

Ford, Motorola ja Nokia ovat saaneet aikaan miljardiluokan säästöjä parantaessaan prosessejaan Six Sigma -menetelmällä. Nyt myös Elektroskandia, Schneider Electric ja YIT ovat aloittaneet Six Sigma -yhteistyön.

Palautukset kuriin

SIX SIGMAN AVULLA

Six Sigma on 80-luvulla Kalifornian yliopistossa kehitetty ongelman ratkaisumetodi, joka hyödyntää perinteisten menetelmien lisäksi tilastotiedettä. Six Sigmaa hyödynnetään usein, kun prosessin poikkeamia ja virheitä halutaan vähentää.

– Six Sigman ja perinteisten ongelman ratkaisumenetelmien oleellinen ero on se, että perinteiset menetelmät hyppäävät suoraan ongelmasta ratkaisuun. Silloin päädytään quick fix -ratkaisuihin, jotka eivät yleensä ole kestäviä. Six Sigma ongelma määritellään ensin, sitten analysoidaan taustalla olevat muuttajat ja vasta sen jälkeen etsitään ratkaisut, sanoo Elektroskandian toimitusjohtaja **Markku Säkö**, joka on käyttänyt paljon Six Sigmaa edellisen työnantajansa Volvon palveluksessa. Säkö on myös Six Sigma -kouluttaja.

Six Sigman teho on todistettu monessa yrityksessä. Ford otti käyttöön menetelmän kaikissa prosesseissaan. Sen jälkeen se on kirjannut vuosittain noin miljardin dollarin säästöt. Myös Nokia on liittynyt Six Sigman käyttäjiin. Se on parantanut Six Sigman avulla tuotantonsa tehokkuutta.

MÄÄRITTELE JA MITTAA

Olemassa olevien prosessien laadun parantamiseen tähtäävässä Six Sigma -menetelmässä on aina viisi vaihetta.

Ensin määritellään ongelma (define) ja sen vaikutukset asiakkaalle. Tavoitteena on päästä mahdollisimman tarkasti todellisten ongelmien ytimeen.

– Määrittelyyn pitää käyttää riittävästi aikaa, että päästään todellisten ongelmien jäljille, Säkö sanoo.

Toisessa vaiheessa mitataan (measure), kuinka usein ongelma esiintyy ja miten se vaikuttaa. Vaikutusten laajuus selvitetään tarkasti.

Kolmannessa vaiheessa analysoidaan (analyze) prosessin alkuvaihetta. Tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät tuottavat ei-toivottuja lopputuloksia ja miksi näin käy.

– Kun päästään käsiksi ongelmien todellisiin syihin, voidaan saada ihmeitä aikaan.

Neljäs vaihe on parannusvaihtoehtojen luomisen (improvement). Siinä muutetaan sekä prosessia että prosessiin vaikuttavien tekijöiden (input) ohjeistoja. Uusia ratkaisumalleja pilotoidaan, kunnes nähdään, että ne todella toimivat.

Viidennessä vaiheessa kontrolloidaan (control), että vanhoihin toimintamalleihin ei enää palata. Parhaimmillaan virheiden tekeminen on tehty mahdolltomaksi.

– Muutos pitää saada pysyväksi, Markku Säkö korostaa.

KOKO TOIMITUSKETJU MUKANA

Säkö tuli Elektroskandian toimitusjohtajaksi vii-

metä Elektroskandian suuriin tavarantoimittajiin kuuluva Schneider Electric oli jo ottanut Six Sigman käyttöönsä.

Säkö ja Schneiderin toimitusjohtaja **Johan Granberg** pohtivat pian yhteisen projektin aloittamista. Päätös Six Sigma -yhteistyöstä syntyi nopeasti. Säkön aloitteesta mukaan saatiin vielä Elektroskandian suurin asiakas YIT Kiinteistötekniikka Oy.

Johan Granbergin mukaan Schneider on jo saanut Six Sigmasta erittäin hyviä kokemuksia.

– Six Sigma on työkaluna aikamoinen caterpillar. Meille sillä on suuri merkitys asiakastytyväisyyden parantamisessa, Granberg sanoo.

HETI KONKRETTIAAN

Kolmen yrityksen yhteinen Six Sigma -koulutus on nyt polkaistu liikkeelle. Elektroskandiasta on mukana kuusi työntekijää, Schneiderilta kahdeksan ja YIT:ltä kaksi.

Kysymys ei ole pelkästä luento-opetuksesta. Tavoitteena on keksiä parannuskeinot kahteen ongelmaan, jotka vaikuttavat kaikkien kolmen yrityksen toimintaan.

Ensimmäisessä hankkeessa pyritään vähentämään palautettavien tuotteiden määrää.

– Palautuksista aiheutuu muun muassa myynti-, kuljetus- ja vastaanotto- ja varastointikustannuksia ja kaiken päälle epäkuranttiusriski. **E**



PIIRROS MARKO TURUNEN

Six Sigma -menetelmässä on viisi vaihetta: define, measure, analyze, improvement ja input.



Markku Säkön mukaan Six Sigmalla pyritään vähentämään palautusten määrää.

Usein palautuva tavara ei ole enää oikein iskussa. Pahimmillaan sen myyminen eteenpäin aiheuttaa vain uuden palautuskierroksen, toimitusjohtaja Säkö sanoo.

Nyt palautusten määrä on 0,3 prosenttia kaikista toimituksista. Tavoitteena on pienentää määrää tuntuvasti.

– Parhaillaan kuvaamme palautusprosessia ja selvitämme, mistä kustannuseristä palautusku-

lut koostuvat. Sitten ryhdymme katsomaan, mikä tekijät ovat palautusten taustalla.

HINTOJEN MUUTOKSET HALLITUSTI

Toisen yhteisprojektin teema on hintojen muutosten vieminen eteenpäin toimitusketjussa.

– Kun tavarantoimittaja korottaa tuotteen hintaa esimerkiksi raaka-aineen hinnan nousun takia, uusi hinta astuu voimaan kuukauden kuluttua. Meidän asiakkaillemme uudet hinnat tulevat käyttöön kahden kuukauden kuluttua. Tämä prosessi pitää saada juoheammaksi.

YIT Kiinteistötekniikka Oy:n hankinnoista ja logistiikasta vastaava materiaalipäällikkö **Sami Massinen** kertoo, että YIT lähti mielellään hankkeeseen mukaan.

– Pystymme antamaan alusta alkaen palautetta ja vaikuttaa näin siihen, että hankkeet menevät oikeaan suuntaan. Kehittämiskohteet osuvat meille erittäin hyvin, koska ne ovat selkeitä ongelmakohtia toimitusketjussa.

Schneiderin Johan Granberg arvioi, että molemmat hankkeet alkavat tuottaa konkreettisia tuloksia syksyn aikana.

Elektroskandian Markku Säkö puolestaan korostaa, että niin tässä kuin kaikissa muissakin Six Sigma -hankkeissa päämääränä on asiakastytyväisyyden kasvattaminen.

– YIT:n pitää hyötyä tästä projektista. Lähtökohta on, että asiakkaan pitää olla tyytyväisempi kuin aikaisemmin. 