



Sellutehdasta suurempi tarina – UPM:n massiivinen investointihanke Uruguayssa. Vieraana Petri Hakanen.

[00:00:05.13] - Roosa Sääntti

Me työskennellään päivittäin organisaatioiden muutosten ytimessä, oli kyse sitten teknologisista harppauksista, toimintamallien uudistuksista tai kokonaisista liiketoiminnan murroksista. Tässä meidän on PALS sarjassa sukelletaan näihin muutoksiin pintaa syvemmälle.

[00:00:23.13] - Jaakko Lehtinen

Joo, ja tässä jaksossa meillä on vieraana Petri Hakanen UPM:ltä. Tervetuloa Petri! Kiitos paljon! Mukava olla täällä tänään. Hän on ollut vetovastuussa Suomen mittavimmasta sellutehdasinvestoinnista, joka vietiin läpi Uruguayssa. Ja tänään me puhutaan siitä, että miten tällainen kansallisella tasolla todella merkittävä projekti viedään onnistuneesti maaliin ja mitä näin iso investointi vaatii eri osapuolilta. Ja on sanomattakin selvää, että tämän kokoluokan projektissa paine on varmasti ajoittain aika kova. Ja sitten kaikenlaisia yllättäviä muuttujia mahtuu siihen matkalle., mutta oleellista on ymmärtää, että tässä ei ole kyse pelkästään tehtaasta vaan ihan isosta yhteiskunnallisesta muutosprojektista. Eli ei varmaan puhuta pelkästään siitä, miten sellutehdas rakennetaan, vaan siitä miten kokonainen infrastruktuuri, struktuuri, missä teitä, raiteita, lauttoja, kaikenlaisia. Satama toteutetaan eli missä ihmiset asuu, miten ne liikkuvat, miten arki toimii. Ja tämä UPM:n paso de la storos projekti on ollut



kuulemma Uruguayn yhteiskunnan kannalta erittäin merkittävä ja vaikutus maan bruttokansantuotteeseen verrattavissa jopa Nokian huippuvuosiin Suomessa.

[00:01:38.18] - Roosa Sääntti

Joo ja Petri, Mähän toimit tällä hetkellä Fibers liiketoiminnan Suomen toimintojen johtajana ja se luotsasit tätä hanketta 2018 2023 ja se tietysti huipentui tuotannon aloittamiseen täällä Paso de los Torosin sellutehtaalla huhtikuussa 23. Eli nyt niin ihan mahtavaa päästä kuulemaan sun kokemuksia tästä hankkeesta! Vielä kerran tervetuloa!

[00:02:03.07] - Jaakko Lehtinen

Kiitos kovasti!

[00:02:14.22] - Roosa Sääntti

Ensinnäkin niin, kertoisitko vähän omasta taustasta ja miten sä olet päätynyt yleensäkin vetämään tämmöstä sellutehdashanketta?

[00:02:22.11] - Petri Hakanen

Joo kiitos kovasti ja hyvä kysymys. Ja tietysti pitkä ura yhtiössä takana ja monenlaisia erilaisia tehtäviä Suomessa ja vähän muuallakin ja eri lokaatioissa ja. Ehkä siinä 18 tai siinä vaihteessa jossain kohtaa olin olin. Vedin siis meidän siinä vaiheessa meidän tarpaperiliiketoimintaa globaalisti ja sitten oli sitä jonkun aikaa tehnyt ja oli semmoinen pointti, että ajattelin että nyt voisin tehdä jotain muutakin ja ja ja. Sitten tämä vaan tuli eteen, että että tota. Ei siinä sen kummempaa.

[00:02:56.12] - Roosa Sääntti

Joo, mitä sä olet tehnyt ennen sun UPMuraa?

[00:02:59.05] - Petri Hakanen

No vaan ollut UPM:ssä niin pitkään, että että mä oon täällä ollut hyvin monissa eri tehtävissä ja no.



[00:03:07.23] - Roosa Sääntti

UPMn Paso de los Toros hanke saattaa olla monelle tuttu nimeltä, mutta pystyisitkö vähän? Tiimissä tiivistämään sitä, että mitä tämä projekti piti sisällään ja millaisia tavoitteita sille asetettiin?

[00:03:18.24] - Petri Hakanen

Joo kiitos! Tuo on hyvin laaja kysymys ja tässä puhutaan tietysti sellutehdashankkeesta Uruguayssa, mutta siihen liittyi tietysti hyvin laajasti monenlaisia muita muita elementtejä. Ehkä puhutaan enemmän platformin rakentamisesta. Hankkeen avulla me nostettiin meidän sellunvalmistuskapasiteettia yli 60 prosenttia yhtiössä ja tietysti sellutehdas siellä keskiössä, mutta siellä rakennettiin iso satamaterminaali. Valtamerikuljetuksille rakennettiin paljon infrastruktuuria, asuntoja meidän omalle väelle ja väliaikaisesti myös projektiväelle laajennettiin vähän Kemikaalituotantoa. Se ei ollut meidän toimintaa, mutta. Mutta meidän meidän kemikaalitoimittaja. Ja sitten rakennettiin myös yksi taimitarha ja sitten iso hanke oli myös valtiovallan rakentamaa tai urkujen valtion rakentamaa rautatieyhteys. Montevideosta sinne Keski Uruguayhin.

[00:04:13.00] - Roosa Sääntti

Eli siis selkeästikin todella valtava hanke ollut kyseessä. Monenlaisia tavoitteita ja tietysti pitkä pitkäaikainen. Millainen merkitys tällä hankkeella oli Uruguayn yhteiskunnalle?

[00:04:26.06] - Petri Hakanen

No joo, tuossa ehkä introssakin tuli jo vähän siitä. Eli. Eli tämä hanke työllisti tietysti tuhansia ihmisiä Uruguayssa ja nyt työllistää. Sitten kun tehdas pyörii niin koko arvoketjussa noin 10 000 henkeä ja se on aika iso määrä ja ja tuota GDPn vaikutus pysyvä. GDPn vaikutus Uruguayssa on noin 2%. Uruguayn viennin nousu oli yli 10 %. Tämän hankkeen myötä tietysti tässä hankkeen aikana sinne myös syntyi valtavasti pieniä ja keskisuuria yrityksiä tämän toiminnan ympärille. Tässä on ehkä muutama kysymys. Aika aika hurjia lukuja. Puhutaan vähän siitä projektin suunnittelusta. Niin miten tämmöistä ylipäänsä suunnitellaan? Kauanko kestää tämmöisen hankkeen voi edes aloittaa? Mitä siinä tapahtuu? Joo, tässä puhutaan transformatiivisesta hankkeesta, johon joka on tietysti hyvin hyvin pääomapääoma sidonnainen tähän ja paljon rahaa kuluu tämmöisen hankkeen toteuttamiseen. Että kyllä siinä puhutaan vuosien suunnittelujanasta jo ennen kuin sitten lähdetään siihen varsinaiseen implementaatioon. Joo, mitä näissä otsikkotasolla on nämä osa alueet? Mitä kaikkea tarvii miettiä? No varmasti jos puhutaan tämmöisestä meidän teollisuudesta metsäteollisuudesta, niin siihen liittyy liittyy logistiikka. Siihen liittyy raaka ainehuolto. Ne on ehkä päin ja sitten myös energia.

[00:05:49.08] - Petri Hakanen



Mutta tuon tyypisiä asioita muun muassa.

[00:05:52.18] - Jaakko Lehtinen

Joo, mietin kun itse tehnyt aika paljon pienemmän mittakaavan hankkeita kuin tämmöisiä kansallisesti vaikuttavia sellutehtaita ja niissäkin välillä ne business case excelit turpoaa aika aika monimutkaisiksi. Niin, miltä näyttää tällaisen hankkeen business case laskelma? Onko se joko täynnä kirjoja?

[00:06:09.23] - Petri Hakanen

Siinä excelissä on aika monta tuhatta riviä, mutta tietysti sitten pitää se pystyä purkamaan eri osa alueisiin ja mutta on se laaja laaja analyysi.

[00:06:21.16] - Jaakko Lehtinen

Tässä nyt sanottiin pariin kertaan jo, että että rakennettu tosiaan tehtaan lisäksi se satama ja ilmeisen pitkä junarata sieltä satamasta sinne sinne tehtaalle.

[00:06:31.24] - Petri Hakanen

Ja joo, elikkä sellutehdas on just tässä hyvin keskiössä ja se on varmaan kaikessa viestinnässä ollut ehkä se se iso juttu. Ja tietysti onkin, koska siellä se tuotanto tapahtuu ja mutta satamaterminaali hyvin, hyvin keskeinen terminaali. Syväsatama siellä. Montevideon Pääkaupunki, siis Uruguain pääkaupunki. Sen keskustan tai satama on keskustassa eli siellä. Ja sitten tämä rautatieyhteys, jonka Uruguayn valtio rakensi, niin se rakennettiin vanhan rautatien kohdalle. Siellä on ollut rautatie aikaisemminkin ja se on vajaa 300 kilometriä, eli vähän niin kuin Suomessa on Länsisatamasta tuonne Keski-Suomen Äänekoskelle. Vaikka nyt jos otetaan joku paikka.

[00:07:12.10] - Jaakko Lehtinen

Joo, miten tämmöinen infrastruktuuriyhteistyö sitten saadaan valtion kanssa toimimaan? Vaatiiko se paljon paljon ylimääräistä panostamista?

[00:07:21.10] - Petri Hakanen



Tietysti tähän liittyi tietty tällainen investointi agreement, jossa jossa joka oli ehkä roadmap yhtiön ja ja valtion välillä siitä, että minkälaisia asioita valtio edistää ja mitä mitä yhtiö tekee, jotta jotta voidaan voidaan ennenkuin se aloittaa tämän hankkeen suunnittelu ja päätöksentekoprosessi ja siihen liittyi tämä rautatieyhteys yhtenä keskeisenä osana.

[00:07:47.20] - Jaakko Lehtinen

Aivan niin, eli tällainen eräänlainen joku aiesopimus sitten ehkä yritysmaailmassakin tuttu, mutta eri kontekstissa.

[00:07:54.10] - Petri Hakanen

Joo, ja tässä kohtaa tietysti tämä on hyvä minusta esimerkki tällaisesta public private yhteistyöstä, joka on hyvinkin menestyksellä toteutunut tässä hankkeessa.

[00:08:05.21] - Jaakko Lehtinen

Joo, osaatko sä yhtään kertoa? Sitten puhuttiin tosi nopeasti business kassista ja tästä yhteiskunnallisesta yhteistyöstä, mutta mites sitten tämmöinen riskianalyysi, Niin onko siinäkin tuhat eri kohtaa mitkä voi mennä pieleen ennen kuin aloitetaan vai?

[00:08:20.13] - Petri Hakanen

Joo, totta kai silloin kun käytetään paljon rahaa ja ja sijoitetaan rahaa johonkin, niin totta kai pitää tehdä huolellisesti riskianalyysit siitä, että että mitä voi sattua ja mitkä asiat on huomioitava. Ja tämä tietysti voidaan pilkkoa moniin moniin, mutta tässä on varmaan liiketoimintariskit.

[00:08:37.08] - Petri Hakanen

Sitten on ehkä tällaiset maariskit ja sitten on ehkä sen hankkeen toteuttamiseen liittyvät riskit. Ja sitten on vielä ehkä tällaiset muut riskit, jotka voi tulla globaaleista toiminnoista.

[00:08:49.05] - Jaakko Lehtinen

Muistatko vielä, mikä eniten huolestutti näistä riskeistä silloin silloin kun sinä tartuit tähän hommaan?



[00:08:54.20] - Roosa Sääntti

Tiedetty mitään ennen kuin tietää mitä tapahtui?

[00:08:57.12] - Petri Hakanen

No joo, ehkä niitä on aika montakin asiaa. Käytiin aika tarkkaan läpi tietenkin sitä, että että silloin kun tehdään hankkeen budjettia, niin sitä tietysti kovin tarkkaan analysoidaan, että että mikä, mikä se on se oikea summa ja paljonko siihen menee rahaa. Ja sitten että miten se toteutetaan, kun tämäkin nyt tehtiin. Tietenkin siellä siellä Uruguayssa, johon tietysti kaikkea osaamista ei ollut paikan päällä, eli sitä piti sinne hankkia eri puolilta.

[00:09:26.05] - Roosa Sääntti

Aivan, että aika perinteisiä riskejä siinä mielessä. Meillekin tuttuja tällaisista teknologiahankkeista.

[00:09:32.15] - Petri Hakanen

Mutta sitten kyllä voin nostaa sen, että kun tällainen toimintaympäristö riski myös siinä, että miten, miten stabiilipoliittisesti tai minkälainen regulaatio ja lainsäädäntö ja ja ja ja miten, miten sellaisessa toimintaympäristössä Dammerissa toimitaan.

[00:09:46.01] - Roosa Sääntti

Joo joo.

[00:09:47.09] - Petri Hakanen

Meitä ehkä helpotti se, että me ollaan oltu Uruguayssa yhtiönä tuolta 90 luvulta lähtien. Niin meillä on kuitenkin. Meillä on kuitenkin hyvä perspektiivi ja ja ja ne. Se tavallaan se paikallisyymmärrys.

[00:09:58.21] - Roosa Sääntti

No just näin. Joo, tämä olikin oletus. Totta, nyt kun riskejä oltiin analysoitu. Mutta sitten kun projekti oli itse asiassa lähtenyt käyntiin ja oli käynnissä, niin tietysti tapahtui paljonkin tällaisia



globaaleja. Kaikille meille isoja yllätyksiä, eli varmasti riskejä sieltä realisoitui. Niin tota mitkä oli ehkä semmosii isoimpia et mitä sä haluisit mainita tässä?

[00:10:22.06] - Petri Hakanen

Ehkä lähtisin silleen et. Ja vielä palaan tähän riskianalyysiin, että tyypillisesti kun tehdään riskianalyysiä, niin siellä listataan asioita ja siellä myös listataan vaikka globaali pandemia tai listataan sotaa tai listataan poliittinen muutos. Tai listataan monenlaisia asioita, mutta ne jää ehkä kuitenkin sitten, että todennäköisyys on aika pieni. ja ne on tietysti ihan hyväkin olla. Mutta mutta. Todennäköisyys kun arvioit sitten kuitenkin, että onko se tapahtuuko se ja mikä sen vaikutus on, niin se ei ehkä ole sillain tutkassa, mutta kun me tehtiin investointipäätös tässä hankkeessa yhtiössä heinäkuussa 2019 ja sitten me kaikki tiedetään, että Covid Pandemia alkoi maaliskuussa, lopulta maaliskuussa 20. Me me oltiin kuitenkin vielä hyvin alkumetreillä siinä vaiheessa ja siinä nyt yksi semmonen riski, mikä sitten realisoitui ja ehkä ihan globaalistikin sellainen asia, mihin me ei kukaan osannut varustautua.

[00:11:24.02] - Roosa Sääntti

Just näin. No mitä sitten kun korona iski, niin miten se näkyy ihan konkreettisesti siellä teidän hankkeessa?

[00:11:30.22] - Petri Hakanen

No tietysti mä sanoisin näin, että Uruguay'n valtio, valta ja valtio toimi tässä tosi hyvin ja tosi voimakkaasti ja piti yhteiskunnan rattaat pyörimässä, mutta siitä huolimatta teki sellaisia sellaisia toimenpiteitä, jotka edesauttavat yritysten ja kansalaistenkin ehkä toimintaa siellä muunmuassa me saatiin rokotukset hyvin nopeasti siellä.

[00:11:54.15] - Roosa Sääntti

Okei

[00:11:55.03] - Petri Hakanen

Siellä tota väelle, myös meidän omalle väelle.

[00:11:58.11] - Roosa Sääntti



Joo joo. No vaikeuttiko? Tuliko mitään sellaisia hetkiä, että just olisi isompia karanteeneja, että ei saatu sitten enää työvoimaa paikalle tai jotain muuta tällaista, niin tapahtuuko siellä?

[00:12:08.11] - Petri Hakanen

No kyllä tietysti tapahtui paljon asioita, että tässä hankkeessa oli töissä. Meillä siellä tehdasalueella oli. Silloin kun oltiin ihan piikissä niin semmoinen 7,500 henkeä töissä ja sitten satamassakin oli toista 000. Että nämä oli kaksi eri eri hanketta tai tavallaan kokonaisuutta ja ja sitten kun ihmisiä rupesi sairastumaan, niin vaikka oli toimenpiteitä ja oli rokotuksia, niin totta kai tapahtui niin että ihmisiä sairastui. Koronaa joka puolella tapahtui ja sitten myös ihmisiä joutui karanteeniin, kuten me kaikki tiedetään. Mitkä ne proseduurit oli silloin, niin kyllä sillä oli tietysti vaikutusta ja jouduttiin. Aika paljon on spot tekemään tekemään päätöksiä ja ja systeemejä, jotta voidaan toimia. Me ei jouduttu pysäyttämään hanketta koronan takia. Me mentiin koko ajan eteenpäin.

[00:12:57.01] - Roosa Sääntti

Joo niin just. No joo, Koronasta nyt on paljon puhuttu jo vähän, välillä varmaan kyllästymiseen asti. Mutta sitten tämä toinen iso kriisi, joka tapahtui nyt erityisesti tietysti Euroopassa. Mutta tämä Venäjän hyökkäyssota, niin miten se näkyy teille? Näkyykö se jollain tavalla?

[00:13:13.19] - Petri Hakanen

Joo, se voi olla ajatus, että kun ollaan tuolla Etelä-Amerikassa ja Suomesta 1300 kilometrin päässä, että se on, se on kaukana. Ja se on vähän niinku distant. Ja niinhän se onkin, tietenkin. Ei se ihan samalla tavalla tunnu kuin se tuntuu täällä meillä Suomessa tai Euroopassa, mutta meillä siinä hankkeessa oli yli 60 kansalaisuutta töissä. Siis ihmisiä ympäri maailmaa ja ja meillä oli. Meillä oli ihmisiä töissä veneellä. Meillä oli siis venäläisiä, ukrainalaisia ja ja kun tämä sota alkoi ja tietenkin siinä oli jopa samoissa yrityksissä, että oli molempia kansalaisuuksia ja se ei meillä näkynyt niinkään siellä eikä siellä ollut minkäänäköistä konfliktia ihmisten välillä, mikä on tietysti ihan luonnollista. Olen tehnyt töitä yhdessä pitkän aikaa.

[00:14:02.23] - Roosa Sääntti

Niin yhtäkkiä.

[00:14:04.02] - Petri Hakanen

Se rupesi näkymään sillä tavalla, että ukrainalaisia tietysti lähti sitten kotiin sattuneesta syystä.



[00:14:09.23] - Roosa Sääntti

Niinpä joo, okei.

[00:14:12.12] - Petri Hakanen

Ja sitten ehkä toinen mikä impakti. Niin kun sitten kun sota alkoi, niin Ukrainassahan tietysti valmistetaan myös aika paljon terästeollisuuden osia ja ja tavaroita. Ja sitten se alkoi vaikuttaa myös meidän meidän tavallaan. Me jouduttiin tekemään tiettyjä mitigaatiota, että pärjättiin sitten.

[00:14:32.01] - Roosa Sääntti

Okei uudelleen suunnitteluun.

[00:14:33.20] - Petri Hakanen

Koska niitä ei enää saanut tai ne niiden saaminen hankaloitui tai tai logistinen ketju piteni.

[00:14:38.17] - Roosa Sääntti

Tai just niin joo joo okei. Eli globaalit kriisit vaikutti teille. Entäs siellä paikallisesti? Tapahtuuko siellä jotain jotain mikä sitten ehkä vaikutti? Esimerkiksi Uruguay ja hallituksen vaihtuminen ilmeisesti siellä.

[00:14:52.11] - Petri Hakanen

No joo, ne ketkä kaikki tietenkkin, mutta se oli tietenkkin ymmärrettävää ja tavallaan tiedossa oleva asia, että että että joka maassa on vaalit tietyllä frekvenssillä ja ja sitten voi Hallitus yleensä voi vaihtua ja voi tapahtua johdon vaihtumisia ja ja. Niin täälläkin. Sielläkin tapahtui. Ja meille se sinällänsä on ehkä niin, kun me ollaan oltu siellä pitkään ja siellä on ollut monia eri hallituksia, että me ollaan. Kai pärjätään kaikkien kanssa ja meillä on hyvä toiminta yhteistyö sitten koko poliittisen kentän kanssa tietenkkin. Mutta siinä on se, että sitten kun sun se vaihtuu, vaihtuu poliittiset päättäjät. Niin tässä tehtiin kuitenkin niin paljon tässä oli asioita mitä heidän piti tehdä ja meidän piti tehdä. Ja sitten siinä kuitenkin kun ihmiset vaihtuivat, niin sitten tuli jonkunmoinen kohta, missä piti ehkä uudelleen käydä asioita läpi, jotta se tieto siirtyi varmasti.



[00:15:47.24] - Roosa Sääntti

Niinpä, Ja prioriteetit säilyvät.

[00:15:49.21] - Petri Hakanen

Joo, tavallaan. Kun. Siinä kohtaa todellakin vaihtui ministerit, vaihtui monet muutkin henkilöt, niin tavallaan siinä tuli aika paljon sitten niitä niitä pointteja.

[00:16:00.24] - Roosa Sääntti

Joo joo, all right. No mites sitten sulle henkilökohtaisesti, koska tavallaan tuossakin monta tosi isoa asiaa tapahtui, niin onko joku erityinen tämmöinen kriisi tai joku vaihe mikä haastoi sinua ehkä henkilökohtaisesti eniten ja mitä opit siitä?

[00:16:19.17] - Petri Hakanen

Joo, aika montakin. Ehkä se oli vähän tämmöisen ison hankkeen peräsimessä oleminen ja sen johdon, niin se on enemmän sellaista, että sulla on aikataulu ja sulla on budjetti. Ja sulla on se kokonaisuus mitä toteutetaan ja siinä on aika vähän niitä absideja, että siinä on kyllä niitä niitä muita muita asioita, joita pitää sitten mitikoida ja ja ja. Mutta siihenkin tiettenkin siihen oppii ja se tulee sellaiseksi rutiiniksi. Mutta tietysti tämän koronan mukanaan tuoma se ihan henkilökohtaisen kin elämän rajoitteet kun liikkuminen rajoittuu ja ja ja tuota monen asian taiottu, niin sillä oli oma oma haaste. Sitten kun ollaan vielä kaukana kaukana tuolla niinkun omasta koti kotimaasta tai tai tota perheestä. Siinä oli oma pointti ja sitten tiettenkin ehkä oli tällaisia tilanteita jotkut. Meillä tietysti työsuojelu ja nämä asiat menivät hyvin ja meidän statistiikka on todella maailmanluokkaa. Mutta meilläkin oli tilanteita, jossa jossa tapahtui tapaturmia ja niitä niitä sitten jouduttiin käsittelemään.

[00:17:30.10] - Roosa Sääntti

Että joo, tämän tyypiset sitten haasto.

[00:17:34.18] - Petri Hakanen

Tuohon. Ehkä vielä ottaisin vielä sen koronan. Jälkivaikutuksenahan tuli sitten myös sellainen valtava globaali logistinen.



[00:17:41.13] - Roosa Sääntti

Kyllä.

[00:17:42.01] - Petri Hakanen

Logistinen haaste ja ihan joka paikassa se haaste näkyi. Ja tuollaisessa hankkeessa, johon johon johon tavaravirta tulee maailman eri suunnista ja ja tota ja sitten ne ketjut on aika pitkiä niin se luo myös haasteita.

[00:17:57.21] - Jaakko Lehtinen

Että joo kerroit aiemmin kun tavattiin niin sitte myös joku lauta jonnekin vaikka se lossi.

[00:18:04.15] - Petri Hakanen

Niin joo. Eli kun tämä sellutehdas sijaitsee keski Uruguayssa ja ja siellä on ihan hyvä tieverkosto ja ja. Mutta sitten siinä meillä on kuitenkin aika paljon sellaisia isoja laitteita ja painavia painavia artikkeleita, joita pitää siirtää. Niin me jouduttiin rakentamaan lauttayhteys joen yli. Jonkun sellutehdas sijaitsee joen eteläpuolella, niin sitten se pääsuunta niiden tavaroiden toimittamiseen oli sieltä pohjoispuolelta ja jouduttiin rakentamaan lautta yhteys. Siltoja siellä on, mutta toki mutta. Ehkä ei ollut niin sellaista siltaa, jossa olisi, että oli tiettyjä riskejä. Ei haluttu.

[00:18:42.18] - Roosa Sääntti

Turvallisesti.

[00:18:43.11] - Petri Hakanen

Ei haluttu ottaa, niin tehtiin sitten laiturit ja lautta yhteys ja kuljetettiin tavarat yli.

[00:18:50.13] - Jaakko Lehtinen

Joo, minusta nämä kuvastavat hyvin sitä, että minkä mittakaavan pieniä yllätyksiä tai juttuja siellä pitää miettiä, vaikka ei tulisikaan yllättää. Mutta onko sinulla mitään kokemuksia kerrottavaksi tästä, että miten nämä suomalainen ja sitten se paikallinen kulttuuri kohtasi? Oliko se, kun joku muutos tapahtuu tai pitää jotain saada aikaiseksi? Oliko se jollain tavalla erilaista, hyvässä tai pahassa?



[00:19:13.08] - Petri Hakanen

Joo joo, siis meillä on. No mun tiimissä oli oli siis eri henkilöitä Suomesta ja Uruguaista ja oli vähän muitakin kansallisuuksia ja Mutta lähtökohtaisestihan jos mietitään vaikka latino latino kulttuuria ja suomalaista kulttuuria, me ollaan vähän erilaisia. Meillä on pikkuisen erilainen temperamentti, taso ehkä. Ja sitten ehkä sitten tota ja ja. Introvertti extrovertti. Siinä on pieni ero. Toki yksilöt on yksilöitä ja meillä varmasti Suomessakin löytyy monella monella monenlaisia karaktereja, mutta minusta se meni todella hyvin ja oli oli sillain yhteensovittavissa. Helposti pärjättiin hyvin. Urugualaiset on todella osaavia, ahkeria ja sitten myös tietyllä tavalla nöyriä, vähän niin kuin suomalaiset. Meillä on vähän sama malli kuin me ollaan täällä pieni maa, pieni kansakunta, kuten myös siellä ja isot naapurit niin kuin meilläkin, niin lähtökohta on ihan hyvä.

[00:20:11.00] - Jaakko Lehtinen

Joo, tuliko sieltä mitään oppeja? Mikä olisi semmoinen tärkein asia tämmöisen näin kansainvälisen tiimin ja ympäristön johtamisessa?

[00:20:20.15] - Petri Hakanen

Paljonkin tuli, mutta ehkä siis alussa käytiin ehkä ihan hyvää. Semmoista ventilointia siitä, että että tullaan tutuksi ja Tutuksi ja ymmärretään, että mitkä on ne perusajatussuunnat sillä tiimillä ja ja sitten ehkä sellainen ajattelu, että me ollaan totuttu sillain hyvin, että me tehdään asioita niin kuin yksi ensin ja sitten toinen ja sitten kolmas. Ja sitten kun asiat on tehty niin ne on tehty. Mutta voi olla, että toi toinen ajattelu on enemmän sitä, että kun me ollaan konseptuaalisesti ajateltu, että tämä on nyt valmis, niin se on valmis ja meille se ei ole vielä ihan valmis. Sitten joskus tulee sellaisia pointteja, mitkä täytyy vaan sitten käydä läpi. Joo okei. Ja viestintä liittyy tähän kans jotenkin tähän tekemiseen ilmeisesti aika merkittävästikin. Viestintähän on johtamisen isoin, isoin, tärkein osa alue eli eli se on hyvin keskeisessä roolissa.

[00:21:10.23] - Jaakko Lehtinen

Miten? Miten se tapahtui teillä sitten tässä?

[00:21:13.12] - Petri Hakanen

No tässä hankkeessa tietenkin oli monella tasolla sitä viestintää. Oli meidän omaa sisäistä viestintää, hankkeen sisäistä viestintää, sitten ihan yhtiötasoista viestintää ja sitten ulkopuolista viestintää.



[00:21:24.17] - Petri Hakanen

Ehkä yhtiössä ja sitten myös Ja paikallisesti. Me siis järjestettiin säännöllisesti tällaisia info calleja tai tai infotilaisuuksia, joissa me kerrottiin tämän hankkeen etenemisestä ihan julkisesti.

[00:21:42.18] - Jaakko Lehtinen

Oliko ne kohderyhmää Ihan ne paikalliset asukkaat siellä vai

[00:21:46.20] - Petri Hakanen

Kohderymänä oli alussa se oli ehkä enemmän tällaista kansallisen tason viestintää, jossa jossa puhuttiin medially ja ja tota ja huolehdittiin siitä, että että iso General Public ymmärtää mitä me ollaan tekemässä ja miten tämä hanke etenee. Mutta sitten mitä enemmän lähdettiin sinne paikalliseen toteutukseen, niin sitten alettiin pitää myös sellaisia paikallisia infoja.

[00:22:08.23] - Jaakko Lehtinen

Joo joo, oliko semmoista jotain erityistä luottamukseen liittyvää, mitä piti hirveän määrätietoisesti rakentaa siinä hankkeen ympärillä, jota ei vielä viestinnän lisäksi.

[00:22:20.04] - Petri Hakanen

No joo. Tämä on siis iso iso yhteiskunnallinen hanke. Se vaikuttaa monien ihmisten elämään ja ihan day to day. Liikennemäärät muuttuu tai. Tai jotkut liikennetietori suljetaan väliaikaisesti tai tapahtuu jotain tai. Rautatien rakentaminen, joka. Joka ei tietysti meidän oma hanke, mutta meille hyvin tärkeä ja mitä me hyvin paljon seurattiin sen etenemistä, niin siellä oli se vanha rautatie olemassa, mutta se oli kuitenkin osittain jo pois käytöstä. Niin se oli iso muutos siellä ihmisille ymmärtää, että he rakennetaankin uusi rautatie ja ja tuota paljon käytiin viestintää ja seurattiin jatkuvasti sitä, että mitattiin siis ihan oikeasti, että mikä on ihmisten näkökulma asioihin, että hyväksytäänkö, ollaanko, vastustetaanko, ollaanko mikä on ihan mielipidemittauksia tehtiin sun näkökulmasta.

[00:23:13.05] - Jaakko Lehtinen

Mikä se oli se lähtökohta? Ajatteleeko ihmiset nyt joku muuttaa mun asuinympäristö ja kadut vai oliko se, että raha oli



[00:23:19.01] - Petri Hakanen

Joo, tietysti meidän piti ymmärtää se, mutta lähtökohta oli hyvä. Siis meillä oli hyvä lähtöpiste. Meillä on ihan hyvä hyvä tilanne siellä ja ja ja. Meidän toiminnat on erittäin erittäin hyvällä tasolla, mutta sitten kuitenkin on hyvä ymmärtää se, että että mitä mitä ajatellaan ja miten ihmiset ajattelee ja ja tota ja vähän myös eri puolilla maata. Me tehtiin mitattiin kvartaaleittain.

[00:23:42.09] - Roosa Sääntti

Okei.

[00:23:43.05] - Petri Hakanen

Aika paljon tehtiin.

[00:23:44.10] - Roosa Sääntti

Joo joo.

[00:23:46.12] - Jaakko Lehtinen

Ja semmoinen voi sanoa, että yli 60 70 prosenttia oli myötämielisiä aina.

[00:23:52.19] - Roosa Sääntti

Okei.

[00:23:53.14] - Petri Hakanen

Että siitä oli todella hyvä data.

[00:23:56.04] - Roosa Sääntti

Joo joo, nähtiin sitten ne hankkeen hyödyt.



[00:23:59.19] - Petri Hakanen

Kyllä kyllä, mutta totta kai kaikissa hankkeissa on myös aina niitä, jotka jotka ajattelee toisin. Ja heidänkin kanssa tietysti pitää käydä sitten jatkuvaa dialogia ja ja ja huolehtia siitä, että ne tulee kuulluksi. Ja mekin mekin ymmärretään mitä ihmiset.

[00:24:13.12] - Roosa Sääntti

Mistä se tulee.

[00:24:14.07] - Petri Hakanen

Kyllä juuri näin.

[00:24:15.19] - Roosa Sääntti

Joo no hei, sitten vähän tuosta projektin onnistumisesta ja tuloksista mitä saatiin aikaan. Sä mainitsit mun mielestä jo. Sanoitko, että BKThen vaikutti 2% Uruguayssa tämä. Elikkä erittäin merkittävä vaikutus jo sinällään. UPMn liiketoiminnalle varmasti merkittävä vaikutus myöskin tällä hankkeella. Miten arvioisit kauttaaltaan tämän projektin onnistumista nyt? Tuliko teille missään vaiheessa iso oikeasti isoja haasteita? Asiat ei etene vai menikö kaikki aika hyvin?

[00:24:45.17] - Petri Hakanen

No sanotaanko näin. Me ollaan tästä joskus omalla porukalla projektiporukalla.

[00:24:49.24] - Roosa Sääntti

Ihan, omassa porukassa.

[00:24:50.18] - Petri Hakanen

Vähän vitsailtu sillein, että että jos katsoo isoa kuvaa. Kävi niin kuin sanoit, että kaikki meni hienosti ja kaikki saatiin, mutta meillä oli valtavasti niin siellä pinnan alla asioita mitä miten ratkoa, että tavallaan joku sanoikin, että me me. Se ulospäin näytti että tää on helppoa, mutta tämä oli. Siinä oli paljon tekemistä. Joo ja isossa kuvassa onnistuttiin tosi hyvin eli eli. Eli



tavoitteet mitä asetettiin ja aikataulut ja ja rahalliset rahalliset raamit niin niissä pärjättiin hyvin ja voi olla. Voi olla erittäin tyytyväisiä, että Basosto roksen sellutehdas on meille todella tärkeä yhtiössä ja ja tuota ne tavoitteet mitä me liiketoiminnasta asetettiin niin on kyllä saavutettu.

[00:25:33.14] - Roosa Sääntti

Joo. Koska toi on niin massiivinen, varmasti monimutkainen hanke, niin kuin säkin sanoit. Mitä te olette tehneet tuossa? Niin miten sä näet, että onko esimerkiksi UPMn organisaatiokulttuurissa jotain sellaista, mikä mahdollisti onnistumisen?

[00:25:52.09] - Petri Hakanen

No meillä on kyllä toimintanne DNAssa. Varmasti on aika paljon performanssia ja performanssista huolehtiminen. Että semmoinen semmonen tekemisen meininki ja ja tota niin kyllä se sieltä tulee, että. Ja sitten tämmöisessä hankkeessa ehkä tärkeintä on olla kolme asiaa kunnossa ja ja haluan korostaa niitä niin yksi on ihmiset, että sinulla on oikeat ihmiset. Se se tiimi on todella, todella tärkeä ja ja sitten toinen on, että se on ne prosessit, joilla joilla sitä hanketta tai mitä tahansa liiketoimintaa tai kokonaisuutta ajetaan niin, että ne on suurella mietitty ja ne on myös kunnossa. Ja sitten tullaan vielä näihin ehkä teidän maailman juttuihin, myös näihin työkaluihin, että ne on myös sellaisia, että ne tukee sitä toimintaa, jotta se data on oikeasti käytettävissä ja se on ankkuri.

[00:26:40.16] - Jaakko Lehtinen

Joo. Siitä muuten muistanutkaan kysyä tuossa aiemmin, että oliko se jotain erityistä sellaista IT puolella mitä piti laittaa erikseen kuntoon Tämmöistä hanketta varten.

[00:26:50.20] - Roosa Sääntti

Oli rautateitä ja...

[00:26:52.10] - Petri Hakanen

Joo.

[00:26:52.17] - Roosa Sääntti

Siis kaikkea muuta, mutta entäs teknologia...



[00:26:54.23] - Petri Hakanen

Aika ei riitä näihin keskusteluun.. Mutta mutta joo, siis mä otan esimerkin sieltä korona korona ajasta. Vielä kun meillä tosissaan me huolehdittiin sen tehdastehdas saitin logistiikasta, siis henkilölogistiikasta. Tämän hankkeen aikana meillä oli noin sadan bussin bussiyhtiö. Lainausmerkeissä siis Sata bussia päivittäin ajoi henkilöitä asunnolta työpaikalle ja takaisin. Sata bussia noin karkeasti.

[00:27:25.14] - Roosa Sääntti

Toi on kyllä sellainen määrä, että ei voi käsittää kun ajattelee, että no siellä.

[00:27:30.03] - Petri Hakanen

No joo, sata bussia, mutta se on paljon ihmisiä mitä pitää pystyä logistisesti siirtämään paikasta toiseen ja ajallisesti oikein. Ja sitten tämä korona aika, joka aiheutti sen, että että ihmisiä sairastui ja sitten piti. Piti huolehtia, että jos joku on sairastunut niin että että kenen kanssa hän on ollut tekemisissä.

[00:27:49.07] - Roosa Sääntti

Niinpä.

[00:27:50.01] - Petri Hakanen

Ja ketkä joutuu karanteeniin. Ja alussa meillä oli tilanne, että että kun joku sairastui bussissa niin koko bussillinen henkilö joutui karanteeniin. No aika nopeasti ymmärretään, että se on aika aika haastavaa jos näin käy, että kohta meillä on aika paljon ihmisiä karanteenissa vaan. Justin case. Me rakennettiin sitten niihin busseihin tällöinen online online. Istun istuin seuranta, että missä, missä ihmiset istumme. Tiedettiin siis kuka istuu missäkin istuimessa ja sitten jos tämä henkilö sairastui, niin me sitten viranomaisen kanssa löydettiin ratkaisu, että ne lähimmät henkilöt laitetaan karanteeniin ja muut saa jatkaa ja jatkaa. Ja tietenkin me tietysti tuplat taikka vähennettiin se istuin, että joka toinen penkki oli vaan käytettävissä. Se oli se ensimmäinen liike. Mutta mutta. Sitten tämä tällöinen digiratkaisu tähän niin jouduttiin tekemänä. Meillä oli vähän kuin lentokoneen istuimet numeroitu. Ne paikat.

[00:28:45.21] - Roosa Sääntti



Joo.

[00:28:46.09] - Jaakko Lehtinen

Mitäs sitten? Digiratkaisu kokonaisen tämmöisen hankkeen läpivientiin? Oliko se jollain erppi toimittajalla kun sellutehtaan rakentamismoduuli mikä vaan laitetaan?

[00:28:54.03] - Petri Hakanen

Joo hyvä kyllä se ei ole. Kyllä meillä aika monta järjestelmää oli jossa käytössä että että mutta mutta. Erppikin tietysti on siellä taustalla.

[00:29:04.11] - Roosa Sääntti

Joo no no. Vähän se tosin avasit, mutta mutta all in all. Mitä sä sanoisit vielä, että mitkä on sun ammatillisesti ja henkilökohtaisesti suurimmat opit tommosta tuommoisesta hankkeesta.

[00:29:17.09] - Petri Hakanen

No ehkä se on, että että aina se on. Ehkä? Ehkä pelkästään tässä hankkeessa, mutta yleisestikin ehkä. Että että jos haluaa jotain uutta oppia, niin sitten pitää vain kävellä sinne altaan syvään päähän ja hypätä sinne kylmään veteen. Niin oppii uimaan. Mutta että tämä vaatii paljon, paljon, paljon ajankäyttöä ja vaatii vaatii todellakin. Korostan vielä, että tekee oikeita henkilövalintoja ja löytää sen oikean tiimin ja saa sen dynamiikan toimimaan. Tässä on paljon yhteistyötä sitten myös, ei pelkästään yhtiön sisällä, vaan sinulla täytyy olla myös sellaisia key partnereita, jotka jotka on sitten niinkuin oikein valittuja.

[00:29:56.07] - Roosa Sääntti

Just näin. Lähtisitkö sä uudestaan?

[00:29:59.12] - Petri Hakanen

Miksei? Miksei? Mutta tässä on nyt mennyt kaksi vuotta siitä, kun tulin Uruguaista pois ja ja tota ja tota. Tässä on nyt ihan ok tällä hetkellä, mutta mutta. Kyllä näitä tämmöistä hanketta voin suositella.



[00:30:12.14] - Jaakko Lehtinen

Hienoa. Ehkä vielä pitää kysyä tosta lopputuloksesta, että onko se tämmösellä uudella sellutehtaalla jotain ihan erilaista hienoa kuin tämmöisellä vaikka 90 lukulaisella vastaavalla? Näyttääkö se samalla tavalla erilaiselta?

[00:30:27.12] - Petri Hakanen

No, maallikon silmin saattaa näyttää hyvinkin samannäköisiltä, mutta onhan totta kai siis paljon Paljon siellä on teknologista parannusta ja ihan jo pelkästään se ne dimensiot on kasvanut. Eli ne tehtaot on paljon isompia ja sitä kautta tietenkin se haaste kasvaa sitten kun kaikki laitteet ja prosessit ja niin edelleen on, että tällaisessa tehtaassahan no mennään kohta siihen. Mutta siis joo, siellä on vaikka tämmöisillä alueilla kuin energiatehokkuus tai tai vedenkäyttö, niin uudet tehtaot on selkeästi selkeästi parempia.

[00:31:05.02] - Jaakko Lehtinen

Joo aivan joo, helppo oskoossa on tavallaan varmaan kaikkien agendalla kaikki tämmöiset.

[00:31:10.07] - Roosa Säntti

Dataohjautuvia, eiköniin?

[00:31:11.24] - Petri Hakanen

Ne on sellaisia. Ja se on minusta luonnollista, että näin pitääkin olla.

[00:31:16.00] - Jaakko Lehtinen

Joo, ihan hyvä kuulla. Onko sulla jotain vinkkiä, jos tätä nyt joku henkilö kuuntelee tai organisaatiota tai on tehdä jonkun aivan järjettömän massiivisen kompleksisen hankkeen, mikä tuntuu täysin mahdottomalta kun sitä lähestyy jostain kaukaa, niin miten? Mitä siihen pitäisi ajatella?

[00:31:33.19] - Petri Hakanen



No kyllä se kannattaa sitten sitä ei kannata pelätä. Mutta mutta. Kannattaa hyvin pureskella ja palastella se hanke se osa alueisiin ja sitten miettiä sitä ne kokonaisuudet. Niistä syntyy sitten kuitenkin se kokonaisuus.

[00:31:46.15] - Roosa Säntti

Jep, hyvin suunniteltu.

[00:31:48.15] - Jaakko Lehtinen

Niin siltä kuulostaa.

[00:31:50.00] - Petri Hakanen

Joo ja sit pitää nyt varautua siihen, että suunnitelmat ei mene aina niin kuin on ajateltu, että sekin on hyvä olla, että se Blanbay on kyllä todella tarpeen monesti.

[00:31:57.21] - Jaakko Lehtinen

Tähän on varmaan helppo samaistua. Vaikka ois tehnyt jotain paljon pienempää niin kuulostaa. Kuulostaa aika tutulta. Joo. Onko sulla jotain omaa semmoista seuraavaa henkilökohtaista isoa asiaa missä haluaisit olla mukana? Paljastitte Roosalle, että ehkä voisi tehdä toisen sellutehtaan, mutta onko jotain muuta?

[00:32:15.19] - Petri Hakanen

Joo, ei se joo nyt tällä hetkellä tietenkin vastaan tästä Suomen, Suomen Suomen toiminnoista. Meidän selluliikettä aika fibers liiketoiminnassa. Niin niin nyt keskitytään tähän. Ja tässä on tietysti ihan ihan ihan omat omat omat puuhat ja ihan paljon mielenkiintoista tekemistä.

[00:32:33.14] - Roosa Säntti

Isoja asioita.

[00:32:35.02] - Jaakko Lehtinen



Joo hei, meillä on jakson lopussa aina kaikille vieraille yksi yhteinen sama kysymys ja ja se kuuluu näin, että jos saisit valita yhden teknologiaan pohjautuvan innovaation toteutuvan seuraavien viiden vuoden aikana, niin mikä se olisi?

[00:32:52.18] - Petri Hakanen

Joo, tämä on kysymys, johon voin varmaan olla monta vastausta, mutta jos ajattelen kun tuntee ollisuudesta, niin ehkä tällainen teollisuuslähteinen lähtökulma on. Me puhutaan paljon ja on puhuttu vihreästä siirtymästä ja ja ja ja vetytaloudesta. Ehkä toivoisin, että me nähtäisiin tässä vetytaloudessa. Se, että löydettäisiin ne ei kustannustehokkaat ratkaisut tuottaa, että vielä ei olla ihan siellä. Tänä päivänä meillä on vielä tekemistä ja sitten voi syntyä paljon uusia hankkeita, kun löydetään vain teknologia, joka mahdollistaa sen.

[00:33:25.18] - Roosa Sääntti

Juuri näin. Joo, mä tykkään sun vastauksesta. Kannatan.

[00:33:31.22] - Jaakko Lehtinen

Hyvä! Mut hei, pannaan varmaan aika panna tää, kauden toinen jakso purkkiin Ja kiitos kovasti Petri kun kävit meidän vieraana ja kertomassa tällaisesta tosi ison hankkeen vetämisestä ja mitä kaikkea se saattaa tuoda tullessaan.

[00:33:49.07] - Petri Hakanen

Kiitos paljon!

[00:33:50.03] - Roosa Sääntti

Kiitos Petri!

[00:33:50.21] - Petri Hakanen

Kiva kiitos! Moi moi!