



prof. dr. sc. Zvonimir Pavlek

Šest sigma se kao metoda razvila kao **poboljšanje poslovnih procesa** koji će voditi savršenstvu. Međutim, došlo se do spoznaje da nije dovoljno samo interno poboljšanje procesa, već se mora raditi i na poboljšanju odlika proizvoda i dizajna koji, s jedne strane vodi zadovoljstvu potrošača, njihovom oduševljenju, a s druge pridonosi i učinkovitosti procesa.

Naime, dizajn može oduševiti kupce, ali može imati i visoke troškove koji su posljedica manualnog rada, specijalnih materijala. Rješenje je dizajn koji se može implementirati brzo, s prikladnom cijenom za točno određenu nišu ili poseban dizajn uz visoka ulaganja koja može podnijeti niša s visokom kupovnom moći. Oblikovanje i dizajniranje proizvoda podređuje se kupcima i to ne samo po obliku, već se standardizira i struktura proizvoda, vrijeme isporuke i drugo što očekuju kupci. Za svaku se nišu postavlja standard koji nastoji varijacije svesti na minimum, odnosno granice odstupanja moraju se približiti kriterijima *Šest sigma*.

Zašto to ima veze s marketingom? Evo do kuda je to "doguralo" - modni kreator **Giorgio Armani** govorio je svojedobno o **tri zlatna pravila dizajna** (što je analogno *Šest sigma*): prvo pravilo je eliminacija suvišnog, drugo je naglašavanje da je odjeća ugodna i da se lako nosi, a treće je isticanje elegancije jednostavnosti.

### KVALITETU ODREĐUJE POTROŠAČ

*Šest sigma* (*Six-sigma*) predstavlja **statističko mjerilo** kojim se označuje kolika su odstupanja pojedinih procesa ili proizvoda od ciljeva koji se žele postići u kvaliteti. Jedna sigma označuje da proizvod zadovoljava 68% onoga što se određuje kao vrhunska kvaliteta, tri sigme znače 99,7% točke akceptiranja, šest znači 99,99997%, tj. perfekciju koju označuju tri pogreške u milijun slučajeva. Uvijek se ima na umu kupac, a samo smanjenje troškova može dovesti do nezadovoljstva kupaca.

U procesima se obuhvaćaju **kritične točke koje djeluju na kvalitetu**, kao što su: točnost i pouzdanost isporuka, kvaliteta

# Šest sigma i potrošači



*inputa*, potencijal resursa, vrijeme prolaza kroz faze procesa, iskorištenost kapaciteta, vrijeme isporuke i ostalo što obuhvaća lanac vrijednosti. Pritom se postavljaju ciljevi u kvaliteti proizvoda, koji ma se postiže visoko zadovoljstvo kupaca koje se diže na razinu lojalnosti i još više - oduševljenja. Analizom se utvrđuju međusobne veze, prazni hodovi, radnje koje ne pridonose vrijednosti, oblikuju se mjere poboljšanja, mjere se odstupanja prema kriterijima izvrsnosti i prati se izvršavanje. U organizacijama u kojima se to uspješno primjenjuje sudionici su uvjereni da procesi nisu "zabetonirani", već da se moraju razvijati i unapređivati osobito primjenom **DMAIC metode**. Ta metoda je ključni model za poboljšanje postojećih procesa (**Six Sigma DMAIC**): *define, measure, analyze, improve, control*, odnosno - **definirati, mjeriti, analizirati, poboljšavati, kontrolirati**.

Pripada li *Šest sigma* samo specijalistima? Tako je to bilo nekad kad se sve dijelilo po funkcijama i hijerarhiji. Danas je čitavo poduzeće proces kojeg Porter predstavlja kao lanac vrijednosti koji je postavljen vodoravno, a ne po hijerarhijskim silosima na čijem vrhu sjede neprikosnoveni šefovi. Prepoznat je novi šef kojem je sve podređeno - kupac, potrošač. On traži obećanu kvalitetu i želi dobiti očekivanu vrijednost za svoj novac.

### BESTSELER U POSLOVNOM SVIJETU

U čemu je tajna uspjeha tog sustava koji je postao pravi bestseller u poslovnom svijetu? Postoji nekoliko ključnih točaka po kojima su oni koji su ga prihvatili došli u vrh poslovne uspješnosti i izvrsnosti. Počelo je u Motoroli koja ga već primjenjuje 19 godina i za to vrijeme uštedjela je 17 milijardi \$ (promet Motorole je u 2007. iznosio 36,6 milijardi \$). Kod uspješnih kompanija koje provode *Šest sigma* (GE, J&J, Black&Decker, Sony, Toshiba, TTT, Federal Express, Honeywell, Whirlpool, Volvo, Xerox...), cijeli proces okrenut je prema potrošaču.

GE primjenjuje to sustavno već duže vrijeme i njegov je čuveni **Jack Welch** doveo tu kompaniju do razine najvrednije na svijetu (za 2006. procijenjena je na 718 milijardi \$). J. Welch je organizacijsku tortu od 7 slojeva sveo na samo tri, da bi i on sâm bio bliži kupcu. Proces ne trpe čekanja na šefove s vrha tornja i njihovih zapovijesti, već se svi oslanjaju na zajedničke ciljeve i povezani su među sobom. U tome moraju brzo reagirati a ne čekati. Ti novi "šefovi"

**Šest sigma (Six-sigma) predstavlja statističko mjerilo kojim se označuje kolika su odstupanja pojedinih procesa ili proizvoda od ciljeva koji se žele postići u kvaliteti.**

“uskaču” samo u krajnjim situacijama, kad sudionici zaista ne mogu sami razriješiti situaciju ili kad nastupi viša sila. Ljudima daju do znanja kako sve ovisi o njima samima, ali ih ne ostavljaju bespomoćnima. U tome se služe pravilima *leadershipa*, a ne zapovijedaju.

### POJASEVI U BORILAČKIM VJEŠTINAMA

Strukturu *Šest sigma* se na ilustrativan način prikazuje pozicijama “pojasa” u borilačkim vještinama. *Šampion* je najodgovorniji za upravljanje cijelim projektom. Ujedno je riječ i o instituciji, autoritetu koji je ovlašten i osposobljen da pomogne u razvijanju projekta, savlađivanju poteškoća i prepreke. *Crni pojasi* (*Black Belts* – BB) su srce i duša inicijative kvalitete u *Šest sigma*.

Oni predvode timove, odgovorni su za mjerenje, analiziranje i unapređenje ključnih procesa. *Majstori crnog pojasa* prolaze naprednije treninge i zaduženi su za sofisticiranije i za specifične probleme – upravljanje ljudskim resursima, pravni aspekti, postavljanje okvira projekta i dr. *Posjednici procesa* (PO) su odgovorne osobe za poje-

dine procese koje treba unaprijediti modelom *Šest sigma*. To su, npr., marketinški manager, rukovoditelj pravne službe, proizvođač i dr., i oni odobravaju (autoriziraju) promjene u postupku procesa.

Osobno me fasciniralo to da se na predstojećem forumu o inovacijama u okviru radionice *Six sigma* dobivaju i zeleni pojasevi. Još nešto. Glavni govornik na konferenciji i radionici je **Praveen Gupta**, jedan od vodećih svjetski stručnjaka za procese i inovacije, a koji je ujedno i autor “**Six Sigma Business Metology**”. Iz ovog se može zaključiti da je *Six Sigma* najviše povezana s procesima i inovacijama. Procesi su usmjereni prema potrošaču, a inovacije također – kako bi se trasirali optimalni putovi do tržišta i novine koje osiguravaju konkurentsku prednost.

Na kraju je zanimljivo dodati dragocjeno iskustvo GE-a gdje su se suočili s prevelikom administracijom i birokracijom, koju je Welch smatrao rak-ranom, pa je *Šest sigma* uvelike pridonijela rješavanju tog problema, zahvaljujući sljedećim načelima:

- traženje uzroka i posljedica u međusobnim vezama u fazama procesa;
- umjesto reduciranja troškova, naglasak je na unapređenju procesa, iako se i u tom sklopu izbacuju nepotrebne operacije i prazni hodovi, uska grla;
- postavljanje ciljeva u kojima se u najvećoj mjeri reduciraju greške i to sa stajališta potrošača, kako ih on shvaća i što mu smeta s obzirom na njegova očekivanja.

### VIZIJA, MISIJA I POTROŠAČ

Eto, zahvaljujući tom holističkom pristupu koji angažira cijelo poduzeće u kojem su svi podređeni potrošaču, smatrao sam da *Šest sigma* ima mjesta i u ovoj rubrici. Naime, ne može se to promatrati izdvojeno od cjelokupnog procesa kao nešto što pripada užem krugu specijalista. Ni jedan od danas poznatih strateških modela ne može se tretirati izdvojeno.

Primjer je kod nas *Balanced Scorecard*, za kojeg se uspostavilo da naši stručnjaci poznaju tehniku, ali je to besmisleno ako se ne uklopi u cjelokupni proces u kojem se nalazi vizija, misija i na čijem čelu stoji potrošač. **ES**

# Osvježavajuće deo maramice

Proizvodni program poduzeća je proizvodnja vlastite trgovačke marke vlažnih maramica *Silky&Cool*. Kao jedan od rijetkih hrvatskih proizvođača te vrste roba već postižemo značajne uspjehe kako na domaćem tako i na stranom tržištu. Želje i prohtjevi kupaca su naša motivacija za usavršavanjem proizvoda na način koji je u prijevodu: «vaše želje - naš poticaj».



**Kolman**  
KOZMETIKA d.o.o.

KOLMAN KOZMETIKA d.o.o.  
Drenova Gornja 41 A,  
10382 Donja Zelina  
Tel./ Fax.: +385 1 20 69 922  
e-mail: kolman-cosmetic@inet.hr  
www.kolman-kozmetika.hr

STUDIO INMEDIA  
Zavrtnica 17, 10000 Zagreb  
Tel./ Fax.: +385 1 60 60 700  
e-mail: inmedia@in-media.hr  
www.in-media.hr

**inmedia**  
STUDIO ZA GRAFIČKO OBLIKOVANJE