

## LAATU RATKAISEE



NOORA KONTTINEN

**SHOP-FLOOR-MANAGEMENT.** Uudenkaupungin autotehtaalla johtaminen on tuotu lattialle. Johtajat eivät istu omista toimistoissaan, vaan ovat tuotannossa mukana. Kuvassa laadusta ja tukitoiminnoista vastaava johtaja Risto Hukkanen (oik.) ja laatupäällikkö Arto Hairisto.

# Autotehdas tekee kerralla priimaa

Uudenkaupungin tehtaalla auto siirtyy linjalta toiselle ilman virheitä. Laadunmittauspisteitä on pitkin prosessia.

**Eeva-Stiina Pesonen**  
eeva.pesonen@kauppalehti.fi

Valmet Automotiven Uudenkaupungin-autotehdas aloitti toimintansa Saabin valmistuksella noin 45 vuotta sitten. Siitä lähtien ainoa suomalainen henkilöautotehdas on profiloitunut laatumerkkien tekijäksi.

Laadukkaan prosessin kehittäminen on kestänyt vuosikymmeniä ja vaatinut jatkuvaa työtä ja parantamista. Tänä päivänä uusi A-sarjan Mercedes-Benz siirtyy lähes aina linjalta toiselle ilman virheitä, kertoo laatupäällikkö **Arto Hairisto**.

Tavoite on tehdä kerralla priimaa. ”Teemme kerralla valmista. Emme kerää korjausbuffereita, vaan korjaamme virheet heti, kun ne ilmenevät tai mahdollisimman nopeasti. Tarkastusvaiheita on ripoteltu pitkin prosessia, jotta mahdolliselta osien purkamiselta tai jälkiasennukselta

vältytään”, Hairisto kommentoi.

Lisäksi kokoonpanon laatutiimi tekee päivittäin viiteen autoon extra-laaduntarkastuksen, eräänlaisen pistokokeen.

**KOKOONPANOLINJOJA** on tehtaalla kolme, ja lisäksi siellä on hitsaamo ja maalaamo. Jokainen auto on yksilöllinen: värit, kattoratkaisut, vaihdelaatikot, moottorit ja sisustukset vaihtelevat. Tietyt materiaalit tuodaan aina erikseen kyseistä autoa varten linjalle. Tämä vaatii paljon tuotannonohjaukselta.

Jokainen prosessin vaihe tuottaa omalta osaltaan valmista tuotetta ja vastaa siitä, että laadukriteerit täyttyvät.

Daimler tekee samoja A-sarjalaisia myös Saksassa Rastattissa. Asiakas ei

”Kustannustehokkuus, asiakastytyväisyys, yksinkertaiset menetelmät, joustavuus ja nopea läpimeno ovat oleellisia.”

**Risto Hukkanen**  
Laadusta ja tukitoiminnoista vastaava johtaja

saa erottaa, onko auto tehty Suomessa vai Saksassa, Hairisto sanoo. Vain ”Made in Finland” -tarra voi paljastaa valmistusmaaksi Suomen.

Daimler on tehtaalla johdon mukaan ollut tyytyväinen.

”Olemme olleet hyvinkin vertailukelpoisia ja tehneet hyvää tulosta. Olemme olleet Daimlerin asettamien tavoitteiden tasolla tai ylittäneet ne”, Hairisto sanoo.

**EUROOPASSA** on enää kaksi autojen sopimusvalmistajaa, koska autoteollisuuden konsolidoituminen ja heikko markkinatilanne ovat karsineet niitä markkinoilta. Toinen on Valmet Automotive ja toinen huomattavasti suuremman kokoluokan itävaltalaiskanadalainen *Magna Steyr*.

”Kilpailemme laadulla ja kustannustehokkuudella”, sanoo laadusta ja tukitoiminnoista vastaava johtaja **Risto Hukkanen**.

Valmet Automotivella on Daimlerin kanssa sopimus, jonka mukaan se tekee Uudessakaupungissa yli 100 000 A-sarjan Mercedes-Benz:ä vuosina 2013-2016. Hukkanen suhtautuu toiveikkaasti siihen, että sopimus Daimlerin kanssa laajenee tai jatkuu.

Tehtaalla on myös hyvät valmiudet esimerkiksi sähköautojen ja hybridien tekemiseen.

Porschen valmistus Uudessakaupungissa vuosina 1997-2011 terävöitti autotehtaan laatuprofilia entises-

tään, mutta A-sarjan kokoonpano on tehtaalle yhtä kova referenssi.

”Referenssinä Mercedes-Benzin valmistus on samaa luokkaa kuin Porschen. Mercedes-Benz vahvistaa meidän tulevaisuuden asemaamme”, Hukkanen sanoo.

**AUTOTEOLLISUUS** on jo kauan ollut etunenässä laatujärjestelmien kehittämisessä. Uudenkaupungin autotehtaalla prosessien pohjana on muun muassa japanilaisen Toyotan kehittämä lean-manufacturing-filosofia.

Hukkanen sanoo, että oleellista laatujärjestelmien ja -filosofioiden käytössä on niiden soveltaminen omaan käyttöön parhaiten sopiviksi.

”Kustannustehokkuus, asiakastytyväisyys, yksinkertaiset menetelmät, joustavuus ja nopea läpimeno ovat oleellisia.”

Hukkanen mukaan tärkeää on myös johtamisen vieminen lattiataalle, eli ”shop floor management”.

”Olemme tuoneet tuotannon johtamisen mahdollisimman lähelle tuotantoa eli lattialle. Johtajat ja esimiehet eivät istu omista toimistoissaan, vaan ovat tuotannon joukossa.”

Autonrakentajat on myös sitoutettava laatustandardeihin. Uudenkaupungin autotehtaalla he saavat jatkuvaa palautetta onnistumisestaan.

Tällä palstalla tutustutaan työyhteisöihin, jotka parantavat kilpailukykyään panostamalla laatuun systemaattisesti.

## Valmet Automotive (2013)

**Liikevaihto:** 204 milj. euroa

**Liiketappio:** 46 milj. euroa

**Henkilöstö:** 1600, joista 800 Suomessa, loput Saksassa, Puolassa ja Kiinassa

**Toimiala:** Autoteollisuuden palvelut (suunnittelu, valmistus, kattojärjestelmät, liiketoimintapalvelut)

LÄHDE: VALMET AUTOMOTIVE

## Näin kehitämme

**Kokonaisuus.** Valmet Automotiven toimintatapa perustuu omien kokemusten ja ulkopuolelta haettujen parhaiden käytäntöjen kokonaisuudelle. Kokonaisuus pitää sisällään henkilöstön, laadun ja turvallisuuden johtamisen.

**Kehitystyö.** Valmet Automotive kehittää jatkuvasti toimintojaan laadukkaammiksi, joustavammiksi ja kustannustehokkaammiksi.

**Laadunvalvonta.** Kaikissa projekteissa, kuten esimerkiksi uuden automallin valmistuksen sisääntuonnissa, on laadunvarmistusprosessi. Se tarkoittaa säännöllisiä ja tarkkoja laatu tarkastuksia useissa eri valmistusvaiheissa.

**Seuranta.** Sarjatuotantovaiheessa prosessia valvotaan ja kehitetään jatkuvasti. Käytössä on prosessin seuranta- ja palautejärjestelmä tekijöille ja johdolle.

**Muutos.** Myös muutoksissa käytetään myös laadunvarmistusprosessia.

**Sitouttaminen.** Henkilöstö sitoutetaan laatuun jatkuvan parantamisen ja kehityshanketoiminnan kautta.

LÄHDE: VALMET AUTOMOTIVE

## LAATUHAASTE

Edellisessä osassa Murata Electronics vastasi laatuhaasteeseen. Se heittää laatuhaasteen Valmet Automotiven Uudenkaupungin-autotehtaalle ja kysyy:

**”Kuinka varmistetaan standardoitujen toimintatapojen noudattaminen ja kehittyminen edelleen?”**

**Uudenkaupungin autotehdas vastaa:**

”Toimintatapojen noudattaminen edellyttää systemaattisuutta. Valmet Automotiven tapauksessa systemaattikka on kolmiportainen: luodaan edellytykset, perehdytetään henkilö ja annetaan palautte.

Edellytyksissä luodaan pohjaa aiempien kokemusten ja hankitun kokemuksen perusteella. Käytännössä varmistetaan, että työ- ja tarkastusohjeet ovat olemassa ja saatavilla. Perehdytyksessä varmistetaan, että henkilöllä on kyky tehdä niitä tehtäviä, jotka ovat hänen vastuullaan. Palauteen merkitys on suuri – sillä tuetaan toivottuja toimintamalleja ja edistetään toimintatapojen noudattamista.

Toisaalta organisaation taholta suunnitellaan prosesseja ja asetetaan kehitystavoitteita, toisaalta henkilöstön jokaisella jäsenellä on vastuu jatkuvan parantamisen prosessista, eli jokainen kehittää sitä osaa prosessista, jonka parhaiten tuntee ja osaa.”