

LAATU RATKAISEE



OUTI JÄRVINEN/KL

JATKUVAA PARANTAMISTA. Huhtamäellä vaikeimmista hetkistä yli ovat auttaneet asiaan vahvasti uskovat johtajat. Kuvassa Pohjoismaiden tarjoilupakkauksiliiketoiminnan johtaja Päivi Suutari, jatkuvan parantamisen päällikkö Hanna Lahtela, tuotekehityksen projekti-insinööri Tuomo Juntunen, globaali business excellence -johtaja Tom Anderzén ja tuotantotyöntekijä Erno Virkki.

Huhtamäelle iso hyöty Lean Six Sigmasta

Globaali koulutusjärjestelmä vie jatkuvaa parantamista organisaation joka kolkkaan.

Hämeenlinna

Eeva-Stiina Pesonen
eeva.pesonen@kauppalehti.fi

Kuluttajapakkauksia valmistava, globaalisti toimiva perinteikäs suomalaisyhtiö *Huhtamäki* lähti kahdeksan vuotta sitten Lean Six Sigma -pohjaiseen jatkuvan parantamisen työhön, eikä loppua näy. Epäilyksen hetkistäkin on puskettu läpi niin, että selviä taloudellisia hyötyjä on alkanut tulla.

”Olemme saaneet merkittäviä kustannussäästöjä”, kertoo yhtiön globaali business excellence -johtaja **Tom Anderzén**.

Lean Six Sigma on liiketoiminnan ja tuotannon kokonaisvaltainen kehittämisen kehikko. Six Sigma -puoli keskittyy prosessin varianssin vähentämiseen eli vaihtelun tasaamiseen. Lean-puoli taas lähtee kaiken turhan eli hukkan poistamisesta pro-

sessista. Yhdessä nämä ovat tehokkaita menetelmiä.

Huhtamäellä on kolme toimialaa: joustopakkaukset, tarjoilupakkaukset ja kuitupakkaukset. Alan kilpailu on kovaa ja materiaalien hinnat, energian hinta ja muut kustannukset nousevat.

”**JATKUVAA** parantaminen on avain meidän johtamiseemme ja meidän menestykseemme”, sanoo Pohjoismaiden tarjoilupakkauksiliiketoiminnan johtaja **Päivi Suutari**.

Ilman ylimmän johdon tukea vaativaa globaalia parannusohjelmaa on mahdoton saada onnistumaan.

Huhtamäellä vaikeista hetkistä yli ovat auttaneet asiaan vahvasti uskovat johtajat.

Yksi heistä on toimitusjohtaja **Jukka Moisio**, joka on jatkuvan parantamisen toiminnan takana vahvasti, huhtamäkeläiset sanovat.

Vastaavaan prosessiin mukaan lähtevän yrityksen, pienen tai ison, kannattaa panna merkille, että Lean Six Sigmasta tai muun toiminnanparannusohjelman läpivieminen vaatii uskoa.

”Kaikista herkimmissä tilanteissa ollaan, kun kahden kolmen vuoden jälkeen arvioidaan, mitä on saatu ponnostuksia vastaan. Moni yritys toteaa siinä vaiheessa, että tulokset eivät ole olleet riittäviä, ja panevat ohjelman poikki”, Anderzén sanoo.

”Jatkuva parantaminen on avain meidän johtamiseemme ja meidän menestykseemme.”

Päivi Suutari
Pohjoismaiden tarjoilupakkauksiliiketoiminnan johtaja

HÄMEENLINNAN tehtaalla painokoneella työskentelevä tuotantotyöntekijä **Erno Virkki** on ideoinut ja toteuttanut painokoneella parannusprojektin, joka on tuonut yhtiölle säästöä. Projekti on parantanut sellaisten holkkien käytön tehokkuutta, jotka siirtävät värin painolaatalle, josta se siirtyy eteenpäin kartongille.

Holkkien optimoitu käyttö on tuonut säästöä värin käyttöön. Lisäksi parannus on säästänyt ihmistyövoiman käyttöä, kun turhaa holkkien kuljettelu on saatu selvästi vähennettyä.

Huhtamäki seuraa Lean Six Sigmasta saatavia säästöjä euromääräisesti kuukausitasolla.

Myös asiakkaat ovat hyvin kiin-

nostuneita tuotannosta ja käyvät auditoimassa sitä usein. Tänä päivänä varsinkin isot asiakkaat ovat erityisen kiinnostuneita ekologisuudesta ja yritysvastuusta, koska myös kuluttajat ovat entistä valvotuneempia, Suutari kertoo.

”Asiakas haluaa tietää, kuinka varmistamme esimerkiksi ekologisuuden koko tuotantoketjussamme. He haluavat myös tietää, että maksamme ylittöistä ja palkat ajallaan.”

HUHTAMÄELLÄ on 63 toimipaikkaa 30 maassa. Näissä 55:ssä on Lean Six Sigma -projekteja meneillään.

Pelkästään Huhtamäen Lean Six Sigma -koulutusorganisaatio on valtava ponnistus.

Yhtiö kouluttaa osaajat itse. Yhtiössä on 85 kokopäivätoimista Lean Six Sigma -projektijohtajaa eli ”black beltä” ja yli 300 osapäivätoimista ”green beltä”. ”Yellow belt” on päivän mittainen koulutus.

Anderzén näkee erityisen suurta Lean Six Sigmasta saatavaa potentiaalista hyötyä tällä hetkellä Kiinassa ja Intiassa, joissa toiminta kehittyy voimakkaasti. Parannettavia asioita riittää. Siellä henkilöstölle on vielä hyvin uutta ja erikoista, että he voivat itse keksiä ja osoittaa parannuskohteita tehtaalla toiminnassa.

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

Huhtamäki

Liikevaihto: 2,3 mrd euroa (2013)
Liikevoitto: 167 milj. euroa (2013)
Henkilöstö: 14 700
Toimiala: Kuluttajapakkauksien valmistus

LÄHDE: HUHTAMÄKI

Näin kehitämme

Olemme määrätietoisesti rakentaneet kahdeksan vuoden ajan Lean Six Sigma -pohjaista jatkuvan parantamisen ohjelmaamme. Tänä vuonna viemme läpi yli 350 yksittäistä projektia yksikössämme.

Mittamme talousorganisaatiomme kautta ohjelmamme kautta saatavia taloudellisia hyötyjä ja raportoimme tuloksemme laajasti organisaatiomme sisällä.

ISO9001 on ollut käytössä jo vuosikymmeniä. Käytössä on myös ympäristösertifikaatti ja biohajoaville tuotteille pätevä kompostoitavuustestit ja -lausunnot. Käytössä on myös elintarvikkeiden tuotantoprosessisertifikaatti. Lisäksi Huhtamäki käyttää kestävän kehityksen varmistamiseksi metsänhoidon alkuperäis- ketjun sertifikaatteja.

Näiden osalta tehdään paljon sisäisiä ja ulkoisia auditointeja. Auditointeja tekevät muun muassa isot asiakkaat.

LÄHDE: HUHTAMÄKI

LAATUHAASTE

Suomen Laatu yhdistys esittää laatuhaasteen Huhtamäelle ja kysyy:

”**Miten olette pyrkineet varmistamaan tasalaatuisuuden yritystön jälkeen uusissa yksiköissä?**”

Huhtamäki vastaa:

”Yleensä ostetuissa yrityksissä on laatu järjestelmät jo olemassa ja ne on sertifioitu, joten niihin ei normaali tilanteessa ole tarvetta puuttua.

Haluamme kuitenkin aina toteuttaa Lean Six Sigma -pohjaisen jatkuvan parantamisen ohjelman jokaisessa yksikössä. Tätä varten olemme luoneet haltuunotto-ohjelman, joka koostuu seuraavista päävaiheista:

Koulutamme ostetun yrityksen johtoryhmän Lean Six Sigma -johtamisessa. Koulutuksen tuloksena johtoryhmä ymmärtää Huhtamäen Business Excellence -toiminnan periaatteet ja tietää, miten toteuttaa sen omassa yksikössään. Seuraavaksi valitsemme 3-4 ensimmäistä projektia, jotka ostettu yritys toteuttaa kokeneiden black beltien tukemana menestyksekkäästi.

Luumme business excellence -johtoryhmän, joka keskittyy organisaation avustuksella ryhtyy johtamaan Lean Six Sigma -toimintaa. Luomme koulutussuunnitelman, jossa ensin koulutamme 3-6 ostetun yrityksen henkilöä green belteiksi ja myöhemmin koulutamme 1-2 henkilöä black belteiksi.”