

Älä hukkaa tulosta laatujärjestelmiin

Laatuongelmat ravistelevat teollisuuden, rakentamisen ja julkisen palvelun lohkoja Nokiasta terveydenhoitoon ja hoivapalveluihin. Kukapa ei olisi jonoista kuullut.

Suomalaista hyvinvointivaltiota uhkaavat laatuongelmat laatujärjestelmistä huolimatta.

USA:ssa käynnistyi kiivas keskustelu kokonaisvaltaisista laatujärjestelmistä (total quality management, tqm) ja laatu-palkintokriteereistä jo 1980-luvun puolivälissä. Viime vuosikymmenen lopulla **Timothy Bergquist** ja **Kenneth D. Ramsing** päätyivät tutkimuksessaan lohduttomaan toteamukseen: ”emme voi yksiselitteisesti määrittää, ovatko laatu-palkinnon voittaneet yritykset suorituksiltaan parempia kuin muut?”!

Näin lieene Suomessakin, vaikka asiaa ei ole tutkittu. Laatu-palkintovoittajat ovat hyviä, mutta eivät pysty parantamaan tulostaan merkittävästi nopeammin kuin muut yritykset.

Laadun on aika muuttua. Ei ihme, että toukokuun lopulla Amerikan laatu-yhdistyksen Denverissä pidetyn vuosikokouksen pääaihe oli six sigma -menetelmä. Mikä se on?

Six sigma on liiketoiminnan parannusmenetelmä, jonka tavoitteena on vaihtelun eliminointi. Järjestelmä sallii prosessin tai tuotteen laadun vaihtelun kuuden (six) sigman (vaihtelun mittayksikkö) päässä keskiarvosta. Käytännössä tämä tarkoittaa vain 3,4 virheyksikköä miljoonaa tuoteyksikköä kohti.

Vuonna 1984 alkunsa saanut six sigma -menetelmä tuo uuden aikakauden laatuun. Kun aiemmat laatu-järjestelmät tähtäsivät laadun hallintaan erottelemalla virheelliset suoritukset virheettömistä, six sigma -järjestelmä pyrkii vähentämään itse vaihtelua.

Menetelmän avulla syntyy todistettava hyppäys virheiden vähenemiseen, jonojen lyhenemiseen (läpimenoaikaan), liiketoimintaan ja sen tuloksiin.

Liiketoiminnassa raha on moottori, laatu sen polttoaine, vaikka normaalisti ajatellaan päinvastoin, kun laatu tehdään tarkastamalla eli virheitä karjalla.

Six sigma on älykäs tapa johtaa liiketoimintaa tai yksikköä. Menetelmä keskittyy kolmeen pääalueeseen: pa-

rantamaan asiakastytyvääisyyttä, lyhentämään läpimenoaikoja ja vähentämään virheitä ja vikoja.

Six sigma ei kuitenkaan ole laatu-järjestelmä, vaan sitä voi verrata lihaksiin, kun luuranko on laatu-järjestelmä. Molemmat, niin luuranko kuin lihaksikin, ovat ihmiselle ja yritykselle tarpeen. Monessa yrityksessä vain on lusevan ISO:n laatu-luورانon yllä sertifioitu laatu-nahka, jolloin parannushankkeiden toteuttamiseen ei ole voimaa.

Six sigma vaatii suoraa ja välitöntä sylimmän johdon sitoutumista, johtamista ja resurssien allokointia niin, että liiketoiminnan (avaintulosten) laatu paranee selkeästi mitattavin numeroin. Emme puhu prosenteista vaan kertaluokista, dekadeista. Ulosmenevän laadun (virhe, reklamaatio, asiakastytyvääisyys) parantaminen prosentilla parilla harvoin johtaa liiketoiminnan laadun paranemiseen, parempaan tulokseen ja voittoon. Laadun on parannuttava 100–10 000-kertaiseksi. Onko tämä mahdollista?

Monessa yrityksessä on ISO:n laatu-luورانon yllä vain sertifioitu laatu-nahka.

On. Parannus ei tapahdu yhdellä eikä kahdella työkalulla tai maallikkosten laatu-puuhastelulla. Tarvitaan kymmeniä klassisia tilastollisia työkaluja oikeassa järjestyksessä, minkä takaa dmaic-prosessi. Tarvitaan laatu-teknologiaa, ei vain laatuammattitaitoa.

Ei ole sattumaa, että hyvin muotoiltu six sigma -prosessi on synnyttänyt merkittäviä muutoksia yritysmaailmassa. Se on ensimmäinen laatu-menetelmä tai konsepti, jonka rahan maailma on noteerannut pörssikursseissa. Yrityksen, jonka tiedetään soveltavan six sigmaa, Wall Street arvostaa korkealle. Eikä syyttä. General Electricin vuosikertomukset 90-luvun loppuvuosilta ovat täynnä six sigmaa!

Tuhannet yritykset ovat jo ottaneet käyttöön six sigma -menetelmän ISO-laatu-järjestelmän jälkeen ja saavutta-

neet merkittäviä tuloksia. General Electric, Ford, Sony, DuPont ovat jo oppineet, kuinka muuttaa syvällisesti yritystä sekä parantaa tulosta ja laatua. Menetelmä leviää lumivyöryn lailla, Suomeenkin.

Six sigma kehittyi Motorolan pääjohtajan **Bob Galvin** aloitteesta. Hän havaitsi menetelmän globaalien tehon ja visioi, että six sigma voi olla keino, joka muuttaa laatua radikaalisesti. Hän antoi six sigman luojalle **Mikel J. Harrylle** mahdollisuuden paneutua aiheeseen syvällisesti. Syntyi Motorolan six sigma -instituutti.

Seuraavana oli Honeywellin pääjohtaja **Larry Bossidy**, joka osoitti six sigman tehon 1990-luvun alkupuolella. Hän sai aikaan syvällisen muutoksen Honeywellin Allied Signal -divisioonan taloudelliseen tulokseen.

Viimeisimpänä lenkissä on GE:n pääjohtaja **Jack Welch**, joka karismaattisena, maailman ehkä arvostetuimpana ja briljanttina yritysjohtajana hioi six sigmasta timantin esille nostamalla GE:n maailman menestyvimmäksi yritykseksi 1990-luvun lopulla.

Welch osoitti, miten six sigma parantaa GE:n taloutta ja laatua. Lisäksi hän laajensi six sigman koodiksi, joka voimaperäisesti muuttaa ja parantaa tuotteiden ja palvelujen laatua.

Laatu on muuttunut. Tapamme ymmärtää ja käsitellä laatua on muuttunut!



TIMO PULVAINEN

Diplomi-insinööri Eero E. Karjalainen on laadun parantamiseen erikoistunut liikkeenjohdon konsultti