korkealentoista. Siellä pohdittiin jopa sellaista, että onko maapallolla vetovoimaa vai onko se ylhäältä tulevaa työntövoimaa.”

HALTONIN TUOTEKEHITYSKESKUKSEN ENTINEN JOHTAJA PEKKA VUORIMAA

”Eihän kenelläkään ole mitään sitä vastaan, että menemme kävelen?”

SEPPO HALTTUNEN FRANKFURTISSA VUONNA 1989 LVI-MESSUJEN JÄLKEEN RAVINTOLAAN LÄHTEVÄLLE HALTONIN SEURUEELLE.

”Sinä se olet niin rikas mies, että sinulla on tukkakin nahasta.”

HALTONIN TYÖNTEKIJÄ SEPOLLE PIKKUJOULUISSA

”Tavoitteenamme on aina ollut löytää asiakkaalle ne tuotteet, joita he tarvitsevat. He eivät saa päätyä valintoihin, joihin he eivät ole tyytyväisiä.”

HALTON AB:N TOIMITUSJOHTAJA TOMMY JERNBERG HALTONIN 25-VUOTISJUHLAKIRJASSA (1994)

”Meriteollisuuden asiakkaita varten pitää perustaa oma liiketoimintayksikkö. Eivät porukat muuten ota sitä tosissaan. Perustakaa uusi yhtiö ja kutsukaa sitä Halton Marineksi!”

GERHARD WENDT, HALTONIN HALLITUKSEN JÄSEN (1997)

”Vuosi oli 1996 ja olin aloittanut Haltonissa vientisihteerinä. Valmistelimme Haltonin ensimmäisiä suuria toimituksia meriteollisuuteen. Ne olivat TRH-laatikkoja, joiden osoite oli Fincantierin telakakalla rakenteilla ollut Grand Princess -risteilijä. Olin kirjannut 500 laatikon mitat väärinpäin, leveys ja pituus menivät sekaisin, enkä tajunnut asiaa ennen kuin sain Italiasta puhelinsoiton, jota en unohda koskaan: Kuule Anu kun nämä laatikot eivät sovi ollenkaan sinne kanavaan. Siitä alkoivat Anun oppivuodet. Ne ovat olleet hyvin antoisia.”

ANU NYMAN, HALTON MARINEN LAHDEN TULOSYKSIKÖN JOHTAJA

“Olin ehtinyt olla Haltonissa muutamia viikkoja tuotantopäällikönä, kun kävelin pajaan ja näin yhden vaalean kaverin, joka seisoi toimistojen edessä. Yksi jalka oli lavalla ja kädet ristissä rinnan päällä. Hän oli selvästikin tarkkailemassa. En tuntenut häntä ja olin yllättynyt siitä, että joku tuntematon tyyppi oli meidän pajassa. Kysyin, kuka hän oli ja mitä hän teki täällä. Vastaus tuli suoraviivaisena: *Mika Halttunen*. En muista, mitä hän sanoi tittelikseen, mutta kysyin uudelleen, mitä hän teki täällä. En ehkä ymmärtänyt, mitä hän sanoi, mutta muutamien tuntien kuluttua tajusin, että sehän oli meidän toimitusjohtaja Mika. Lyhyen hetken ajan sanoin hiljaa it-

selleni, että *tämä saattoi olla ensimmäinen suuri virheeni*. Aina kun tapahtuu Mikan, muistan tuon hetken ja hymyilen.”

PASCAL MARTIN, HALTON SHANGHAIN VETÄJÄ, JOKA TYÖSKENTELI AIEMMIN HALTON CRÉPYLLÄ RANSKASSA

”Vuoden 2005 yrityskauppa oli luultavasti parasta, mitä koskaan on tapahtunut tälle yritykselle. Se fokus ja autonomia, mitä Halton on meille tarjonnut, on vailla vertaansa. En nähnyt aiemmin sellaista paneutumista investointeihin tai ihmisiin, mutta sen jälkeen me olemme tehneet huikean muodonmuutoksen.”

MICHAEL IANELLO, CONTROLLER, HALTON CANADA (AIEMMIN VENT MASTER)

”Varustamoasiakas oli tilannut meiltä kontillisen palonrajoittimia ja muuta tavaraa, mutta se oli hukkunut jonnekin. He tilasivat meiltä uuden lähetyksen. Kuljetuksen toi ilmeisesti sama rekkakuski, koska hän vei kontin samaan paikkaan. Ja silloin löytyi myös hukkunut kontti. Näinkin myynti voi tuplaantua!”

HENRIK HANSEN, HALTON MARINEN KEHITYSJOHTAJA

”Kaikkein vaikuttavin tapaus Haltonissa tapahtui vuonna 2008, kun finanssikriisi iski. Sen sijaan, että Halton olisi laittanut ihmisiä pihalle, se valitsi työn jakamisen, minkä ansiosta kaikki pysyivät kiinni työssä. Se kosketi minua todella, koska minun kulttuurissani me uskomme siihen, että ihmisten elämässä on ylä- ja alamäkeä ja että joukkueena meidän pitäisi jakaa sekä ylä- että alamäet.”

CHRIS YAN, KANADA

”Mikä onkaan hienompaa kuin nähdä teollisuusneuvoksen kaltaisia kykyjohtajia, jotka huolehtivat yleiskunnostaan ja olemuksestaan. He vaativat kokouksissa ruisleipää kahvin kanssa, lounaalla hedelmiä sekä salaatteja ja laukkaavat isä, äiti ja poika Halttusen tavoin takinliepeet ja helmat hulmuten ylös ja alas yrityksensä portaita. Sellaiset perheyhteyden omistajat ja johtajat luovat juuri sitä esi-

merkillistä sosiaalista yhteispelin ilmapiiriä, joka motivoi ja innostaa muuta henkilökuntaa.”

PERTTI HARTIKAINEN HALTON-KONSERNIN OPPIMISHISTORIAA KÄSITTELEVÄSSÄ VÄITÖSTUTKIMUKSESSA (2009)

”Olin juuri laskeutunut Mumbaista Bangaloren lentokentälle, kun asiakas soitti Mumbaista. Sanoin, että tulen heti ja otin seuraavan lennon takaisin. He ihmettelivät, että olitpa nopea. Olen tehnyt näin muutaman kerran. Asiakkaat muistavat, jos heidän odotuksensa ylittää.”

GUNALAN GANESAN, HALTON FOODSERVICEN AASIAN ALUEJOHTAJA

”Kun sä heität ihmisiä uusiin paikkoihin, ne mokaavat väistämättä. Olen ihaillut Haltonissa aina sitä, että tällä yhtiöllä on kärsivällisyyttä katsoa, pysyvätkö uusiin tehtäviin heitetyt ihmiset pinnalla. Toivon, ettei yhtiö ikinä kadota tätä spiritiä.”

ANU SAXÉN, HALTON BUILDINGSIN JOHTAJA

”Se mikä minusta todella erottaa Haltonin, on se miten me pelataan yhteen perheenä ja hoidamme hommat, ihan sama mikä se riski on. Lyödään viisaat päämme yhteen ja saavutetaan tavoitteet yhdessä.”

DEWAIN MEADOR, MACHINE SHOP LEADER, HALTON USA

”Sain yhdeltä ranskalaiselta asiakkaalta kiinnostavan palautteen. Kun te suomalaiset olette niin kauhean rehellisiä, hän sanoi jotenkin yllättyneenä. Niin me olemme, vastasin. Se mikä luvataan, se pidetään. Se voi kuulostaa itsestään selvältä asialta, mutta sitä se ei suinkaan ole. Se on yksi Halton Marinen kilpailuvaltti.”

ANU NYMAN, HALTON MARINEN LAHDEN TULOSYKSIKÖN JOHTAJA

”Ensimmäinen joulujuhlani Haltonissa on jäänyt mieleeni. Se teki minuun suuren vaikutuksen, miten paljon yhtiö näki vaivaa osoit-

taakseen, kuinka paljon työntekijä merkitsee sille. Toivon, että saan olla vielä monta vuotta tässä yrityksessä.”

TIIMINVETÄJÄ DICKIE MARTIN, HALTON USA

”Tosi mies testaa tuotannossa. Joskus on lyötävä nappi lautaan ja katsottava, miten kone kestää.”

TUOTANTOPÄÄLLIKKÖ PEKKA KYLLÖNEN, HALTON MARINE

”Näen Mika Halttusta ehkä kerran tai kaksi kertaa vuodessa. Me halaamme aina, kun tapaamme. Tällainen henki tarttuu helposti koko porukkaan!”

MYyntiJOHTAJA JEFF HILBERT, HALTON USA

”Nyt meidän pitää sulkeutua papereiden kanssa pehmeään huoneeseen ja ottaa mukaan Red Bullia.”

MARINEN JOHTAJA SAMI PIIRAINEN ENNEN VUODEN 2018 STRATEGIATYÖN

LOPPUPURISTUSTA

”Minulla oli kriisi terveyden kanssa, syöpä. Halton kohteli minua silloin ihmisenä eikä suuren yrityskoneiston nilkuttavana resurs-sina. Tunsin, että minua kunnioitettiin ja tuettiin. Olen siitä hyvin kiitollinen, koska sellaista ei tapahdu työelämässä liian usein. Joten, hyvää 50-vuotisjuhlaa Halton! En malta odottaa, mitä tulevaisuus tuo mukanaan.”

OSTAJA ROBYN HUEZO, HALTON INDOOR CLIMATE SYSTEMS, TORONTO

”Olen tehnyt töitä yli 37 vuotta, enkä koskaan aikaisemmin saanut työskennellä näin ihmisystävällisessä, yhtenäisessä ja hausassa yri-tyksessä.”

ERNESTO LOPEZ, HALTON-INNES, MEXICO (2019)

”Minulla oli oma firma ennen Haltonia. Ja nyt minun on helppo sa-noa, että tunne on säilynyt samana – ihan niin kuin pyörittäisin

omaa yritystä. Pidän kulttuurista, ihmisistä ja Haltonin tuotteista. Uskon siihen, että tällainen tunne johtaa menestykseen!

ONUR G. ÇAKIR, HALTON TURKEY (2019)

”1969 oli hieno vuosi – Halton syntyi silloin ja minä myös! 26 vuot-ta myöhemmin urapolkuni toi minut Haltonille, enkä ole katunut päivääkään. Loistavia pomoja ja mentoreita, hienoja kollegoja – itse asiassa enemmän ystäviä kuin kollegoja ja yksi iso perhe. Olen tykännyt kovasti.”

GRAHAM STEDMAN, HALTON PRODUCTS LTD. ISO-BRITANNIA (2019)

”Haltonissa toteutuu minusta innovaatiodemokratia eli tuotekehi-tys ei ole kenenkään yksinoikeus. Jokaisella on oikeus olla muka-na. Hallitukseen ei ole norsunluutornissa, vaan voi kuunnella koko henkilöstöä. Yksikköjä kiertäessä on ollut hienoa nähdä, miten suo-malainen avoimuus toimii globaalissa yhtiössä. Se lähtee arvoista.”

ARI AHONEN, HALTONIN HALLITUKSEN JÄSEN

”On aina hienoa kokea, kuinka läheisesti me teemme töitä yhdessä, jotta voisimme saavuttaa paikan asiakkaan sydämessä.”

NIMETÖN

”Olimme messuilla Sveitsissä, kun asiakas mainitsi meidät keskus-telussaan muiden potentiaalisten asiakkaiden kanssa. Ei Halton tie-tenkään tee kaikkea oikein, mutta me viemme asiat johdonmukai-sesti hyvään päätökseen.”

HEINZ RITZER, REIT IM WINKL

”Maayhtiöiden johtajat johtavat yksikköjään kuin omaa yritystään. Se on ollut yksi Haltonin menestyksen keskeisistä kulmakivistä. Varmasti Haltonin yksittäisestä vahvasta liiketoiminta-alueesta voi-si luoda 10 vuodessa miljardin bisneksen panostamalla kaikki re-surssit siihen. Se ei olisi pitkäjänteistä. Omistajat mieluummin ra-

kentavat kärsivällisemmin yritystä, joka tekee hienoja asioita kuten vaikkapa mullistaa ihmisten hyvinvoinnin sairaaloissa. Se on merkittävä yhteiskunnallinen tehtävä joka juontaa juurensa Haltonin missiosta.”

TOMI LAAMANEN, HALTONIN HALLITUKSEN JÄSEN

“Halton antaa meille mahdollisuuden muuttaa ihmisten hyvinvointia, joka on yksi elämämme perusedellytyksistä.”

YOSHIO MACHII, HALTON CO. LTD. JAPAN

“Menestyminen on helpompaa, kun Haltonin kaltaisessa perheyri-tyksessä toimii hyvin sitoutunut ja innostunut henkilöstö. Foodserviceä varten kehittämämme tuotteet syntyvät intohimosta ruokaan, ja Haltonin ratkaisujen hyödyt kirkastuvat asiakkaalle nopeasti.”

HENRIK LILJA, HALTON A/S

”Yhtiöt tulevat sen näköisiksi kuin niiden halutaan tulevan. Haltonissa korostuu yrittäjäys ja vastuunkanto. Ne ovat auttaneet yhtiötä kasvamaan ja menestymään.”

MATTI RUOTSALA, HALTONIN HALLITUKSEN JÄSEN

Halton

– ensimmäiset 50 vuotta

23.8.1927 Pientilallisen poika Seppo Halttunen syntyy Ähtärissä. Lapsuus on niukka. Vanhemmat eroavat, ja äiti hoitaa lapset yksin.

3.4.1969 Uusi yritys Halton Oy merkitään kaupparekisteriin. Perustajaosakkaat ovat Seppo Halttunen, Esa Hannula ja Pentti Koskela.

5/1969 Kausalan tehtaalla vietetään harjannostajaisia. Ensimmäiset tuotteet ovat myymäläauton kalusteita. Ne toimitetaan asiakkaalle heinäkuun lopussa.

1970 URA-poistoilmaventtiili kehitetään Teknillisen korkeakoulun kanssa. Kauppoja tulee heti.

1971 Halton osallistuu messuille Ruotsissa, Norjassa, Hollannissa ja Neuvostoliitossa. Yhtiö myy baarilinjaston Neuvostoliiton Taškentiin.

1974 Vientikauppoja syntyy Englantiin, Ranskaan ja Belgiaan. Ilmanjakotuotteiden liikevaihto ylittää myymäläkalusteiden volyymin.

1975 Henkilökunnan kesämökki valmistuu liittiin talkoilla ja Haltonin tuella.

1976 Iris-ilmavirtasäädin esitellään. Siitä tulee yhtiön kaikkien aikojen myydyin tuote.

1978 Kanadan Ontarioon perustetaan Oston-tytäryhtiö ja kassapöytä-tehdas.

1979 Haltonille ehdotetaan yhteisyrityksen perustamista Saudi-Arabiaan. Yhtiö arvioi riskin liian suureksi.

1979 Haltonin liikevaihto yltää nykyrahassa lähes 10 miljoonaan eroon. Ilmanjakolaitteet tuovat kaksi kolmasosaa myynnistä ja myymäläkalusteet yhden kolmanneksen. Henkilöstöä on yli 100.

1981 Myymäläkalusteet eriytetään Halrox-yhtiöön.

1983 Ensimmäinen pullonpalautusautomaatti valmistuu ja uusi kierrätysliiketoiminta käynnistyy.

1984 Kausalan uusi tuotekehityskeskus maksaa noin 3,5 miljoonaa euroa nykyrahassa. Se on kolmannes liikevaihdosta.

1984 Halton patentoi Capture Jet -teknologian, joka vie keittiöhuuvien energiatehokkuuden uudelle tasolle.

1985 Suomen myymäläkalustebisnes Halton-Trade myydään G. W. Sohlberg -yhtiölle.

1985 Talouselämä-lehti valitsee Seppo Halttusen Vuoden liikemieheksi.

1987 Halton palkitaan Tasavallan presidentin vientipalkinnolla.

1988 Halton aloittaa myymäläkalusteiden tuotannon Yhdysvaltain Kentuckyssä. Mika Halttunen ja Tarja Takki ovat käynnistämässä ammattikeittiöiden ilmanvaihdon liiketoimintaa.

1989 Halton ostaa ilmanjakolaitteita valmistavan ranskalaisen Anemot-hermin ja rakentaa tehtaan Béthuneen. Näin yhtiö saa tuotantoa EY-talousalueelle.

1991 Mika Halttunen ja Tarja Takki palaavat Yhdysvalloista.

1991–1993 Suomen talouslama kasvattaa Halton-konsernin velkoja. Yhtiö joutuu rahoituskriisiin ja talousjohtaja Juha Paanila eroaa.

1992 Halton jaetaan kahtia: Mika Halttunen johtaa sisäilmayhtiö Halton Oy:tä ja Juha Halttunen kierrätysautomaatteja tekevää Halton Systemiä ja myymäläkalustekonserni Pan-Ostonia.

1994 Halton viettää 25-vuotisjuhlia Kausalassa. Liikevaihto on 108 miljoonaa euroa ja liikevoitto 5,4 miljoonaa euroa. Henkilöstöä on yli 1000.

1994 Ruotsin liiketoiminta nousee Haltonin suurimmaksi. Ruotsin hyvä tulos kannattelee koko konsernia.

1995 Suomi liittyy Euroopan unioniin. Halton perustaa yhteisyrityksen Malesiaan ja avaa tehtaan Kuala Lumpurin lähistölle.

1995 Juha Halttunen irtisanoutuu ja Mika Halttunen nousee konsernin toimitusjohtajaksi. Heikki Rinne aloittaa hallituksessa sekä kierrätys- ja myymäläkalustebisnesten johdossa.

1996 Uusi kolmen hengen johtoryhmä (Halttunen, Rinne ja Vihermaa) aloittaa. Tavoite on parantaa Haltonin kilpailukykyä.

1996 Haltonin tulos paranee.

1997 Koneen ex-toimitusjohtaja Gerhard Wendt nousee hallitukseen. Wendt yllyttää yhtiötä rohkeampaan riskinottoon.

1997 Halton myy kierrätysliiketoiminnan norjalaiselle Tomralle ja myymäläkalusteet Juha Halttusenelle. Kaupat tuovat liikkumavaraa Haltonin talouteen ja avaavat tien myöhempisiin yrityskauppoihin.

1997 Halton siirtyy Yhdysvaltojen Kentuckyssä Glasgow'n myymäläkalustetehtaasta uusiin tiloihin Scottsvilleen.

1997 Yritysmyynnit ovat pienentäneet Haltonin liikevaihdon noin 86 miljoonaan euroon. Yhtiön hallitus harkitsee pörssilistautumista mutta päätyy siihen, että Halton pysyy perheyriksenä.

1998 Uusi talousjohtaja Kristian Nummelin aloittaa.

1998 Haltonin hallitus pohtii liiketoiminnan laajentamista Baltiaan, Itä-Eurooppaan, Singaporeen ja Australiaan.

1998 Internetistä tulee uusi markkinointikanava myös Haltonille. Verkoon nostetaan lista asiakasreferensseistä.

1998 Aasian talouskriisi tuo kirvelevät tappiot Malesiassa. Hallitus pohtii toiminnan ajamista alas.

1999 Halton aloittaa uuden SAP-toiminnanohjausjärjestelmän valmistelun. Projektille annetaan nimi *Allegro*.

1999 Konserni siirtyy kolmen liiketoiminta-alueen eli SBA:n malliin: Marine & offshore, Catering ja Commercial Buildings.

1999 Omistajat eivät leveile. Haltonin tulos paranee, mutta siitä jaetaan silti osinkona vain kymmenesosa.

1999 Malesia toipuu, mutta Etelä-Korean yhteisyritys ajetaan alas kumppanin epäeettisen toiminnan takia.

2000 Haltonin 84 miljoonan euron liikevaihdosta lähes 90 prosenttia tulee Euroopasta. Sisäilmaliiketoiminnan osuus on 70 prosenttia, Foodservicen 20 ja Marinen 10 prosenttia.

2000 Heikki Rinne jättää Haltonin ja siirtyy Yhdysvaltoihin startup-yhtiön toimitusjohtajaksi.

2001 Tarja Takki perustaa sisäilmapalveluihin erikoistuneen Indoorium-yrityksen. Halton harkitsee osakkuutta.

2001 Professori Tomi Laamanen aloittaa Haltonin hallituksessa.

2002 Uusi SBA-organisaatio aloittaa. Haltonin nykyinen toiminta-ajatus ja konsernirakenne alkaa hahmottua.

2002 Mika Halttunen luopuu toimitusjohtajuudesta ja siirtyy hallituksen puheenjohtajaksi. Toimitusjohtajan tehtävään tarttuu Heikki Rinne, ja Seppo Halttunen jää pois hallituksesta.

2003 SAP-projekti valmistuu vihdoin. Allegron aikataulu venyi kahdella vuodella ja budjetti lähes tuplaantui.

2003 Konsernin liikevaihto notkahtaa viidenneksen 76 miljoonaan euroon. Marinella on vaikeuksia.

2003 Halton ostaa suomalaisen Clairian, joka valmistaa ilmanvaihdon suodattimia.

2004 Kova kilpailu heikentää sisäilmaliiketoiminnan tilannetta. Yhtiön hallitus kehottaa toimivaa johtoa etsimään uusia kasvun lähteitä muun muassa Venäjältä ja Kiinasta.

2005 Halton ostaa brittiläisen Vent Masterin ja nousee keittiöilmanvaihdon markkinajohtajaksi maailmassa.

2005 Halton Marinen offshore- ja navy-segmentit kasvavat kovaa vauhtia, kun öljy kallistuu.

2005 Haltonin liikevaihto kasvaa 33 prosenttia 107 miljoonaan euroon – osin Vent Master -kaupan kaupan ansiosta. Liikevoitto tuplaantuu 12 miljoonaan.

2006 Halton ostaa saksalaisen Wimböckin, joka on johtava yhtiö keittiöiden ilmastointikatoissa. Samalla Halton pääsee kunnolla Japanin markkinoille.

2007 Sisäilmaliiketoiminta pääsee kovaan vauhtiin: jäähdytyspalkkien myynti tuplaantuu. Sisäilman osuus on silti pudonnut alle puoleen Haltonin liikevaihdosta

2007 Strategiatyö vuotta 2015 kohti aloitetaan. Hallitus haluaa kiihdyttää Venäjän strategian toimeenpanoa.

2008 Halton siirtyy kokonaan Mika Halttusen ja Tarja Takin omistukseen. Eevamaria Halttusen osuus ostetaan juuri ennen talouskriisiä. Järjestelyn toteutus kiristää Haltonin rahoitustilannetta.

2008 Talousjohtaja Kristian Nummelin vaihtaa työpaikkaa. Hänen seuraajakseen nousee Janne Pukkila.

2008 Haltonin hallitus arvioi yleisen taloustilanteen heikkenevän Yhdysvalloissa etenevän finanssikriisin takia. Yhtiö varautuu kustannusleikkauksiin.

2008 Talouskriisistä huolimatta Halton rakentaa tehtaan Kiinaan ja investoi uusiin koneisiin Saksassa. Muita investointeja lykätään.

2008 Venäjän talouden syöksy pysäyttää Haltonin Venäjä-suunnitelmat.

2008 Halton tekee ennätyksellisen suuren 171 miljoonan euron liikevaihdon. Liiketulos kohoo 16,5 miljoonaan.

2009 Halton aloittaa uudelleen toiminnan Etelä-Koreassa.

2009 Liikevaihto putoaa 148 miljoonaan euroon, mutta kannattavuus yllättää myönteisesti. Edulliset raaka-aineet nostavat liiketuloksen 17 miljoonaan.

2010 M.A.R.V.E.L-teknologia lanseerataan keittiöilmanvaihtoon.

2011 Halton ostaa texasilaisen Current Energyn ja saa digitalisaatioon ja pilvipalveluihin liittyvää osaamista.

2012 Talouskriisi väistyy. Liikevaihto nousee 168 miljoonaan euroon ja liikevoitto yli 13 miljoonaan euroon.

2013 Haltonin perustaja, teollisuusneuvos Seppo Halttunen kuolee 85-vuotiaana pitkäaikaiseen sairauteen.

2013 Yhteisyritys Halton-Innes aloittaa toimintansa Meksikossa.

2015 Yhteisyritys Halton Refrin aloittaa toimintansa Brasiliassa.

2015 Halton tuo markkinoille Inoroom-leikkaussalin yhdessä kumppaniyritysten kanssa.

2015 Halton myy Clean Air -liiketoiminnan.

2016 Heikki Rinne jättää toimitusjohtajuuden 13 vuoden jälkeen, mutta jatkaa Haltonin hallituksessa. Uutena toimitusjohtajana aloittaa Kai Konola.

2016 Halton Marinen tehdasta laajennetaan Lahdessa.

2017 Ranskalainen Diffus'Air siirtyy Haltonin omistukseen. Ostettu yritys tarjoaa keittiöilmanvaihtoa avaimet käteen -toimituksina ja työllistää 20 henkeä.

2017 Halton-konserni yltää 205 miljoonan euron liikevaihtoon ja 15 miljoonan euron liikevoittoon.

2017 Krista Halttunen nousee Haltonin hallitukseen.

2018 Tarja Takki siirtyy Buildings-liiketoiminnan johdosta hallituksen varapuheenjohtajaksi.

2018 Halton perustaa myyntiyhtiön Chileen.

2018 Ranskan Béthunessa avataan uudistettu tutkimuskeskus ja show-keittiö asiakkaille.

2018 USA:n Haltonin uuden tuotantorakennuksen peruskivi muurataan Scottsvillessa.

2018 Halton ottaa uusitussa strategiassa tavoitteeksi kovan kasvun. Vuoteen 2025 mennessä yhtiö tähtää 500 miljoonan euron liikevaihtoon.

2019

Haltonin perustamisesta on kulunut 50 vuotta. Yhtiö toimii 35 maassa ja työllistää lähes 1600 henkeä.



Sähköinsinööri Seppo Halttunen (keskellä) perusti Haltonin vuonna 1969. Vuonna 1987 Halton sai Suomen tasavallan presidentin vientipalkinnon, jonka Seppo vastaanotti yhdessä pääluottamusmies Esa Sundbergin (vasemmalla) ja varatoimitusjohtaja Erkki Niemisen kanssa.

Arvi Tolmunen keksi, että perunoiden keittämiseen tarkoitetun saranoidun alustan ideaa voisi hyödyntää ilmanvaihdossa. Kehitystyön tuloksena syntyi vuonna 1976 legendaarinen PRA-säädin, jota Halton valmistaa edelleen.



Halton International teki 1970-luvulla vientikauppoja mm. Englantiin, Ranskaan ja Belgiaan. Kymmenen vuotta toimittuaan Haltonilla oli 100 työntekijän henkilöstö ja nykyrahassa noin 10 miljoonan euron liikevaihto.

Halton valmisti toimintansa alkuvaiheessa myymäläautojen kalusteita, mutta niiden rinnalle tulivat pian ilmanvaihdon tuotteet.





Seppo Halttunen ja Evaliisa Nieminen menivät naimisiin vuonna 1958 ja tekivät hämmätkänsä Hämeenlinnan Aulangolle, kuten siihen aikaan oli tapana. Hämmätkän virallinen kuva otettiin Aulangon Pusupaviljongissa.

"On meillä vastuksia, mutta nehän vaan voitetaan. Jotenkin me niistä selvitään." Näin Seppo Halttunen sanoi huolestuneelle vaimolleen Evaliisalle, kun Halton kärsi kasvukivuista. Seppo oli oikeassa. Haltonin liikevaihto oli kohonnut lähes 100 miljoonaan euroon, kun yrityksen puheenjohtaja luovutti hallituksen puheenjohtajan tehtävän pojalleen Mikalle vuonna 2002.



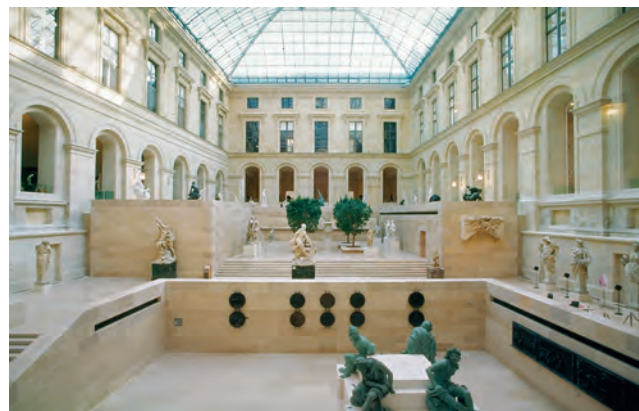
Haltonin nykyiset pääomistajat Mika Halttunen ja Tarja Takki kävivät oman yrittämisen korkeakoulunsa 1980-luvun lopulla Yhdysvalloissa. Mika tarttui Haltonin toimitusjohtajan tehtävään vuonna 1992.

Mikan ja Tarjan perheeseen syntyi kolme lasta: Krista, Aleks ja Joel. Yrittäjät ovat aloittaneet Haltonin historian toisen sukupolvenvaihdoksen toteuttamisen.





iStockphoto



Halton on toimittanut ilmanvaihdon komponentteja ja järjestelmiä lukuisiin taidemuseoihin, kuten Amsterdamin Rijksmuseumiin ja Pariisin Louvrean. Haltonista tuli Ranskan ilmastovaihtomarkkinoiden johtava yritys yrityskaupan seurauksena vuonna 1989.



Arvi Tolmunen sai eläkkeelle siirtyessään kullatun PRA:n – muistoksi ja kiitokseksi poikkeuksellisen hyvästä työstä ja pitkästä urasta Haltonin palveluksessa.

iStockphoto

Mitä haasteellisempi kohde, sitä kiinnostavampi projekti. Milanoon vuonna 2017 valmistunut kiertyvä torni on arkkitehti Zaha Hadidin luomus ja yksi Haltonin Buildings-liiketoiminnan arvokkaimmista referenssikohteista. Torni on vakuutusjätti Generalin pääkonttori.





Henrik silloin ja Henrik nyt. Henrik Hansen oli yksi Halton Marinen huippumyyjiä 1990-luvulla. Nykyisin hän toimii yhtiön liiketoiminnan kehitysjohtajana.



Varatoimitusjohtaja Erkki Nieminen oli Mika Halttusen luottomies 1990-luvun vaikeina vuosina.

Heikki Rinne toimi Halton-konsernin toimitusjohtajana vuodesta 2002 vuoteen 2015. Yksi Heikin keskeisistä strategisista periaatteista oli päätösvallan hajauttaminen mahdollisimman lähelle asiakkaita.

Rick ennen ja Rick tänään. Haltonin toiminta Yhdysvalloissa lähti nousuun, kun Rick Bagwell palkattiin maa-johtajan tehtävään.



Shigeru Suzuki on yksi Japanin johtavista ammattikeittiöalan konsulteista ja Haltonin pitkäaikainen yhteistyökumppani. Suzukin seurassa Halton-konsernin toimitusjohtaja Kai Konola, joka tarttui vetovastuuseen vuonna 2016.



Halton on toimittanut keittiöiden ilmanvaihto-
järjestelmiä lukuisiin viiden tähden hotelleihin
Kiinassa. Kuvassa Shanghain Shangri-La.



MobiChef on pienikokoinen keittiöyksikkö, joka voidaan siirtää helposti paikasta toiseen –
myös sellaisiin paikkoihin, joissa ei ole ilmanvaihtohormeja tai rasvakaivoja. Työn touhussa
suomalaisille tuttu tv-kokki Alex Nurmi.



Kahden Michelin-tähden kokki Marc Meurin (oikealla) johti keittiön orkesteria, kun
Halton järjesti ranskalaisille keittiöalan ammattilaisille nautinnollisen asiakastilaisuuden
toukokuussa 2018 Béthunen tehtaalla.



Tyylikäs keittiöyksikkö vakuutusjätti
AXAn pääkonttorissa Brysselissä.



Sari Buddas ja Marjo Rantala työskentelivät vuonna 2018 jäähdytyspalkkien kokoonpanossa.



Työn iloa Kausalan tehtaalla kesällä 2018. Niko Kozmin ja hänen isänsä Aleksandr asentavat moottoria.



Bengt Samuelsson on toiminut Haltonin Ruotsin maajohtajana vuodesta 2009.



Emmanuel Bizien on työskennellyt Haltonin kaupallisena johtajana Ranskassa vuodesta 2013.



Ruotsin maayhtiön voitot kannattelivat koko Halton-konsernia 1990-luvun alussa, kun Tommy Jernberg työskenteli maajohtajana.



Heinz Ritzer toimi Olli Sipilän tärkeimpänä työtoverina, kun Haltonin omistukseen siirtyneestä Wimböckistä tehtiin huipputyö.



Andrey Livchak aloitti työt Kausalassa 1989 ja nousi nopeasti Haltonin arvostetuimpien tuotekehittäjien joukkoon. Andrey johtaa nykyään Haltonin globaalia tuotekehitystä.



Sharizan Amir kuuluu Haltonin Malesian suunnittelutiimin kantaviin voimiin.



Scandinavian Starin tuhoisa palo vuonna 1990 edisti merenkulun paloturvallisuuden kehitystä ja avasi Haltonille tien uuteen liiketoimintaan. Halton Marinein ensimmäinen tuote oli luotettava ilmanvaihdon palonrajoitin.



© Crown Copyright 2012

Halton Marine on toimittanut ilmanvaihdon palonrajoittimia muun muassa Royal Caribbean -varustamon Symphony of the Seas -alukseen, joka on maailman suurin matkustajaristeilijä. Toinen tärkeä asiakas on Ison-Britannian kuninkaallinen laivasto. Kuvan ydin-sukellusvene on HMS Ambush, joka aloitti palveluksen vuonna 2013. Myös Ambushissa on Haltonin toimittamia ilmanvaihdon komponentteja.

iStockphoto





Puolalainen aluemyyntipäällikkö Pawel Ryszewski sai vuonna 2018 Haltonin Presidential Award -palkinnon, joka tuli poikkeuksellisen hyvistä myyntiluvuista.



Teresa Gillentine toimii projektipäällikkönä Haltonin tehtaalla Kentuckyn Scottsvillessä. Hänen poikansa Jerry työskentelee samalla tehtaalla.



Petri Tuominen (vasemmalla) ja Pekka Kyllönen pitävät työtovereineen huolen siitä, että Lahden tehdas toimittaa huuvat sovitussa aikataulussa.



Azzam Hunjul on kymmenkertaistanut Haltonin liikevaihdon Lähi-idässä.



Halton Marinen Lahden tehtaalla valmistetaan huuvia muun muassa risteilyalusten ja öljynporauslauttojen keittiöihin. Kuvassa Kalle Mäkelä ja Adam Kody.



Anu Nyman johtaa Halton Marinen liiketoimintayksikköä Lahdessa. Tuotantoa laajennettiin Anun johdolla vuonna 2015.



Petri Juosila on toiminut laajasti Haltonin johtotehtävissä 1990-luvulta lähtien. Hänellä oli tärkeä rooli muun muassa Health-liiketoiminnan käynnistämisessä.



Uutta Inoroom-leikkaussalia esiteltiin Tukholman Nya Karolinska Solna -sairaalan henkilökunnalle Kausalan Innovation Hubissa vuonna 2016.



Perheyritys Haltonin hallitus vuonna 2019: Tomi Laamanen (vasemmalla), Matti Ruotsala, Krista Halttunen, Heikki Rinne, Mika Halttunen, Ari Ahonen ja Tarja Takki.



Kim Hagström on tekniikan tohtori ja Haltonin Health-liiketoiminnan isä.



Tekniikan tohtori Risto Kosonen on ollut yksi Buildings-liiketoiminnan innovaattoreista. Nykyisin hän vaikuttaa Aalto-yliopiston professorina.



Kolmas "Haltonin tohtori" Panu Mustakallio on toiminut yhtiössä muun muassa tuotekehityksen päällikkönä.



Halton-konsernin johtoryhmä vuonna 2018: edessä Sami Piirainen (johtaja, Halton Marine), Kai Konola (toimitusjohtaja, Halton Group) ja Tommi Rantanen (johtaja, Buildings ja Health). Takana Rick Bagwell (johtaja, Halton Americas), Georges Gaspar (johtaja, Halton Foodservice), Janne Pukkila (talousjohtaja, Halton Group) ja Hannu Hallila (henkilöstöjohtaja, Halton Group).



Tarja Takki (vasemmalla) aloitti uuden rakennusten sisäilmaan erikoistuneen SBA Haltonin (nyk. Buildings) vetäjänä vuonna 2012. Anu Saxén oli yksi hänen läheisimmistä alaisistaan.



Haltonin tulevaisuuden lupauksiin kuuluva Anna Gagneur on työskennellyt mm. kenttäpalvelutehtävien vetäjänä.



Anne Koskela-Marie toimii johdon assistenttina Haltonin pääkonttorissa Helsingissä.



Haltonin Breathe in -asiakastilaisuus kokosi alan vaikuttajat Lontooseen huhtikuussa 2017.

Itävaltalainen Christian Hirschmann kehittää MobiChef-liiketoimintaa Malesian Kuala Lumpurissa.

Malesialainen Ganesan Gunalan veti Haltonin toimintaa Intiassa kolmen ja puolen vuoden ajan.



Tämä trio valmisteli ja toteutti 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen aikana lukuisia investointeja, jotka tekivät Haltonista globaalisti toimivan yrityksen: Heikki Rinne, Olli Sipilä ja Mika Halttunen.





Yksi plus yksi on kolme! Mika Halttunen ja Joaquim Vale avasivat yhteisyritys Halton Refrinitin tehtaan Brasilian São Paolossa helmikuussa 2015.



Mistä kaikki alkoi. Haltonin Kausalan tehdasta on laajennettu vuosikymmenien varrella useaan otteeseen, ja yritys kuuluu edelleen synnyinkuntansa litin suurimpiin työnantajiin. Halton-konsernin liikevaihto ylitti 200 miljoonan euron rajan vuonna 2017.



Halton aloitti uuden tehtaam rakentamisen Kentuckyn Scottsvilleen syksyllä 2018. Inno-
vatiivisia ilmankäsittelyjärjestelmiä valmistava tuotantolaitos avattiin keväällä 2019, kun
yrityksen perustamisesta oli kulunut 50 vuotta.

Mika Halttunen haaveili nuorukaisena rokkitähten urasta, mutta hänestä tuli rokkaava perheyrittäjä. Halttunen asiakastilaisuudet huipentuvat usein Halttunen Ärräpää Orchestran vauhdikkaaseen konserttiin.





Terveellistä ja turvallista sisäilmaa kaikkialle, missä sitä tarvitaan. Etevänsen aivot kehittävät hyvis-tä ideoista toimivia teknisiä ratkaisuja, mutta isoja kisoja voitetaan sydämellä.

Tämä on vaatimattomista lähtökohdista maailmalle pon-nistaneen Haltonin tarina - niin hyvin kuin olemme osanneet sen kertoa, moniäänisenä ja ilman salaisuuksia.

Halton 50 vuotta

