



Oikeat kehittämismenetelmät voivat tuoda mukanaan merkittävän kilpailuedun.

Prosesseja kehittämällä paremmaksi kuin Toyota

TEKSTI MARKUS PASTINEN KUVA DREAMSTIME

TOYOTA ON YRITYKSENÄ TUNNETTU KEHITTÄMISMENETELMISTÄÄN. JOKAINEN ORGANISAATIO VOI KUITENKIN KEHITTÄÄ TOIMINTAANSA PAREMMIN KUIN TOYOTA.

Mikä on organisaatiossasi käytettävien kehittämismenetelmien laatu-taso? Miten hyvin menetelmiä sovelletaan? Mikäli kehittämismenetelmien laatu on heikko, menettää soveltamisen laatu merkityksensä.

Kehittämismenetelmien laatu ja niiden soveltamisen laatu ovat kaksi eri asiaa, joihin kehittämisen haasteet kiteytyvät. Jokaisen kehittämisestä vastuussa olevan henkilön tulisi ainakin yleisellä tasolla tiedostaa kehittämisen suorituskyky yrityksessään, sekä se, miten korkea kehittämisen suorituskyky saavutetaan ja ylläpidetään muuttuvissa olosuhteissa.

Prosessien (toiminnan) kehittäminen on arkipäivää alalla kuin alalla. Miten laadukasta, järjestelmällistä ja tuloksellista kehittäminen on, onkin sitten tyystin toinen asia. Paradoksaalista kylläkin, itse kehittämisen suorituskyky ajan, laadun ja kustannusten suhteen ei ole juurikaan kehittynyt vuosien saatossa, vaikka toimialojen ja organisaatioiden kilpailukykyyn

MÄÄRITELMIÄ

- **VERKOSTO** on organisaatioiden (yksiköiden), teknologian, tiedon ja materiaalien (aineiden) vuorovaikutusta tuotteen tai palvelun tuottamiseksi.
- **PROSESSI** on ihmisten, teknologian, tiedon ja materiaalien (aineiden) vuorovaikutusta tuotteen tai palvelun tuottamiseksi.
- **YDINPROSESSI** on prosessi, joka tuottaa välittömästi kassavirtaa (lisäarvoa asiakkaalle).
- **TUKIPROSESSI** on prosessi, joka tuottaa välillisesti kassavirtaa (lisäarvoa asiakkaalle).
- **AVAINPROSESSI** on tärkeä prosessi.
- **ARVONJALOSTUSKETJU** on eri organisaatioiden ydinprosesseista koostuva verkosto.
- **PROSESSINKEHITTÄMINEN** on järjestelmällinen lähestymistapa tyydyttää organisaation sidosryhmiä parantamalla organisaation toimintojen suorituskykyä ajan, laadun ja kustannusten osalta.
- **SUORITUSKYKYINEN (PROSESSIN)KEHITTÄMINEN** on korkealuokkaista (prosessin)kehittämistä niukoilla aika- ja raharesursseilla.

ja toimintaan kohdistuu jatkuvasti lisää vaatimuksia ja haasteita.

Kehittämisessä, kuten kaikessa toiminnassa, oleellisinta on ihmisten, teknologian, tiedon ja materiaalien (aineiden) mahdollisimman hyvä vuorovaikutus halutun suorituksen tuottamiseksi. Miten hyvin tämä vuorovaikutus toimii käytännössä, on helppo todeta tuotetun suorituksen laadun kautta ja mittaamalla prosessin suorituskykyä (aika, laatu, kustannukset). Kehittämisessä tuotettu suorite on paremman vuorovaikutuksen aikaansaaminen kohdeverkkossa, -organisaatiossa tai -prosessissa.

KEHITTÄMISTÄ TULEE KEHITTÄÄ

Toiminnan tai prosessien kehittäminen on aihealueena kehittynyt viime vuosina valtavasti, kun menetelmätutkimuksen ja -kehityksen kohteeksi on otettu itse kehittäminen ja sen suorituskyky. On selvää, ettei vuosikymmeniä sitten kehitetyillä kehittämis menetelmillä ja ajatusmalleilla ole pitkään aikaan saatu tyy-

dyttävääkään suorituskykyä kehittämiseen.

Perinteiset kehittämis menetelmät ja -mallit, kuten esimerkiksi lean, six sigma, laatu-palkintokriteerit, kypsyystasot, prosessimallit ja erilaiset käsikirjat ovat menetelmällisesti sangen sirpaloituja, staattisia ja kankeita. Tällaisten menetelmien yhdistelmäkäyttökin tarjoaa parhaimmillaan alhaisen momentin parantaa kehittäminen suorituskykyä, jolloin kehittämisspönnisteluiden panos/hyöty-suhde on joka tapauksessa matala. Määrittelemällä perinteisten kehittämis menetelmien tai -mallien laatu taso sekä arvioimalla niiden ajallista suorituskykyä (tehollinen työaika, kalenteriaika) selviää, että niiden puutteet ovat vakavia.

KEHITTÄMISSAANNON KERTOMAA

Organisaation, prosessin tai yksikön kehittämissaanto voidaan määrittää yksinkertaisesti mittaamalla kehittämissuunnitelmien ja implementoinnin laatua ja kattavuutta. Lopputuloksena saatava prosenttiluku (0–100 %), eli kehittämissaanto, kertoo käytännönläheisellä tavalla, miten tehokasta, tuottavaa ja vaikuttavaa organisaation harjoittama kehittämissaanto todellisuudessa on.

Voidaan osoittaa, että maailman eturivin kehittäjänä pidetyn autonvalmistaja Toyotan kehittämissaantotaso on suuruusluokkaa 15 prosenttia siitä, mitä se voisi olla. Yhtiön käyttämistä kehittämis menetelmistä on kirjoitettu paljon, ja menetelmien lopputuloksista, kuten lean-ajattelusta ja Toyotan tuotantojärjestelmästä (Toyota Production System), kenties vielä enemmän. Teoriassa Toyotan käyttämät kehittämis menetelmät, jotka tunnetaan nimillä hoshin kanri ja nichijo kanri, tarjoaisivat jopa 60 prosentin kehittämissaantotason. Huomioitavaa on, että Toyotalta kesti 20 vuotta saavuttaa 15 prosentin taso, joten menetelmien ajallinen suorituskykykään ei ole järin hyvä. Taso ei ole 40 vuodessa parantunut, pikemminkin laskenut johtuen soveltamisen laadun ja kattavuuden heikkenemisestä kehittämis menetelmien pysyessä samoina.

PARAS LUOKALLE JÄÄNEISTÄ

Keskimääräisellä yrityksellä kehittämissaantotaso on vajaan kolme prosenttia, joten tässä mielessä Toyotan kehittämis taso on yli viisinkertainen keskivertoyritykseen verrattuna. Siitä huolimatta Toyotan suoritus taso voidaan luonnehtia lauseella ”paras luokalle jääneistä”, sillä 15 prosentin kehittämissaantotaso on kaikesta huolimatta vaatimaton.

Harvasta tentistä pääsisi läpi, jos olisi ainostaan 15 prosenttia oikein, puhumattakaan, jos suoritus on muutama prosentti. Jos kyseessä olisivat lääkeaineet, useimpien yritysten ke-

hittämisspönnistelut olisivat verrattavissa lumelääkkeisiin tai homeopaattisiin valmisteisiin, koska valmisteissa ei olisi juurikaan vaikuttavia aineita. Siltä osin kun vaikuttavia aineita on, aikatekijä vesittää armottomasti niiden tehoa kohti nolaa.

Kun asioita tarkastelee ja suorittaa riittävän matalalla ambitiotasolla, kehittämissaanto muuttuu todellisuudessa vääjäämättä puuhasteluksi – muista uskomuksista huolimatta. Kehittämis menetelmien määrä ei koskaan korvaa niiden laatua, eikä eilispäivän kehittämis menetelmillä voi ratkoa tämän päivän ongelmia.

Kehittämis menetelmien määrä ei koskaan korvaa niiden laatua, eikä eilispäivän kehittämis menetelmillä voi ratkoa tämän päivän ongelmia.

KEHITTÄMISELLÄ HYVINVOINTIA

Miten saisimme puhtia kehittämiseen? Organisaation avainhenkilöiden on ensin tunnustettava ja tunnustettava suorituskykyvaje kehittämisessä. Tämä ei ole kovin helppoa, koska kehittäminen suorituskyky ja siihen liittyvät uudentyyppiset käsitteet ja konseptit ovat useimmille sangen uusi alue. Tämä vaatii paneutumista, sekä melkein aina vanhoista käsityksistä ja käyttäytymismalleista luopumista, mikä sinänsä jo vaatii suuriakin pönnisteluja.

Riittävän ja oikean kokonaiskuvan hankkiminen siitä, mitä moderni kehittäminen on, ja millä tasolla itse kehittäminen tulisi nykypäivänä olla, tulisikin olla jokaisen johtajan ja kehittämisestä vastuussa olevan henkilön agendalla.

Jokainen organisaatio pystyy käytännössä saavuttamaan vähintään 75 prosentin kehittämissaantotason muutamassa vuodessa – eli yli viisinkertaisen laatu tason Toyotaan verrattuna. Tällainen taso tarjoaa sekä mikro- että makrotasolla mielenkiintoisia mahdollisuuksia nostaa sidosryhmien tyytyväisyyttä ja luoda hyvinvointia. Ymmärrys siitä, miten organisaation, tai peräti kokonaisen arvonnjalostusketjun, todellinen potentiaali voidaan realisoida vuodesta toiseen, on siis kaikkien etu, myös yksittäisen kuluttajan ja veronmaksajan.

POIS NÄENNÄISKEHITTÄMISESTÄ

Käytännössä heikkotehoisten kehittämismenetelmien soveltaminen on johtanut siihen että kehitetään organisaation ja yksittäisten henkilöiden mukavuusalueen puitteissa, mitä osataan, ei, mitä oikeasti tarvitaan. Kehittämisen trivialisointi ja vahva usko maalaisjärkeen ruokkivat entisestään tätä näennäiskehittämistä.

Yksinkertaisen ja käyttäjäystävällisen ratkaisun tarjoaminen asiakkaalle kustannustehokkaalla tavalla ja oikeaan aikaan edellyttää usein varsin monimutkaisten, ristiriitaisten ja laajojen kokonaisuuksien syvällistä ymmärtämistä, hallintaa ja kehittämistä. Samalla tulee osata tyydyttää henkilökunnan ja omistajien tarpeita entistä paremmin.

Organisaatiot kaasuttavat kehittämisen osalta vertauskuvallisesti pyörät tukevasti ilmassa ilman, että itse auto liikkuisi todellisuudessa mihinkään. Kun vauhtiakaan ei ole, niin on selvää, ettei auto lähtökohtaisesti voi liikkua oikeaan suuntaan – vaikka pyörät osoittaisivatkin sinne.

Käytännössä kehittämiskohteet valitaan vailla laadukasta kehittämiskohteiden tunnistamista ja priorisointia, jolloin kehittämisen tehokkuus on potentiaalisesti alusta asti matalalla tasolla. Myös itse kehittämistoimenpiteiden käytäntöön vienti on sangen tuottamaton eikä tuloksia ja kehittämisen laatutasoa useinkaan seurata. Tämä on jokseenkin kaikilla toimialoilla todellinen riesa.

Jokainen organisaatio pystyy käytännössä saavuttamaan vähintään 75 prosentin kehittämissaantotason muutamassa vuodessa – eli yli viisinkertaisen laatutason Toyotaan verrattuna.

MENETELMISSÄ ON EROJA

Käytettävät kehittämismenetelmät tarjoavat täysin oikein ja laajamittaisestikin sovellettuna tietyn kehittämissuorituskyvyn, jota paremmin tai nopeammin kehittämissasiat eivät voi teoriassakaan edetä. Monilla kehittämismenetelmillä tämä teoreettinen suorituskyky on sangen matalalla tasolla, mikä tarkoittaa että käytännön suoritustaso on tätäkin tasoa (merkittävästi) matalampi.

Kehittämismenetelmän valinta lukitsee tulevan kehittämissuorituskyvyn tiettyyn kastiin. Kehittämistä ei kannata suorittaa ilman kunnollista ymmärrystä siitä, mitä käytettävillä kehittämismenetelmillä voidaan ylipäättensä saavuttaa. Tämän jälkeen tulee arvioida, miten hyvin tämä kehittämissuorituskyky palvelee verkoston, organisaation, yksikön tai prosessin nykyistä ja toivottua ambitiotasoa.

Oikeat kehittämismenetelmät oikein sovellettuna ja joutuisasti syntyvät tulokset tekevät kehittämisestä mielenkiintoisen. Kehittäminen voi jopa olla hauskaa! ■

Kirjoittaja on tekniikan tohtori ja Vitalize Oy:n toimitusjohtaja. Nyt alkava kolmiosainen artikkelisarja perustuu hänen vuonna 2010 julkaistuun kirjaansa High-Performance Process Improvement (Springer).