



LEAN ENTERPRISE  
INSTITUTE POLSKA

Wizja bez działania to marzenie.  
Działanie bez wizji to koszmar.



TRUE NORTH

## Hoshin Kanri, czyli jak skutecznie zrealizować strategię i wykorzystać w pełni potencjał firmy

Praktyczny przewodnik po metodzie Hoshin Kanri dla usług, sprzedaży i firm z branży nieprodukcyjnych

Sławomir Kubiak, Lean Enterprise Institute Polska



Lean Global Network

[www.lean.org.pl](http://www.lean.org.pl)



## Spis treści:

<b>Wstęp</b> .....	<b>2</b>
<b>Czym jest Hoshin Kanri?</b> .....	<b>3</b>
<b>Definicja Hoshin Kanri</b> .....	3
<b>Hoshin Kanri jako system zarządzania oparty na cyklu PDCA</b> .....	5
<b>Hoshin Kanri – opis metody</b> .....	<b>6</b>
<b>KROK 1. Formułowanie prawdziwej północy</b> .....	8
<b>KROK 2. Planowanie długoterminowe</b> .....	9
<b>KROK 3. Planowanie wyzwań i strategii dla kategorii</b> .....	11
<b>Kategorie celów</b> .....	11
<b>Wyzwania</b> .....	11
<b>Strategia dla kategorii</b> .....	13
<b>KROK 4. Planowanie roczne (PLAN)</b> .....	14
<b>Strategia dla kategorii</b> .....	15
<b>Cele</b> .....	16
<b>Mierniki</b> .....	19
<b>Metody</b> .....	23
<b>KROK 5. Wdrażanie i wykonanie planów (DO)</b> .....	26
<b>Komunikacja i szkolenia</b> .....	27
<b>Catchball</b> .....	27
<b>Kaskadowanie i synchronizacja celów</b> .....	28
<b>Dostosowanie organizacji</b> .....	29
<b>KROK 6. Sprawdzanie planów (CHECK)</b> .....	30
<b>KROK 7. Wprowadzenie działań korygujących (ADJUST)</b> .....	34
<b>Korygowanie działań</b> .....	34
<b>Utrzymanie i rozwój systemu</b> .....	37
<b>Podsumowanie</b> .....	<b>38</b>
<b>Bibliografia</b> .....	<b>40</b>

## Wstęp

Współczesne organizacje muszą zmagać się z wieloma wyzwaniami pochodzącymi zarówno z otoczenia zewnętrznego, jak i środowiska wewnętrznego. Presja inwestorów na wyniki, niski wzrost gospodarczy, coraz większa regulacja rynku, agresywna konkurencja oraz nieustannie rosnące wymagania klientów przyprawiają o ból głowy każdego szefa firmy. Emocji dodają nierozwiązane i wciąż pojawiające się problemy wewnętrzne, które stają się dużym ograniczeniem na drodze do rozwoju. Dodatkowo zaangażowanie pracowników w realizację priorytetów i celów firmy jest zwykle dalekie od oczekiwań zarządu. Każdy skupia się na własnym obszarze odpowiedzialności, współpraca między zespołami jest często zła, koordynacja w procesach słaba, a komunikacja nieefektywna. W tej sytuacji stworzenie dobrej strategii rozwoju jest niemałym wyzwaniem, a jej realizacja jeszcze większym. Wśród menedżerów panuje przekonanie, że firma ma duży potencjał wzrostu, ale dynamika i wyniki finansowe pokazują, że nie jest on właściwie wykorzystany. W głowach szefów firm nieustannie pojawiają się pytania:

- Jak skutecznie rozwijać firmę?
- Jak zrealizować strategię?
- Jak osiągnąć cele biznesowe?
- Jak zaangażować wszystkich pracowników w realizację celów?
- Jak wykorzystać w pełni potencjał firmy?

W przewodniku przedstawiono metodę, która w dużym zakresie odpowiada na powyższe pytania. Metodę, która pomaga przełożyć strategię na działania całej organizacji oraz angażuje menedżerów i pracowników w jej realizację. Metodę, która dowiodła swojej skuteczności w wielu firmach, w tym również polskich. Metodę, która jest siłą napędową transformacji Lean i której w 1965 roku nadano nazwę Hoshin Kanri.

Metoda Hoshin Kanri, wdrażana z sukcesem przez Lean Enterprise Institute Polska w firmach produkcyjnych, jest od kilku lat popularyzowana i stosowana również w branżach poza produkcyjnych. Wersja, którą prezentujemy w tym przewodniku została dostosowana przez ekspertów naszego Instytutu do specyfiki firm usługowych, sprzedażowych i produkcyjno-handlowych. Uniwersalność tej metody powoduje, że można ją stosować również w organizacjach niebiznesowych takich jak administracja państwowa, służba zdrowia, edukacja. Wszędzie tam gdzie niezbędna jest skuteczna realizacja wizji i strategii rozwoju.

# Czym Jest Hoshin Kanri?

## Definicja Hoshin Kanri

Chcąc określić jednym zdaniem czym jest Hoshin Kanri, należałoby napisać, że jest to systematyczny proces planowania i osiągnięcia długoterminowych celów poprzez rozwinięcie strategii organizacji na wszystkie jej departamenty i jednostki<sup>1</sup>.

Używając większej liczby słów i szerszego kontekstu można napisać, że: jest to ciągłe doskonalenie firmy poprzez przekazanie wizji, celów i zadań na wszystkie szczeble organizacji, od zarządu aż po pracowników tak, aby wszyscy wykonywali swoje zadania w oparciu o wspólne plany organizacji, dokonywali stałej analizy uzyskiwanych wyników i korygowali stosowane metody dla uzyskania jak najwyższej skuteczności działań.

HOSHIN KANRI to systematyczny proces planowania i osiągnięcia długoterminowych celów poprzez rozwinięcie strategii organizacji na wszystkie jej departamenty i jednostki.

Hoshin Kanri tłumaczone jest na język angielski jako Policy Deployment lub Strategy Deployment, co w przekładzie na język polski oznacza odpowiednio wdrażanie polityki firmy lub wdrażanie strategii firmy. Jako politykę firmy należy rozumieć zasady, wytyczne, wartości, cele i kierunki działania organizacji. Można powiedzieć, że polityka w tym znaczeniu jest jak kompas wskazujący właściwy kierunek działania.

Hoshin Kanri to również „system operacyjny” Lean Management. Jest niezbędnym elementem w każdej transformacji Lean, zapewniającym zorientowanie organizacji na budowanie wartości oraz osiągnięcie celów biznesowych poprzez ciągłe doskonalenie i dążenie do perfekcji.

Nazwę Hoshin Kanri można przetłumaczyć, jako:

- Hoshin - „kierunek”, „lśniąca igła”, „kompas”
- Kanri - „zarządzanie”, „zasady”

Używając poetyckiej formy można powiedzieć, że Hoshin Kanri w praktyce to jak „kierowanie statkiem, który w czasie burzy podąża we właściwym kierunku”<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Definicja opracowana w oparciu o definicję Instytutu Jurana (M. M. Mellum, C. Collett 1995, s. 16). Ze względu na wiele koncepcji Hoshin Kanri nie ma jednej i powszechnie obowiązującej definicji

<sup>2</sup> Dennis Pascal, *Getting the right things done*, Lean Enterprise Institute Cambridge, MA USA, October 2009

Opisując szczegółowo czym jest Hoshin Kanri należy w pierwszej kolejności podkreślić, że jest to:

- **Systematyczny proces planowania i osiągnięcia celów strategicznych.** Planowanie i realizacja celów odbywa się w powtarzalnych cyklach rocznych. Każdy rok kończy się refleksją, mającą na celu podsumowanie osiągnięć i porażek oraz sformułowanie wniosków i działań do wdrożenia w kolejnym roku. Natomiast pierwszym krokiem tworzenia nowego planu jest gruntowna analiza bieżącej sytuacji w celu weryfikacji i aktualizacji założeń.
- **Koncepcja realizacji wizji poprzez codzienne działania.** Istotą Hoshin Kanri jest „przetłumaczenie” wizji na codzienne działania oraz połączenie celów długoterminowych z krótkoterminowymi. W ten sposób wyeliminowane zostaje brakujące ogniwo między strategią a operacją.
- **System zarządzania angażujący wszystkich pracowników.** Jedną z kluczowych cech Hoshin Kanri jest rozwinięcie strategii na wszystkie jednostki i poziomy organizacyjne. W drodze wielokierunkowego dialogu i negocjacji celów oraz sposobów ich osiągnięcia, budowany jest konsensus oraz zaangażowanie wszystkich pracowników w realizację planu.
- **Model myślenia i działania oparty na cyklu PDCA<sup>3</sup>.** Hoshin Kanri podobnie jak inne metody Lean Management bazuje na cyklu doskonalenia zwanym cyklem Deminga. Cykl PDCA jest podstawowym modelem mentalnym oraz nadaje strukturę działaniom na każdym poziomie zarządzania.
- **To filozofia osiągnięcia celów poprzez ciągłe doskonalenie organizacji.** Hoshin Hanri koncentruje uwagę na doskonaleniu organizacji i jej procesów, co prowadzi do stałej oraz długoterminowej poprawy skuteczności i efektywności jej działań. Skutecznie łączy i integruje wszystkie narzędzia Lean Management, a także inne dobre praktyki w jeden doskonale zestrojony system zarządzania.

W tym momencie warto zwrócić uwagę na wciąż niedoceniany potencjał doskonalenia tkwiący w każdej organizacji. Wielu menedżerów poszukuje „Błękitnego Oceanu” poza firmą, podczas gdy na wyciągnięcie ręki znajduje się wielki skarbiec do zdobycia. Dostępne badania oraz wiele opisanych studiów przypadku w sposób niezaprzeczalny potwierdzają tę tezę. Dlaczego więc firmy nie sięgają po te skarby? Dlaczego menedżerowie nie wykorzystują tego potencjału? Dlaczego nie traktują doskonalenia jako sposobu na realizację celów biznesowych? Nasze własne doświadczenia (LEI Polska) wskazują, że menedżerowie i

---

<sup>3</sup> Cykl Deminga (model PDCA, cykl PDCA, koło Deminga, pętla Deminga, model PDSA, cykl PDSA) - schemat ilustrujący podstawową zasadę ciągłego ulepszania (ciągłego doskonalenia, Kaizen), stworzoną przez Williama Edwardsa Deminga, amerykańskiego specjalistę statystyka pracującego w Japonii. Źródło: [https://www.governica.com/Cykl\\_Deminga](https://www.governica.com/Cykl_Deminga)

pracownicy potrzebują skutecznego modelu myślenia oraz systemu zarządzania, który pomoże im dostrzec i wykorzystać ten potencjał.

## Hoshin Kanri jako system zarządzania oparty na cyklu PDCA

Hoshin Kanri to kompletny system zarządzania oparty na praktykach i zasadach Lean Management. Metodę opiszemy wykorzystując zmodyfikowany cykl PDCA, w którym poszczególne litery oznaczają odpowiednio:

- P** – PLAN (Zaplanuj)
- D** – DO (Wdrażaj i wykonaj plany)
- C** – CHECK (Sprawdzaj wykonanie planów)
- A** – ADJUST (Wprowadzaj działania korygujące)

Modyfikacja dotyczy fazy DO, która realizuje w metodzie Hoshin Kanri 2 cele, pierwszy związany z wdrożeniem planów i przekazaniem ich na wszystkie poziomy organizacji, drugi związanym już z wykonaniem wdrożonego planu. Zmodyfikowany w ten sposób cykl PDCA zaproponował Dennis Pascal, autor książki: Getting the right things done. Wydaje nam się, że taka modyfikacja ułatwia opis i zrozumienie metody.

Hoshin Kanri charakteryzuje się wieloma unikalnymi mechanizmami i procesami, które przesądzają o niezwykłej skuteczności tej metody. Hoshin Kanri to 4 podstawowe procesy (rys. 2):

**PLAN - planowanie kluczowych do osiągnięcia celów.** Unikalną cechą Hoshin Kanri jest dbałość o spójność celów z wizją oraz ich powiązanie z doskonaleniem firmy, co oznacza zastosowanie w praktyce koncepcji ciągłego doskonalenia oraz budowanie organizacji skupionej na procesach.

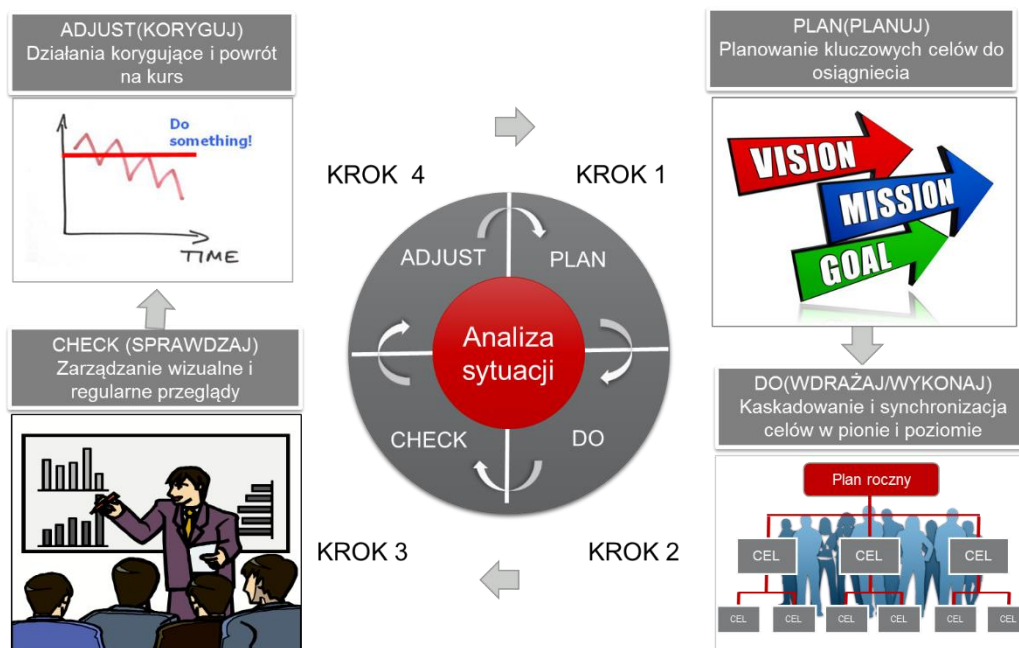
**DO - kaskadowanie i synchronizacja celów na każdym poziomie organizacji „w pionie i poziomie”.** Wyróżniającym elementem jest proces Catchball<sup>4</sup>, który uruchamia skuteczną wielokierunkową komunikację, buduje konsensus wokół celów i sposobów ich realizacji oraz pomaga uzyskać synchronizację celów w strukturze organizacyjnej, procesach i strumieniach wartości.

---

<sup>4</sup> Catchball to partycypacyjne podejście do podejmowania decyzji, w którym informacje oraz idee są rzucane i łapane w tę i z powrotem, w górę i w dół całej organizacji. Proces catchball opisany zostanie w kolejnych rozdziałach przewodnika

**CHECK - regularne przeglądy realizacji celów z wykorzystaniem tablic zarządzania wizualnego.** System Hoshin Kanri realizuje w praktyce zasady zarządzania zgodne z Lean Management. Poprzez techniki zarządzania wizualnego oraz rutynę spotkań wprowadza dyscyplinę i systematyczność w działaniach zespołów.

**ACT - działania korygujące, pozwalające powrócić na wyznaczony kurs.** Hoshin Kanri buduje w praktyce organizację uczącą poprzez zaangażowanie pracowników w rozwiązywanie problemów i nieustanną refleksję. System wykorzystuje wiele różnych metod rozwiązywania problemów dostosowanych do sytuacji i poziomu kompleksowości.



Rysunek 1. Hoshin Kanri jako system oparty na cyklu zarządzania PDCA

Poszczególne elementy systemu zostały opisane w kolejnych rozdziałach.

## Hoshin Kanri – opis metody

Hoshin Kanri jak każda inna metoda wymaga praktykowania, aby stała się standardem zarządzania w firmie. Wdrożenie Hoshin Kanri oraz pierwszy cykl planistyczny wymaga dużo większego zaangażowania oraz czasu niż kolejne cykle. Wynika to z konieczności zaprojektowania i uruchomienia niezbędnych procesów, narzędzi oraz standardów. Ważnym elementem jest dostosowanie metody do specyfiki, aktualnej sytuacji oraz kultury organizacyjnej firmy. Jeśli stosowane praktyki są zbieżne z koncepcją Hoshin Kanri to proces przebiegnie szybciej, niż w sytuacji dużych rozbieżności w podejściu do zarządzania. Warto zwrócić uwagę, że wdrożenie metody i wsparcie w początkowych miesiącach jej stosowania rozpoczyna, a nie kończy zazwyczaj głęboką i przełomową zmianę w sposobie działania firmy.



Jest to wieloletni proces zmiany kultury organizacyjnej, angażujący wszystkich menedżerów i wymagający jasnej wizji końca, wytrwałości oraz konsekwencji. Wdrożenie Hoshin Kanri to jednocześnie doskonała akademia zarządzania w oparciu o filozofię Lean Management.

Hoshin Kanri można opisać w 7 krokach<sup>5</sup>, z których każdy należy potraktować również jako proces. W każdym kroku powstaje konkretny rezultat, który zaczyna kolejny krok.



Rysunek 2. 7 kroków metody Hoshin Kanri

Pierwsze 3 kroki dotyczą planowania strategicznego i długoterminowego, które jest niezbędne, aby uruchomić roczny cykl planowania i realizacji celów. Można sobie wyobrazić, że plan roczny powstaje bez sformułowanej perspektywy długoterminowej, ale takie podejście należy traktować jako wariant tymczasowy i możliwie szybko zaplanować prace nad sformułowaniem polityki i strategii firmy. Ponadto planowanie długoterminowe ma swoje niezaprzeczalne korzyści, które opisane zostaną w kolejnych rozdziałach.

Kroki 4 do 7 opisują procesy rocznego cyklu planowania i realizacji planu, który następuje wg struktury PDCA i jest traktowany jako kluczowy element opisywanej metody.

<sup>5</sup> Jest wiele modeli Hoshin Kanri, m.in. model Yoji Akao, Pete Babicha, Shoji Shiby oraz różne autorskie wersje opisywane w dostępnej literaturze. Prezentowany w przewodniku model 7 kroków został dostosowany przez ekspertów LEI Polska do sektora firm usługowych, sprzedażowych i poza produkcyjnych. Bazuje on na doświadczeniach Toyoty, zasadach Lean Management oraz najlepszych praktykach zarządzania

## KROK 1. Formułowanie prawdziwej północy

Prawdziwa Północ<sup>6</sup> (True North) wyraża wizję firmy oraz kierunek, w jakim firma chce podążać. Podobnie jak północ geograficzna, która jest stała i wskazywana na mapach, tak i Prawdziwa Północ ma być stała i zrozumiała dla każdego pracownika w firmie. Firma podobnie jak statek obiera kurs i bez względu na warunki na morzu ma podążać we właściwym kierunku. Prawdziwa Północ jest zatem uzgodnioną wizją i kierunkiem do którego dąży firma.

Prawdziwa Północ w odróżnieniu od powszechnie spotykanych wizji nie jest sloganem i nie wyraża myślenia życzeniowego. Jest opisem konkretnego stanu, do którego należy dążyć. Prawdziwa Północ charakteryzuje się 3 cechami:

1. Opisuje konkretną i mierzalną wizję przyszłości.
2. Wskazuje oczekiwany kierunek działania.
3. Zawiera wolę dążenia do jej osiągnięcia.

PRAWDZIWA PÓŁNOC wyraża wizję firmy, jej kierunek i wolę działania.

W kontekście planowania strategicznego Prawdziwą Północ należy traktować jako wizję, lecz sformułowaną w inny, niż powszechnie stosowany sposób. Z praktycznego punktu widzenia, tak sformułowana wizja przyszłości daje szansę na zaangażowanie całej organizacji w jej osiągnięcie.

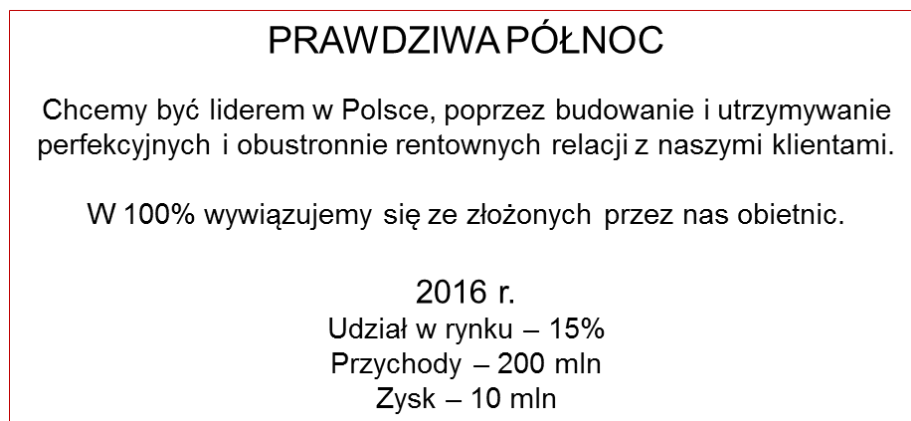
Formując Prawdziwą Północ należy korzystać z wielu dostępnych metod planowania strategicznego, aby dogłębnie zrozumieć kontekst biznesowy i obecną sytuację. Przydatne w tym procesie metody to m.in:

- Analiza oczekiwań kluczowych interesariuszy, która pozwala zaplanować zrównoważony rozwój firmy.
- Analizy sił Portera, SWOT czy też TOWS umożliwiające odniesienie się do środowiska wewnętrznego i otoczenia zewnętrznego.
- Audyty dojrzałości organizacyjnej, które pomagają zrozumieć stan obecny w kontekście stosowanych praktyk.
- Diagnoza Prezesa zbudowana na bazie zaobserwowanych faktów, która jest niezbędnym krokiem analizy strategicznej, pozwalającym odkryć wiele aspektów niezdiagnozowanych w ramach prowadzonych analiz.

<sup>6</sup> W opisywanej metodzie stosujemy zmodyfikowany i uzupełniony o wizję przedsiębiorstwa zapis Prawdziwej Północy, który został opisany przez Dennisa Pascala w książce, *Getting the right things done*, Lean Enterprise Institute Cambridge, MA USA, October 2009 r.

Dane i informacje zebrane na podstawie analiz będą wykorzystane w trakcie całego procesu planowania Hoshin Kanri ponieważ odkrywają one potencjał rozwoju oraz kluczowe obszary do doskonalenia.

Prawdziwa Północ musi być użyteczna i praktyczna zarówno w strategicznym, jak i operacyjnym zastosowaniu. W naszej metodzie stosujemy formę zapisu zawierającą zarówno długoterminową wizję, oczekiwany kierunek działań oraz roczne, kluczowe i „twarde” cele biznesowe do osiągnięcia. Wola dążenia do jej osiągnięcia jako 3 cecha Prawdziwej Północy nie jest zapisana, ponieważ buduje się ją i formułuje w trakcie procesu planowania.



Rysunek 3. Przykład Prawdziwej Północy

## **KROK 2. Planowanie długoterminowe**

Cele i zadania roczne powinny wynikać z celów i inicjatyw strategicznych, których horyzont wykracza ponad rok. W ramach planowania strategicznego należy przygotować wieloletnią prognozę jako punkt odniesienia dla planowania rocznego. Planowanie strategiczne jest kluczowe dla długoterminowego rozwoju firmy i niesie za sobą istotne korzyści, z których kilka opisano poniżej.

**Konieczność wyznaczenia długoterminowych celów zmusza kierownictwo do sprecyzowania wizji i kierunku rozwoju firmy.** Wiele firm mówi o rozwoju strategicznym, ale de facto działa w cyklach krótkoterminowych, reagując na bieżąco i podejmując decyzje adekwatne do bieżącej sytuacji. Zazwyczaj nie ma czasu na refleksję i głębokie zastanowienie się nad rozwojem firmy. Podjęcie wysiłku sformułowania Prawdziwej Północy oraz strategii oznacza w praktyce konieczność znalezienia odpowiedzi na wiele pytań oraz dokonania wyboru priorytetów. Niestety droga na skróty i sformułowanie wizji „na kolanie” typu „Chcemy być najlepszą i największą firmą w branży” niewiele wartościowego wnosi.

**Dłuższa perspektywa pomaga lepiej zaplanować cele, działania i alokować zasoby.**

Zupełnie inaczej planują siły biegacze długodystansowi niż sprinterzy. Firmy działające w cyklach miesięcznych i krótszych rzucają wszystkie siły, żeby „przebiec krótki dystans” i osiągnąć oczekiwany wynik oraz zareagować na pojawiające się problemy. Takie zrywy być może są skuteczne, ale zużywają dużo energii i wymagają nadmiaru zasobów. Dłuższy horyzont czasu stwarza możliwość optymalnego rozłożenia sił i efektywniejszego wykorzystania dostępnych aktywów.

**Świadomość długoterminowych celów wpływa na jakość podejmowanych krótkoterminowych decyzji.** Z badań nad zjawiskiem „opóźnionej gratyfikacji” (ang. Delayed gratification) wynika, że ludzie chętniej wybierają rozwiązania, które dają im mniejszą, ale natychmiastową korzyść, niż większą, ale osiągalną dopiero po pewnym czasie. Decyzję może jednak zmienić świadomość konsekwencji dokonywanego wyboru. Im lepsze zrozumienie wpływu podejmowanej decyzji na przyszłe wyniki, tym większa skłonność do poszukiwania lepszych rozwiązań.

**Menedżerowie chętniej inwestują w rozwój pracowników i organizacji.** Trudno namówić menedżera rozliczanego z celów rocznych czy też miesięcznych, aby inwestował w rozwój pracowników, standardów i systemu zarządzania. Efekty tych inwestycji są zazwyczaj przesunięte w czasie, a nigdy nie wiadomo jakie będą priorytety w kolejnym roku. To powoduje, że menedżerowie są niechętni do podejmowania wysiłków, które nie dadzą im efektów w najbliższym cyklu rozliczeniowym. Znajomość długoterminowych celów przenosi punkt zainteresowania w przyszłość, zachęcając ich do pracy nad rozwojem.

**Organizacja ma większą skłonność do doskonalenia i eksperymentowania.** Kto chciałby podjąć się wyzwania, które może być przełomowe, ale wydaje się nierealne i niewykonalne w tej chwili? Kto jest skłonny poświęcić czas i zasoby na usprawnianie procesów i wdrażanie nowych metod pracy? Co się stanie, jeśli kolejna próba nie przyniesie oczekiwanego rezultatu? Z pewnością nie menedżerowie skupieni wyłącznie na bieżących wynikach. Ciągłe doskonalenie i eksperymentowanie to inwestycja konsumująca zasoby, która będzie postrzegana jako atrakcyjna o ile jej efekty pojawią się w horyzoncie czasu, który interesuje menedżerów.

W opisywanej metodzie skupiamy się wyłącznie na tych procesach planowania długoterminowego, których rezultaty bezpośrednio zasilają proces planowania rocznego. Szczególną uwagę przykładamy do koncepcji Prawdziwej Północy, kategorii i wyzwań, które są unikane i wymagają wyjaśnienia. Inne procesy nieujęte w metodzie, jak choćby planowanie finansowe i budżetowanie są realizowane wg powszechnie znanych oraz dobrze opisanych metod i nie wymagają komentarza. Należy jedynie wspomnieć, że muszą być one

zintegrowane z cyklem planowania Hoshin Kanri, o ile dotyczą kluczowych zasobów lub w istotny sposób wpływają na skuteczność planowania i realizacji celów.

## **KROK 3. Planowanie wyzwań i strategii dla kategorii**

### **Kategorie celów**

Podążanie w określonym kierunku i osiągnięcie zamierzonych celów wymaga wysiłków oraz zaangażowania w wielu obszarach firmy. Ograniczanie uwagi wyłącznie do parametrów finansowych nie daje pełnej kontroli sytuacji oraz ogranicza rozwój i doskonalenie organizacji w wielu istotnych perspektywach. Wyzwania finansowe powinny być zbalansowane z innymi, kluczowymi dla osiągnięcia Prawdziwej Północy wyzwaniami. Analiza wymagań kluczowych interesariuszy na tle problemów, ograniczeń i deficytów wskazuje na obszary wymagające szczególnej koncentracji i skupienia. Obszary te nazywamy kategoriami celów. Myślenie to wywodzi się z metody QCD (skrót z ang. Quality, Cost, Delivery) opracowanej wiele lat temu przez Brytyjski Przemysł Samochodowy. W Hoshin Kanri wykorzystujemy tę koncepcję w rozwiniętej i zmodyfikowanej formie. Zazwyczaj definiujemy 3 - 5 kategorii celów, które w najlepszym stopniu wyrażają specyfikę i unikalną strategię firmy. Przykładowe kategorie celów to:

**Klient** – kategoria obejmująca cele w relacji do klientów (np. jakość, terminowość, kompletność, satysfakcja).

**Rentowność** – kategoria poświęcona rentowności firmy (np. ROE, ROA, ROS, przychody, koszty).

**Efektywność** - kategoria dedykowana jest celom związanym z efektywnością działania.

**Pracownicy** – kategoria skupiająca cele w obszarze utrzymania i rozwoju ludzi.

**Inne** - Jakość, Koszty, Partnerzy, Bezpieczeństwo, Ryzyko, Rozwój.

## **Wyzwania**

Każdej kategorii celów przypisane jest wyzwanie, które ma charakter długoterminowy, jest powiązane z Prawdziwą Północą i bezpośrednio wspiera jej realizację. Wyzwanie jest ogniwem pomiędzy doskonaleniem, a strategią organizacji. To pożądanym i wyobraźalnym stanem docelowym, którego osiągnięcie wykracza poza obecną zdolność i wymaga dodatkowego wysiłku oraz poświęcenia<sup>7</sup>. Przykładowe wyzwania to:

---

<sup>7</sup> Definicja wyzwania sformułowana została w oparciu o metodę Toyota Kata opisaną przez Mike'a Rothera, w książce Toyota Kata, Zarządzanie ludźmi w celu doskonalenia, zdobywania umiejętności adaptacji oraz osiągnięcia

**Kategoria Klient.** Wyzwanie: procesy na styku z klientem są realizowane zgodnie z przyjętymi standardami.

**Kategoria Rentowność.** Wyzwanie: każda forma współpracy biznesowej jest rentowna.

**Kategoria Efektywność.** Wyzwanie: menedżerowie i pracownicy pracują w dziennym cyklu PDCA.

**Kategoria Pracownicy.** Wyzwanie: każdego dnia mamy zespół adekwatny do wymaganych zadań.

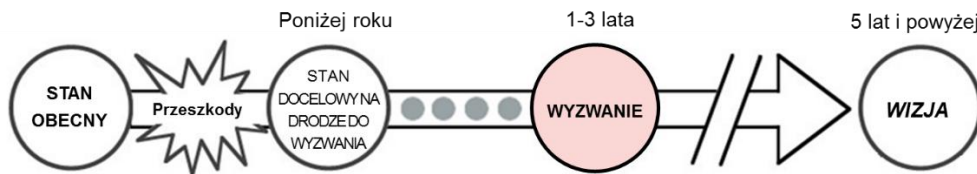
WYZWANIE to pożądany i wyobrażalny stan docelowy, którego osiągnięcie wykracza poza obecną zdolność i wymaga dodatkowego wysiłku oraz poświęcenia.

Na pierwszy rzut oka tak sformułowane wyzwania mogą budzić wiele wątpliwości, ponieważ ich zapis różni się istotnie od powszechnie stosowanych praktyk. Ta różnica wynika z filozofii Lean Management, a co za tym idzie z zasad Hoshin Kanri i wyraźnej koncentracji na procesach, a nie rezultatach. Tradycyjnie zdefiniowane wyzwanie mogłoby brzmieć następująco: „W ciągu 2 lat musimy osiągnąć znaczny wzrost produktywności pracowników”. To oznacza, że oczekiwany jest jakiś rezultat działań, choć często wyzwania, podobnie jak wizje, bardziej przypominają slogan niż cel. Takie wyzwanie może się wydawać bardziej zrozumiałe niż następujące: „Menedżerowie i pracownicy pracują w dziennym cyklu PDCA”. Jeśli jednak weźmiemy pod uwagę kontekst sytuacyjny to łatwiej zrozumiemy różnicę między wyzwaniem nastawionym na osiągnięcie jakiegoś rezultatu od wyzwania, którego celem jest dążenie do konkretnego stanu.

Przykład wyzwania formułowanego w Hoshin Kanri i jego kontekstu.

**Wyzwanie:** *Menedżerowie i pracownicy pracują w dziennym cyklu PDCA.*

**Kontekst:** *W naszych działaniach jest mnóstwo nieefektywności i marnotrawstwa. Konwersja sprzedaży jest za niska, sprzedajemy niesystematycznie, tracimy niepotrzebnie dobre perspektywy sprzedażowe i popełniamy wiele błędów w procesach. Chcemy zacząć zarządzać oraz pracować cyklicznie, systematycznie i skutecznie. Musimy skupić uwagę na każdym dniu, eliminować marnotrawstwa i na bieżąco rozwiązywać problemy. Mając na uwadze nasz dotychczasowy sposób działania i przyzwyczajenia, będzie to wyzwanie bardzo trudne, ale możliwe do osiągnięcia.*



Rysunek 4. Wyzwanie na drodze do wizji

Wyzwanie jest przełomowym krokiem na drodze do realizacji wizji i ma zazwyczaj horyzont 1-3 lat.

Dobrze sformułowane wyzwanie charakteryzuje się następującymi cechami:

- Jest przełomowym krokiem w realizacji WIZJI.
- Jest opisem pożądanego stanu, a nie celem liczbowym.
- Wykracza poza obecne możliwości.
- Wymaga dużych zmian w sposobie funkcjonowania.
- Wymaga zaangażowania całej firmy.
- Ma przenieść firmę na wyższy poziom doskonałości.

## Strategia dla kategorii

Każda kategoria wymaga sformułowania strategii powiązanej ze strategią firmy. Horyzont strategii dla kategorii jest zazwyczaj krótszy, niż horyzont strategii firmy, ale wykracza poza 1 rok. Kategorie się raczej nie zmieniają w trakcie realizacji strategii, ale wyzwania mogą się w tym okresie zmieniać. Osiągnięcie wyzwania, czasami szybciej niż zakładano, powoduje konieczność zdefiniowania kolejnego wyzwania. Strategia dla kategorii to koncepcja i plan osiągnięcia zakładanej wizji. W tym zadaniu nie chodzi o tworzenie wielostronicowego dokumentu, ale o uzgodnienie i wybranie drogi dojścia oraz ustalenie tempa i szybkości pokonywania poszczególnych przeszkód i problemów. Tworząc strategię należy znaleźć odpowiedź na poniższe pytania:

*Jak jest wizja firmy w danej kategorii?*

*Jaki jest stan docelowy, który należy osiągnąć (Wyzwanie)?*

*Co to oznacza w praktyce?*

*Jaka jest różnica między stanem docelowym, a obecnym sposobem działania?*

*Jakie są kluczowe ograniczenia i przeszkody uniemożliwiające uzyskanie stanu docelowego?*

*Co powinniśmy zrobić, żeby przezwyciężyć krytyczne ograniczenia i realizować wizję firmy w wybranej kategorii (cele i metody)?*

*Po czym poznamy, że idziemy w dobrym kierunku (mierniki)?*

Strategia dla kategorii jest punktem wyjścia do tworzenia planu rocznego, kluczowego procesu Hoshin Kanri, który opisany został w kolejnym rozdziale.

## **KROK 4. Planowanie roczne (PLAN)**

*„Plany są niczym; planowanie jest wszystkim”, Dwight D. Eisenhower*

Nawiązując do powyższego cytatu warto zwrócić uwagę, że plan roczny, jako dokument jest końcowym rezultatem procesu planowania Hoshin Kanri, czasami nazywanego Hoshin Planning. To właśnie proces planowania jest tym „wszystkim”, na czym się skupiamy i czemu dedykujemy odpowiednią ilość czasu i wysiłku. Jest on ustrukturyzowany, realizowany w sposób zdyscyplinowany i charakteryzujący się dużą konsekwencją. Większość problemów powstałych na etapie realizacji planu wynika z niedostatecznej uwagi poświęconej planowaniu. Rezultatem procesu planowania jest zestaw kluczowych celów rocznych wraz z metodami ich osiągnięcia. W tym miejscu należy podkreślić, że plan musi być wynikiem wspólnej pracy kierownictwa firmy, zakończonej uzyskaniem konsensusu oraz osobistym zobowiązaniem do jego realizacji.

Zanim jednak rozpocznie się planowanie roczne, pierwszym krokiem w procesie jest analiza aktualnej sytuacji<sup>8</sup>. Potrzeba jej wykonania wynika z konieczności zebrania informacji, pozwalającej na właściwe zrozumienie stanu obecnego, a także aktualnej polityki i strategii firmy. To niezwykle ważny etap planowania, ponieważ pozwala zidentyfikować wiele zmian, zagrożeń i szans, które bez takiej analizy mogłyby być pominięte. Jest to też doskonały moment, aby ocenić swoje mocne i słabe strony, które na skutek rozwoju i uczenia się organizacji także podlegają ciągłej zmianie.

Analizie poddajemy 3 obszary:

### **Wizja i strategia firmy**

Jaka jest aktualna wizja firmy? Jakie są kierunki i cele strategiczne? Jakie strategiczne inicjatywy oraz projekty są realizowane i planowane? Jakie cele i działania powinny zostać osiągnięte oraz zrealizowane w tym roku? Co uległo dezaktualizacji? Jakie zmiany się pojawiły?

---

<sup>8</sup> W niektórych opracowaniach dotyczących Hoshin Kanri ten etap nazywany jest skanowaniem organizacji



## Otoczenie zewnętrzne

Czy nastąpiły jakieś istotne zmiany na rynku? Czy pojawiła się nowa konkurencja? Czy pojawiły się jakieś substytuty i alternatywne rozwiązania? Czy zmieniły się wymagania klientów? Czy są jakieś zmiany w obszarze wymagań i regulacji prawnych oraz branżowych? Jaka jest aktualna sytuacja na rynku pracy? Czy nastąpiła jakaś istotna zmiana w obszarze dostawców i dostępnych technologii?

## Środowisko wewnętrzne

Jaka jest aktualna kondycja firmy? Jaka jest realizacja planów rocznych? Jakie są kluczowe problemy, ograniczenia i deficyty? Jakie są aktualne mocne i słabe strony? Jaka jest obecna efektywność organizacji w stosunku do konkurencji? Jaka jest satysfakcja pracowników? Czego nauczyliśmy się w poprzednim roku? Co musimy zmienić i doskonalić w tym roku?

Gruntownie przeprowadzona analiza powinna wskazać aktualne potencjały oraz krytyczne ograniczenia i deficyty, które należy uwzględnić w planach. Nie jest to łatwy etap procesu, ponieważ wymaga refleksji i samokrytyki oraz oparcia się na danych i faktach. Przeszkodą jest niechęć do ujawniania własnych słabości i problemów. Mówienie o niepowodzeniach, porażkach i braku kompetencji nie jest powszechną praktyką. Należy jednak pamiętać, że ukrywanie problemów znacznie ogranicza możliwość ich wyeliminowania i będzie negatywnie wpływać na realizację planów. Wyobraźmy sobie sytuację, w której firma zamierza przeprowadzić w planowanym roku 4 duże zmiany organizacyjne, gdy w poprzednim roku nie udało się wdrożyć nawet dwóch. Co się stanie, jeśli zaplanujemy 40% wzrost przychodów, gdy w poprzednich 3 latach nie przekroczone 10%? Czy realny będzie plan wdrożenia standaryzacji, jeśli wdrożone do tej pory standardy nie są przestrzegane? Czy uda się pozyskać klientów konkurencji, jeśli czas czy jakość będą na tym samym poziomie?

Każde zamierzenie może być realne, jeśli zostaną zidentyfikowane oraz wyeliminowane kluczowe ograniczenia na drodze do jego osiągnięcia. Jeśli planowanie poprzedzone zostanie solidną analizą, to jakość całego procesu i prawdopodobieństwo realizacji zamierzonych celów znacznie wzrasta.

## Strategia dla kategorii

Jak opisane we wcześniejszych rozdziałach planowanie Hoshin Kanri realizowane jest w 2 perspektywach: długoterminowej i rocznej. Pierwsze 3 z 7 kroków metody Hoshin Kanri poświęcone jest planowaniu długoterminowemu natomiast krok 4 jest dedykowany tworzeniu

planu rocznego. Plan roczny podobnie jak cała metoda jest ustrukturyzowany i realizowany w pewnej sekwencji. Każdy kolejny krok jest możliwy, gdy zakończony został poprzedni.

**CEL BIZNESOWY**– to możliwy do zaobserwowania i wymierny rezultat końcowy jaki firma chce osiągnąć z wykorzystaniem dostępnych zasobów.

Strukturę planu można przedstawić w postaci piramidy (rys. 5).



Rysunek 5. Struktura planu Hoshin Kanri

## Cele

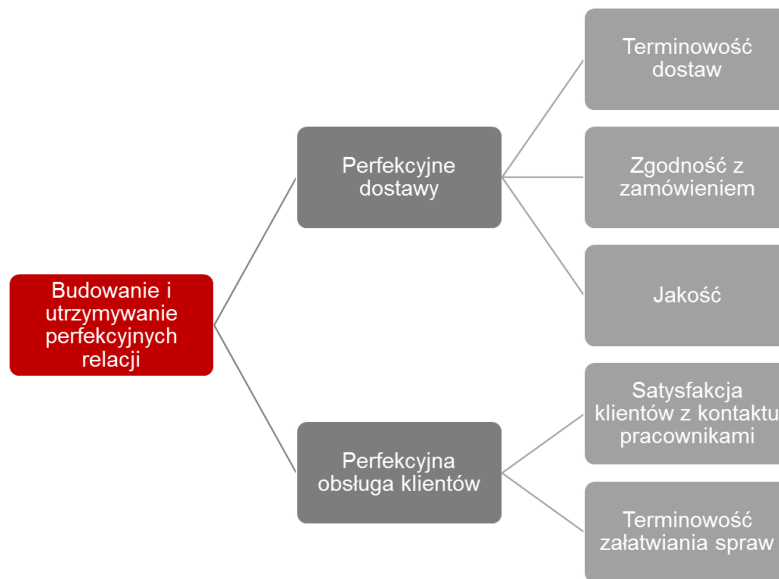
Cel biznesowy to możliwy do zaobserwowania i wymierny rezultat końcowy jaki firma chce osiągnąć z wykorzystaniem dostępnych zasobów<sup>9</sup>. Realizacja „Prawdziwej Północy” w praktyce oznacza konieczność osiągnięcia wielu specyficznych celów. Powyżej opisane Kategorie i Wyzwania ułatwiają ich precyzyjne i trafne zdefiniowanie. Każdy menedżer wie, że cele mają być **S.M.A.R.T.** (akronim od ang. Specific, Measurable, Ambitious, Realistic, Time-bound), ale w praktyce niewiele celów spełnia wymagania tego modelu.

Cel ma być specyficzny (**S**), co oznacza, że musi być wiadomo, co ma być osiągnięte i po co należy to osiągnąć. Każdy cel powinien być w czytelny sposób powiązany z Prawdziwą Północą i wyzwaniami oraz wskazywać na konkretny skutek, który wywołany zostanie jego osiągnięciem.

<sup>9</sup> Definicja celu sformułowana została na podstawie <http://www.businessdictionary.com/definition/goal.html>

Dobłą praktyką ułatwiającą definiowanie celów jest budowanie modeli zależności przyczynowo skutkowych zachodzących pomiędzy różnymi wskaźnikami.

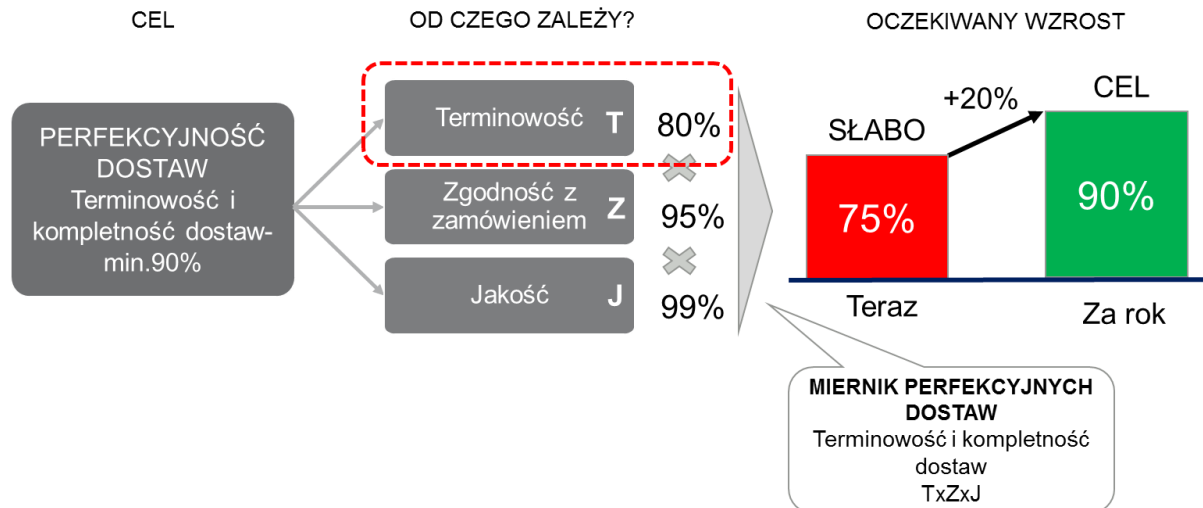
*W poniższym przykładzie, który będzie kontynuowany również w kolejnych rozdziałach zarząd sformułował wizję, z której wynika, że firma ma zbudować i utrzymywać perfekcyjne relacje z klientami. Analiza modelu zależności wskazuje na 2 obszary, które są krytyczne dla realizacji tej wizji: Dostawy, które muszą być perfekcyjne i Obsługa klientów – również perfekcyjna.*



Rysunek 6. Przykładowy wskaźnikowy model przyczynowo-skutkowy

*Idąc dalej, model odkrywa również kluczowe wskaźniki, które mają wpływ na „Perfekcyjność” zarówno dostaw, jak i obsługi. To właśnie na tych wskaźnikach należy się skupić. Analizując dane zarząd stwierdził, że obecny poziom „Perfekcyjnych dostaw” (rys. 7) mierzony miernikiem terminowości i kompletności dostaw<sup>10</sup> jest zbyt niski (75%), aby zapewnić rozwój firmy i zdobywać nowych klientów. Ustalono więc, że jednym z kluczowych rocznych celów będzie poprawa tego wskaźnika do poziomu 90%.*

<sup>10</sup> Miernik „Perfekcyjnych dostaw” spotykany jest również pod nazwą OTIF (On-Time In-Full) i wyraża procent terminowych i kompletnych dostaw do klientów. Jest liczony jako iloczyn terminowości, zgodności z zamówieniem i jakości, przy czym wartości te są wyrażone w procentach



Rysunek 7. Przykładowy model analizy celu

Analiza wykazała dodatkowo, że największym problemem jest terminowość, której obecny poziom wynosi zaledwie 80%. Dla wszystkich stało się jasne, że aby poprawić „Perfekcyjność dostaw” do oczekiwanego poziomu trzeba koniecznie zmierzyć się z problemem terminowości. Oszacowano, że cel do osiągnięcia w zakresie terminowości dostaw powinien być min. 96%. Wtedy przy założeniu utrzymania poziomu zgodności z zamówieniem i jakości cel „Perfekcyjności dostaw” na poziomie 90% będzie osiągnięty.

Wyliczenia dokonano wykorzystując miernik Perfekcyjności Dostaw nazwany Terminowość i kompletność dostaw. Miernik jest dokładnie opisany w rozdziale o miernikach (tabela 3).

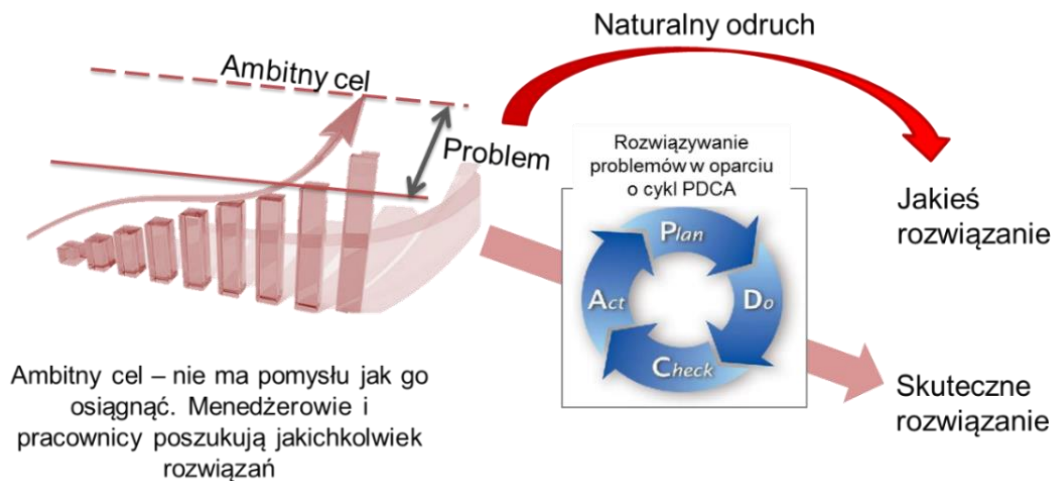
Terminowość i kompletność dostaw = Terminowość x Zgodność z zamówieniem x Jakość, z tego wynika, że jeśli założenia będą zrealizowane to wynik będzie następujący:

Terminowość i kompletność dostaw = 96%x95%x99%=90%, czyli tyle ile planuje osiągnąć zarząd.

Po takich analizach natychmiast pojawia się pytanie jak osiągnąć taki wzrost. Poprawa z 80% na 96% to aż 20% (16 punktów procentowych), co wydaje się dużym wyzwaniem. W rozdziale o metodach omówiony zostanie proces planowania sposobu osiągnięcia tego celu.

Cele kształtują zachowania pracowników. Właściwie zdefiniowane ukierunkowują działania oraz motywują do rozwiązywania problemów. Cele mało ambitne prowadzą do poszukiwania prostych rezerw, których w każdej organizacji jest dużo. Cele ambitne (A), ale w oczach pracowników nierealistyczne, nie będą motywowały ich do działań. Presja na ich osiągnięcie skończy się poszukiwaniem jakichkolwiek rozwiązań, które będą satysfakcjonowały szefów i pozwolą na przesunięcie zajmowania się problemami na później (rys. 8). Stawianie ambitnych celów powinno być powiązane z praktyką rozwiązywania problemów biznesowych i

eliminowaniem ograniczeń, uniemożliwiających osiągnięcie tych celów. Ważną rolę odgrywa styl zarządzania, coaching i wsparcie, jakiego udzielają menedżerowie. Tylko wtedy ambitne cele będą postrzegane przez pracowników jako realistyczne (R) i staną się możliwe do osiągnięcia w określonym czasie (T).



Rysunek 8. Zbyt ambitne, w oczach pracowników nierealistyczne cele mogą prowadzić do poszukiwania „byle jakich” rozwiązań

## Mierniki

Cechą dobrze zdefiniowanego celu jest jego mierzalność (M). Każdy cel musi mieć precyzyjnie zdefiniowany miernik<sup>11</sup>, dzięki któremu będzie można ocenić poziom jego realizacji. Praktyka dowodzi, że to, co będzie zmierzone będzie zrobione (ang. What Gets Measured Gets Done).

Choć mierzenie i definiowanie mierników nie jest istotą Hoshin Kanri, to jednak pominięcie tego kroku lub potraktowanie go marginalnie będzie miało negatywny wpływ na skuteczności metody. Aspekt precyzji mierników ma szczególne znaczenie w środowisku procesów wirtualnych, realizowanych w systemach IT, których rezultatów nie można zobaczyć wprost. Niewłaściwie zdefiniowany miernik dostarczy niewłaściwej wiedzy i w konsekwencji doprowadzi do błędnej decyzji. Jest wiele kryteriów podziału mierników. W metodzie Hoshin Kanri stosujemy kilka z nich, aby dobrze zrozumieć co i dlaczego mierzymy.

<sup>11</sup> Ponieważ nie ma jednej praktyki w zakresie określania czym jest miernik i czym się różni od wskaźnika w opisywanej metodzie przyjęliśmy, że do pomiaru realizacji celów i metod posługujemy się terminem miernik. Wskaźnik również traktujemy jako miernik. Tak więc mierniki, które mierzą kluczowe cele nazywamy kluczowymi miernikami lub zamiennie, zgodnie z powszechną praktyką używamy pojęcia KPI (ang. Key Performance Indicator)

Poniżej jeden ze stosowanych podziałów mierników, który kategoryzuje je pod kątem skuteczności i efektywności działań, w tym również ekonomicznej i dzieli na 3 grupy:

**Skuteczność** (ang. Effectiveness). Mierniki w tej kategorii opisują stopień realizacji celów oraz zdolność do osiągnięcia oczekiwanych rezultatów. Nie odnoszą się one do kosztów.

**Efektywność** (ang. Efficiency). Mierniki w tej kategorii pokazują zależność między osiągniętymi rezultatami, a środkami i zasobami, jakie zostały wykorzystane do ich osiągnięcia.

**Rentowność** (ang. Profitability). Mierniki, które oceniają efektywność ekonomiczną działania przedsiębiorstwa, zainwestowanego kapitału i posiadanych aktywów.

Poniżej przykłady mierników z poszczególnych kategoriach.

KATEGORIA	PRZYKŁADOWE MIERNIKI
Skuteczność <sup>12</sup> (Effectiveness)	Przychody, liczba klientów, udział w rynku, sprzedaż na klienta, średnia wartość zamówienia, satysfakcja, utrata klientów, liczba reklamacji
Efektywność <sup>13</sup> (Efficiency)	Koszt pozyskania zamówienia, konwersja ofert na umowy, produktywność pracowników, rotacja zapasów, koszt gwarancji, koszt reklamacji
Rentowność (Profitability)	Rentowność sprzedaży, rentowność aktywów, rentowność kapitału własnego

Tabela 1. Podział mierników pod kątem skuteczności i efektywności działania

Planując cele w Hoshin Kanri należy zwrócić uwagę, aby kosztem sukcesu jednego obszaru nie dopuścić do degradacji drugiego. Właściwie zrównoważone cele i dobrze dobrane mierniki zapewniają pełną kontrolę nad przedsiębiorstwem oraz ułatwiają szybką identyfikację przyczyn problemów.

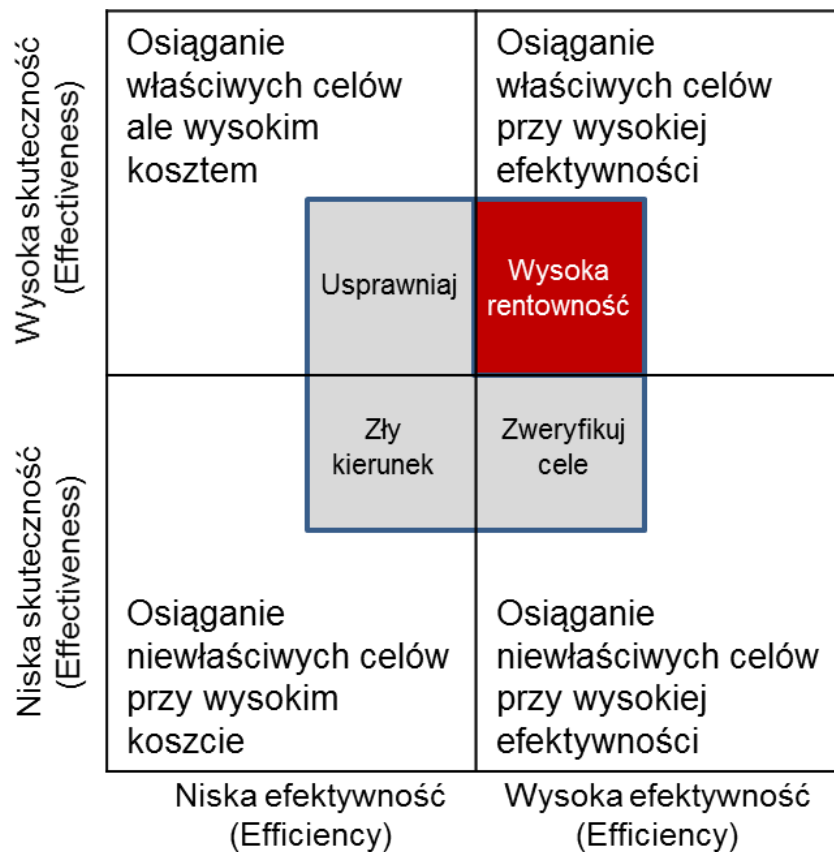
Osobnym zagadnieniem jest równomierny rozwój skuteczności i efektywności, a co za tym zazwyczaj idzie, wzrost rentowności. Wysoka skuteczność nie musi oznaczać wysokiej efektywności.

I odwrotnie, wysoka efektywność nie musi się przełożyć na skuteczność. Na rynku są firmy, które efektywnie wytwarzają produkty czy usługi, ale mimo to nie odnoszą sukcesów rynkowych przekładających się na wzrost przychodów i rentowności. Na przeciwnym biegunie

<sup>12</sup> Tłumaczenie definicji w oparciu o PN-EN ISO 9000 (W języku polskim słowo efektywność odnosi się zarówno do wydajności jak i skuteczności. Często też jest zamiennie rozumiane i stosowane. Zaproponowane przez nas tłumaczenie zgodne z PN-EN ISO 9000 jest bardziej precyzyjne i wyraźnie rozgranicza kwestię efektywności odnoszącą się do zasobów od skuteczności wyrażającą zdolność do osiągnięcia rezultatów)

<sup>13</sup> Tłumaczenie definicji w oparciu o PN-EN ISO 9000

można znaleźć firmy o dużej dynamice sprzedaży, ale niskiej efektywności i wysokich kosztach. Relacja między skutecznością oraz efektywnością może się zmieniać wraz z rozwojem rynkowym i organizacyjnym firmy. Przedsiębiorstwa w fazie intensywnego rozwoju rynkowego mniejszą uwagę przykładają do efektywności i sprawności wewnętrznej.



Rysunek 9. Skuteczność i efektywność – dwa wymiary prowadzenia biznesu

Zainteresowanie usprawnieniami i optymalizacją procesów zaczyna się pojawiać, gdy dynamika wzrostu spada i następuje erozja marży w wyniku np. konkurencji cenowej. Firmy działające na dojrzałych rynkach dużo więcej uwagi muszą poświęcać efektywności, ponieważ coraz trudniej utrzymać zdobytą pozycję rynkową i satysfakcjonującą rentowność.

Definiowanie mierników nie jest łatwe, ponieważ wymaga praktyki, wiedzy i doświadczenia oraz precyzji. Mierników się nie wymyśla, lecz wynikają one wprost z celów, które chcemy osiągnąć. Jeśli chcemy poprawić satysfakcję to musimy umieć ją dobrze zmierzyć, jeśli skrócić czas procesu to należy ustalić punkt startu i zakończenia procesu, którego mierzenie i poprawa nas interesuje.

Podstawową zasadą jest mierzenie tego, co ma być osiągnięte.

Przykład:

Założmy, że firma ma problemy z terminowością dostarczania usług. W planie Hoshin Kanri ustalono, że terminowość musi ulec poprawie min. o 30%. Jak zatem poprawnie zmierzyć to, co powinno być poprawione?

Przykładowo można zdefiniować 2 mierniki:

Definicja 1 – średni czas dostarczenia usługi od potwierdzenia zamówienia do potwierdzenia odbioru.

Definicja 2 – % usług dostarczonych w wyznaczonym czasie.

Która definicja jest właściwsza mając na uwadze oczekiwania klienta? Która umożliwi firmie dokonanie realnych usprawnień?

Wiemy, że średnia ma swoje wady nie pokazując odchyłeń, czasem bardzo istotnych. Poprawa średniej nie zawsze oznacza poprawę stabilności procesów w oczach klientów. Lepiej zdefiniować miernik używając wartości procentowej usług dostarczonych w wyznaczonym terminie, np. % usług zrealizowanych do 10 dni od zamówienia. Dodatkowo można wprowadzić miernik wspierający, pokazujący maksymalny czas dostarczania dla usług zrealizowanych poza ustalonym terminem.

Czasami definicja miernika wynika z definicji celu, ale w wielu przypadkach nie jest to tak oczywiste. Spójrzmy na poniższe przykłady:

CEL	MIERNIK
Wzrost liczby klientów	Liczba klientów
Wzrost przychodów ze sprzedaży	Przychód ze sprzedaży
Poprawa rentowności	ROA, ROE, ROS, ROI
Poprawa produktywności	Przychód na pracownika, zamówienia na pracownika, przetworzone wnioski na pracownika

Tabela 2. Przykładowe mierniki celów

W pierwszych dwóch przypadkach mierniki wprost wynikają z definicji celu, natomiast w przypadku rentowności i produktywności opcji może być kilka. Aby uniknąć nieporozumień i mieć właściwą ocenę sytuacji musi być jasne czy np. produktywność będzie mierzona w przychodach, zamówieniach, wnioskach czy innych jednostkach w przeliczeniu na pracownika.



Jak dobrze zdefiniować mierniki?

Definiując mierniki należy wziąć pod uwagę kilka istotnych cech takich jak zakres miernika, sposób obliczania wyniku oraz źródło danych. To ostatnie jest szczególnie ważne w firmach posiadających kilka systemów raportowania, z których można pozyskiwać dane. Zdarza się, że w zależności od raportu wyniki mogą nieco się różnić.

Poniżej przedstawiono przykładową formatkę do definiowania mierników (nawiązanie do przykładu przedstawionego na rys. 7).

DEFINICJA	PRZYKŁAD
Numer	J 1.1
Nazwa	Terminowość i kompletność dostaw
Zakres	Wszystkie zamówienia realizowane przez wszystkie kanały sprzedaży w danym miesiącu
Sposób obliczenia	$Z \times J \times T = 99\% \times 95\% \times 90\% = 84,6\%$  Z – zgodność ilościowa J – jakość T – terminowość
Źródło danych	Raport BI 1.1

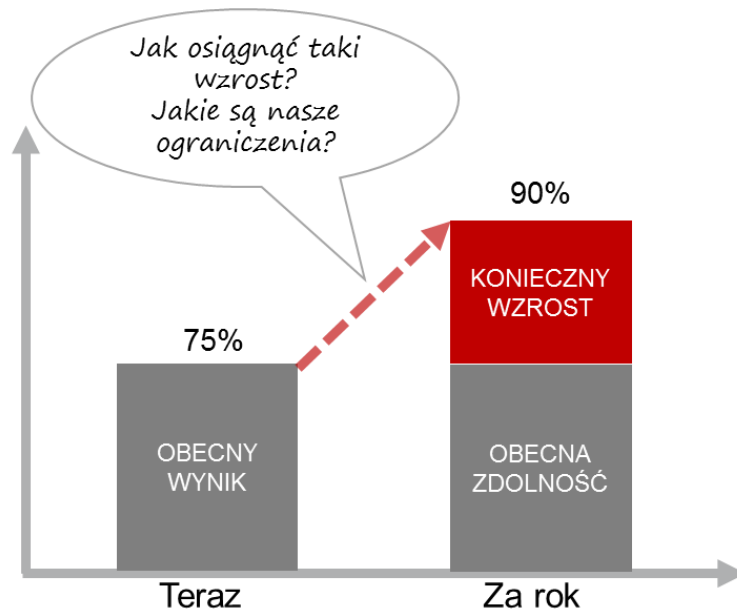
Tabela 3. Formularz definiowania mierników

Dobłą praktyką pozwalającą na utrzymanie porządku jest prowadzenie bazy danych mierników, które zaprojektowane zostały w ramach procesu planowania Hoshin Kanri. Takie podejście ułatwia utrzymanie spójności i aktualności wypracowanych definicji.

## Metody

Proces planowania Hoshin Kanri nie kończy się na wyznaczeniu celów i zdefiniowaniu mierników. Osiągnięcie ambitnych celów wymaga zaplanowania stosownych metod, czyli ścieżki dojścia do celu (rys. 10). Metodę rozumiemy jako świadomie stosowany sposób postępowania mający prowadzić do osiągnięcia zamierzonego celu biznesowego<sup>14</sup>. W koncepcji Hoshin Kanri nie zależy nam na osiągnięciu celów jakimikolwiek sposobami, ale na powiązaniu ich z dążeniem do wyzwania i Prawdziwej Północy. Jeśli Prawdziwa Północ właściwie wskazuje kierunek działania, a wyzwanie określa stan docelowy to nikt nie będzie miał wątpliwości jakimi sposobami należy osiągać wyznaczone cele.

<sup>14</sup> Definicja metody na bazie Słownika języka polskiego pod red. W. Doroszewskiego.  
<http://sjp.pwn.pl/slowniki/metoda.html>



Rysunek 10. Ścieżka dojścia do celu

Poziom ambicji celu ma kluczowy wpływ na metody, które muszą być zaplanowane. Im większa trudność w jego osiągnięciu tym lista działań powinna być dłuższa. Metody są równie ważne jak cele. Tworzą plan dojścia do celu i prowadzą do doskonalenia organizacji. Metody to np. projekty, inicjatywy, zadania, działania i usprawnienia, których realizacja jest niezbędna, aby cel mógł być osiągnięty. Metody, podobnie jak cele, podlegają kaskadowaniu na niższe poziomy planu.

**METODA (MEANS)** – to świadomie stosowany sposób postępowania mający prowadzić do osiągnięcia zamierzonego celu biznesowego. Metoda powinna być specyficzna, mierzalna i określona w czasie. Metoda również może być celem.

Podobnie jak mierników, tak i metod się nie wymyśla, ale wynikają one z analizy sytuacji, danych i faktów. Jeśli realizację celu potraktujemy jako problem biznesowy do rozwiązania, to uruchomimy myślenie przyczynowo-skutkowe, którego celem będzie identyfikacja kluczowych przeszkód stojących na drodze do jego realizacji. To moment, aby włączyć menedżerów do planowania i zaangażować ich w poszukiwanie najlepszego sposobu osiągnięcia celów. W ten sposób rozpoczyna się dialog między najwyższym kierownictwem a menedżerami odpowiedzialnymi za realizację planu. Wielostronna komunikacja zarówno w pionie i poziomie organizacji jest nieodłącznym elementem Hoshin Kanri.

*Kontynuując przykład opisany w punkcie dotyczącym celów, przypomnijmy, że aby osiągnąć cel Perfekcyjnych Dostaw, który został ustalony na poziomie 90% należy poprawić o 20% poziom terminowości dostaw – z 80% na 96%.*

W pierwszym kroku musimy zrozumieć jakie są przyczyny i przeszkody stojące na drodze do oczekiwanej terminowości dostaw. Wykorzystując do tego celu diagram przyczyn i skutków Ishikawy (inna nazwa Fishbone) przeprowadzono burzę mózgów i zidentyfikowano potencjalne problemy i ograniczenia.



Rysunek 11. Przykład zastosowania wykresu Ishikawy w identyfikowaniu przyczyn wpływających na realizację celu

Następnie w drodze weryfikacji oznaczono trzy z nich, które mają największy wpływ na cel.

Do każdego zweryfikowanego problemu określono konkretne metody jego eliminacji. Na tej podstawie powstała lista 3 metod, których realizacja została ujęta w planie (rys. 12).



Rysunek 12. Zaplanowane metody eliminacji przyczyn problemów

W ten sposób proces planowania kluczowych celów rocznych został zakończony. Ponieważ w procesie tym uczestniczy najwyższe kierownictwo firmy, to plan ten uzyskuje jednocześnie akceptację i zobowiązanie do realizacji. Przykładową pełną strukturę planu przedstawiono na rys. 13.

Chcemy być liderem w Polsce, poprzez budowanie i utrzymywanie perfekcyjnych i obustronnie rentownych relacji z naszymi klientami.  
W 100% wywiązujemy się ze złożonych przez nas obietnic.

Prawdziwa  
Północ

CELE W 2016 r.  
Udział w rynku – 15%, Przychody – 200 mln. Zysk – 10 mln



Rysunek 13. Przykładowa struktura planu Hoshin Kanri na I poziomie zarządzania

## KROK 5. Wdrażanie i wykonanie planów (DO)

Wdrażanie planów to piąty krok metody, którego celem jest przekazanie i skaskadowanie zatwierdzonego przez najwyższe kierownictwo planu na wszystkie jednostki i poziomy organizacyjne. W nazwie kroku jest również wykonanie, ponieważ po skaskadowaniu planów rozpoczyna się ich wykonanie. Wdrażanie planów obejmuje 4 kluczowe elementy:

**Komunikacja i szkolenia** – jako działanie budujące świadomość wizji, kierunku i celów firmy oraz przygotowanie do procesu wdrożenia nowej metody.

**Proces catchball** – jako koncepcję komunikacji i poszukiwania konsensusu.

**Kaskadowanie i synchronizację celów** – jako metody zapewniające spójność celów i działań w pionie i poziomie.

**Dostosowanie organizacji** – jako działanie niezbędne do ustawienia całej organizacji w linii ze strategią.

## Komunikacja i szkolenia

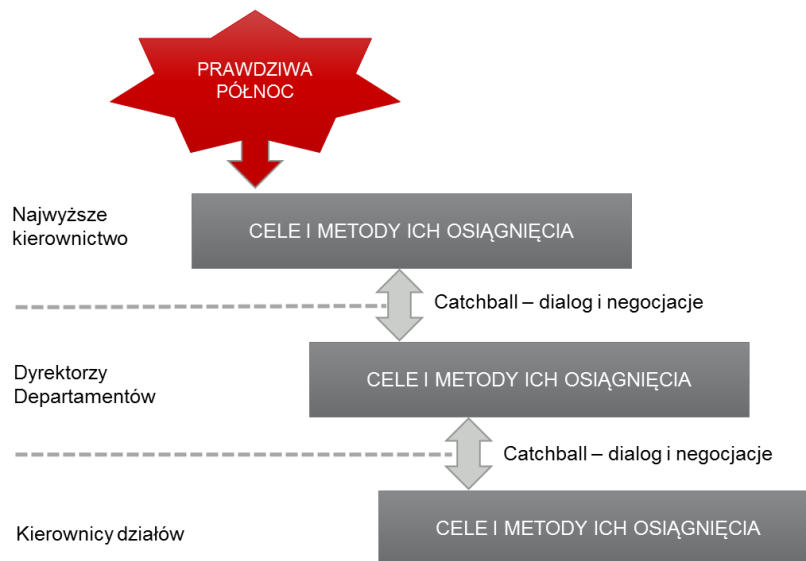
Komunikacja, to jedna z najczęściej wymienianych słabych stron każdej firmy, wskazywana jednocześnie na jedną z najważniejszych w realizacji strategii. Również w przypadku Hoshin Kanri jest ona niezwykle ważna dla uzyskania zrozumienia i świadomości celów. Dodatkowo musi wspierać wdrożenie nowej metody i sposobu pracy, co nie zawsze jest chętnie przyjmowane przez pracowników. Wdrożenie Hoshin Kanri jako projekt niczym szczególnie się nie różni od innych projektów zmian realizowanych w firmach. Typowe ryzyka, w tym związane ze słabą komunikacją z pewnością wystąpią, więc nie ma co czekać aż się zmaterializują, tylko przygotować i zrealizować dobry plan komunikacji do wszystkich zainteresowanych tą zmianą.

### Catchball

Cechą charakterystyczną, a zarazem unikalną dla metody Hoshin Kanri jest proces o nazwie Catchball. Catchball to „partycypacyjne podejście do podejmowania decyzji, w którym informacje oraz idee są „rzucane i łapane” w tę i z powrotem, w górę i w dół całej organizacji”<sup>15</sup>. Nazwa nawiązuje do „podawania piłki” w grach zespołowych. Catchball jest procesem wielokierunkowej i iteracyjnej komunikacji, której celem jest uzyskanie konsensusu, zaangażowania i zobowiązania do realizacji uzgodnionych celów oraz metod ich osiągnięcia. W odróżnieniu od tradycyjnego i powszechnie spotykanego sposobu komunikacji nacisk kładziony jest na zadawanie pytań, a nie przekazywanie rozkazów. Proces planowania i wdrażania strategii jest doskonałą okazją do rozwoju menedżerów poprzez coaching realizowany na linii przełożony-podwładny.

CATCHBALL to partycypacyjne podejście do podejmowania decyzji, w którym informacje oraz idee są rzucane i łapane w tę i z powrotem, w górę i w dół całej organizacji.

<sup>15</sup> <http://www.businessdictionary.com/definition/catchball.html>



Rysunek 14. Schemat procesu Catchball

Piłka rzucona jest z 2 kluczowymi pytaniami: pierwsze - **jak zrealizować cel?**, drugie - **jaki ma być udział poszczególnych jednostek w jego realizacji?**. Pytania te pomagają zebrać pomysły i zbudować koncepcję dojścia do celu. Pierwsze pytanie poszukuje odpowiedzi w zakresie metod, drugie natomiast w zakresie kontrybucji i alokacji zasobów. W toku takiej wielokrotnej i wielokierunkowej iteracji powstaje plan działań charakteryzujący się zrozumieniem i wolą realizacji wśród menedżerów uczestniczących w tym procesie. To ważny mechanizm zarządzania ludźmi, budujący ich wewnętrzną motywację opartą na chęci działania, samorozwoju i autonomii, a nie wyłącznie o zewnętrznych bodźcach takich jak premia, uznanie czy awans.

Catchball jest stylem komunikacji w kulturze Lean Management oraz elementem procesu rozwoju pracowników na każdym poziomie. Nie ogranicza się on wyłącznie do Hoshin Kanri, ale jest filarem systemu zarządzania. Partycypacyjny styl podejmowania decyzji nie jest oznaką słabości menedżerskiej lecz dowodem szacunku dla ludzi. Współdziałanie w decydowaniu i wyborze kierunku pomaga przekazać odpowiedzialność i budować zaangażowanie wokół wspólnych celów.

## Kaskadowanie i synchronizacja celów

Istotnym etapem wdrażania planów jest kaskadowanie i synchronizacja. Działanie to zapewnia właściwe rozwinięcie strategii na wszystkie jednostki organizacyjne oraz uzyskanie spójności celów w strumieniach wartości i procesach. Prawidłowe kaskadowanie i synchronizacja celów nie jest łatwym procesem, szczególnie w pierwszym cyklu planowania. Dużym wyzwaniem jest zapewnienie spójności i synchronizacji celów w strumieniach wartości i procesach „end to

end”, czyli od początku do końca, np. od pozyskania zamówienia do aktywacji usługi. Nieprzykładanie właściwej wagi do tego zagadnienia skutkuje zjawiskiem optymalizacji lokalnej, wewnętrznymi konfliktami i umacnianiem się „silosów”. Jednostki organizacyjne mają skłonność do skupiania się na swoim zakresie odpowiedzialności tworząc bariery dla przepływu i obniżając efektywność procesów oraz innych jednostek. Uniknięcie tych pułapek wymaga wiedzy z zakresu zarządzania procesami oraz rozumienia koncepcji strumienia wartości. Na tym etapie pomocna będzie mapa procesów lub mapy strumienia wartości o ile firma takie dokumenty posiada. Jeśli nie, pozostaje intuicja i doświadczenie zespołu oraz zrozumienie sposobu w jaki produkty lub usługi są tworzone, zarówno dla klientów zewnętrznych jak i wewnętrznych. Proces kaskadowania jest realizowany w 3 krokach:

**KROK 1** (Kontrybucja) Identyfikujemy jednostki, które powinny uczestniczyć w realizacji celu.

**KROK 2** (Mierniki) Kaskadujemy mierniki (tłumaczymy je na niższy poziom zarządzania lub procesu).

**KROK 3** (Cele) Wyznaczamy wartość celów do osiągnięcia i synchronizujemy je w strumieniach oraz procesach.

Przystępując do kaskadowania musimy wybrać najlepszy z punktu widzenia rezultatu końcowego i zaangażowania ludzi sposób dystrybucji celu. Powszechną praktyką jest kaskadowanie po strukturze organizacyjnej, często „po równo” dla każdego. Typowym przykładem takiego podejścia jest kaskadowanie celów kosztowych, np. redukcja kosztów o 10% kaskadowana jest na wszystkie jednostki organizacyjne. To najprostszy, ale nie koniecznie najlepszy sposób. Wersją alternatywną jest zróżnicowany udział w celu, ale to wymaga poszukiwania konsensusu i zapewne z tego powodu nie jest chętnie stosowane przez menedżerów. Innym sposobem jest kaskadowanie w oparciu o drivery, czyli czynniki istotnie wpływające na rezultat. Przykładem takiego kaskadowania może być satysfakcja klientów, w przypadku której kaskadowanie po strukturze nie zawsze jest właściwym podejściem. Należy zrozumieć „głos klienta”, określić krytyczne czynniki jakości i powiązać je z jednostkami organizacyjnymi ustalając ich wpływ na cel. W wielu przypadkach celowe będzie kaskadowanie po procesie, czego przykładem może być np. czas dostarczenia. To podejście wymaga zrozumienia przepływu i zmierzenia czasu na każdym etapie strumienia wartości.

## **Dostosowanie organizacji**

Warto wspomnieć, że wdrożenie Hoshin Kanri rozpoczyna często proces transformacji firmy w kierunku Lean Management. Rozpoczęcie stosowania tej metody może skutkować potrzebą

zmian organizacyjnych, procesowych oraz systemowych. Zapewnienie spójności wszystkich działań z kierunkiem firmy może wymagać dostosowania i zmian w obszarze:

**Struktury organizacyjnej**, co wynika często z konieczności zapewnienia klarownego podziału odpowiedzialności za cele i zasoby,

**Procesów biznesowych**, co jest konsekwencją luk wykrytych w procesie synchronizacji celów,

**Systemów**, co wynika z potrzeby mierzenia wskaźników dotychczas niemierzonych oraz zmian w procesach,

**Polityk i procedur**, co wynika z konieczności dostosowania np. procedur systemowych ISO, regulaminów, udokumentowanych zasad zarządzania.

## **KROK 6. Sprawdzanie planów (CHECK)**

Systematyczne sprawdzanie i przeglądy planów to kolejny krok, niezbędny do uruchomienia Hoshin Kanri jako systemu. Ten element pracy standaryzowanej musi zostać wbudowany w organizację, aby nowe metody zarządzania stały się codzienną praktyką. Bez rutyny, systematyczności i konsekwencji system nie utrzyma się w dłuższej perspektywie czasu. Aby uruchomić przeglądy należy zaprojektować i wdrożyć:

1. Tablice zarządzania wizualnego.
2. Przeglądy wyników.
3. Standard przeglądu.
4. Reguły i procedury reagowania.

Poniżej krótki opis każdego mechanizmu.

### **Ad 1. Tablice zarządzania wizualnego**

Każdy pracownik musi mieć łatwy dostęp do aktualnej i rzetelnej informacji o poziomie wykonania planu. W tym zadaniu doskonale sprawdzają się tablice zarządzania wizualnego. Mogłoby się wydawać, że w dobie komputeryzacji tablice nie są potrzebne, jednak praktyka pokazuje zupełnie coś innego. Raporty elektroniczne to bardzo dobre narzędzia, umożliwiające również łatwy dostęp mobilny, ale ich podstawową „wadą” jest to, że są przechowywane w komputerach. Tablice, mimo, iż nie są elektroniczne i mobilne mają dużo ważnych i istotnych z punktu widzenia zarządzania zespołem zalet. Najważniejsze, ale nie jedyne z nich to:

- Są bardzo czytelne i zrozumiałe dla każdego.



- Ułatwiają kontrolę sytuacji oraz szybkie wykrywanie problemów.
- Zawierają wyłącznie najważniejsze cele i skupiają uwagę na kluczowych problemach.
- Bardzo poprawiają komunikację w firmie i zespole.
- Mają podobny standard, co czyni je uniwersalnym narzędziem zarządzania w firmie.
- Są łatwo dostępne dla wszystkich zainteresowanych, bez konieczności uruchamiania jakichkolwiek narzędzi.
- Pomagają budować zespół zorientowany i skupiony na realizacji celów.
- Wzmacniają myślenie PDCA.

Tablice są umieszczane zazwyczaj w miejscu dostępnym dla zespołu i działają jak billboard w drodze do pracy, przypominając codziennie o priorytetach. Przykładową tablicę Hoshin Kanri I poziomu zarządzania przedstawiono na rys. 15.



Rysunek 15. Przykładowa tablica Hoshin Kanri I poziomu zarządzania

Każda tablica Hoshin Kanri ma ten sam układ odzwierciedlający cykl PDCA. Każda linia pozioma (pas poziomy) dedykowana jest osobnej kategorii planu. W pionie tablica podzielona jest na 4 sektory: Plan (Plan), Wykonanie (Do), Kontrola (Check), Działanie (Adjust).

- W sektorze Plan umieszczone są szczegółowe plany zawierające cele, mierniki i metody.
- W sektorze Wykonanie umieszczone są wykresy z poszczególnymi miernikami celów.
- W sektorze Kontrola oznaczane są aktualne statusy wykonania planu w kategoriach.
- W sektorze Działania znajdują się plany działań korygujących.

Taka konstrukcja tablicy zapewnia bardzo dobrą przejrzystość i umożliwia szybkie zidentyfikowanie problemów. Coraz częściej stosowanym rozwiązaniem są duże ekrany LCD zastępujące pokazane na rys. 15 tablice. Warto zastanowić się również i nad takim rozwiązaniem o ile zapewni ono wszystkie korzyści jakie dają tablice wizualne.

Wraz z procesem kaskadowania celów powstają tablice Hoshin Kanri niższych poziomów zarządzania tworzące kaskadowy system tablic (rys. 16). Na II poziomie zarządzania tablice nie różnią się zasadniczo od tablic I poziomu. Mają ten sam układ i wygląd. Mogą zawierać mniej wykresów, ze względu na mniejszy zakres odpowiedzialności. Kolejne poziomy tablic mogą się różnić układem i wyglądem, ponieważ obejmują coraz mniejszy zakres celów i mają bardziej operacyjny charakter.



Rysunek 16. Kaskadowy system tablic wizualnych

Wszystkie tablice zarządzania wizualnego stanowią jeden spójny system wizualizacji planu Hoshin Kanri. Jeśli kaskadowanie celów i mierników zostało przeprowadzone właściwie to z poziomu każdej tablicy w firmie można odnaleźć czytelną ścieżkę (ang. Traceability) do celów strategicznych. Na poziomie zespołu tablice te są często powiązane z tablicami sterownia wizualnego pracą. W ten sposób w jednym miejscu zespół otrzymuje informację o pracy do wykonania, osiągniętych wynikach i problemach do rozwiązania.

System tablic zarządzania wizualnego, jako element Hoshin Kanri stwarza możliwość bardzo łatwej i skutecznej kontroli sytuacji na każdym poziomie zarządzania. W organizacjach o rozproszonej strukturze organizacyjnej system ten może być wspierany przez elektroniczne raporty zawierające te same dane, lecz w innej formie. Takie hybrydowe rozwiązanie umożliwi pracownikom zdalny dostęp do aktualnych informacji o realizacji celu.

## Ad 2. Przeglądy planów

Rutyna przeglądów to uzgodniony plan spotkań przy tablicach wyników na każdym poziomie zarządzania. Plan obejmuje częstotliwość, konkretną datę i miejsce spotkań. Zazwyczaj przeglądy wyników na I poziomie zarządzania odbywają się raz na miesiąc, na drugim poziomie – raz na tydzień, a na poziomie operacyjnym raz na dzień (tabela 4). Przeglądy są zsynchronizowane ze sobą, aby zapewnić właściwy przepływ informacji. Np. przed przeglądem miesięcznym zarządu muszą się odbyć przeglądy departamentów, aby dyrektorzy byli przygotowani do przedstawienia danych i faktów dotyczących statusu realizacji celów. Częstotliwość zależy od wielkości firmy, charakteru procesów czy też stylu zarządzania. Po kilku miesiącach rutyna spotkań staje się integralnym elementem systemu zarządzania w firmie.

POZIOM/ CZĘSTOTLIWOŚĆ	DZIENNE	TYGODNIOWO	MIESIĘCZNIE
Zarząd i wyższe kierownictwo		Przegląd tygodniowy wybranych celów	Przegląd wszystkich celów i metod
Średni poziom zarządzania		Przegląd tygodniowy wybranych celów	Przegląd wszystkich celów i metod
Zespół operacyjny	Dzienne spotkanie operacyjnie	Przegląd tygodniowy wybranych celów	Przegląd wszystkich celów i metod

Tabela 4. Przykładowa rutyna przeglądów planów

Do rutyny przeglądów należy zaliczyć również półroczne i roczne przeglądy planów, które mają za zadanie dokonanie refleksji oraz skorygowanie kursu i celów firmy, jeśli jest ku temu uzasadnienie. Nie osiągnięcie „właściwych celów” nie powinno być pretekstem do ich zmiany (najczęściej obniżenia) ale motywacją do jeszcze większego wysiłku w poszukiwaniu skutecznych rozwiązań.

## Ad. 3 Standard przeglądu




Standard przeglądu to również uzgodniony scenariusz spotkania zawierający listę uczestników, agendę oraz czas. Przegląd poświęcony jest omówieniu wyników, szczególnie tych, których realizacja nie jest satysfakcjonująca. W trakcie przeglądu następuje identyfikacja problemów oraz zapisanie działań korygujących do realizacji. Przegląd nie jest miejscem

poszukiwania przyczyn i rozwiązań problemów, dyskusji oraz tematów spoza agendy. Przeglądy odbywają się często na stojąco, wszystkie dane są zaktualizowane przed przeglądem, a uczestnicy są do niego dobrze przygotowani.

Dobłą praktyką jest audytowanie przeglądów przez jego uczestników. Audyt w formie listy kontrolnej realizowany jest po przeglądzie.

#### Ad. 4 Reguły i procedury reagowania

Reguły i procedury reagowania zapewniają przewidywalność działań i budują wzajemne zaufanie wśród menedżerów. Powodują również, że problemy są rozwiązywane w miejscu powstawania i zaraz po ich identyfikacji. Na rys. 17 przedstawiono przykładowe reguły reagowania na odchylenia od celu.

STATUS		REAKCJA
	→ 100% celu	Nie musisz reagować.
	→ 90% - 99% celu	Musisz zareagować jeśli trend jest negatywny.
	→ 0% - 89% celu	Musisz zareagować.

Rysunek 17. Przykładowe reguły reagowania na poziom realizacji celu

Każdy wykres prezentujący realizację celu na tablicy jest oznakowany 3 możliwymi kolorami. Kolory zmieniają się przy każdej zaplanowanej aktualizacji (np. raz na miesiąc lub tydzień). Jeśli wystąpi problem z realizacją celu odpowiedni menedżer musi zareagować i zapisać działania korygujące na tablicy.

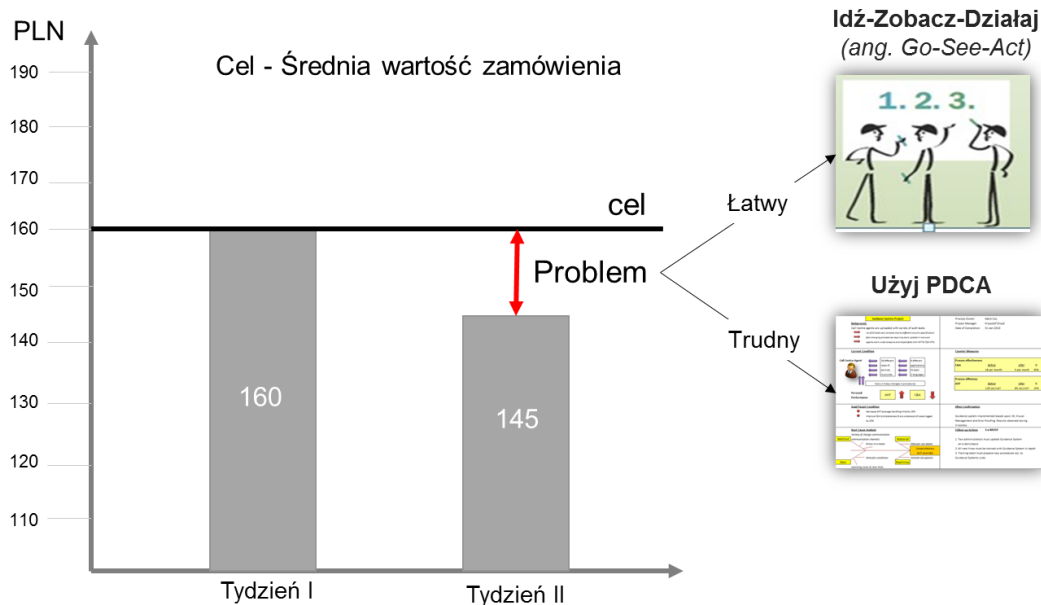
## **KROK 7. Wprowadzenie działań korygujących (ADJUST)**

### **Korygowanie działań**

Ostatnim krokiem metody Hoshin Kanri, który musi być uruchomiony, aby zamknął się cykl PDCA są działania korygujące, czyli reakcja na odchylenie od stanu oczekiwanego. W trakcie procesu planowania odpowiednie cele zostały skaskadowane do właściwych menedżerów na wszystkich poziomach organizacji. Ale nawet w przypadku doskonałego planu na drodze do jego realizacji zawsze będą się pojawiać problemy. Szybkość reakcji na nie oraz skuteczność ich rozwiązywania jest niezbędna do utrzymania firmy na wyznaczonym kursie. Problemy

powinny być rozwiązywane natychmiast gdy zostaną zauważone. Większość problemów można rozwiązać prostymi metodami stosując model IDZ-ZOBACZ-DZIAŁAJ. W przypadku złożonych i trudnych problemów należy zastosować cykl PDCA.

**PROBLEM** to nieakceptowana różnica między stanem obecnym a oczekiwanym.



Rysunek 18. Dwa sposoby rozwiązania problemu

Prowadzenie systematycznych przeglądów bez identyfikowania problemów, wdrażania działań korygujących oraz weryfikacji ich wykonania nie uruchomi pełnego potencjału systemu. Liczba zapisanych i realizowanych działań korygujących jest jednym z kluczowych mierników rozwoju Hoshin Kanri. Można założyć, że im dłuższa tym lepiej działa system. Na rys. 19 przedstawiono przykładowy arkusz działań korygujących dla kategorii Klienci.

### Plan działań korygujących

KATEGORIA	KLIENCI						
Cel	Data wpisania	Problem/Przyczyna	Działanie	Do kiedy	Odp.	STATUS	Uwagi
Terminowość wpisywania zamówień przez PH	02.02.2015	Handlowcy nie mają motywacji do wpisywania zamówień w terminie	Wprowadzić działania motywujące handlowców	29.02.2016	D SIM	●	
Terminowość i kompletność dostaw	02.03.2016	Utrzymujący się wysoki poziom braków w magazynie	Oszacować koszt zwiększenia udziału produktów magazynowanych i określić jego wpływ na wynik	06.04.2016	D LIZ	●	Zwiększamy wartość magazynu o 200 tys
% reklamacji	03.03.2016	Część towarów spada z przenośników w sektorze C i nie zostaje zapakowana do przesyłki	Wymienić przenośniki	31.03.2016	D LIZ	●	
Terminowość i kompletność dostaw	06.04.2016	Firma Beauty nie jest w stanie zapewnić nam wystarczających ilości produktów	Poszukać alternatywy dla firmy BEAUTY	30.05.2016	D LIZ	●	Wybranych 2 potencjalnych dostawców
% reklamacji	06.04.2017	Kolejna już parta z Nexu jest uszkodzona i klienci ją reklamują	Przeprowadzić audyt u dostawcy zakończony działaniami naprawczymi	03.06.2017	D LIZ	●	Wybranych 2 potencjalnych dostawców
Terminowość obsługi zgłoszeń i zapytań klientów	06.05.2016	System nie pokazuje przeterminowanych zgłoszeń i trzeba wyciągać te dane z raportów	Wdrożyć funkcjonalność w systemie	10.06.2016	D OK	◐	
Terminowość obsługi zgłoszeń i zapytań klientów	06.05.2016	Marketing wysłał oferty z promocjami, których nie ma jeszcze w systemie	Wprowadzić proces precyzujący zadania i terminy w tym zakresie	18.06.2017	D SIM	◐	
						⊕	

Legenda:

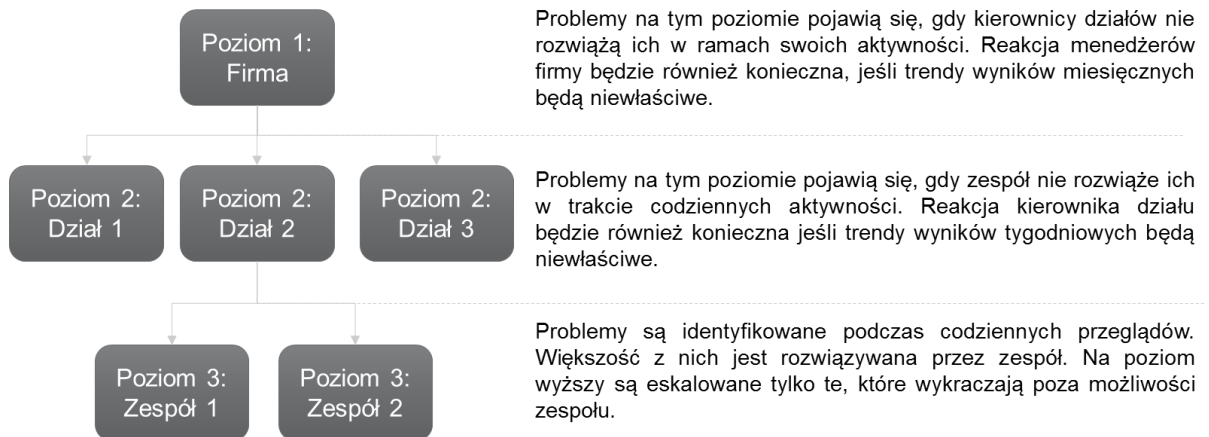
- ◐ (P) Działanie określone
- ◑ (D) Działanie zrealizowane w 50%
- ◒ (C) Działanie zrealizowane w 100%
- (A) Problem wyeliminowany

Rysunek 19. Przykładowy arkusz działań korygujących

Jak działa arkusz działań korygujących?

Zadanie, które zostanie wpisane do arkusza otrzymuje status P (jedna ćwiartka). Zmiana statusu wg legendy widocznej na zdjęciu wskazuje na postęp w jego realizacji. Warto zaznaczyć, że statusy są aktualizowane przez osoby odpowiedzialne za działania.

Plany, tablice oraz przeglądy wyników, tworzą powiązaną ze sobą strukturę oraz są spójne z poziomami struktury organizacyjnej. Takie rozwiązanie ma istotny wpływ na kulturę zarządzania w firmie. Uruchomione standardy oraz reguły reagowania budują między zespołami poczucie wzajemnego zaufania oraz ograniczają eskalację problemów, które mogą być rozwiązane na niższych poziomach organizacji (rys. 20). To powoduje również, że menedżerowie mogą się skoncentrować na problemach, których waga jest adekwatna do ich uprawnień decyzyjnych.



Rysunek 20. Zasady eskalacji problemów

## Utrzymanie i rozwój systemu

Za utrzymanie i rozwój systemu Hoshin Kanri powinno odpowiadać najwyższe kierownictwo firmy. Zgodnie z zasadami Lean Management również i to działanie podlega standaryzacji, aby stało się przewidywalne i możliwe do oceny. W kulturze Lean każdy menedżer ma 2 funkcje do spełnienia – pierwsza to zarządzanie, druga to doskonalenie, w tym również swoich metod. Można ująć to w skrócie w ten sposób ZARZĄDZANIE=DOSKONALENIE. Tak więc Zarząd, jak i menedżerowie najwyższego poziomu zarządzania muszą osobiście praktykować ten model myślenia i działania. Brak lub słaba dyscyplina w realizacji strategii jest jedną z głównych przyczyn jej niepowodzenia.

Aby utrzymać i rozwijać system każdy menedżer w ramach swojej rutyny działań uczestniczy w przeglądach na 4 szczeblach zarządzania:

1. Uczestniczy w przeglądzie planów i celów prowadzonym przez swojego przełożonego.
2. Prowadzi przeglądy planów i celów swojego zespołu.
3. Audytuje regularnie prowadzenie przeglądów przez menedżerów raportujących do siebie w 1 linii.
4. Audytuje regularnie sposób w jaki menedżerowie z 1 linii audytują i rozwijają menedżerów w 2 linii.

W pierwszych 2 przypadkach uczestniczy w każdym przeglądzie, w 3 i 4 przypadku uczestniczy w wybranych przeglądach, ponieważ jego rola jest w tym przypadku inna. Audytowanie i uczestnictwo w przeglądach menedżerów niższych poziomów zarządzania ma na celu:

- Kontrolę standardu zarządzania (Check).

- Wprowadzenie stosownych działań korygujących w sytuacji odchylenia od standardu (Adjust).
- Rozwoju menedżerów poprzez coaching.
- Bezpośredni kontakt z zespołem.
- Uczestniczenie w rozwiązywaniu problemów operacyjnych.
- Zdobywanie wiedzy i lepszego zrozumienia w zakresie codziennych działań.
- Zebrania pomysłów na rozwój systemu.

Menadżerowie, którzy zaczynają pracę w ten sposób dość szybko przekonują się, że skuteczne zarządzanie nie polega na kontrolowaniu wskaźników i wydawaniu poleceń (ang. Command and Control), ale na delegowaniu odpowiedzialności, budowaniu porozumienia wokół celów i wspieraniu zespołu w ich codziennym działaniu.

Obserwując rozwój swoich pracowników, ich kreatywność i zaangażowanie zaczynają doceniać potencjał jaki tkwi w „ludzkim, często niedostrzeganym kapitale”. W początkowej fazie wdrożenia metody zazwyczaj chcą kontrolować wiele mierników, a ich tablice ledwo mieszczą wszystkie cele, po roku jednak zaczynają skupiać się wyłącznie na priorytetach nabierając zaufania do takiego sposobu zarządzania.

## Podsumowanie

Skuteczna realizacja strategii wymaga wielu powiązanych w system i konsekwentnie realizowanych działań. Jak wskazują zamieszczone na początku dane, niewiele firm radzi sobie dobrze w tej dziedzinie. Nawet doskonale sformułowana wizja i strategia pozostanie tylko życzeniem, jeśli organizacja nie będzie miała zdolności do jej realizacji. Firma, która ma wizję musi mieć również skuteczną metodę jej wdrażania. Ludzie tworzący każdą firmę, aby działać w niej efektywnie potrzebują wiedzieć gdzie mają iść, jak szybko, w jaki sposób i gdzie aktualnie się znajdują. Wtedy będą w stanie samodzielnie podejmować właściwie decyzje. Brak wizji i spójnych celów, chaos organizacyjny, nieefektywna komunikacja i brak konsekwencji utrudniają, a czasem uniemożliwiają rozwój firmy. Potencjał tkwiący w pracownikach zamiast być wykorzystany do tworzenia wartości dla klientów i inwestorów jest marnowany na nieproduktywne działania. Jednak z wielu wdrożonych projektów Hoshin Kanri wiemy, że jeśli stworzymy odpowiednie warunki, uruchomimy odpowiednie mechanizmy i metody zarządzania, to realizacja wizji staje się bardziej realna.

Wdrożenie Hoshin Kanri to zazwyczaj radykalna i nieodwracalna zmiana sposobu myślenia i działania. Radykalna - ponieważ wymaga znacznego przeorganizowania sposobu zarządzania, a nieodwracalna, ponieważ po kilku miesiącach pracy w tym systemie, rzadko



któ chce powrócić do poprzednich metod. Opisana w przewodniku metoda jest doskonałym rozwiązaniem dla firm poszukujących sposobu na rozwinięcie swojego pełnego potencjału. Każda firma, bez względu na wykorzystywane już praktyki, branżę, wielkość czy poziom dojrzałości może odnieść konkretne korzyści biznesowe ze stosowania opisanych zasad, koncepcji i rozwiązań.

## Bibliografia

- Małgorzata Jakubik, Hoshin Kanri. Podręcznik uczestnika, Lean Enterprise Institute Polska
- Dennis Pascal, *Getting the right things done*, Lean Enterprise Institute Cambridge, MA USA, October 2009
- Mike Rither, Toyota Kata, Zarządzanie ludźmi w celu doskonalenia, zdobywania umiejętności adaptacji oraz osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników, Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław 2010
- Thomas L. Jacson, Hoshin Kanri w szczupłym przedsiębiorstwie. Budowanie przewagi konkurencyjnej i zarządzanie zyskami, ProdPublishing, Wrocław 2012
- Kaplan Robert S., Norton David P., Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
- Pink Daniel H., Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację, Studio Emka 2011
- Hanaa Ouda Khadri Ahmed., A Proposed Systematic Framework for Applying Hoshin Kanri Strategic Planning Methodology in Educational Institutions., European Scientific Journal June 2016 edition vol.12, No.16 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431, [www.eujournal.org/index.php/esj/article/download/7574/7301](http://www.eujournal.org/index.php/esj/article/download/7574/7301)
- Charles Tennant and Paul Roberts., Hoshin Kanri: Implementing the Catchball Process, Long Range Planning 34 (2001) 287-308, <http://www.hoshinkanripro.com/doc/The%20Catchball%20Process.pdf>
- R.G. Lee and B.G. Dale., Policy deployment: an examination of the theory, Manchester School of Management, UMIST, UK, 1998, [http://www.iem.unifei.edu.br/turrioni/PosGraduacao/PQM07/Continuous\\_improvement\\_aula\\_4\\_e\\_5/0400150505Policy%20deployment.pdf](http://www.iem.unifei.edu.br/turrioni/PosGraduacao/PQM07/Continuous_improvement_aula_4_e_5/0400150505Policy%20deployment.pdf)
- Artykuł Art Smalley, Toyota's True North Concept <http://artoflean.com/index.php/2011/11/02/toyotas-true-north-concept/>
- American Management Association., The Keys to STRATEGY EXECUTION, A Global Study of Current Trends and Future Possibilities, 2006-2016, 2007, [http://www.amajapan.co.jp/j/pdf/HRI\\_The\\_keys\\_to\\_strategy\\_execution\\_E.pdf](http://www.amajapan.co.jp/j/pdf/HRI_The_keys_to_strategy_execution_E.pdf)
- An Economist Intelligence Unit survey., Strategy execution: Achieving operational excellence. The benefits of management transparency, November 2004, [http://graphics.eiu.com/files/ad\\_pdfs/celeran\\_eiu\\_wp.pdf](http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/celeran_eiu_wp.pdf)







LEAN ENTERPRISE  
INSTITUTE POLSKA



## Lean Enterprise Institute Polska Sp. z o. o.

ul. Muchoborska 18, 54-424 Wrocław

tel.: +48 71 798 57 33

[info@lean.org.pl](mailto:info@lean.org.pl)

[www.lean.org.pl](http://www.lean.org.pl)

[www.leanbooks.pl](http://www.leanbooks.pl)

[www.leankonf.pl](http://www.leankonf.pl)