

Kypsyysden arviointi systemaattisen parantamisen suunnannäyttäjänä Vaisala Operationsissa

Kun organisaatio on saavuttanut hyvän toiminnan tason, jota halutaan kehittää erinomaiseksi, on toimintajärjestelmän arviointimalli suureksi avuksi. Hyvä arviointimalli antaa tietoa kokonaiskuvasta ja tulevaisuudesta, sekä auttaa valitsemaan oikeita toimenpiteitä juuri nyt.

Vaisala Operations –organisaatio vastaa yrityksen tuotteiden valmistuksesta, hankinnasta sekä toimituksista. Toiminnan taso on hyvä: toiminnan-ohjaus- ja johtamisjärjestelmät ovat paikoillaan ja tarpeelliset prosessit on tunnistettu, mallinnettu sekä käytössä. Tällaisessa tilanteessa tulee luonnostaan hyvä tilaisuus siirtyä Lean-pilotoinnista kokonaisvaltaiseen toimintatapamuutokseen ja tähdätä todella erinomaiseen toiminnan tasoon.

Koska Lean oli organisaatiossa tuttu käsite erilaisten pilottien kautta, oli suorastaan luonnollista pohtia, millä tavoin yksittäisten rajattujen alueiden sijaan voidaan kehittää kokonaisuutta. Kun tavoitteena on kehittää tuotantojärjestelmä kokonaisuutena maailmanluokan tasolle, tulee eteen monia kysymyksiä ja pitkän tähtäimen mukautumiskykyisen suunnitelman valmistelu.

Lähtökohta oli hyvin toimiva, high mix / low volume -tuotantojärjestelmä. Suuren tuotevalikoiman johdosta erillisiä valmistusalueita on paljon ja niiden rakenne sekä kypsyystaso ovat erilaisia. Kuitenkin juuri tämä osien erilaisuus sisältää valtavan potentiaalin.

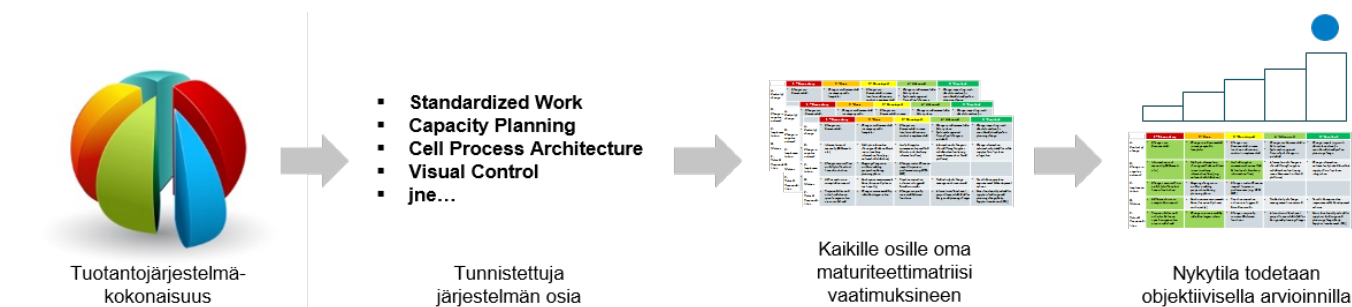
Tavoite on todellinen merkittävä muutos

Tavoite on toiminnan erinomainen

taso eli operatiivinen erinomaisuus: kyky tehdä korkealaatuisia tuotteita maailmanluokan tehokkuudella. Ja tehokkuus tässä tapauksessa tarkoittaa ensi sijaisesti kehittämistä laatu edellä. Kun vaihtelun (virheet, ongelmat, laitteiden käytöstä poissaolo yms.) määrä vähenee, pystytään samoilla resursseilla tekemään enemmän. Tehokkuutta ei paranneta eikä varastoja pienennetä – tehokkuus kasvaa tai varastot

	Vuosi 0 (indeksiluku)	+5 vuotta (indeksiluku)
Liikevaihto / työntekijä	100	150
Varastonkierto	100	300
Asiakaspoikkemat / toimitukset	100	10
Läpimenoaika	100	50

Taulukko 1. Onnistuneen muutosskenaarion tunnuslukuja



Kuva 1. Tuotantojärjestelmän osat ja niiden kypsyystasojen arviointi

"Perfection is not attainable. But if we chase perfection, we can catch excellence."

pienenevät vain laadun paranemisen ja vaihtelun vähenemisen seurauksena.

Tulkitsemme asian niin, että Leania ei tehdä, vaan toimintaa parannetaan ja se muuttuu Leaniksi. Samalla pelkkä Lean on muotisana (buzzword) ja osin rajallinen käsite: on perusteltua hyödyntää paljon käsitteen piiristä, mutta ei ole syytä rajoittua pelkästään siihen. Enemmän kyse on pyrkimyksestä kohti täydellisyyttä, jatkuvasta parantamisesta. NFL-valmentaja Vince Lombardin sanoin: "Perfection is not attainable. But if we chase perfection, we can catch excellence."

Nykytila, tavoittila ja visio, arviointimallin valmistelu

Kokonaisvaltaisen kehittämisen ja toimintatapoja yhtenäistävän suunnitelman pohjana on paljon näkömätöntä taustatyötä, tiedon ja osaamisen hankintaa ja erityisesti mahdollisten riskien tunnistamista. Lisäksi on tie-

dostettava, että pelkästään työkaluja käyttöönottamalla toiminta ei muutu, tärkeämpää on se, mitä halutaan saavuttaa ja miksi jotain tulee tehdä.

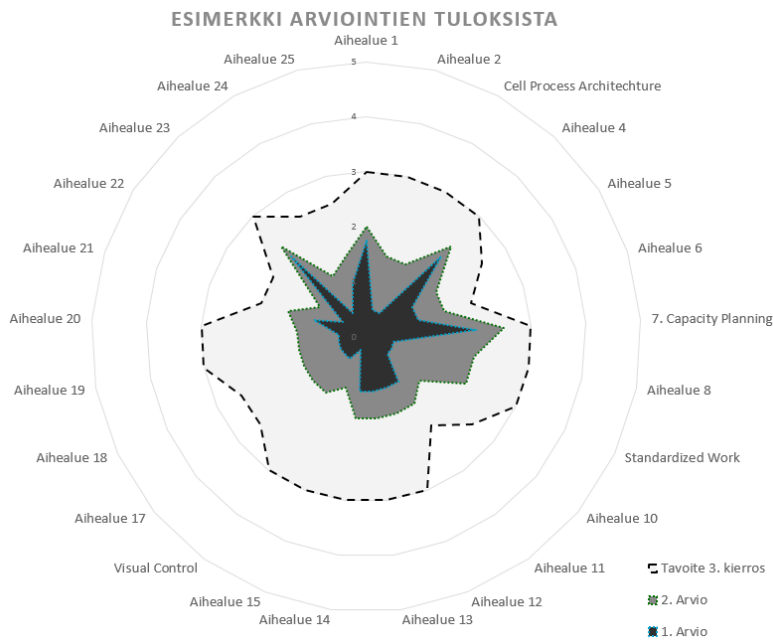
Yksi tärkeä menetelmä toiminnan parantamiseen Vaisala Operationsissa on kypsyystason arviointimalli (Operational Excellence Assessment). Arviointimalli on ennen kaikkea kokonaisuuden tilan arvioinnin väline. Siihen on sisällytetty asioita yli kahdestakymmenestä osa-alueesta, jotka muodostavat loogisen kokonaisen tuotantojärjestelmän, joitakin esimerkkejä oheisessa kuvassa.

Organisaatiomme kannalta oli tärkeää, että nykyisessä vaiheessa ei tuotu ulkoisen yrityksen arviointimallia tai kaupallista tuotetta. Käytännössä Vaisala Operationsiin rakennettiin valmistelu- ja pohjatyön perusteella oma arviointimalli. Oman mallin rakentamisesta oli kaksi suoraa etua: 1) valmisteluun osallistutettiin Operationsin joh-

toryhmä, jolloin johdon sitoutuminen vahvistui 2) arviointimalli toimii hyvin ja tuntuu omalta, se huomioi high-mix/low volume-toiminnan tunnusominaisuudet. Malli ei ole pelkästään Lean-tason arviointia. Lean-näkökulmien lisäksi se sisältää myös perinteisiä laatuoppeja, tehdasfysiikan konsepteja, ja niin edelleen. Otsikkona ei ole Lean, vaan Jatkuva Parantaminen.

Arviointimallissa on viisi tasoa. Ensimmäinen on perustaso ja viides on maailmanluokan taso. Mallissa ei siis ole tasoa "heikko kypsyys" eikä toisaalta utopistisia tasojakaan toiminnasta, jota ei maailmalla olisi vielä missään käytössä.

Malli on käytännössä kuin tarkka mittaväline. Sen sisältämät selkeät yksittäiset vaatimukset muodostavat loogisen kehityspolun, joten arviointimallin avulla näkee sekä kauaskantoisen vision että seuraavan kehitysaskeleen, jolla toiminnan edellytykset nousevat seuraavalle tasolle.



Kuva 2. Kuvitteellinen arviotulos & tavoitekuvaaja

Arviointimallin käyttö

Arviointimallin käyttö on suunniteltu organisaatiossamme siten, että se käydään läpi vuosittain objektiivisena arviointina. Arvioinnissa painotetaan haastatteluja ja erityisesti toimintojen katsomista paikan päällä. Yksi arviointi kestää noin viikon yksikön koosta riippuen. Se on iso panostus sekä kohdeorganisaatiolta että arviointiryhmältä, mutta lopputulos on hyvin tarkka kuva kokonaisuudesta nykyhetkellä, sekä hyvää tietoa siitä, mitä tehdä seuraavaksi.

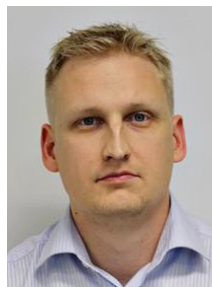
Arvioinnin jälkeen jokaiselle osa-alueelle pyydetään seuraavan vuoden realistinen tavoite, johon arvioinnin kohteena oleva vastuullinen haluaa edetä. Arviointimallin skaala on niin laaja, että ei ole välttämätöntä edetä kaikissa maksimitasolle, jos se aiheuttaa esimerkiksi kohtuuttomia kustannuksia tai muita optimointivalintoja. On myös luovallista pysyä nykytilassa, jos osa-alueen vastuullinen omistaja on siihen tyytyväinen.

Yksi arviointimallin hyöty selvisi heti ensimmäisten arviointien jälkeen: se luo selvää imua kehittämiseen. Jostain syystä on inhimillistä haluta 'seuravalle tasolle' etenkin, kun sen näkyy konkreettisena polkuna edessä.

Tulevaisuuden polku

Systemaattista kehityspolkua edettäessä saavutetaan uusia toiminnan tasoja, saadaan mitattavia tuloksia ja mahdollisesti jopa arvioidaan minkä rajapinnan takaa löydetään mehuikkain kehityspotentiaali, kun oman toiminnan taso on erinomaista sekä jatkuvan kehittymisen tilassa.

Tärkeää on maturiteettimallin mukaisesti huolehtia siitä, että tehdään oikeita asioita loogisessa järjestyksessä, ja viedään eteenpäin kokonaisuutta jättämättä siihen heikkoja lenkkejä. Paikasta toiseen ei voi vain siirtyä, vaan se matka täytyy kulkea. ●



Teemu Niemi

Head of Quality and Operational Excellence,
Operations, Vaisala Oy
teemu.niemi@vaisala.com
Jatkuvan parantamisen asialla

Vaisala Operations

Vaisala Oyj:n tuotannosta ja toimitusketjusta vastaava organisaatioyksikkö. Noin 400 henkilöä, omaa valmistusta Suomessa ja Pohjois-Amerikassa. High mix/low volume-ympäristö, nopea toimitusketju ilman valmistuotevarastoja.

