



LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE POLSKA

Wizja bez działania jest zaledwie marzeniem.
Działanie bez wizji to strata czasu.
Wizja wraz z działaniem może zmienić świat.

Joel Arthur Barker

TRUE NORTH

Hoshin Kanri (Strategy Deployment)

Jak ukierunkować firmę na jeden cel i skutecznie wdrażać strategię

Sławomir Kubiak, Partner w Lean Enterprise Institute Polska,



Spis treści

Wizja bez działania jest zaledwie marzeniem	3
Dlaczego firmy nie realizują strategii.....	4
Każdy realizuję swoją strategię	4
Brak klarowności celów i odpowiedzialności	5
Wdrażanie strategii ogranicza się do kaskadowania celów	5
Menedżerowie nie angażują się w realizację strategii.....	5
Brak przełożenia strategii na codzienne działania	7
Słabe skupienie i konsekwencja	7
Jak dobra jest twoja firma we wdrażaniu strategii?.....	7
Zrozumieć Hoshin Kanri	8
Krótka historia	8
Definicja Hoshin Kanri	8
Zasady stanowiące podstawę Hoshin Kanri	9
Jak działa Hoshin Kanri	10
Hoshin Kanri ustawia całą organizację w jednym kierunku	11
PDCA – silnik napędowy Hoshin Kanri.....	12
Hoshin Kanri krok po kroku.....	13
Skanowanie	14
Strategia okresowa.....	19
Tworzenie strategii okresowej	20
Cykl roczny – serce Hoshin Kanri	25
Plan roczny (ang. PLAN)	25
Wdrażanie i wykonanie planów (ang. DO)	36
Sprawdzanie planów (ang. CHECK)	44
Zastosowanie (ang. ACT)	47
Hoshin Kanri rozwija całą organizację.....	51
Wdrażanie Hoshin Kanri	52
Podsumowanie	52
Wdrażanie Hoshin Kanri. Studia przypadków	53

Przewodnik Hoshin Kanri: Edycja 2021 r.

Wizja bez działania jest zaledwie marzeniem

W maju 1961 roku prezydent John F. Kennedy wypowiedział następujące słowa: „Uważam, że nasz naród powinien zobowiązać się do tego, iż zanim skończy się obecna dekada, osiągniemy cel, jakim jest lądowanie człowieka na Księżycu i jego bezpieczny powrót na Ziemię”¹. 16 lipca 1969 r. statek kosmiczny Apollo 11 wystartował z Florydy i po osiągnięciu celu powrócił na ziemię 24 lipca 1969 roku. To chyba jeden z lepiej znanych przykładów realizacji niezwykle ambitnej wizji. Wszystko zaczęło się od marzenia, które dzięki działaniom wielu ludzi stało się rzeczywistością.

Jest wiele firm, które z sukcesem realizują swoje ambicje strategiczne, ale jeszcze więcej takich, które mogą o tym jedynie pomarzyć. Mimo że zdecydowana większość firm stosuje w praktyce planowanie strategiczne², to niewiele z nich uzyskuje satysfakcjonujące wyniki. Według Amerykańskiego

90% organizacji przyznaje,
że nie potrafi z
powodzeniem realizować
swojej strategii.

Stowarzyszenia Zarządzania (AMA) firmy osiągają zaledwie 63% swoich finansowych celów, których oczekiwały po realizacji planów strategicznych³. Jak widać, nie wystarczy przemyślana i dopracowana strategia, liczy się umiejętność jej realizacji. A z tym jest duży problem. 90% organizacji przyznaje, że nie potrafi z powodzeniem realizować swojej strategii⁴. To oznacza, że tylko 10% potrafi! A twoja firma, w której grupie się znajduje?

Jest wiele czynników utrudniających wdrażanie strategii. Wiedza o nich oraz umiejętność ich eliminacji zwiększa zdolność organizacji do realizacji ambitnych i odważnych zamierzeń. Otwiera również zupełnie nowe możliwości i szanse rozwoju.

Umiejętność wdrażania strategii nie dotyczy wyłącznie prezesów, to kluczowa kompetencja każdego menedżera. Aby wykorzystać w pełni potencjał firmy, trzeba ukierunkować ją na jeden cel oraz zaangażować wszystkich pracowników i zasoby w jego realizację.

W artykule tym przedstawiamy skuteczną metodę, która pomaga wdrożyć strategię, przekładając ją na działania całej organizacji. 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.

¹ Oryginalne przemówienie <https://www.nbcnews.com/mach/video/relive-the-historic-launch-of-apollo-11-998199363610>.

² W badaniu przeprowadzonym przez firmę Bain & Company's 2005 Management Tools 79% firm przyznało, że stosuje planowanie strategiczne w praktyce.

³ Raport: The Keys to STRATEGY EXECUTION, Global Study of Current Trends and Future Possibilities 2006-2016 American Management Association, 2007.

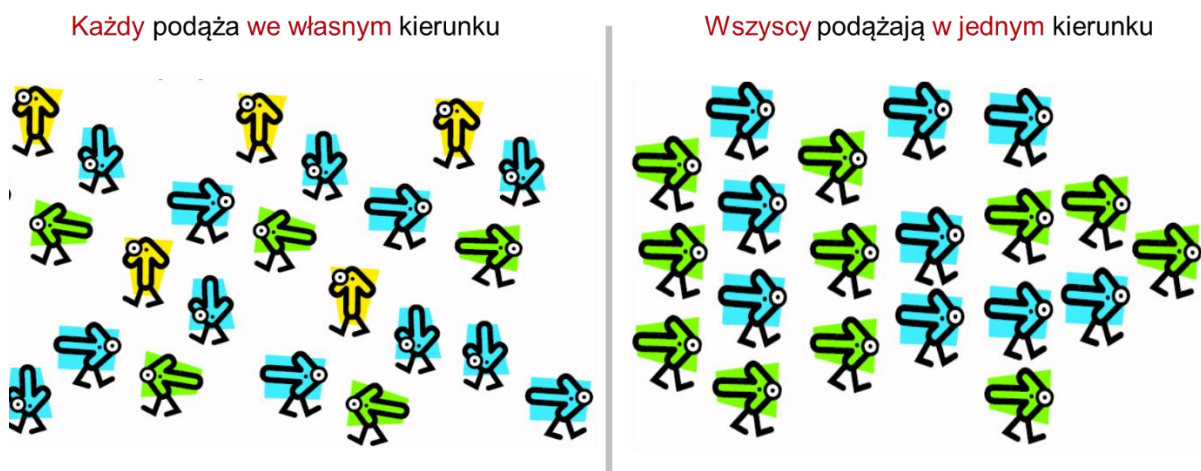
⁴ Strategic Planning For Dummies, badania Balanced Scorecard Collaborative.

Dlaczego firmy nie realizują strategii

Jest dużo dostępnych raportów i publikacji wyjaśniających przyczyny niskiej skuteczności w realizacji strategii. Gruntowna analiza tego zagadnienia oraz własne doświadczenia zebrane w trakcie wdrażania Hoshin Kanri przez wiele lat pozwalają nam zwrócić uwagę na kluczowe problemy z tym związane. Wyeliminowanie ich, lub choćby zminimalizowanie, znacząco zwiększy szansę na sukces. Poniżej opisaliśmy sześć z nich, które znacząco utrudniają realizację strategii, choć z pewnością lista jest znacznie dłuższa.

Każdy realizują swoją strategię

To największy i powszechny problem we wdrażaniu strategii. W wielu firmach mówi się o strategii, ale nie ma szczegółów lub pozostają one w głowach prezesów. Czasami jest dokument opisujący strategię, nierzadko pełen sloganów, ogólnikowy, bez konkretnych celów i planów. Zdarza się, że jest nieaktualny lub niedostępny dla zainteresowanych. W tej sytuacji każdy menedżer zaczyna realizować swoją strategię, uznając ją za jedynie słuszną. Na początku każdego projektu wdrażania strategii zadajemy menedżerom pytanie: „Dokąd zmierza twoja firma?”. Odpowiedzi są różne, w zależności od funkcji, jaką reprezentuje pytany menedżer. Dyrektor sprzedaży mówi o rynku i klientach, dyrektor finansowy o zyskach i rentowności, dyrektor produkcji o jakości i niezawodności, a dyrektor marketingu o ofercie i marce. Każdy koncentruje się na tym, co jest mu bliższe, i w tym kierunku prowadzi swój zespół. W konsekwencji firma ma nie jednej, lecz kilka różnych, często sprzecznych ze sobą strategii.



Rys. 1. Realizacja strategii wymaga ustawienia organizacji w jednym kierunku

Wdrożenie strategii wymaga ustawienia całej organizacji w jednym kierunku, co nie jest możliwe bez konsensusu i zgody wśród najwyższego kierownictwa (ang. One Voice Leadership). Różnice zdań na tym poziomie mają kluczowe znaczenie dla strategii i natychmiast przenoszą się w dół organizacji, co prowadzi do rozproszenia energii oraz zużywania zasobów na niepotrzebne inicjatywy.

Warto podkreślić, że brak dostępnych zasobów jest w raporcie Amerykańskiego Stowarzyszenia Zarządzania⁵ najczęściej wymienianym przez menedżerów czynnikiem utrudniającym realizację strategii.

⁵ Raport: The Keys to STRATEGY EXECUTION, Global Study of Current Trends and Future Possibilities 2006-2016 American Management Association, 2007.

Brak klarowności celów i odpowiedzialności

Aby strategia stała się ważna dla całej organizacji, niezbędna jest klarowność w zakresie celów i odpowiedzialności na wszystkich poziomach organizacji. Niejasne i niespójne ze sobą cele utrudniają, a czasami wręcz uniemożliwiają podążanie w jednym kierunku, a niedoprecyzowane lub zachodzące na siebie zakresy odpowiedzialności tworzą luki lub prowadzą do niepotrzebnych konfliktów. **Firma skupiona na swojej strategii powinna być zestrojona jak orkiestra**, w której każdy muzyk odgrywa ściśle określoną rolę, dzięki czemu wszyscy wykonują wspólnie jeden utwór muzyczny.



Rys. 2. Organizacja skupiona na strategii jest jak orkiestra

Wdrażanie strategii ogranicza się do kaskadowania celów

Powszechnym sposobem wdrażania strategii jest przekładanie jej na cele, które są następnie kaskadowane w dół struktury organizacyjnej. Natomiast wartość dla klientów tworzona jest w procesach przechodzących przez różne departamenty. Zmiany strategiczne są w dużym zakresie związane z klientami, a ich przeprowadzenie wymaga dobrej współpracy między menedżerami różnych funkcji. Niestety współpraca między jednostkami w organizacjach hierarchicznych jest znacznie gorsza niż w ramach tego samego departamentu.

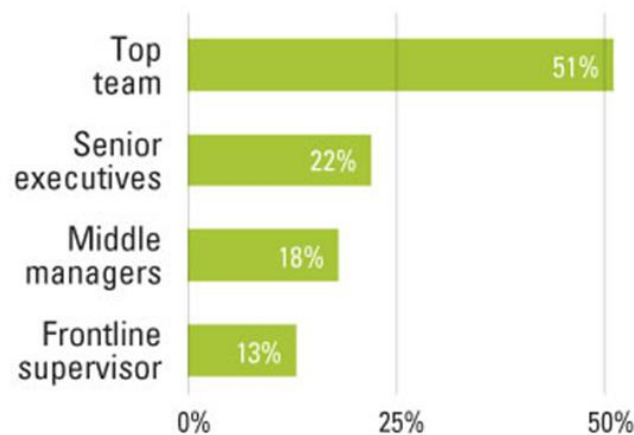
Aby zmotywować menedżerów do realizacji strategii, z celów strategicznych tworzy się cele premiowe podlegające ocenie i nagradzaniu. Każdy chce dostać premię, więc za wszelką cenę dąży do realizacji swojego planu, bez względu na zmieniającą się sytuację. W ten sposób strategia zostaje zakładnikiem systemu premiowego, który nagradza efektywność indywidualną a nie skuteczność między funkcyjną.

Takie podejście, mimo że umożliwia przełożenie strategii na indywidualne cele, nie wspiera tego, co kluczowe, czyli koordynacji w poziomie oraz zdolności do szybkiego reagowania na zmiany. **Wdrażanie i realizacja strategii wymaga bardzo dobrej współpracy, umiejętności wykorzystywania szans oraz szybkiej adaptacji do nowych warunków.**

Menedżerowie nie angażują się w realizację strategii

Zaangażowanie menedżerów, a co się z tym wiąże również pracowników, w realizację strategii to ogromne wyzwanie decydujące o jej powodzeniu. Każda strategia dotyczy ludzi i od nich zależy. Nawet dobra komunikacja to o wiele za mało, aby pozyskać zaangażowanie wszystkich pracowników. Konferencje, newslettery firmowe i komunikaty nie gwarantują, że pracownicy zrozumieją strategię.

Jakie są szanse realizacji strategii, skoro nawet menedżerowie najwyższego szczebla nie znają priorytetów swojej firmy. Zamieszczone poniżej badania uświadamiają, że wiedza o priorytetach zmniejsza się wraz z poziomami hierarchii organizacyjnej. A to właśnie **menedżerowie średniego szczebla oraz kierownicy operacyjni niosą na swoich barkach ciężar realizacji strategii**.



Rys.3. Odsetek liderów na każdym poziomie zarządzania, którzy byli w stanie wymienić 3 kluczowe priorytety swojej firmy⁶

Nie ma się co dziwić, że nie angażują się w realizację przedsięwzięcia, którego nie znają i nie rozumieją. Autorzy nazwali swój raport „**No One Knows Your Strategy – Not Even Your Top Leaders**”, co trafnie opisuje rzeczywistość. Zaangażowanie to postawa osoby, która jest przekonana o słuszności tego, co robi, i wkłada w to wiele wysiłku. Żeby zaangażować pracowników, trzeba ich przekonać do strategii oraz pozyskać ich zobowiązanie do jej realizacji. Proces ten powinien się zacząć już na etapie planowania strategii, aby menedżerowie mieli udział w jej tworzeniu. Wtedy chętniej angażują się w jej realizację.

Strategia to zmiana, która nie jest obojętna dla organizacji i może wywoływać strach oraz opór. Często wiąże się z reorganizacją, redukcją, zmianami technologicznymi itp. Może zakwestionować istniejące status quo, wprowadzając istotne zmiany w sposobie funkcjonowania całej organizacji. Trzeba zatem wziąć pod uwagę gotowość organizacji i jej kultury do tej zmiany i właściwie tym procesem zarządzać. Pracownicy zaangażują się, gdy będą rozumieli, na czym polega strategia oraz jaki będzie jej wpływ na ich pracę.

Istotnym elementem jest system premiowy oraz powiązanie wskaźników efektywności z celami strategicznymi. System motywacyjny powinien wspierać strategię, a nie ją ograniczać. Nie należy jednak ulegać złudzeniu, że samo skupienie na wskaźnikach będzie wystarczającym motorem realizacji strategii. Zmiana strategiczna wymaga również zmiany wzorców zachowania, które są rezultatem sposobu myślenia i postaw. Strategia wymaga eksperymentowania, innowacji i poszukiwania niestandardowych rozwiązań, które nie zawsze zakończą się sukcesem i poprawą wskaźników. **Aby zachęcić pracowników do podejmowania ryzyka, trzeba zapewnić balans między celami a oczekiwanymi zachowaniami.**

⁶ D. Sull et al., *No One Knows Your Strategy – Not Even Top Leaders*, „MIT Sloan Management Review”, February 2018, Sloanreview.mit.edu/x/59329.

Brak przełożenia strategii na codzienne działania

Strategia musi być realizowana codziennie, przez wszystkich pracowników. Każdy pracownik powinien być świadomy, w jaki sposób jego działania wiążą się z priorytetami firmy i co on osobiście musi zrobić, żeby firma te priorytety realizowała. Cele są przekazywane z góry w dół, ale rezultaty są tworzone od dołu do góry. Wyniki działań agregują się w wyniki departamentów, a te z kolei łączą się w wyniki całej firmy. Ścisłe powiązanie strategii z codziennym zarządzaniem zapewnia również szybkie wdrażanie i utrzymanie zmian będących wynikiem realizacji projektów strategicznych. Jeśli te dwa światy – operacyjny i strategiczny nie są zintegrowane ze sobą, to przełożenie wizji na codzienne działania staje się niemożliwe.

Słabe skupienie i konsekwencja

Strategia jest realizowana przez wiele lat i wymaga dużego skupienia i konsekwencji. Nie jest łatwo utrzymać kurs statku na wzburzonym morzu przez wiele dni. Podobnie w przypadku strategii, nie jest łatwo trzymać się wyznaczonego kierunku, gdy trzeba nieustannie reagować na zmiany w otoczeniu. Najwyższe kierownictwo powinno dbać o stan skupienia i nie dopuszczać do zwalniania tempa. Realizacja trudnych przedsięwzięć i eliminacja złożonych problemów wymaga czasu i wysiłku. Ludzie z natury tracą cierpliwość, gdy efekty nie pojawiają się szybko, i poszukują innych atrakcyjnie wyglądających rozwiązań.

Brak skupienia jest często wynikiem nieregularnego monitorowania realizacji strategii oraz braku informacji zwrotnej. Menedżerowie i pracownicy zazwyczaj nie wiedzą, jaki jest postęp w realizacji celów strategicznych, jakie działania zostały już wykonane i jakie sukcesy osiągnięto. Po jakimś czasie zapominają o strategii i przestają się nią przejmować.

Pierwszym sygnałem nadchodzących problemów są regularne opóźnienia w realizacji planów, brak reakcji na nieosiągnięte cele i pojawiające się nowe priorytety. Trudne zadania zostają zastępowane innymi, nierealizowane od miesiąca cele są obniżane, a uzgodnione w planie priorytety zastępowane nowymi. **I tak powoli umiera strategia.**

Jak dobra jest twoja firma we wdrażaniu strategii?

Poniższe statystyki przedstawione w Balanced Scorecard Collaborative⁷ nie pozostawiają złudzeń, że realizacja strategii jest dużym wyzwaniem:

- ✓ 95% pracowników nie rozumie strategii swojej organizacji,
- ✓ 90% organizacji nie potrafi z powodzeniem realizować swojej strategii,
- ✓ 86% zespołów kierowniczych spędza mniej niż godzinę miesięcznie na dyskusji o strategii,
- ✓ 60% organizacji nie łączy strategii z budżetem.

A jak dobra jest twoja firma we wdrażaniu strategii?

⁷ E. Olsen, Strategic Planning for Dummies, Wiley Publishing, Inc., 2007

Zrozumieć Hoshin Kanri

Krótką historia

Hoshin Kanri pojawiło się na przełomie lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych ubiegłego wieku, kiedy japońskie przedsiębiorstwa zmagaly się ze zmianami organizacyjnymi, które pozwoliłyby sprostać konkurencji w warunkach powojennej otwartej gospodarki. Pod wpływem nauczania Petera Druckera na temat znaczenia rynku i planowania długoterminowego Japoński Związek Naukowców i Inżynierów (JUSE) dodał w 1958 roku „planowanie i strategię” do listy kryteriów nagrody im. Deminga (Deming Prize).

Od tego czasu ubiegające się o tę nagrodę firmy musiały ująć „planowanie i strategię” jako element wdrożenia kompleksowego zarządzania jakością. W 1964 roku firma Bridgestone Tire po raz pierwszy użyła terminu Hoshin Kanri, a w 1965 roku opublikowała Hoshin Kanri Manual, w którym skodyfikowano zasady Hoshin, w oparciu o analizę działań dotychczasowych zdobywców Deming Prize.

W kolejnych latach firmy Toyota i Komatsu połączyły wersję Hoshin opracowaną przez Bridgestone z własnymi innowacyjnymi rozwiązaniami w zakresie zarządzania międzyfunkcyjnego i codzienną kontrolą jakości, kosztów i terminowości dostaw⁸.

Lata 1970-1980 to intensywny rozwój Hoshin Kanri w Japonii, a od 1990 popularyzacja tej metody poza Japonią (Bank of America, Procter&Gamble, Xerox, Nissan, GM, Calsberg). W Polsce wdrażaniem tej metody zajmuje się od 2010 roku Lean Enterprise Institute Polska.

Definicja Hoshin Kanri

Hoshin Kanri to japoński proces planowania strategicznego zaprojektowany w celu zapewnienia, że misja, wizja, ogólne i roczne cele są komunikowane w całej organizacji i wdrażane przez wszystkich, od najwyższego kierownictwa do pracowników pierwszej linii.

Leksykon Lean definiuje Hoshin Kanri jako proces zarządzania, który dostosowuje (ang. *align*) – zarówno w pionie, jak i w poziomie – funkcje i działania organizacji do jej celów strategicznych. W ramach procesu opracowywany jest szczegółowy plan – zazwyczaj roczny – z precyzyjnymi celami, działaniami, harmonogramem, odpowiedzialnością i miernikami.

Z języka japońskiego Hoshin Kanri można przetłumaczyć jako:

- Hoshin – „kierunek”, „Iśniąca igła”, „kompas”
- Kanri – „zarządzanie”, „zasady”.

方针 管理

HOSHIN = Kierunek (Direction)

KANRI = Realizacja (Execution)

Używając metafory, można powiedzieć, że Hoshin Kanri w praktyce jest jak „sterowanie statkiem, który w czasie burzy podąża w wyznaczonym kierunku”.

⁸ T.L. Jackson, *Hoshin kanri. Budowanie przewagi konkurencyjnej i zarządzanie zyskami*, Wrocław 2012.

Nazwa Hoshin Kanri tłumaczona 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. W tym kontekście **polityka firmy** rozumiana jest jako ogólne intencje i kierunek organizacji, formalnie wyrażony przez najwyższe kierownictwo, dotyczący realizacji jej misji, wartości, wizji oraz długo- i średnioterminowego biznesplanu. Polityka może być określana dla całej organizacji, poszczególnych jednostek organizacyjnych lub obszarów. W kolejnych rozdziałach to słowo będzie pojawiać się właśnie w tym znaczeniu.

Celem Hoshin Kanri jest realizacja ustalonej polityki poprzez jedność celu i priorytetów, przy zaangażowaniu wszystkich funkcji i poziomów zarządzania. Plan Hoshin obejmuje usprawnienia i innowacje w obszarach, w których obecne możliwości są nie wystarczające, aby skutecznie odpowiedzieć na potrzeby klientów i zmiany w środowisku biznesowym. Plany są kaskadowane w dół organizacji i realizowane poprzez stałe rotowanie cyklu PDCA (Plan-Wykonaj-Sprawdź-Działaj).

Hoshin Kanri jest uniwersalną koncepcją i może być stosowana zarówno na poziomie całej firmy, jak i departamentu, czy wydziału. Sprawdza się a każdej organizacji, bez względu na wielkość, czy branżę. Właściwie wdrożona staje się skutecznym narzędziem w rękach każdego menedżera.

Hoshin Kanri to również „system operacyjny” Lean Management. Jest niezbędnym elementem w każdej transformacji Lean. Zapewnia pełną integrację celów biznesowych z doskonaleniem organizacji oraz pomaga wdrażać nowy sposób myślenia i działania.

Nie ma jednego wiodącego standardu Hoshin Kanri, ponieważ metoda ta była rozwijana w różnych firmach. Jest co najmniej kilka dobrze opisanych metodyk, które w nieco inny, ale równie skuteczny sposób realizują cele i założenia metody.

Zasady stanowiące podstawę Hoshin Kanri

Mimo różnic w podejściu do Hoshin Kanri niezmiennie są zasady i założenia, które wywodzą się z TQM⁹ (Total Quality Management). Poniżej najważniejsze z nich¹⁰:

- **Przywództwo (ang. Leadership):** Cel i kierunek powinny być zunifikowane, zrozumiałe i stosowane przez wszystkich pracowników. Wymagane jest silne przywództwo oraz jeden głos ze strony najwyższego kierownictwa (ang. *One Voice Leadership*).
- **Catchball:** Formułowanie polityki firmy odbywa się przy ścisłej współpracy w pionie i poziomie organizacji oraz partycypacji kluczowych uczestników procesu.
- **Podejście priorytetowe:** Planowanie koncentruje się na czynnikach o najwyższym priorytecie. Przy formułowaniu polityki ignorowane są czynniki mające mniejszy wpływ na strategię.
- **Całkowite zaangażowanie ludzi:** Wszyscy członkowie organizacji muszą być świadomi swojej roli w organizacji oraz muszą aktywnie uczestniczyć w działaniach na rzecz osiągnięcia jej celów.
- **Ukierunkowanie na proces:** Waga nadawana jest nie tylko celom, ale również procesowi (rozumianemu jako sposób), który do nich doprowadza. Przy formułowaniu polityki, oprócz celów, wybierane są optymalne metody, które doskonałą sposób osiągnięcia wyników.
- **Zarządzanie oparte na faktach:** Formułując politykę, należy zadbać, aby cele ilościowe wynikały z analizy opartej na faktach, a metody były ustalane poprzez analizę przyczynowo-skutkową zachodzącą między rezultatem a sposobem jego osiągnięcia.

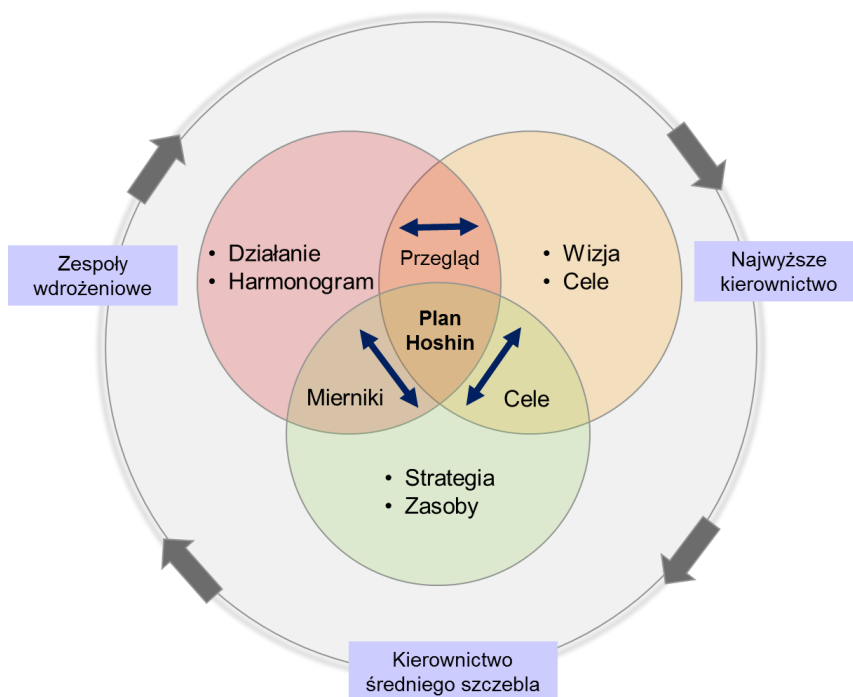
⁹ Kompleksowe zarządzanie jakością, (ang. Total Quality Management, TQM) – rodzaj filozofii zarządzania jakością, bazującej na nieustannym diagnozowaniu i doskonaleniu wszystkich elementów przedsiębiorstwa, źródło: <https://pl.wikipedia.org>

¹⁰ Guidelines for Policy Management JSQC-Std 33-001 (E) : 2017.

Jak działa Hoshin Kanri

Aby przedstawić sposób działania Hoshin Kanri, warto sięgać do korzeni i spojrzeć na bazowy model Hoshin Kanri, opisany przez pioniera i propagatora metody dr. Yoji Akao, autora książki *Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM*, zdobywcy im. Deminga (1978) oraz współzałożyciela Quality Function Deployment Institute.

Zgodnie z tym modelem kierunek procesu Hoshin Kanri przebiega od kierownictwa firmy (ang. *Senior Management*) poprzez średni szczebel zarządzania (ang. *Middle Management*) do zespołów wdrożeniowych (ang. *Implementation Teams*). Strzałki z dwoma grotami oznaczają negocjacyjny dialog „Catchball”.



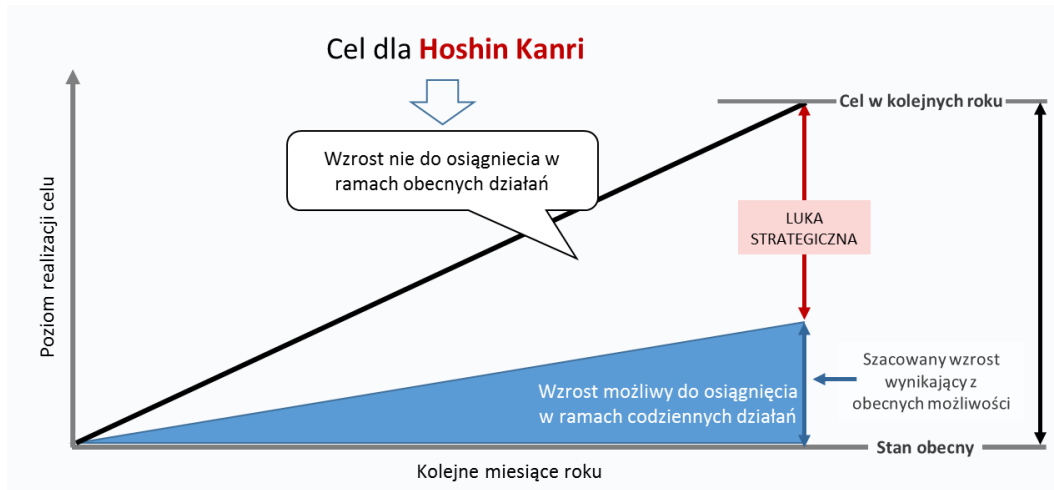
Rys.4. Model Hoshin Kanri według Yoji Akao, 1991

W pierwszym kroku kierownictwo firmy określa wizję i główne cele. Następnie negocjuje z menedżerami średniego szczebla szczegółowe cele. Menedżerowie proponują również strategie, czyli sposoby realizacji celów oraz określają zasoby niezbędne do ich wdrożenia. Po uzyskaniu konsensusu średni szczebel zarządzania ustala i negocjuje z zespołami wdrożeniowymi mierniki efektywności służące ocenie realizacji poszczególnych strategii. W kolejnym kroku zespoły wdrożeniowe opracowują szczegółowe plany działań. W trakcie realizacji planów kierownictwo firmy dokonuje regularnych przeglądów, aby zrozumieć zarówno postęp w ich realizacji, jak i działanie całego systemu Hoshin Kanri.

Podsumowując, warto podkreślić, że:

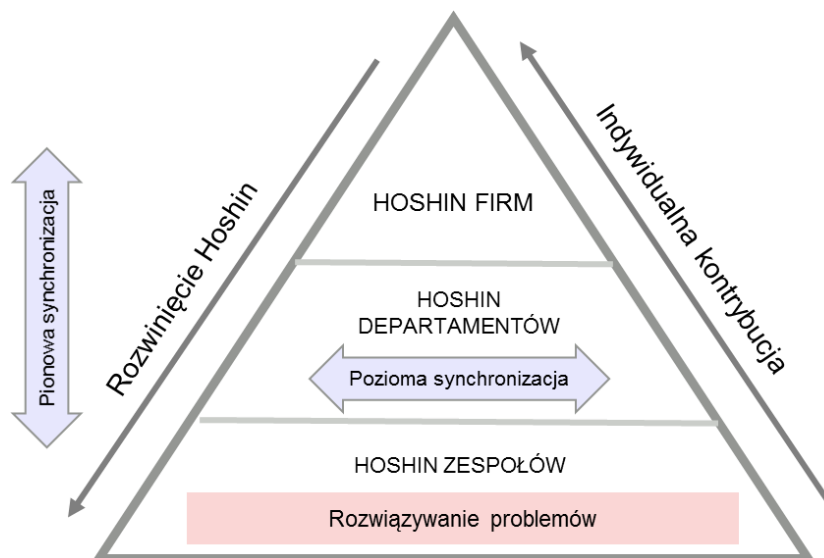
1. Hoshin Kanri rozpoczyna się od sformułowania klarownej wizji i głównych celów.
2. Szczegółowe cele i sposoby ich realizacji są ustalane w drodze dwustronnego dialogu z menedżerami średniego szczebla.
3. Plany są uszczegóławiane na niższych poziomach.
4. Kierownictwo regularnie przegląda zarówno realizację planów, jak i działanie systemu.

Cele strategiczne mogą być osiągnięte z wykorzystaniem dwóch dostępnych potencjałów. Pierwszy to działania w ramach obecnych możliwości, a drugi, to usprawnienia i zmiany, które istotnie zwiększą zdolność organizacji do osiągania lepszych wyników. Różnica między celem a wzrostem możliwym do uzyskania w ramach codziennych działań tworzy lukę strategiczną, która jest przedmiotem planu Hoshin Kanri.



Rys. 5. Rolą Hoshin Kanri jest zamknięciem luki strategicznej

Polityka firmy jest osiągnięta poprzez jedność celu i priorytetów, przy zaangażowaniu wszystkich funkcji. Plany są zsynchronizowane w pionie i poziomie a kluczowe problemy ograniczające rozwój firmy są rozwiązywane przez całą organizację. W ten sposób wszyscy pracownicy są zaangażowani we wdrażanie strategii, mając klarowne cele do osiągnięcia i zadania do wykonania.



Rys.6. Rozwinięcie planów Hoshin Kanri

Hoshin Kanri ustawia całą organizację w jednym kierunku

Zadaniem Hoshin Kanri jest nie tylko planowanie i wdrażanie planów w dół organizacji, lecz także wzmacnianie zarządzania i współpracy międzyfunkcyjnej oraz przekładanie celów strategicznych na codzienne działania. W ten sposób cała organizacja zostaje ustawiona w jednym kierunku i **zaczyna realizować codziennie swoją strategię**.

HOSHIN KANRI

Jeden kierunek, klarowne cele i plany we wszystkich jednostkach



CROSS-FUNCTIONAL MANAGEMENT

Współpraca i koordynacja działań w poziomie organizacji



DAILY MANAGEMENT

Realizacja strategii poprzez codzienne działania wszystkich pracowników



Rys.7. Połączenie Hoshin Kanri z zarządzaniem między-funkcyjnym i codziennym

PDCA – silnik napędowy Hoshin Kanri

Silnikiem napędowym Hoshin Kanri jest cykl **PDCA**¹¹ (ang. *Plan, Do, Check, Act*). Cykl PDCA to znana od lat koncepcja, stosowana powszechnie w usprawnianiu procesów, która doskonale sprawdza się w zarządzaniu. Stosowanie PDCA nie tylko umożliwi wdrożenie w praktyce wszystkich funkcji zarządzania¹², lecz także integruje je z ideą ciągłego doskonalenia. PDCA to cztery zadania, które są realizowane w następującej po sobie kolejności. W kontekście Hoshin Kanri, w cyklu PDCA realizowane są wszystkie działania związane z planowaniem i realizacją planów.



Planowanie (ang. *Plan*) – Planowanie zmian strategicznych, organizacyjnych lub doskonalenia procesu

Wykonanie (ang. *Do*) – Wdrażanie planów oraz realizacja zaplanowanych działań

Sprawdzanie (ang. *Check*) – Sprawdzanie planów, osiągniętych wyników oraz przegląd działania procesu

Zastosowanie (ang. *Act*) – Korygowanie planów, wdrażanie wypracowanych udoskonaleń

Rys. 8. Cykl PDCA

Cele długoterminowe są realizowane przez serię rocznych planów. Po zakończeniu 12-miesięcznego cyklu następuje korekta planu długoterminowego i opracowanie kolejnego planu rocznego. Wdrożone usprawnienia i zmiany, będące wynikiem zrealizowanych inicjatyw i projektów strategicznych, są utrzymywane i ulepszone w ramach codziennego zarządzania. Natomiast krytyczne problemy wykryte podczas codziennej pracy i niemożliwe do rozwiązania w krótkim czasie są umieszczane w planach Hoshin Kanri na kolejny rok. W każdym cyklu PDCA następuje doskonalenie sposobu zarządzania i rozwój potencjału wszystkich pracowników. Wizja i kierunek są przekładane na codzienne działania, a organizacja zaczyna pędzić do przodu znacznie szybciej niż konkurencja.

¹¹ PDCA, znane jako cykl Deminga (koło Deminga, pętla Deminga) – schemat ciągłego doskonalenia opracowany przez dr. Williama Edwardsa Deminga, amerykańskiego specjalistę statystyka, który w latach 50. XX wieku pracował w Japonii.

¹² Funkcje zarządzania: https://mfiles.pl/pl/index.php/Funkcje_zarz%C4%85dzania; H. Fayol, *General principles of management*, „Classics of Organization Theory” 1916, t. 2, nr 15.

Studium przypadku

Nie dojdiesz do celu, jeśli go jasno nie określisz. Nie określisz celu, jeśli nie będziesz wiedział, gdzie jesteś i czym dysponujesz – ta filozofia leży u podstaw Hoshin Kanri, sposobu zarządzania, który staje się fundamentem kultury organizacyjnej firmy Filplast.

*Od tego zaczęliśmy – opowiada Waldemar Filipowski, prezes zarządu. – Określiliśmy, kim jesteśmy, gdzie się znajdujemy i dokąd, jako organizacja, chcemy dojść. Wypracowaliśmy naszą misję i wizję – kierunkowskaz dla wszystkich członków zespołu Filplast – wyjaśnia. – Nie można być na dwóch weselach jednocześnie – dodaje Bogusław Bochenek, wiceprezes zarządu i lider projektu Hoshin Kanri. – Nie można sprzedawać tanio i jednocześnie oferować najwyższą jakość. Musieliśmy zdecydować, dla kogo i co produkujemy, jak chcemy budować relacje z klientami i pracownikami. Po zebraniu i przeanalizowaniu zarówno danych historycznych firmy, jak i dotyczących bieżącej sytuacji spółki, jej zasobów i potencjału oraz trendów na rynku stolarki budowlanej, zespół ekspertów określił cele obrotowe, produkcyjne i organizacyjne. **Cel finansowy, który firma chce osiągnąć do roku 2022, to podwojenie obrotu.** Z tym celem powiązanych jest szereg kolejnych, m.in. podniesienie efektywności zespołów, budowanie strategii rozwoju z klientami, poprawa poziomu ich satysfakcji oraz wypracowanie adekwatnych mierników i narzędzi. – To wymaga inwestycji w zespół i infrastrukturę, ale najważniejszym wyzwaniem jest przyjęcie pełnej odpowiedzialności za doskonalenie procesów – podkreśla Waldemar Filipowski.*

Filplast po roku od wprowadzenia Hoshin Kanri

*Wyznaczenie celów, mierników, opracowanie narzędzi, świadome budowanie kultury organizacyjnej, poprawa komunikacji pomiędzy działami, wreszcie **dwucyfrowy wzrost obrotu** – to był dobry rok dla naszej firmy. Skorzystaliśmy na dobrej koniunkturze, ale też dobrze gospodarowaliśmy swoimi zasobami i rozwinęliśmy się jako organizacja – ocenia Waldemar Filipowski. – Hoshin Kanri nie jest odpowiedzią na wszystkie potrzeby i problemy, ale to dobre narzędzie, które pomaga nam się rozwijać. Suma małych kroków daje szansę na wielki skok – dodaje.*

Mimo znaczących wzrostów cen dostawców oraz kosztów energii i płac, firmie Filplast udało się utrzymać zaplanowany poziom marży i zbliżyć się do „Prawdziwej Północy”.

Hoshin Kanri krok po kroku

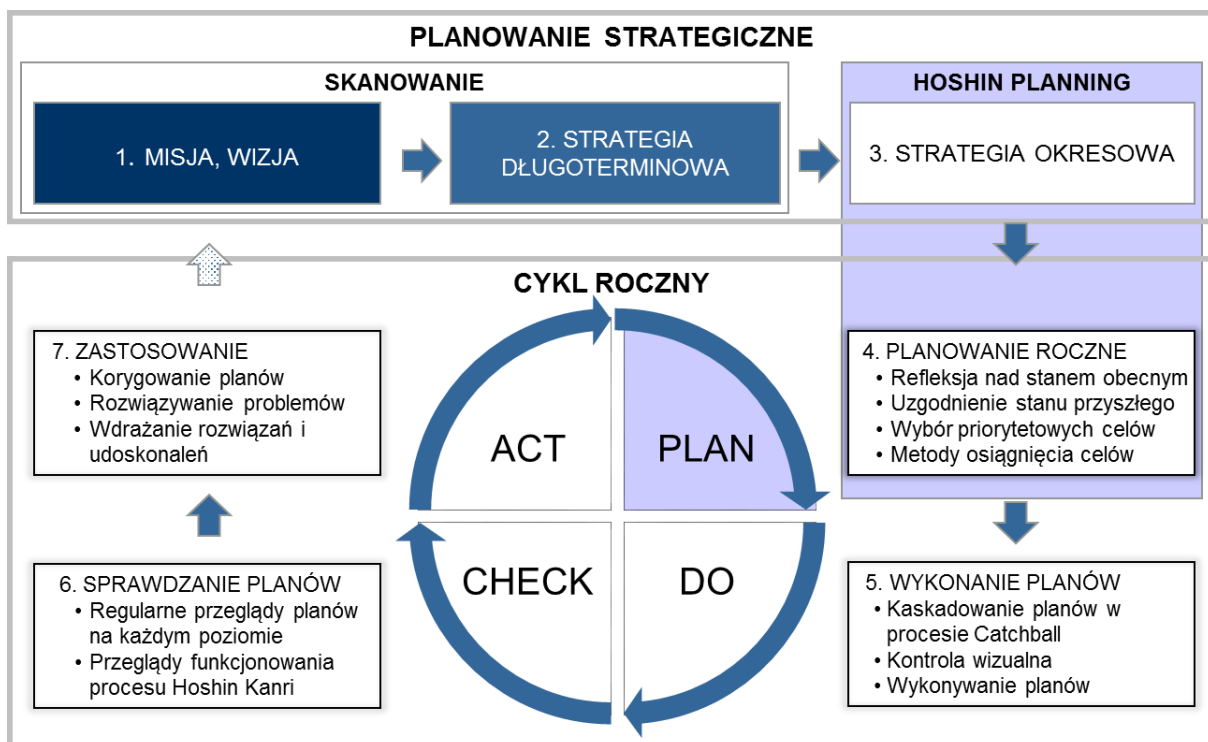
Tworzenie strategii zaczyna się od formułowania podstawionych założeń strategicznych w postaci misji, wizji oraz strategii długoterminowej. Na tej podstawie określana jest strategia okresowa oraz roczne plany. W klasycznym podejściu do planowania strategicznego tworzone są trzy plany:

- **Strategia długoterminowa** – to ogólny plan działań o horyzoncie 5 lat i powyżej, którego celem jest wprowadzenie istotnych zmian i korekt w misji i/lub wizji przedsiębiorstwa
- **Strategia okresowa** – to plan o horyzoncie 3-5 lat, którego celem jest wdrażanie strategii długoterminowej oraz wyznaczenie ram dla planów rocznych
- **Plan roczny** - czyli konkretny plan działań na 6-18 miesięcy, którego celem jest realizacja strategii okresowej.



Rys. 9. Ogólny proces planowania i wdrażania strategii

Rzeczywiste wdrażanie strategii rozpoczyna się od planu okresowego, który jest realizowany w rocznych cyklach. Jednak horyzont czasowy planowania zależy będzie od wielkości firmy, dojrzałości rynku, na którym działa oraz jej doświadczeń w zarządzaniu strategicznym. Istotnym czynnikiem wpływającym na proces będzie złożoność i wielkość organizacji. Pełny zakres Hoshin Kanri, przedstawiony poniżej obejmuje zarówno planowanie strategiczne jak i cykl roczny. Zaczyna się od analizy dotyczącej najważniejszych kwestii strategicznych (skanowanie), przechodzi przez planowanie okresowe i kolejne kroki cyklu rocznego. Wszystkie etapy procesu są ze sobą ściśle powiązane.



Rys. 10. Proces Hoshin Kanri wpisany w cykl PDCA

Skanowanie

Skanowanie (ang. Scanning), to niezbędny krok, aby przejść do strategii okresowej do planu rocznego. Zaczynając wdrażanie Hoshin Kanri mamy do czynienia z organizacjami, które mają strategię lub takimi, które jej nie posiadają. Jeśli więc twoja firma dysponuje strategią, to przed rozpoczęciem planowania musisz ją dokładnie zrozumieć i upewnić się, że jest nadal aktualna. Jeśli kierownictwo firmy stwierdzi, że konieczne są zmiany – a często się tak dzieje, to w ramach skanowania należy dokonać stosownych korekt. Istotne jest uzyskanie wśród kluczowych menadżerów pełnego zrozumienia i akceptacji dla wybranego kierunku. Na ich barkach będzie spoczywało tworzenie i wdrażanie planu, który umożliwi organizacji podróż w swoją przyszłość.

Jeśli jednak jesteś w sytuacji, w której twoja firma nie posiada strategii, powinieneś koniecznie zacząć od wyznaczenia wizji i wyboru kierunku strategicznego, w którym chcesz podążać. Aby opracować dobry plan musisz wyjść poza ramy codziennego działania operacyjnego. Zatrzymaj się, poświęć czas na refleksję oraz głębokie zastanowienie się nad rozwojem firmy. Podejmij wysiłek znalezienia odpowiedzi na trzy kluczowe pytania:

1. Gdzie twoja firma znajduje się obecnie?
2. Dokąd chce zmierzać?
3. Jak tam dotrze?

Przeprowadź proces planowania strategicznego, aby sformułować pożądaną przyszłość. To będzie kompas dla zespołu planistycznego, który zajmie się przełożeniem tej wizji na konkretne cele i działania.

Jeśli nie robiłeś tego wcześniej, to poniżej przedstawiamy wskazówki, które pomogą ci wyrazić myśli strategiczne, które masz w głowie, w formie konkretnych wytycznych i założeń.

Odkryj swoją przewagę konkurencyjną

Przewaga konkurencyjna (ang. Competitive Advantage) jest tym, co twoja firma robi lepiej niż konkurencja. Wyraża się ona w wyższej jakości produktów, szybkości działania, innowacyjności, niższej cenie, lepszej obsłudze lub bardziej kompleksowym podejściu do klienta. Można posiadać jedną lub wiele przewag konkurencyjnych. Najważniejsze, aby je zidentyfikować, uświadomić wszystkim pracownikom i rozwijać. Rozumienie przewagi konkurencyjnej pozwoli na lepsze wykorzystywanie szans i optymalną alokację zasobów. To filar każdego dobrego planu strategicznego.

Czy jesteś w stanie odpowiedzieć szybko na pytanie: **w czym twoja firma jest lepsza od konkurencji?** Zrób 30-sekundowy test i przekonaj się, czy jesteś świadomy swoich przewag. Gotowy?

Masz 30 sekund na odpowiedź na pytanie:

W czym twoja firma jest lepsza od konkurencji? **Czas start.**

Moja firma jest lepsza od konkurencji, ponieważ:



Większość firm nie jest świadoma swoich przewag konkurencyjnych ani nie potrafi ich wykorzystać do zwiększania sprzedaży produktów i usług. Zrób ten test w całej firmie i zapytaj swoich partnerów oraz klientów, a dowiesz się wiele ciekawych rzeczy o swojej firmie.

Określ fundamenty firmy

Misja i wartości to niezmiennie w dłuższym czasie fundamenty, na których stoi twoja firma. Misja nadaje osobowość oraz definiuje rolę firmy na rynku, natomiast wartości to przewodnie zasady, którymi kierują się wszyscy jej pracownicy.

Misja określa nadrzędny cel, powód i uzasadnienie istnienia firmy. Odpowiada na pytania:

1. Jaki jest cel istnienia naszej firmy?
2. Jakie działania podejmujemy, aby osiągnąć ten cel?
3. Jakie i czyje potrzeby zaspokajamy?

Misja określa również cel codziennych działań, a także ramy podejmowania decyzji.

Poniżej kilka przykładów misji¹³:

3M: Rozwiązywać nierozwiązane problemy w innowacyjny sposób.

Google: Zorganizować światowe informacje, aby stały się ogólnodostępne i przydatne.

Wartości (ang. *guiding principles*) determinują sposób myślenia i działania oraz kształtują kulturę organizacyjną. W oparciu o wartości wyznaczane są priorytety oraz podejmowane są decyzje.

Poniżej kilka przykładów wartości stosowanych przez międzynarodowe korporacje.

Google. Przykład: Szybko jest lepsze niż wolno.

IKEA. Przykład: Przywództwo przez dawanie przykładu.

Sformułuj klarowną wizję przyszłości

Wizja to aspiracyjny opis tego, co organizacja chciałaby osiągnąć w perspektywie średnioterminowej lub długoterminowej¹⁴. Wizja to obraz firmy w przyszłości, nadający konkretny sens i cel jej działaniom. Wizja służy jako punkt skupienia, który ukierunkowuje wszystkie aktywności i zasoby.

Powinna być krótka, zwięzła i zrozumiała, ale nie trywialna i skrótowa. Formułując wizję, należy odpowiedzieć na poniższe pytania:

- Jak wyobrażasz sobie firmę za 5-10 lat?
- Jaki ambitny i zuchwały cel powinna sobie postawić?
- Co powinna osiągnąć?

Przykłady wizji:

Facebook: Dać ludziom siłę do dzielenia się i uczynienia świata bardziej otwartym i połączonym.

IKEA: Naszym celem jest stworzenie lepszego życia codziennego dla wielu ludzi.

Dokonaj wyboru strategii długoterminowej

Jeśli określiłeś misję, wartości oraz wyznaczyłeś klarowną wizję, to w kolejnym kroku musisz określić sposób, w jaki chcesz do niej dotrzeć. Na to pytanie odpowiada strategia.

Nie można być na dwóch weselach jednocześnie. Nie można sprzedawać tanio i jednocześnie oferować najwyższą jakość. Tak Bogusław Bochenek, wiceprezes zarządu Filplast sp. z o.o. i lider projektu Hoshin Kanri wyjaśnia, czym jest strategia.

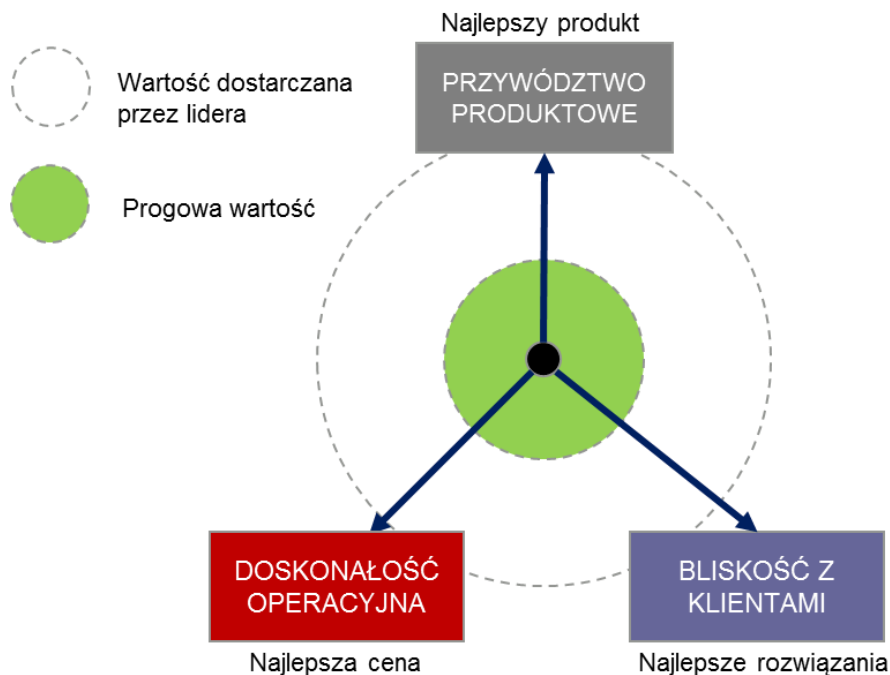
Czas więc na wybór strategii¹⁵. Michael E. Porter, guru w dziedzinie strategii organizacji, twierdzi, że celem strategii powinno być uzyskiwanie trwałej pozycji konkurencyjnej, m.in. poprzez wykonywanie innych działań niż konkurencja lub też podobnych, ale w inny sposób. Tworzenie strategii to zatem decydowanie o wyborze jednego, a nie wielu kierunków, w którym podąży firma. Decyzja podjęta na tym etapie będzie miała fundamentalny wpływ na dalsze kroki procesu planowania, rozwój firmy oraz ostatecznie jej sukces. Jeśli Twoja firma jest niewielka, to jesteś w stanie wdrożyć strategię w relatywnie krótkim czasie, jeśli jednak reprezentujesz dużą organizację, to dokonanie strategicznego zwrotu może zająć wiele lat. Stąd też mówimy o strategii długoterminowej, czyli planie, którego celem jest wprowadzenie istotnych zmian i korekt w misji i/lub wizji przedsiębiorstwa.

¹³ Na podstawie: E. Olsen, *Strategic Planning for Dummies*, Wiley Publishing, Inc. 2007.

¹⁴ Na podstawie definicji wizji z www.businessdictionary.com.

¹⁵ Strategia to: uzyskanie pozycji konkurencyjnej lub serii pozycji konkurencyjnych, które prowadzą do doskonałych i zrównoważonych wyników finansowych, Michael E. Porter (1991).

Zagadnienie strategii przybliżymy bardziej szczegółowo, opierając na przykładzie trzech konkurencyjnych strategii opisanych przez M. Treacy i F. Wiersemę w książce *The Discipline of Market Leaders*¹⁶. Autorzy twierdzą, że **żadna firma w dzisiejszym świecie nie zdoła odnieść sukcesu, jeśli będzie próbowała być wszystkim dla wszystkich**. Zamiast tego musi odnaleźć unikalną wartość, którą jako jedyna może dostarczyć na wybrany rynek. Jeśli firma próbuje stosować wszystkie te strategie jednocześnie, prawdopodobnie w którymś momencie utknie w miejscu, oferując przeciętne produkty w przeciętnej cenie. Poniżej krótka charakterystyka strategii, o których mowa.



Rys. 11. Dyscypliny wartości M. Treacy i F. Wiersemy

Doskonałość operacyjna (ang. *Operational Excellence*), czyli zapewnienie klientom niezawodnych produktów lub usług po konkurencyjnej cenie, dostarczonych bez generowania trudności czy uciążliwości. Doskonałe operacyjnie firmy zapewniają połączenie jakości, ceny i łatwości zakupu na poziomie, któremu nie jest w stanie dorównać nikt inny na rynku. Składana przez nich obietnica korzyści jest zagwarantowana niską ceną i/lub bezproblemową obsługą.

Przywództwo produktowe (ang. *Product Leadership*), związane jest z nieustannym dążeniem do zapewnienia klientom najnowszych produktów lub nowych, użytecznych zastosowań w istniejących produktach lub usługach. W tym celu organizacje muszą się cechować kreatywnością, zwinnością i szybkością. Ich siła tkwi w wysokiej umiejętności reagowania na sytuacje w miarę ich występowania.

Bliskość z klientami (ang. *Customer Intimacy*), to dostarczanie wartości poprzez budowanie i utrzymywanie bliskich relacji z klientami. Firmy te nie dostarczają tego, co chce rynek, ale to, czego oczekuje konkretny klient. Takie firmy nieustannie dopasowują swoje produkty i usługi do oczekiwań klientów, dzięki czemu mogą zaproponować najlepsze, kompleksowe rozwiązania. W zamian klienci odwiedzają się wysoką lojalnością.

¹⁶ M. Treacy, F. Wiersema, *The Discipline of Market Leaders : Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*, Basic Books 1997.

Treacy i Wiersema dowodzą, że należy dokonać ważnych i trudnych wyborów strategicznych, aby zyskać miano lidera rynku. Liderzy rynku podejmują decyzję o tym, że będą dostarczać swoim klientom jedną konkretną wartość na ponadprzeciętnym poziomie. Dzięki temu mogą w pełni koncentrować się na tym, co robią, i pozostać liderami w konkretnej proponowanej wartości. Oznacza to również, że cały model operacyjny firmy powinien zostać dostosowany do wybranej i dostarczanej wartości. Nie oznacza to jednak, że firma powinna pozwolić sobie na pogorszenie rezultatów w pozostałych wymiarach. Utrzymanie właściwego progu w pozostałych dyscyplinach jest równie ważne. Jeśli firma uzyskała przewagę w jednej kategorii i osiągnęła wartości progowe w kolejnych dwóch, to jest na dobrej drodze do uzyskania pozycji lidera rynku.

Przedstawione powyżej strategie to jedynie niektóre z możliwych kierunków. Zarządzanie strategiczne jest obecnie bardzo rozwiniętą dyscypliną pomagającą menedżerom zaplanować przyszłość swojej firmy.

Przykład. Jeden z naszych klientów w trakcie procesu planowania Hoshin Kanri oraz po zapoznaniu się strategiami opisanymi przez M. Treacy i F. Wiersemę uświadomił sobie, że jego firma przewyższa konkurencję pod względem innowacyjnych produktów, jest w miarę efektywna kosztowo, ale odbiega od konkurencji w budowaniu i utrzymywaniu relacji z klientami. Na bazie tej refleksji sformułował strategię okresową, której celem jest utrzymanie pozycji w zakresie innowacji i kosztów, ale znaczne wzmocnienie i poprawa skuteczności w relacjach z klientami.

Studium przypadku

Firma z branży energetycznej, obecny lider na rynku, chce umocnić swoją pozycję i utrzymać wzrost. W ramach planowania strategicznego Hoshin Kanri kierownictwo firmy dokonało oceny obecnych założeń strategicznych i nakreśliło kierunek na kolejne lata. Po gruntownej analizie sytuacji i odkryciu swoich przewag konkurencyjnych podjęto decyzję o dokonaniu korekty misji i wizji, aby odpowiadała ona na przyszłe wyzwania. Misja została sformułowana w następujący sposób:

Jesteśmy firmą, która oferuje i gwarantuje produkty i rozwiązania energetyczne wspierające ochronę środowiska naturalnego. Naszą ofertę kierujemy do każdej osoby, firmy i instytucji, która potrzebuje przyjaznej środowisku energii.

Kolejnym krokiem było uzgodnienie wizji przyszłości. Ważne było uzyskanie konsensusu wśród całego kierownictwa i wypracowanie zarówno ambitnej i przekonującej, jak i krótkiej oraz zrozumiałej wizji. Po wielu dyskusjach sformułowano ją w następujący sposób:

Chcemy być dla klientów firmą pierwszego wyboru.

Analiza słabych i mocnych stron oraz szans i zagrożeń SWOT pomogła określić kierunek strategiczny. Wzięto pod uwagę zmiany m.in. w otoczeniu politycznym i ekonomicznym, sytuację w sektorze i bezpośrednim rynku oraz czynniki wewnętrzne i problemy, które będą miały wpływ na dalszy rozwój firmy. Ostatecznie zdecydowano, że właściwą strategią na kolejne lata będzie:

Zrównoważony wzrost dzięki wysokiej efektywności.

Proces Hoshin Kanri zmusił kierownictwo do wyboru nadrzędnego celu i kierunku, w jakim firma ma podążać w kolejnych latach. Decyzje te „rodziły się” w trakcie gorącej dyskusji, czasami sporów, ale doprowadziły do uzyskania konsensusu i stworzyły solidne fundamenty pod plan strategiczny.

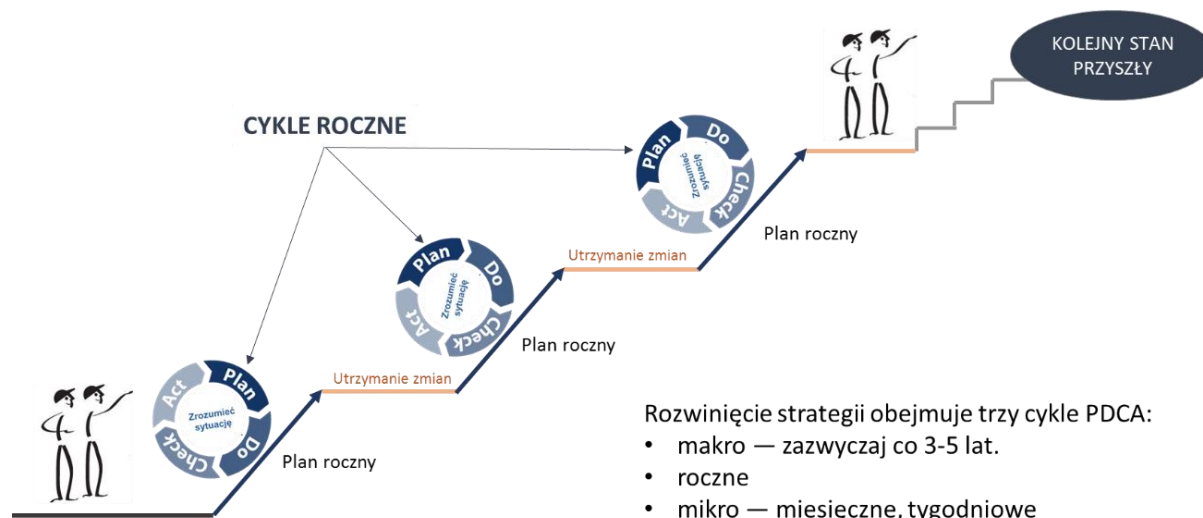
Strategia okresowa

Jeśli wyklarowałeś wizję i nakreśliłeś długoterminowy kierunek rozwoju swojej firmy, to czas na opracowanie strategii okresowej. Dla przypomnienia, to średniookresowy plan działań na 3-5 lat, którego celem jest realizacja strategii długoterminowej. Mając na uwadze zmiany w otoczeniu, których świadkami jesteśmy w ostatnich latach, jako perspektywę średnioterminową przyjmujemy zazwyczaj horyzont trzech lat. Takich też założeń będziemy się trzymać opisując kolejne elementy planu okresowego.

Wdrażanie strategii realizowane w Hoshin Kanri obejmuje trzy cykle PDCA:

- makro — zazwyczaj plan na 3 lata.
- roczne — szczegółowy plan na kolejny rok
- mikro — miesięczne i tygodniowe okresy

Cykl makro ma charakter proaktywny. Z reguły dysponujemy mniejszą ilością informacji i wiedzy, polegamy na intuicji oraz planujemy zmiany wyobrażając sobie przyszłość. Cykle roczne i mikro mają charakter reaktywny, w których reagujemy na odchylenia od zamierzeń na bazie rzeczywistych danych.



Rys. 12. Realizacja strategii okresowej w cyklach rocznych

Dlaczego warto planować strategicznie

Nie powinieneś rezygnować z planowania strategicznego, choćby w perspektywie średniookresowej. Planowanie strategiczne jest kluczowe dla rozwoju firmy, zmienia sposób myślenia i działania menedżerów. Jeśli nie jesteś do tego przekonany i uważasz, że na rynku, na którym działasz nie da się nic zaplanować, to zapoznaj z potencjalnymi korzyściami, które tracisz.

Konieczność sprecyzowania wizji i strategii firmy zmusza menedżerów do przemyślenia kwestii najważniejszych dla przyszłości firmy. Wiele firm działa operacyjnie, podejmując często decyzje o swojej przyszłości wyłącznie na bazie bieżących wydarzeń. Podjęcie wysiłku planowania na kilka lat do przodu oznacza w praktyce konieczność podjęcia decyzji o kierunku, w którym ma zmierzać firma, oraz wyboru priorytetów strategicznych na wiele lat.

Dłuższa perspektywa pomaga lepiej zaplanować cele i działania oraz alokować zasoby. Firmy działające w cyklach miesięcznych i krótszych rzucają wszystkie siły, żeby „przebiec krótki dystans” i osiągnąć oczekiwany wynik. Dłuższy horyzont czasu stwarza możliwość optymalnego rozłożenia sił i efektywniejszego wykorzystania dostępnych zasobów.

Świadomość długoterminowych celów wpływa na jakość podejmowanych krótkoterminowych decyzji. Planowanie strategiczne powoduje, że decyzje, które mogą wydawać się nieuzasadnione z perspektywy kilku miesięcy, nabierają sensu, gdy ocenimy je z perspektywy kolejnych lat.

Menedżerowie chętniej inwestują w rozwój pracowników i organizacji. Znajomość długoterminowych celów przenosi punkt zainteresowania w przyszłość, zachęcając menedżerów do pracy nad rozwojem ludzi i doskonaleniem swojego sposobu działania.

Organizacja ma większą skłonność do ciągłego doskonalenia. Firmy skupiające się na bieżących rezultatach mają niewielką chęć do inwestowania w ciągłe doskonalenie. Myślenie długoterminowe zwiększa szansę na zbudowanie kultury nastawionej na ciągły rozwój.

Studium przypadku

Firma produkująca chemię gospodarczą w trakcie planowania Hoshin Kanri przeprowadziła solidną refleksję i analizę problemów. Zidentyfikowała sześć problemów typu „Monster”, które od lat ograniczają jej rozwój i do tej pory nie zostały rozwiązane. Kierownictwo postanowiło wreszcie rozprawić się z niektórymi z nich, dedykując im projekty w planie rocznym. Wszyscy byli świadomi, że będzie to wymagało czasu i wysiłków, ale rozumiejąc swoją wizję i długoterminowe cele wiedzieli, że dzisiaj rozpoczęte działania przyniosą owoce w kolejnych latach. Jednym z tych problemów były wysokie stany magazynowe, zarówno po stronie wyrobów gotowych, jak i surowców. Zespół projektowy pod kierownictwem jednego z dyrektorów wziął się intensywnie do pracy. Jednak szybko okazało się, że problem jest bardzo złożony i nie wiadomo, od czego zacząć. Trzy miesiące zajęło zbieranie danych i analiza sytuacji, która doprowadziła zespół do wyboru priorytetów. Problem został podzielony na kilka mniejszych i dalsze prace skupione były na poszczególnych wątkach. Kolejne trzy miesiące ciężkiej pracy doprowadziły do zrozumienia jego rzeczywistych przyczyn. Wtedy stało się jasne, czym należy się zająć. Prawdziwe efekty pojawiły się dopiero po sześciu miesiącach wdrażania różnych zmian i udoskonalień.

To jeden z wielu przykładów, które są nieodłączną częścią wdrażania Hoshin Kanri. Każda firma ma swoje problemy typu Monster, które jak kotwica blokują skutecznie jej rozwój. Te problemy mają zazwyczaj swoją długą historię i nie poddają się spontanicznym i chaotycznym próbom ich rozwiązania.

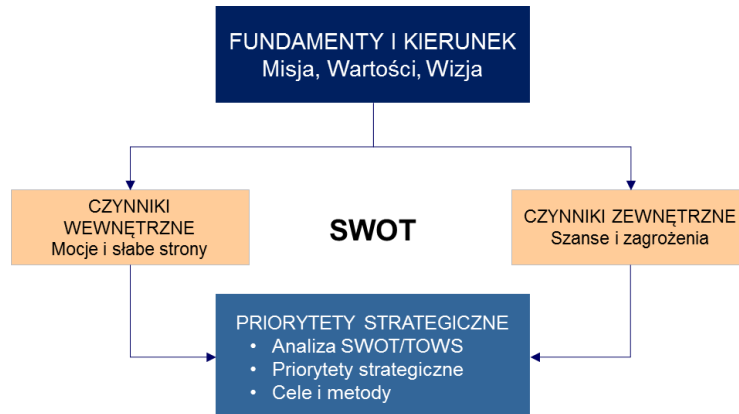
Tworzenie strategii okresowej

Tworzenie strategii okresowej to proces, w którym przekładamy ogólne i szeroko sformułowane założenia strategii długoterminowej na bardziej konkretne, kilkuletnie działania. Mimo, że wciąż patrzymy w odległą przyszłość, to zaczynamy zarysowywać jej kształty. Wyobrażamy sobie rezultaty biznesowe, których się spodziewamy oraz określamy priorytetowe zmiany i udoskonalenia, które musimy wprowadzić w kolejnych latach.

Analiza sytuacji

Zanim opracujesz plan musisz dokonać solidnej analizy i zrozumieć sytuację, w której obecnie jesteś. Decyzje strategiczne będą obarczone mniejszym ryzykiem, jeśli rozpoznasz kluczowe siły, zjawiska oraz trendy, które mogą mieć pozytywny lub negatywny wpływ na przyszłość firmy.

W celu identyfikacji mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń możesz posłużyć się często stosowaną w tym celu analizą S.W.O.T¹⁷



Rys. 13. Analiza SWOT wykorzystana do wyboru priorytetów strategicznych

Ocena mocnych i słabych stron podpowiada, na czym możesz budować wzrost firmy, a co będzie przeszkodą w realizacji planów. Warto poznać swoje mocne strony, ponieważ to kapitał, który już masz i powinieneś go wykorzystać. Warto również być świadomym słabych stron, aby skupić się na ich eliminacji. Słabe strony z pewnością będą przeszkadzały w osiąganiu celów, a mocne będą je wspierały. Weź także pod uwagę czynniki, które znajdują się poza kontrolą firmy. Zidentyfikowanie potencjalnych szans i zagrożeń w otoczeniu zewnętrznym jest niezbędne, aby określić aktualną pozycję strategiczną firmy oraz przygotować dobry plan.

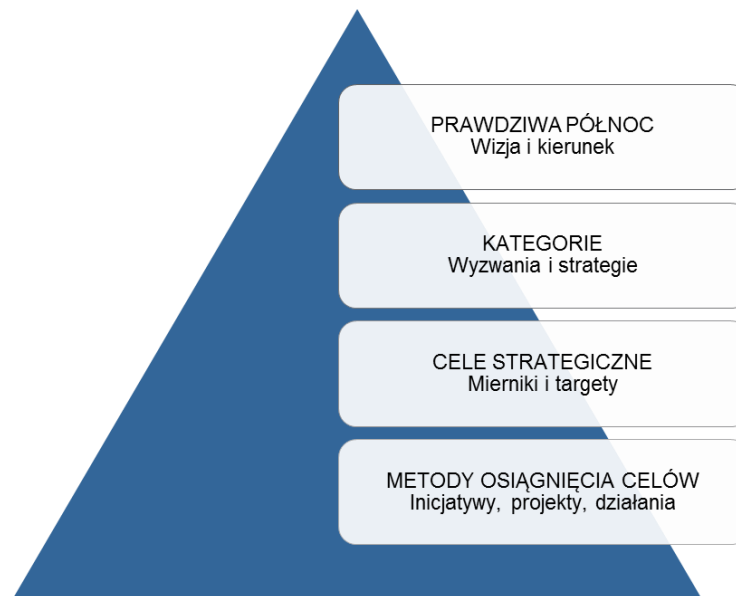
Poszukiwanie szans i zagrożeń należy przeprowadzić zarówno w bezpośrednim, jak i dalszym otoczeniu. Zdecydowanie lepiej przewidywać zmiany, zanim wystąpią, niż w pośpiechu na nie reagować. Dzięki analizie SWOT spojrzysz na swoją sytuację zarówno z perspektywy wewnętrznych zdolności, jak i zewnętrznych możliwości. Możesz poszukać powiązania mocnych oraz słabych stron z szansami i zagrożeniami, próbując odpowiedzieć na poniższe pytania:

- Jak w pełni wykorzystać swoje mocne strony?
- Jak pokonać słabości?
- Jak wykorzystać szanse?
- Jak minimalizować zagrożenia?

Piramida strategiczna

Piramida strategiczna (ang. Strategic Framework) to graficzne przedstawienie procesu planowania podkreślające, że przebiega on od ogółu do szczegółu, przechodząc z perspektywy długoterminowej do rocznej. Założenia długoterminowe mogą być ogólnie sformułowane, ale plan roczny powinien być szczegółowy. Trzeba mieć na uwadze, że te same elementy mogą być nazywane w różnych firmach, w nieco inny sposób.

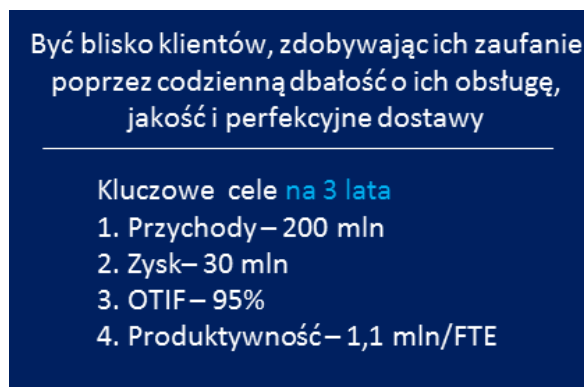
¹⁷ SWOT to skrót od (Strengths – mocne strony, Weaknesses – słabe strony, Opportunities – szanse i Threats – zagrożenia).



Rys. 14. Piramida strategiczna

Prawdziwa Północ

Prawdziwa Północ (ang. True North) to strategiczna i filozoficzna wizja lub cel organizacji. Jest to więc, która może obejmować "twarde" cele biznesowe, takie jak przychody i zyski, a także wizjonerskie cele które przemawiają do serca¹⁸. Jest wynikiem analizy sytuacji i refleksji, wyraża wolę kierownictwa oraz wyznacza kierunek dla całej organizacji. Możemy jej użyć do wyrażenia priorytetów w planie okresowym. Przyjrzyjmy się poniższemu przykładowi.



Rys. 15. Przykład Prawdziwej Północy

Widzimy, że Prawdziwa Północ obejmuje długoterminową wizję firmy oraz średnioterminowe, kluczowe cele, które kierownictwo chce osiągnąć w ramach swojej strategii okresowej. Zwróć uwagę, że wizja wskazuje jak powinno być, wyznaczając jednocześnie kierunek, w którym ma podążać cała organizacja. Ta triada, obejmująca codzienną dbałość o obsługę klientów, jakość i perfekcyjne dostawy na pierwszym miejscu, jest kompasem dla wszystkich pracowników. Chętnie i powszechnie stosujemy tę koncepcję, ponieważ w zrozumiałym i łatwym do komunikacji sposób pokazuje to, co w firmie najważniejsze. Prawdziwą Północ określamy również dla planu rocznego.

¹⁸ Lean Lexicon 5th Edition, <https://www.lean.org/lexicon/true-north>

Kategorie

Podążanie w wyznaczonym 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 organizacji. Cele finansowe powinny być utrzymane w równowadze z innymi priorytetami. To ułatwia, zarówno wdrożenie strategii, jak i zrównoważony rozwój całej firmy. Ten sposób myślenia znajduje swoje odzwierciedlenie również w koncepcji zrównoważonej karty wyników (ang. Balanced Scorecard). Wdrażając Hoshin Kanri, określamy 3–5 obszarów (nazywamy je kategoriami), na których organizacja musi się skupić aby osiągnąć swoją Prawdziwą Północ. Będą one wspólnie tworzyć solidne filary twojej strategii. Mogą to być:

Finanse – kategoria poświęcona celom finansowym.

Klient – kategoria obejmująca cele związane z klientami.

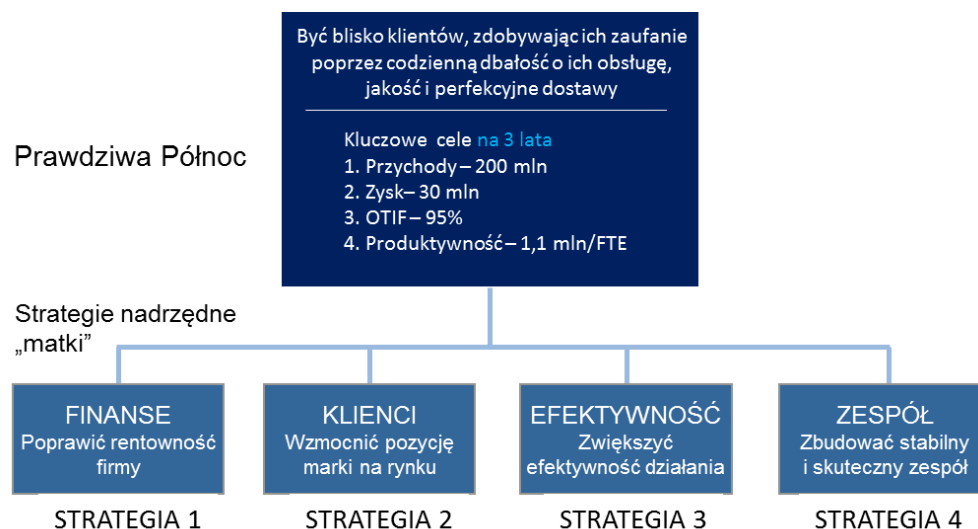
Efektywność – kategoria dedykowana celom związanym z efektywnością działania.

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

Inne – jakość, koszty, partnerzy, bezpieczeństwo, ryzyko, rozwój.

Takie rozwiązanie niesie za sobą wiele zalet i korzyści. Poniższej najważniejsze z nich.

- Umożliwia zaplanowanie strategii zapewniającej zrównoważony rozwój
- Ułatwia planowanie, wdrażanie oraz monitorowanie realizacji strategii
- Wspiera współpracę między-funkcyjną



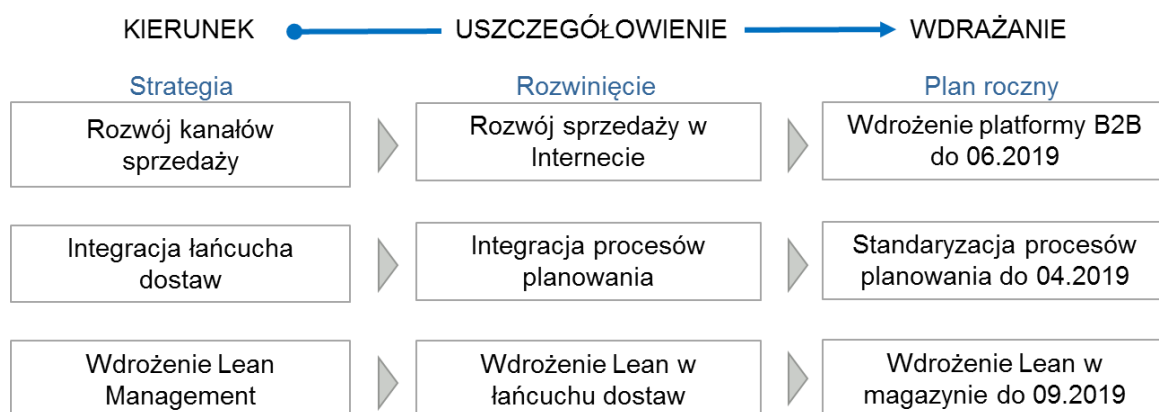
Rys.16. Kategorie i wyzwania tworzą strukturę drzewa planowania

Wyzwania

Każda strategia nadrzędna ma swój motyw przewodni (ang. theme) wyrażony w postaci wyzwania. Wyzwania formułowane są w horyzoncie średnioterminowym (3 lata) ale mogą być modyfikowane w tym okresie. Ich zadaniem jest wskazać priorytet, skoncentrować uwagę i zmienić sposób myślenia. Wyzwania powinny być ambitne i wykraczać poza obecną zdolność. Tylko wtedy zmuszą organizację do dodatkowego wysiłku i poświęcenia. Powinny być wyrażane językiem rezultatów, ale na ogólnym poziomie, aby dać przestrzeń menedżerom do ich doprecyzowania w ramach dalszych prac planistycznych.

Priorytetowe zmiany i udoskonalenia

W planie okresowym możemy umieścić przełomowe zmiany i udoskonalenia, których wdrożenie jest niezbędne dla sukcesu strategii, ale czas potrzebny na ich realizację wykracza ponad rok. Ma to uzasadnienie, szczególnie w dużych organizacjach. Przykładem może być rozwój kanałów sprzedaży, integracja łańcucha dostaw czy wdrożenie Lean Management. Przełomowe zmiany są określane różnymi nazwami, np. strategie, inicjatywy, projekty strategiczne, hoshiny. Obejmują często całą firmę i dotyczą wielu funkcji oraz procesów, wspierając jednocześnie wiele celów. Są określane dość ogólnie, planowane na 3-5 lat a następnie rozwijane na konkretne działania taktyczne, do realizacji w kolejnych 6-18 miesiącach. W przykładzie zamieszczonym poniżej pokazano, jak ogólne sformułowane inicjatywy strategiczne mogą być rozwijane i wdrażane w postaci projektów rocznych. Często praktyką jest wyznaczanie inicjatyw centralnych i uszczegóławianie ich na poziomie jednostek biznesowych, w formie sub-inicjatyw. Ponieważ sprawne zarządzanie przełomowymi zmianami wymaga odpowiednich kompetencji oraz dyscypliny, powinny być one zarządzane przez dedykowany zespół z wykorzystaniem metodyk projektowych.



Rys. 17. Przykład rozwinięcia metod strategicznych, których realizacja wykracza ponad rok

Przykład: Jeden z naszych klientów, firma produkcyjno-handlowa, w trakcie planowania podjęła decyzję o istotnej zmianie strategii oraz postawiła na rozwój sprzedaży i innowacyjne produkty. Określiła swoją Prawdziwą Północ zawierającą średniookresową wizję oraz kluczowe cele na 3 lata, a wraz z nią 5 kilkuletnich inicjatyw strategicznych: wdrożenie CRM, rozwój sprzedaży e-commerce, poprawa produktywności pracowników, wdrożenie innowacyjnych produktów oraz integracja łańcucha dostaw. Każda inicjatywa jest realizowana z wykorzystaniem raportów A3¹⁹.

Od planu okresowego do planu rocznego

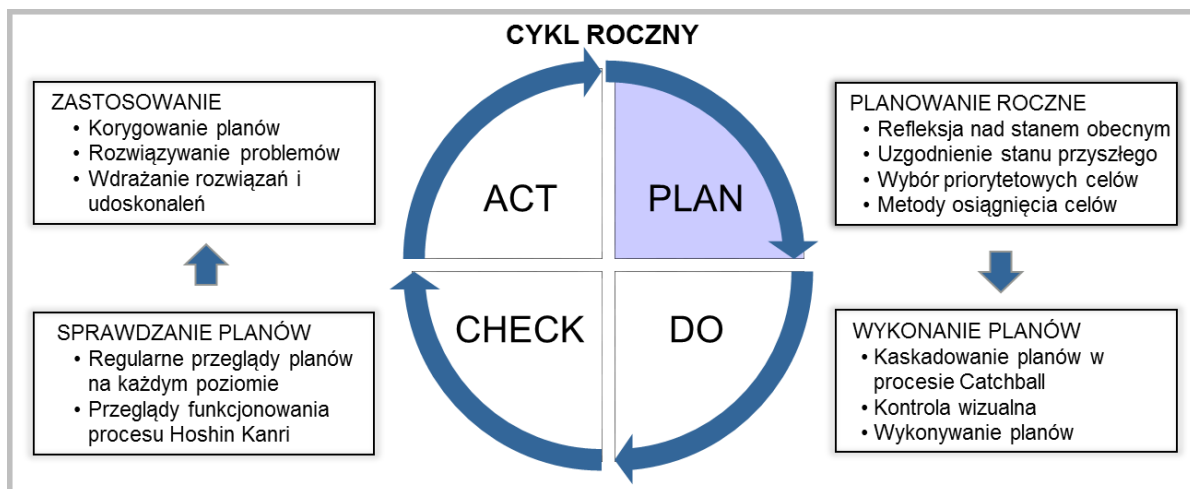
Rozwinięcie strategii (ang. Strategy Deployment) to przejście od planu okresowego do krótkoterminowych działań w planie rocznym, z tym, że rok nie musi pokrywać się z rokiem kalendarzowym (zależy od przyjętego cyklu planowania). Nie powinno się pomijać planu okresowego, nawet jeśli miałby być ogólne zarysowany. W większości przypadków wystarczy ograniczenie się do kluczowych celów oraz kilku priorytetowych zmian i udoskonalień. To wyznaczy ramy dla rocznych planów i utrzyma organizację na odpowiednich torach. Przejście bezpośrednie od wizji do planu rocznego zwiększa ryzyko odejścia od wyznaczonego kierunku.

¹⁹ Raporty A3 to zapoczątkowana w fabrykach Toyoty praktyka zapisywania problemu, analiz i akcji korygujących oraz planu działań na pojedynczym arkuszu papieru w formacie A3, często z wykorzystaniem rysunków. O raportach przeczytasz [TUTAJ](#). Stosujemy je do rozwiązywania różnego rodzaju problemów biznesowych, w tym inicjatyw i projektów strategicznych.

Cykl roczny – serce Hoshin Kanri

Cykl roczny to serce Hoshin Kanri, ponieważ właśnie tu decyduje się sukces wdrażania strategii. W planie rocznym najwyższe kierownictwo podejmuje decyzję o tym, jaki dystans pokonać w kierunku swojej wizji, w perspektywie kolejnego roku. Wybór kierunku strategicznego ustawia firmę na właściwy tor, ale to roczny plan i jego realizacja powoduje, że strategia staje się faktem, a nie tylko marzeniem.

Jeśli twoja firma posiada plan strategiczny, to plan roczny będzie wynikał wprost z niego. Jeśli nie ma, to plan ten trzeba opracować, mając na uwadze perspektywę krótkookresową. Choć, jak podkreślono wielokrotnie w poprzednich rozdziałach, nie należy rezygnować z określenia założeń strategicznych, choćby w uproszczonej formie. Poniżej przedstawiono roczny cykl Hoshin Kanri, z wyróżnieniem planowania rocznego jako kroku rozpoczynającego cały cykl.



Rys. 18. Roczny cykl Hoshin Kanri

W planie rocznym konkretyzowane są cele oraz metody ich osiągnięcia. Planowanie powinno być poprzedzone refleksją na temat roku poprzedniego. Mimo, iż cykl roczny wpisany jest w cykl PDCA, w praktyce zaczyna się od kroków C (Check) –A (Act) poprzedniego cyklu. Nie powinno się zaczynać planowania bez oceny bieżącej sytuacji oraz podsumowania sukcesów i porażek minionego roku. Jeśli firma ma strategię, to planowanie roczne należy zacząć od SKANOWANIA, aby zweryfikować aktualność jej założeń, i gdy to uzasadnione, dokonać stosownej korekty. W kolejnych rozdziałach opisujemy główne kroki tworzenia planu rocznego.

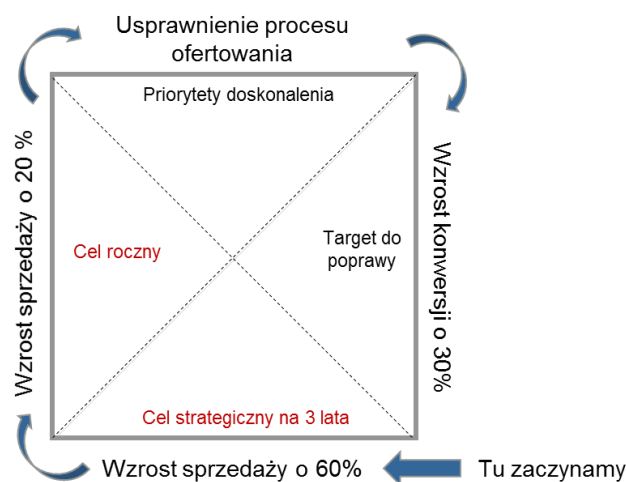
Plan roczny (ang. PLAN)

„Plan jest niczym, planowanie jest wszystkim”, ten przypisywany Eisenhowerowi cytat doskonale określa istotę planowania w Hoshin Kanri²⁰. Proces jest gruntowny, oparty na solidnym zrozumieniu sytuacji oraz angażujący wielu menedżerów. Jego celem jest nie tylko wybór priorytetów i zaplanowanie działań, ale również zaangażowanie do jego realizacji (ang. buy-in). Dzięki procesowi Catchball, już w trakcie planowania rozpoczyna się faktyczne wdrażanie strategii. Planowanie trwa kilka tygodni, uczestniczy w nim wiele osób, a założenia powstają w wyniku wielu iteracji, dyskusji i konsultacji.

²⁰ Systematyczny proces wyobrażania i formułowania pożądanej przyszłości oraz przekładania tej wizji na zarówno szeroko zdefiniowane jak i szczegółowe cele oraz sekwencję kroków do ich osiągnięcia. www.businessdictionary.com

Prześledźmy zatem na poniższym przykładzie, jak można przejść z planu średniookresowego do planu rocznego, kontrolując jednocześnie spójność z kierunkiem strategicznym.

Przykład: Załóżmy, że jednym z kluczowych celów w planie 3-letnim jest wzrost sprzedaży o 60%. Kierownictwo firmy, planując cele na kolejny rok, zdecydowało, że aby uzyskać taki rezultat, w tym roku niezbędne jest zwiększenie sprzedaży o minimum 20%. Refleksja dotycząca poprzedniego roku oraz analiza bieżącej sytuacji pokazała, że jednym z kluczowych problemów utrudniających zwiększenie sprzedaży jest nieskuteczny proces ofertowania. Obecny poziom konwersji, czyli zamiany ofert na umowy wynosi jedynie 20%. W czasie sesji planowania metod zespół zaproponował projekt mający na celu usprawnienie tego procesu. Dodatkowo uzgodnił z dyrektorem sprzedaży, że w wyniku usprawnienia poziom konwersji powinien wzrosnąć do min. 30% (target do poprawy). Dokonajmy więc szybkiego sprawdzenia spójności wszystkich działań w planie, wykorzystując do tego uproszczoną matrycę X. ang. (X-Matrix).



Rys. 19. Powiązanie elementów planu za pomocą Matrycy X (ang. X Matrix)

Proces planowania zatoczył krąg, przechodząc od celu 3-letniego do konkretnej metody rocznej z określonym targetem do poprawy. W ten sposób zrealizowane zostało kolejne założenie Hoshin Kanri, czyli osiągnięcie celów strategicznych poprzez doskonalenie organizacji.

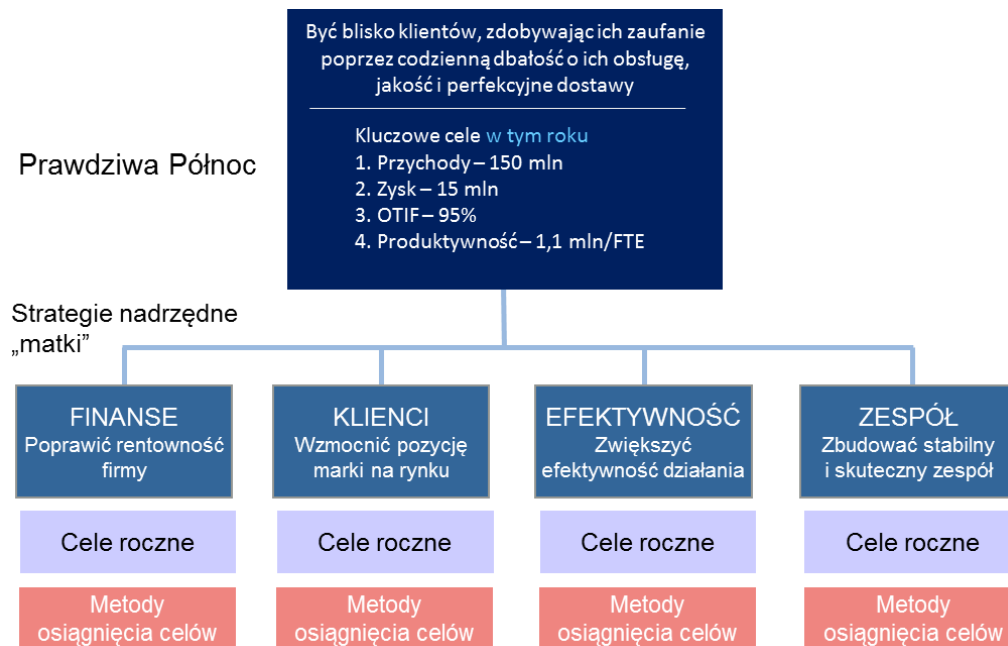
Refleksja nad stanem obecnym

Planowanie roczne zawsze zaczynamy od refleksji nad stanem obecnym. To obowiązkowy punkt procesu, który nie może być pominięty. Dzięki temu zidentyfikujemy kluczowe problemy oraz deficyty, które muszą być wyeliminowane. Sformułujemy również wnioski i rekomendację do uwzględnienia w kolejnych etapach tworzenia planu. Refleksja powinna obejmować następujące punkty:

- **Ocena poprzedniego roku.** W tym punkcie dokonujemy oceny realizacji strategii okresowej (jeśli jest), wyników finansowych i celów strategicznych minionego roku. Identyfikujemy również sukcesy, porażki i problemy, które przeszkadzają w osiągnięciu celów i rozwoju.
- **Ocena bieżącej sytuacji.** W tym punkcie oceniamy obecną sytuację rynkową, działania konkurencji oraz pozycję swojej firmy. Aktualizujemy SWOT aby zidentyfikować nowe szanse i zagrożenia oraz skonfrontować je z obecnymi mocnymi i słabymi stronami.
- **Wnioski i rekomendacje.** To moment na podsumowanie. Formułujemy kluczowe wnioski i zamieniamy je na rekomendacje dotyczącą zmian i działań na kolejny rok.

Drzewo planowania

Poszczególne kategorie tworzą drzewo planowania strategii (ang. Planning Tree). Kolejne kroki planowania będą realizowane w zakresach przez niewyznaczonych. To znacznie upraszcza cały proces i ułatwia jego kontrolę. Ogólna strategia długoterminowa jest rozbijana na kilka strategii tematycznych (nazywanych nadrzędnymi lub „matkami”), które są tworzone wokół poszczególnych kategorii. Każda strategia nadrzędna wspiera realizację Prawdziwej Północy, ale w innym zakresie. Zadaniem zespołu planistycznego jest wyznaczenie szczegółowych celów dla każdej kategorii oraz określenie metod ich osiągnięcia.



Rys. 20. Drzewo planowania w cyklu rocznym

Jeśli nie ma planu strategicznego, wszystkie założenia są formułowane w trakcie planowania rocznego.

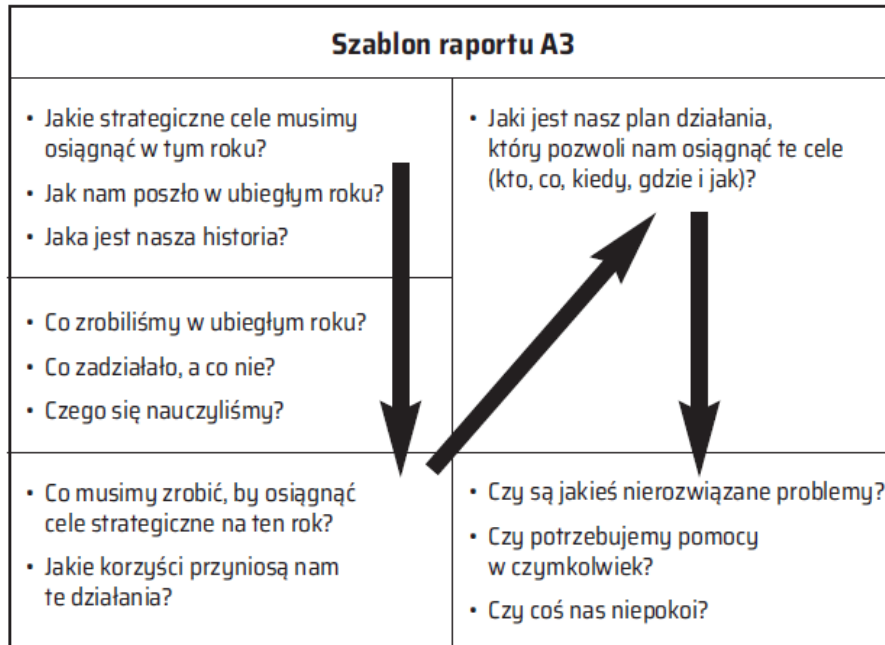
Strategie nadrzędne

Dla każdej kategorii tworzona jest strategia nadrzędna („matka”), w ramach której definiowane są cele roczne oraz plany działań. Strategie nadrzędne (ang. Mother Strategies) to skuteczny sposób na wdrażanie strategii w całej organizacji. Pracując nad nimi zespół planistyczny szuka odpowiedzi na cztery podstawowe pytania:

1. *Gdzie dostrzegamy rozbieżność (lukę) między stanem oczekiwanym a obecnym?*
2. *Co uniemożliwia nam zrealizowanie naszego celu?*
3. *Jakie są przyczyny obecnych problemów i ograniczeń?*
4. *Jakie działania pozwolą zniwelować najważniejsze przyczyny?*

Do opracowania strategii nadrzędnych wykorzystujemy raporty A3²¹ (ang. Mother A3), które pomagają stworzyć przekonującą opowieść biznesową. Kierunek strzałek wskazuje na kolejne kroki procesu, zaczynając od analizy sytuacji i refleksji, a na planie działań kończąc.

²¹ Raporty A3 stosujemy na różnych etapach planowania i wdrażania strategii. W tym przypadku raport A3 pomaga nam zaplanować strategię dla kategorii oraz przedstawić proces myślenia, który przeszliśmy określając założenia, cele i działania.



Rys. 21. Tworzenie strategii nadrzędnej w wykorzystaniu raportu A3²²

A3 pomaga utrzymać właściwą sekwencję i zabezpiecza przed „wymyśleniem działań”, nieodnoszących się do przyczyn rzeczywistych problemów. Wierzymy, że opisane w nich działania, odnoszące się do aktualnej sytuacji, pozwolą osiągnąć oczekiwane rezultaty. Następnie korygujemy naszą hipotezę, opierając się na tym, czego się nauczyliśmy.

Trzy elementy polityki

Zanim przejdziemy dalej, to warto się zatrzymać na chwilę i powrócić do słowa „polityka (ang. Policy)”. Zgodnie z zasadami japońskiego Hoshin Kanri polityka składa się z trzech elementów: „kwestii priorytetowych”, „celów” i „środków”. Rozwińmy zatem znaczenie tych pojęć:

- **Kwestie priorytetowe (ang. priority issue):** to problemy/sprawy, którymi organizacja musi się zająć i ustawić jako priorytet do osiągnięcia. W planie wyrażamy je jako ogólne cele strategiczne.
- **Cel (ang. objective):** to konkretny i specyficzny cel, który należy osiągnąć w odniesieniu do kwestii priorytetowych. W planie doprecyzowujemy go miernikiem i targetem.
- **Środki lub metody (ang. means):** to wybrane sposoby osiągnięcia celów. W planie są to różnego rodzaju działania np. inicjatywy, projekty, zadania.

Tworząc plan w ten sposób problemem może być rozróżnienie między celem a metodą. Warto zapamiętać, że cele odpowiadają na pytanie „co osiągnąć?”, natomiast metody „jak to osiągnąć?”. Cele mogą dotyczyć priorytetów wynikających zarówno z sytuacji wewnętrznej jak i otoczenia zewnętrznego. Muszą być osiągnięte, aby strategia odniosła sukces. Jeśli np. istotnym problemem są za wysokie koszty, to w planie odpowiadamy na ten problem celem strategicznym wyrażonym jako redukcja kosztów. Ogólny cel konkretyzujemy określając jakie koszty, do kiedy i o ile mają być obniżone. Następnie identyfikujemy powody tej sytuacji i czynniki na to wpływające oraz odpowiadamy na nie metodami, które mają doprowadzić do ich redukcji.

²² Szablon pochodzi z książki Dennisa Pascala pt. *Jak przełożyć strategię na skuteczne działania*, wydanej przez Lean Enterprise Institute Polska

Tworząc plan przechodzimy od długoterminowych zamierzeń do krótkoterminowych działań. Ogólne cele wyrażające rezultaty wysokiego poziomu ulegają uszczegółowieniu a szeroko określone strategie są doprecyzowywane w postaci serii specyficznych taktyk. Tworzy się więc wielopoziomowa struktura, powiązanych ze sobą celów i metod.

CELE STRATEGICZNE (WHAT)	METODY (HOW)
To cel, który organizacja musi osiągnąć, aby jej strategia odniosła sukces. Odpowiada na pytanie WHAT (CO?)	Ogólne określenie i wyrażenie sposobu osiągnięcia celów strategicznych. Odpowiadają na pytanie HOW (JAK?)
Ogólne: Redukcja kosztów Specyficzne: Redukcja kosztów magazynowania	Ogólne: Integracja łańcucha dostaw Specyficzne: Konsolidacja magazynów

Rys. 22. Cele strategiczne i metody ich osiągnięcia

Tworząc plan warto zapoznać się z modelem o nazwie GOST²³ opracowanym przez Richa Horwatha i opisanym w książce *Elevate: The Three Disciplines of Advanced Strategic Thinking*. Model ten w klarowny sposób wyjaśnia różnice między celami i sposobami ich osiągnięcia oraz ich powiązanie w planie strategicznym.

Cele roczne

Cele roczne to konkretne i mierzalne rezultaty, które mają zostać osiągnięte w najbliższym cyklu rocznym, np. przychody, koszty, liczba klientów, terminowość dostaw itp. Pomagają przejść od motywu do działania zamieniając ogólne cele na specyficzne i mierzalne rezultaty do osiągnięcia. Mogą one wynikać z średniookresowych celów strategicznych. Są ustalane w każdej kategorii w trakcie tworzenia strategii nadrzędnych.

		Wyzwania (Challenges)	Cele strategiczne (Objectives)	Mierniki – KPI's (Measures)	Wartości do osiągnięcia (KPI Targets)		
					ROK 1	ROK 2	ROK 3
FINANSE	Poprawić rentowność firmy	➔	Zwiększyć zysk brutto	Zysk operacyjny	15 mln	20 mln	30 mln
			Zwiększyć przychody	Przychody ze sprzedaży	150 mln	170 mln	200 mln
			Nie przekraczać budżetu	Koszty działalności	135 mln	150 mln	170 mln

Rys. 23. Cele roczne wynikające z planu okresowego

Każdy cel strategiczny odnosi się do konkretnej kwestii priorytetowej (ang. priority issue), którą w danym roku należy się zająć. Wszystkie cele muszą mieć precyzyjnie zdefiniowany miernik oraz wyznaczony konkretny target do osiągnięcia. Tylko wtedy stają się SMART²⁴

Mierniki odgrywają istotną rolę, ponieważ umożliwiają ocenę realizacji strategii. W wielu przypadkach zdefiniowanie dobrego miernika będzie wymagało chwili zastanowienia się. Miernik musi być przede wszystkim adekwatny do celu. Istotne jest, aby mierzyć to, co ważne, a nie to, co łatwe. W określaniu celów nie należy zaczynać od mierników. Należy zacząć od określenia oczekiwanego rezultatu, np. poprawa satysfakcji klientów, a dopiero później poszukać właściwego miernika, który ten rezultat zmierzy. W niektórych przypadkach, aby ocenić rezultat potrzebne będą dwa mierniki.

²³ GOST (Goals, Objectives, Strategy, Tactics).

²⁴ Akronim od ang. *Specific, Measurable, Ambitious, Realistic, Time-bound*.

Przykład: Kierownictwo ustaliło, że jednym z kluczowych celów będzie wzrost satysfakcji klientów. Cel wydaje się jednoznacznie określony. Jednak przy uzgadnianiu miernika pojawiało się wiele różnych propozycji wywołujących burzliwą dyskusję. Oto niektóre z nich: wskaźnik satysfakcji klientów (CSI), NPS (Net Promoter Score), liczba skarg i reklamacji, ocena w Google. Po długiej dyskusji grupa planistyczna zdecydowała, że najlepszym rozwiązaniem będzie użycie 2 mierników, a mianowicie NPS (ang. Net Promoter Score) oraz liczby skarg i reklamacji. Pierwszy pokaże gotowość klientów do polecenia firmy, a drugi bezwzględną i obiektywną liczbę przypadków niezadowolonych.

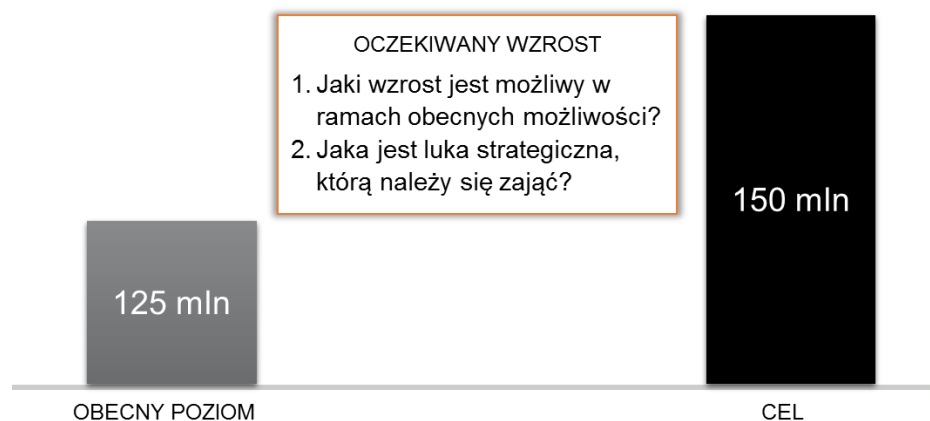
Kluczowe wskaźniki wydajności (KPI). Mierniki mierzące postęp w realizacji celów strategicznych będziemy nazywali kluczowymi (KPIs). Poszukując adekwatnych mierników, możesz skorzystać z przykładów na stronie: <https://bscdesigner.com/list-of-sample-kpis-in-5-perspectives-of-bsc.htm> lub <https://kpi.org/>. Warto zapoznać się z tymi przykładami, ale ostatecznie zdefiniować własne, adekwatne do swoich celów.

Wyznaczanie targetów²⁵

Target to konkretna wartość celu do osiągnięcia. Określa poziom ambicji i odkrywa problem, czyli różnicę między stanem obecnym a oczekiwanym. Im ambitniejszy jest jego poziom, tym więcej wysiłku i pomysłowości trzeba włożyć w jego osiągnięcie. Ustawiając target należy mieć świadomość, że może on być osiągnięty w wyniku zmian i udoskonaleń zawartych w planie rocznym, jak i codziennych działań operacyjnych. Nie powinno się także pomijać efektów zmian wdrożonych w poprzednim roku, jak i potencjału drobnych usprawnień realizowanych w ramach codziennego doskonalenia (PDCA).

Studium przypadku

Cześć 1: Firma działająca w branży kosmetycznej i specjalizująca się w sprzedaży i produkcji kosmetyków do klientów B2B ma ambicje stać się liderem na rynku. Aby tak się stało, musi rozwijać się w tempie min. 20% rocznie, co oznacza konieczność osiągnięcia za 3 lata przychodów na poziomie 200 mln zł. W poprzednim roku osiągnęła 125 mln. Chcąc zapewnić odpowiednie tempo wzrostu kierownictwo firmy zaproponowało cel na kolejny rok w wysokości 150 mln. Oczekiwany wzrost wynosi więc 25 mln. Cel ten, zgodnie z podziałem odpowiedzialności w firmie, został przydzielony dyrektorowi sprzedaży, który w kolejnym kroku procesu planowania proponuje metody jego osiągnięcia.



Rys. 24. Cel rozpoczyna proces poszukiwania metod

²⁵ Na podstawie Y. Akao, Hoshin Kanri: *Policy Deployment for Successful TQM*, target to konkretna wartość celu do osiągnięcia. Słowo target zostało użyte bez tłumaczenia, aby lepiej odróżnić wartość do osiągnięcia od ogólnego celu, wyrażającego oczekiwany rezultat.

Na tym etapie nie jest jeszcze przesądzone, czy taki wzrost jest możliwy do osiągnięcia. Po przanalizowaniu możliwych potencjałów oraz rozwiązań dyrektor sprzedaży wróci do kierownictwa z propozycją ewentualnej korekty celu i rozpoczną się negocjacje oraz poszukiwanie konsensusu.

Kontynuacja studium przypadku w rozdziale o metodach

Przy wyznaczaniu celów (targetów) można posłużyć się 4 opisanymi poniżej technikami.

1. **Target policy line.** Cel ustawiony jest w oparciu o zmienność i charakterystykę roku poprzedniego. Można powiedzieć, że jest to cel określany na bazie doświadczenia.
2. **Actual level.** Cel ustawiony jest jako wzrost w stosunku do poprzedniego roku. Stosując tę technikę, można bazować na zasadzie mówiącej o tym, że „złe” należy redukować o połowę, a „dobre” powiększać 2 razy (ang. *half the bad, double the good*).
3. **Technical – statistical Level.** Cel określa się na bazie metod statystycznych, np. poziomu BEP (ang. *Break Event Point*), analizy regresji, trendów itp.
4. **Market level.** Cel obliczony na bazie benchmarkingu, czyli porównania do firm z grupy porównawczej.

Metody osiągnięcia celów

„Redukcja wskaźnika odrzuceń” nie jest ani zadaniem wykonawczym, ani metodą. To konkretny cel do osiągnięcia. Aby poprawić oczekiwane wyniki, musisz odkryć słabości w procesach, które „produkują odrzucenia”. Metody pokazują drogę do eliminacji tych słabości. Przykładami metod są „dokładna analiza procesu” lub „promocja standaryzacji” (Yoji Akao, *Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM*).

Metody²⁶ (ang. Means) – to więc świadomie stosowany sposób postępowania mający prowadzić do osiągnięcia zamierzonego celu. Odpowiadają na pytanie „jak osiągnąć cel” (ang. *How*).



Rys. 25. Cel i sposób jego osiągnięcia

Metody w planie rocznym mogą pochodzić z dwóch źródeł:

1. Mogą wynikać z rozwinięcia wieloletnich priorytetowych zmian i udoskonaień zawartych już w planie okresowym
2. Mogą wynikać z potrzeb związanych z aktualną sytuacją w poszczególnych jednostkach

²⁶ W literaturze na temat Hoshin Kanri sposoby osiągnięcia celów nazywane są często „środkami”.

Metody w planie rocznym są odpowiedzią na bieżące ograniczenia, problemy i deficyty stojące na drodze do wyznaczonego celu. Mogą obejmować projekty operacyjne, udoskonalenia i inne działania realizowane we wszystkich jednostkach. Planując metody warto trzymać się poniższych wskazówek:

- Określając metody należy poszukiwać czynników wpływających na realizację celów oraz zidentyfikować procesy, które są z tymi celami związane. Można w tym zadaniu wykorzystać np. diagram Ishikawy lub analizę SWOT.
- Metody powinny być doprecyzowane w zakresie, czasie, budżecie, odpowiedzialności. Każda metoda powinna mieć wyznaczone mierzalne targety do osiągnięcia, odnoszący się do celu strategicznego, który wspiera.
- Planowanie metod należy rozpocząć dopiero po ustaleniu mierników i targetów dla celów strategicznych. Wielkość luki strategicznej będzie wpływać na zakres i intensywność działań.
- Metody mogą mieć charakter projektowy (np. wdrożenie nowej technologii), lub odnosić się do rezultatu jakiegoś procesu (np. pozyskać 100 leadów miesięcznie), lub też wyznaczać ogólny kierunek do doprecyzowania na niższych poziomach (np. poprawa warunków pracy).
- Nie wszystkie metody muszą wynikać z rozwinięcia strategii. Osiąganie celów wymaga wielu działań wynikających z bieżącej sytuacji. Plan nie powinien ograniczać kreatywności zespołów. Jedynym ograniczeniem są dostępne zasoby, które muszą być do tego planu zapewnione, oraz zgodność działań z ogólną strategią.
- Metody powinny być monitorowane zarówno jeśli chodzi o ich rezultat, jak i postęp w realizacji. Dobrą praktyką jest dokumentowanie metod za pomocą raportów A3.

Studium przypadku

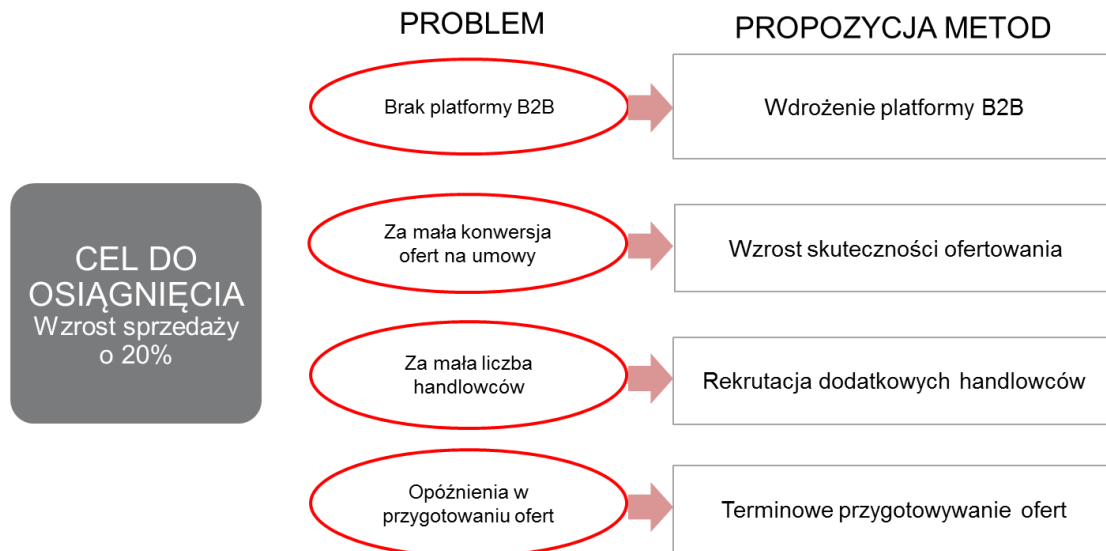
Część 2. Dyrektor sprzedaży, wraz z menedżerami bezpośrednio raportującymi do niego, rozpoczął prace nad przygotowaniem planu osiągnięcia przychodów w wysokości 150 mln. Zespół zaczął od analizy czynników, które uniemożliwiają uzyskanie oczekiwanego wzrostu. W tym zadaniu wykorzystał diagram Ishikawy²⁷ (rysunek poniżej).



Rys. 26. Wykorzystanie diagramu Ishikawy w procesie planowania metod

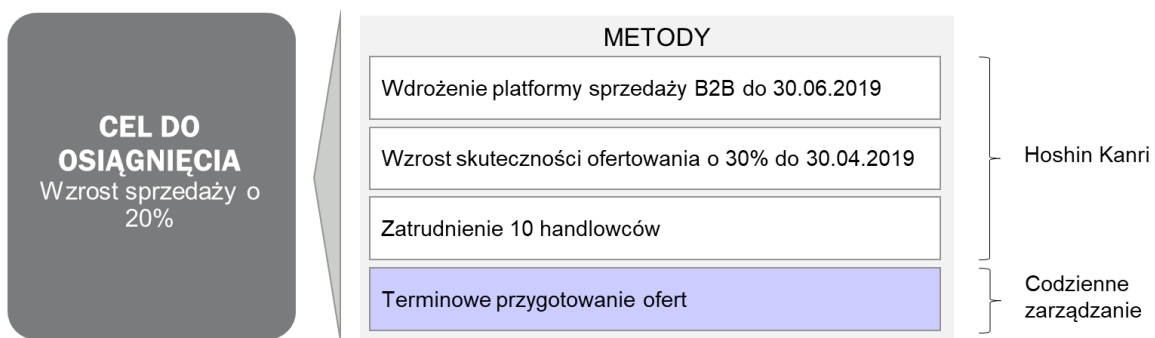
²⁷ Diagram Ishikawy, diagram przyczyn i skutków (ang. cause and effect diagram), znany także jako diagram ryby lub jako diagram rybiej ości (ang. fishbone diagram), https://pl.wikipedia.org/wiki/Diagram_Ishikawy

W wyniku dyskusji i przeprowadzonej analizy sytuacji zidentyfikowano wiele różnych problemów i ograniczeń. Dalsze prace doprowadziły zespół do określenia 4 kluczowych kwestii, którymi należy się zająć (zaznaczone czerwonym kolorem). Stały one się punktem wyjścia do określenia propozycji metod. Metody te mają różny charakter, od projektów IT typu wdrożenie platformy B2B poprzez projekty usprawniające procesy, w tym przypadku proces ofertowania, po zadania dotyczące rekrutacji handlowców.



Rys. 27. Zamiana problemów na propozycje metod

W toku dalszej dyskusji zespół uznał, że rozwiązanie problemu związanego z nieterminowym przygotowywaniem ofert nie wymaga istotnych usprawnień i nie będzie umieszczone w planie Hoshin Kanri. Problem ten powinien być rozwiązany w ramach codziennej kontroli i działań operacyjnych. Ostatecznie zaproponowano umieszczenie w rocznym planie 3 metod osiągnięcia celu²⁸, szacując, że powinny one zapewnić wzrost sprzedaży o 20 mln.



Rys. 28. Tworzenie planu obejmującego cele i metody

Zespół założył również, że 5 mln powinno zostać uzyskane w ramach obecnych możliwości. Wszyscy zgodzili się, że poziom kontroli dziennej nie jest zbyt dobry, a rozwiązania wdrożone w poprzednim roku, które miały poprawić skuteczność sprzedaży, nie są powszechnie stosowane. Lepsze wykorzystanie nowych rozwiązań oraz codzienna dyscyplina powinny zapewnić dodatkowe przychody.

²⁸ Zatrudnienie 10 handlowców można również wyłączyć z planu Hoshin Kanri. Tworząc plan należy określić, czy będzie on jednocześnie planem biznesowym, czy tylko jego częścią obejmującą zmiany i udoskonalenia.

Takie podejście do planowania zapewniło pełną klarowność i zrozumienie sposobu, w jaki ten ambitny cel ma zostać osiągnięty.

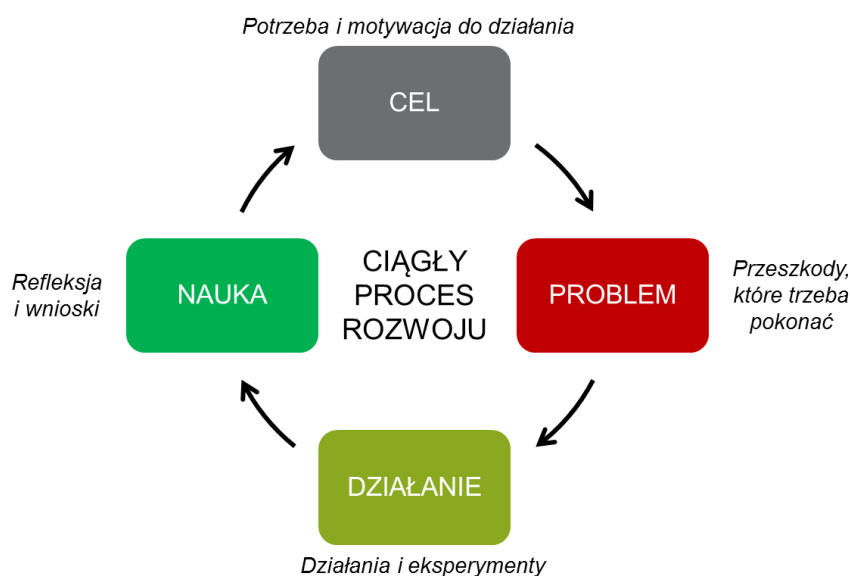


Rys. 29. Zwizualizowany plan osiągnięcia celu

Kierownictwo świadome takich decyzji będzie miało mniejszą skłonność do zmiany priorytetów, a menedżerowie będą dokładnie wiedzieli, na czym mają się skupić. Beneficjentem takiego planowania jest również dyrektor finansowy, kontrolujący na co wydawane są środki i jaki z tego ma być efekt. Warto również nadmienić, że w procesie planowania poszczególnych celów również możemy wykorzystać raporty A3, które przeprowadzą planistów przez pełen proces rozwiązywania problemu biznesowego jakim jest potrzeba uzyskania lepszych wyników.

Odkrywaj problemy, aby rozwijać ludzi

Wyznacz ambitne cele oraz potraktuj różnicę między stanem obecnym a oczekiwanym jako problem do rozwiązania. Jeśli tak zrobisz, to uruchomisz ciągły proces rozwoju potencjału pracowników.



Rys. 30. Ciągły proces rozwoju ludzi zaczynający się do celów

Proces rozwoju rozpoczyna się od określenia celów, które z kolei odkrywają problemy. Im ambitniejsze cele, tym więcej problemów zostanie odkrytych. Wiele firm dochodzi do tego momentu, ale nie idzie dalej. Planowanie działań (metod) jest więc kolejnym krokiem, ponieważ umożliwia pracownikom wzięcie spraw w swoje ręce. Nawet najlepszy plan będzie zawsze eksperymentem, który może się udać, ale nie musi. Jeśli jednak znajdziesz czas na refleksję, to w obu przypadkach stworzysz okazję do nauki i rozwoju. Im więcej takich cykli będzie, tym szybciej cała organizacja będzie się uczyć i rozwijać.

Powiązanie celów i metod w planie

Na etapie tworzenia planu rocznego należy połączyć metody z celami i ocenić siłę tej relacji. Ocena będzie możliwa tylko wtedy, gdy określimy spodziewany efekt metody. Trzeba pamiętać, że jedna metoda może wspierać kilka celów. Takie powiązanie pomaga określić wagę poszczególnych metod i nadać im odpowiedni priorytet. Do tego zadania możemy użyć matrycy celów i metod (ang. Target-Means Matrix), oceniając poszczególne powiązania za pomocą zaproponowanej poniżej legendy, lub w oparciu o własne kryteria oceny. Skala odnosi się do luki strategicznej, a nie do całego celu.

HOSHIN MATRIX		METODA (JAK?)		
		Wdrożenie platformy sprzedaży B2B	Wzrost skuteczności ofertowania	Rekrutacja 10 handlowców
CELE (CO?)	Wzrost sprzedaży o 20%	3	3	3
	Wzrost produktywności	2	1	0
	Poprawa terminowości dostaw	2	0	0
ZNACZENIE METOD		7	4	3

RELACJA CELÓW I METOD

- 3 Wpływ mocny, duże znaczenie (min. 20% celu)
- 2 Wpływ istotny (5-20% celu)
- 1 Wpływ niewielki ale warty zaznaczenia
- 0 Brak wpływu lub wpływ nieistotny

Rys. 31. Ocena powiązania za pomocą matrycy celów i metod (ang. Target-Means Matrix)

Wynik zapisany w wierszu „Znaczenie metod” jest sumą ocen wpływu poszczególnych metod na poszczególne cele. Pokazuje on ich znaczenie dla realizacji celów. Matrycę tę można stosować w trakcie kaskadowania planu, na każdym poziomie planowania.

Plan roczny

Kontrola powiązania celów z metodami kończy proces planowania i tworzenia rocznej polityki. Wszystkie elementy piramidy strategicznej zostały określone i uzgodnione. Dobrą praktyką jest umieszczenie całego planu w jednym, uproszonym arkuszu aby ułatwić komunikację z tym związaną.

PRAWDZIWA PÓŁNOC	Wyzwania (Challenges)	Cele strategiczne (Objectives)	Mierniki – KPI's (Measures)	Wartości do osiągnięcia za 3 lata (KPI Targets)	Metody	
	FINANSE	Poprawić rentowność firmy	Zwiększyć zysk brutto	Zysk operacyjny	15 mln	1. Wdrożenie platformy B2B 2. Optymalizacja kosztów wydziałowych
			Zwiększyć przychody	Przychody ze sprzedaży	150 mln	
			Nie przekraczać budżetu	Koszty działalności	135 mln	
	KLIENCI	Wzmocnić pozycję marki na rynku	Zwiększyć rozpoznawalność marki	Świadomość marki	50%	1. Poprawa planowania na produkcji 2. Transformacja podejścia do klienta
Poprawić poziom dostaw			OTIF	90%		
Zwiększyć satysfakcję klientów			NPS	30		
EFEKTYWNOŚĆ	Zwiększyć efektywność działania	Poprawić produktywność	Przychody/FTE's	0,7 mln	1. Wdrożenie Lean w magazynie 2. Renegocjacja warunków płatności	
		Zredukować koszty złej jakości	Koszty reklamacji i gwarancji	900 tys.		
		Przyspieszyć obrót gotówki	Cykl konwersji gotówki	50 dni		
ZESPÓŁ	Zbudować stabilny i skuteczny zespół	Rozwinąć właściwe umiejętności	% właściwych umiejętności	30%	1. Wdrożenie matryc umiejętności 2. Nowa polityka wynagradzania	
		Zwiększyć zaangażowanie zespołu	Wskaźnik zaangażowania	60%		
		Ustabilizować zespół	Rotacja pracowników w %	Max. 9%		

Rys. 32. Poglądowy i przykładowy plan roczny

Ustawienie planu w czasie

Istotnym biznesowym zagadnieniem jest właściwe i optymalne, z punktu widzenia realizacji celu, ustawienie poszczególnych metod w linii czasu. Aby metody wpłynęły istotnie na cel, muszą zakończyć się w czasie pozwalającym na „konsumpcję” ich efektów jeszcze w bieżącym roku. Jeśli wdrożenie platformy B2B zakończy się w grudniu, to wzrost sprzedaży może nastąpić dopiero w kolejnym roku. To nie znaczy, że nie należy realizować tego projektu, ale oznacza, że trzeba poszukać innych metod, które zakończą się wcześniej.

Dokumentowanie planu

Teraz przyszedł moment, aby ten plan udokumentować. Można go zapisać w formie dokumentu i/lub prezentacji. Minimum, to zapisanie ustaleń w arkusza, wg poniższego wzoru.

KATEGORIA FINANSE																						
WYZWANIE				Poprawić rentowność firmy																		
No	CEL STRATEGICZNY	KPI No	MIERNIK (KPI)	TARGET		METODY																
				2019	ODP.	INICJATYWY/PROJEKTY/DZIAŁANIA	BUDŻET	ODP.	DO KIEDY	TARGET	S	L	M	K	M	C	L	S	W	P	L	G
F.1	Zwiększyć zysk brutto	F.1	Zysk operacyjny	15 mln	AK	1.Optymalizacja finansowania	0,2 mln	SK	31.04.2019	Obniżenie kosztu kapitału o 20%												
F.2	Zwiększyć przychody	F.2	Przychody ze sprzedaży	150 mln	WE	2. Wdrożenie platformy B2B	1 mln	RK	30.06.2019	Wzrost przychodów o 10%												
F.3	Nie przekraczać budżetu	F.3.	Koszty działalności	135 mln	AZ	3.Optymalizacja kosztów wydziałowych	200 tys	WL	31.11.2019	Zmniejszenie kosztów o 5 mln												

Rys. 33. Przykładowy arkusz planu dla kategorii

Wdrażanie i wykonanie planów (ang. DO)

Celem tej fazy jest wdrażanie i wykonywanie planów na wszystkich poziomach organizacji. Etap wdrażania (ang. Deployment) nazywamy jest rozwijaniem lub kaskadowaniem, choć to ostatnie jest kojarzone głównie z celami. W przypadku Hoshin Kanri rozwinięcie dotyczy polityki, która obejmuje zarówno cele jak i metody ich osiągnięcia. Stąd angielska nazwa metody - Policy Deployment. W trakcie rozwijania planów następuje ich przekazywanie na kolejne poziomy zarządzania wraz z synchronizacją działań całej organizacji (ang. alignment). Kaskadowanie nie ogranicza się więc wyłącznie do celów,

lecz jest ściśle powiązane z działaniami, zasobami i systemami. Zakończenie etapu wdrażania uruchamia etap wykonywania planów, który jest realizowany poprzez powtarzające się, z różną częstością, cykle PDCA. Dzięki czemu organizacja szybko rusza w wyznaczonym kierunku i jest w stanie utrzymać wysokie oraz stałe tempo realizacji planów.

W pierwszym cyklu stosowania metody Hoshin Kanri w fazie DO odbywa się również wdrażanie nowego procesu oraz przygotowanie organizacji do jego stosowania.

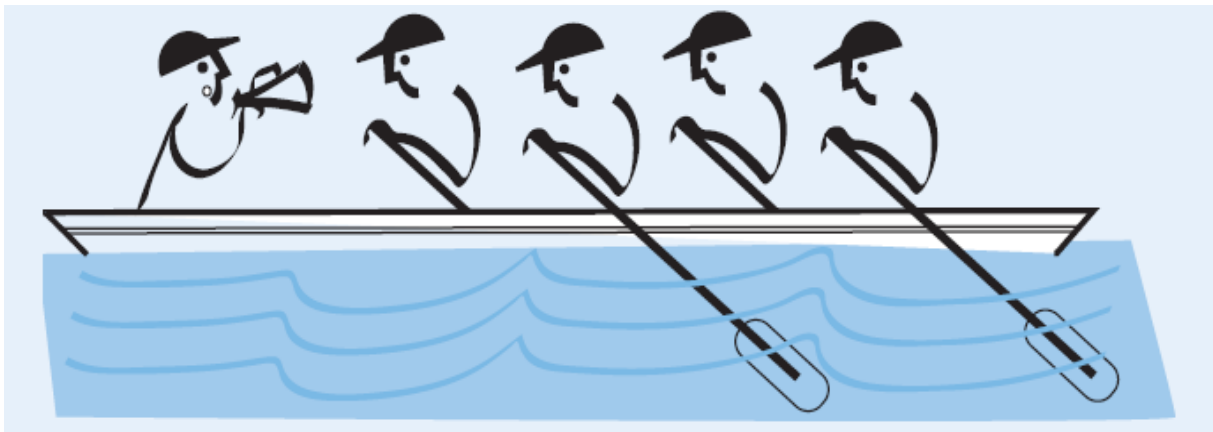
Zakres fazy DO obejmuje:

- Rozwinięcie (kaskadowanie) planów (ang. Deployment)
- Uszczegółowienie planów operacyjnych
- Wdrażanie wizualnej kontroli
- Komunikację i szkolenia
- Rozwój liderów
- Wykonywanie planów (ang. Execution)

Liderzy wdrożenia

Do każdej strategii przypisany jest lider wdrożenia (ang. Deployment Leader), który koordynuje proces planowania i wdrażania planów w całej organizacji. Liderzy to sternicy, utrzymujący jeden kierunek oraz tempo oraz zapewniający korelację działań między funkcyjnymi. Są odpowiedzialni za:

- Przewodzenie całemu procesowi planowania i wdrażania wybranej strategii.
- Opracowywanie strategicznego planu w formie raportu A3 i uzyskanie konsensusu dotyczącego założeń.
- Monitorowanie postępów, identyfikowanie problemów i reagowanie na nie.
- Budowę niezbędnych systemów zarządzania.



Rys. 34. Liderzy wdrożenia utrzymują jednego kierunek

Proces Catchball

Cechą charakterystyczną, a zarazem unikalną metody Hoshin Kanri jest proces o nazwie Catchball. Catchball to „partycypacyjne podejście do podejmowania decyzji, w którym idee są «rzucane i łapanie» w tę i z powrotem, w górę i w dół całej organizacji” aż do uzyskania konsensusu. Nazwa nawiązuje do „podawania piłki” w grach zespołowych.

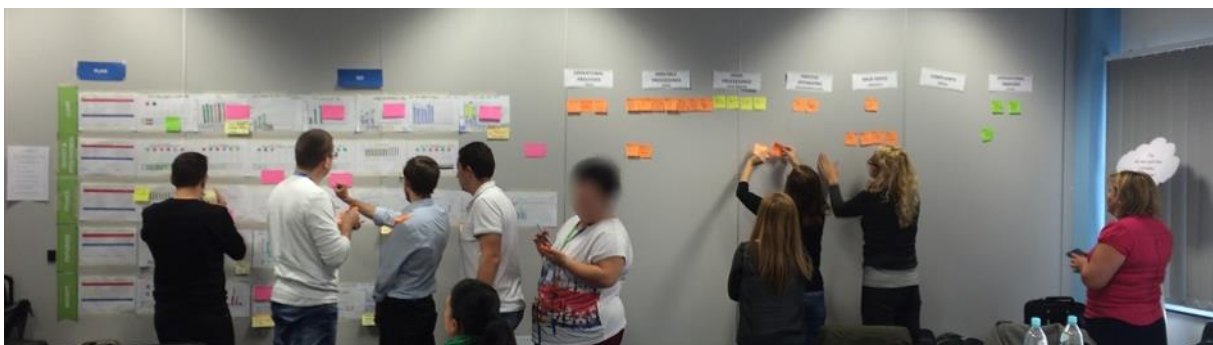


Rys. 35. Proces Catchball

Catchball jest integralną częścią procesu Hoshin Kanri. W odróżnieniu od tradycyjnego sposobu komunikacji „z góry na dół”, nacisk kładziony jest na zadawanie pytań, a nie przekazywanie rozkazów. Idea Catchball realizowana jest od pierwszego etapu planowania. Już w trakcie tworzenia wstępnych założeń następuje intensywna wymiana pomysłów i opinii. W planowanie angażowana jest szeroka grupa osób, co minimalizuje ryzyko nieprzemyślanych i jednostronnych decyzji oraz wpływa na motywację i chęć do jego realizacji. Cele i metody są doprecyzowywane iteracyjnie i zatwierdzane w drodze konsensusu. Kluczem do sukcesu jest gruntowne zrozumienie strategii oraz odważne podejście do wyznaczania celów i kreatywnego poszukiwania sposobów ich realizacji. Kolejne rundy Catchball mają miejsce w fazie DO, w trakcie kaskadowania planów.

Kaskadowanie planów

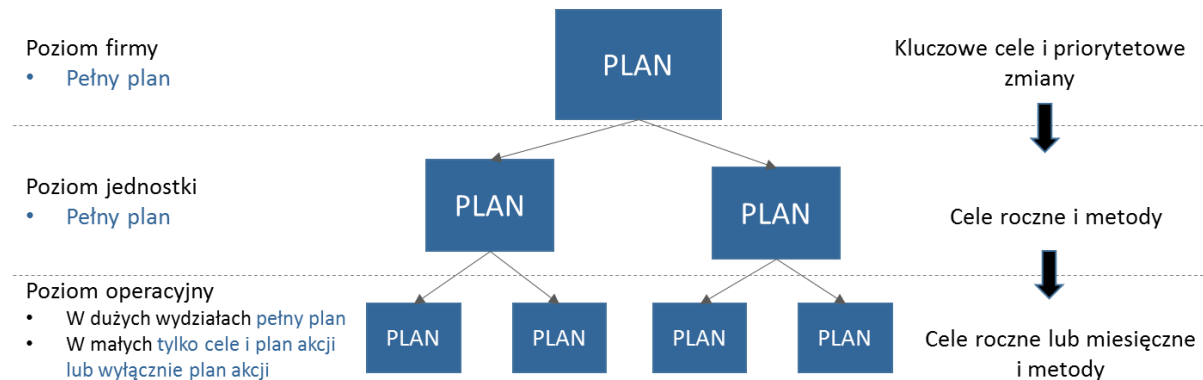
Kaskadowanie planów jest procesem złożonym i wymaga koordynacji oraz dostosowania do organizacji. Cele i metody muszą zostać przekazane w dół, z jednoczesnym zapewnieniem spójności całego planu. Plany tworzone na każdym poziomie odnoszą się do polityki wyższego poziomu, która jest dla nich punktem referencyjnym. Zanim rozpocznie się proces kaskadowania, cele i metody wyższego poziomu muszą być dobrze wyjaśnione i zrozumiałe przez wszystkich uczestników procesu. To zadanie przełożonych, liderów strategii i osób facylitujących proces. W trakcie sesji kaskadowania przełożeni i podwładni grają w „Catchball”, aż do uzyskania konsensusu. W sesji uczestniczą wszyscy menedżerowie tworzący plany oraz właściciele celów i metod.



Rys. 36. Sesja kaskadowania planu I poziomu na II poziom

W pierwszym kroku procesu menedżerowie ustalają, kto uczestniczy w realizacji poszczególnych celów (jaka jest jego kontrybucja), a następnie dokonują konwersji mierników, aby dostosować je do swojego zakresu odpowiedzialności. W kolejnym, wyznaczają wartość celów do osiągnięcia (targety) dla swoich jednostek oraz proponują plany działań. Ten etap wymaga nieraz kilku iteracji. Proces kończy się, gdy wszyscy menedżerowie przygotują swoje plany, a ich przełożeni je zatwierdzą.

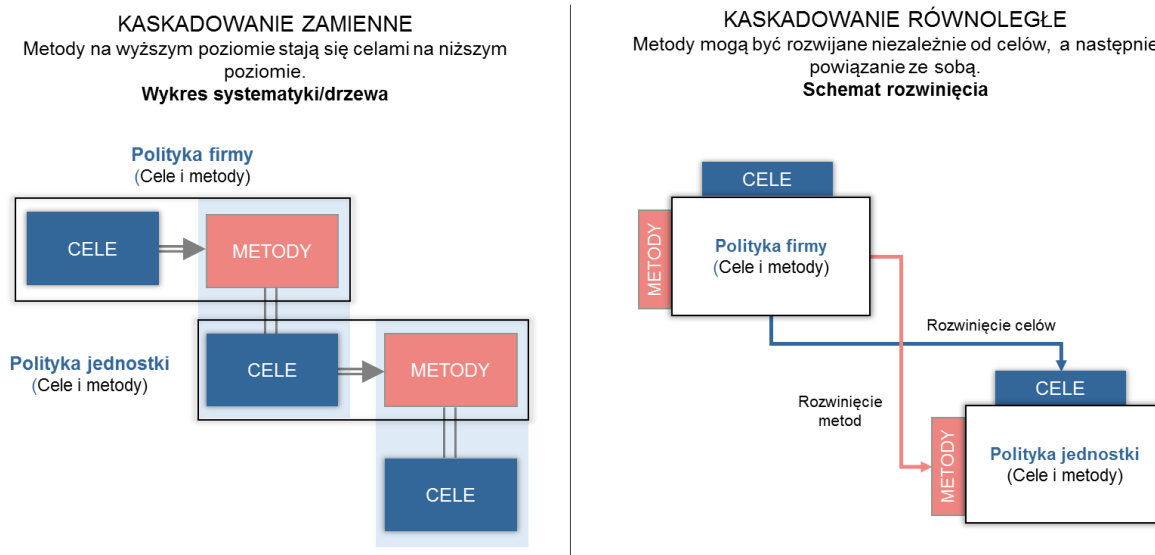
W ten sposób plan całej firmy zostaje skaskadowany na jednostki, przy czym na drugim poziomie mogą to być samodzielne jednostki biznesowe (ang. Single Business Units) lub jednostki funkcyjne. Zazwyczaj w jednostkach tych tworzone jest pełne drzewo planu, odzwierciedlające wszystkie kategorie. Na poziomie trzecim plany są uproszczone, zawierające wyłącznie działania dotyczące działów. Poglądową strukturą planu dla średniej wielkości organizacji pokazano poniżej.



Rys. 37. Przykładowa struktura planów

Proces kaskadowania składa się faktycznie z dwóch procesów. Jeden to rozwinięcie celów (ang. Target Deployment), drugi to rozwinięcie metod (ang. Means Deployment). Procesy te powinny być ściśle ze sobą powiązane. Skupienie tylko na celach pomija rzeczywiste problemy i ograniczenia, natomiast skupienie na metodach prowadzi do formalnej kontroli planu, bez powiązania z celami. Aby cele i metody tworzyły jeden spójny plan, to w procesie kaskadowania należy je łączyć ze sobą na każdym poziomie.

Kaskadowanie celów i metod można przeprowadzić na dwa sposoby. Pierwszy sposób nazwiemy kaskadowaniem zamiennym, drugi równoległym²⁹.



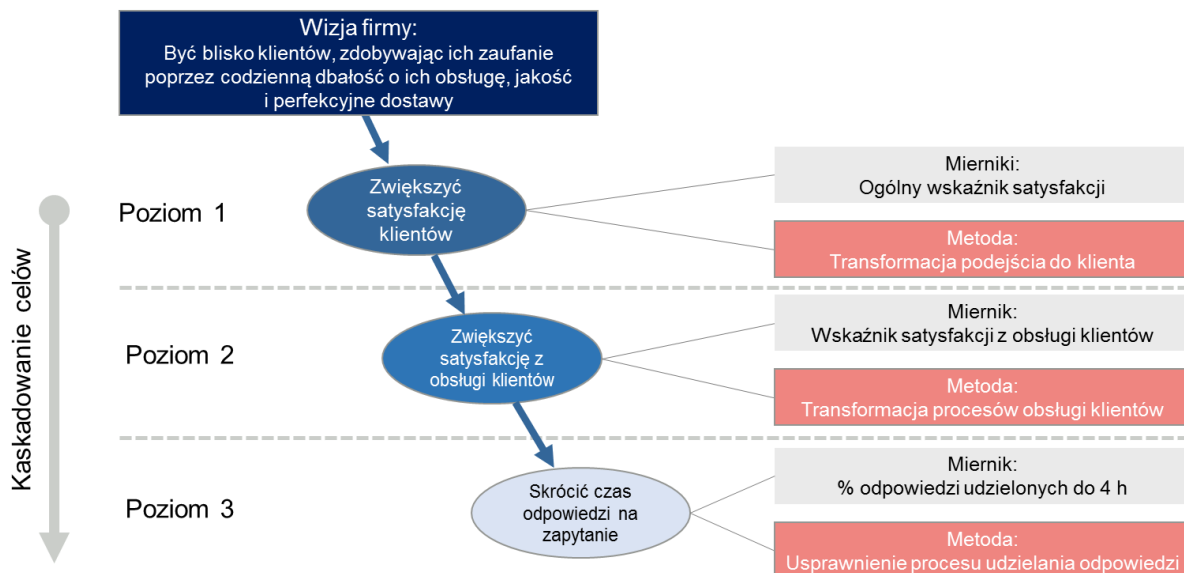
Rys. 38. Metody kaskadowania planu

²⁹ Autorzy książki Hoshin Kanri. Japońska metoda strategicznego zarządzania jakością. Marek Ćwiklicki, Hubert Obora nazwali pierwszy kaskadowaniem celów wykresem systematyki, a drugi schematem rozwinięcia celów i środków. Yoji Akao, autor książki Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM, używa nazwy Matrix Deployment..

Kaskadowanie zamienne zaczyna się od wyznaczenia celów rocznych i określenia metod ich realizacji. Następnie proces przebiega w oparciu o zasadę, że metody wyższego poziomu stają celami dla niższego. W ten sposób, poziom po poziomie, uzyskuje się logiczny i ściśle powiązany ciąg celów i metod ich osiągnięcia. Zaletą tego podejścia jest prosty mechanizm kaskadowania, który tworzy zrozumiałe i łatwe do kontrolowania powiązania.

Kaskadowanie równoległe, to bardziej rozbudowana metoda, w której kaskadowanie celów i metod odbywa się równoległe do siebie. Aby zapewnić spójność planu, na każdym poziomie dokonywana jest kontrola powiązania między nimi za pomocą matrycy celów i metod (ang. Target-Means Matrix). Stąd angielska nazwa - Matrix Deployment. Ten sposób kaskadowania ma wiele zalet, a jedną z najważniejszych jest to, że w trakcie rozwijania strategii, na każdym poziomie kontrolowane jest powiązanie między celami i metodami ich osiągnięcia.

Przyjrzyjmy się przykładowi kaskadowania umieszczonemu poniżej. Proces oparty jest na metodzie kaskadowania równoległego.



Rys. 39. Przykład kaskadowania celu wraz z powiązaniem miernikiem i metodą

Widać wyraźnie, że cel na każdym poziomie ulega przekształceniu, wraz z towarzyszącym mu miernikiem. Równoległe z celem i miernikiem rozwijana jest metoda, której zakres ulega zawężeniu. Kaskadując tą metodą wszystkie cele strategiczne poddajemy tej samej procedurze.

W procesie kaskadowania musimy sobie poradzić z różnymi przypadkami mierników. Niektóre z nich są łatwe do kaskadowania i nie zmieniają swojej definicji, jak np. przychody ze sprzedaży. Zaczynając od dyrektora sprzedaży, a kończąc na sprzedawcy definicja miernika będzie identyczna, a różnica wyniknie jedynie z wartości celu do osiągnięcia (targetu). Ale sytuacja komplikuje się, gdy mamy do czynienia z miernikami kontrybucyjnymi, czyli takimi, które agregują się w innej niż suma formule. Są to wskaźniki (np. OTIF), mierniki procesowe (np. czas realizacji) lub oparte na driverach, jak wskaźniki satysfakcji. Wyzwaniem jest również kaskadowanie celów biznesowych na jednostki wspierające. W tym przypadku musimy szukać mierników pośrednio związanych z miernikiem celu strategicznego, aby w jak największym stopniu angażować wszystkich pracowników w realizację strategii.

Zarządzanie wizualne

W trakcie realizowania strategii każdy menedżer musi mieć łatwy dostęp do aktualnej i rzetelnej informacji o poziomie wykonania planów. Efektywna komunikacja oraz szybka ocena sytuacji jest jednym z czynników sukcesu każdej strategii. Dlatego w ramach Hoshin Kanri wdrażamy koncepcję zarządzania wizualnego (ang. Visual Management).

Do wizualizacji używane są różnego rodzaju tablice, zarówno fizyczne jak i elektroniczne. Przykładową tablicę Hoshin Kanri wizualizującą plan I poziomu przedstawiono na poniższym rysunku.



Rys. 40. Przykładowa tablica Hoshin Kanri I poziomu zarządzania

Tablice Hoshin Kanri odzwierciedlają cykl PDCA oraz strukturę planu. Każda linia pozioma (pas poziomy) poświęcona jest osobnej kategorii.

W pionie tablica podzielona jest na 4 sektory PDCA: Plan (Plan), Wykonanie (Do), Kontrola (Check), Działanie (Act).

- 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 wizualizacja fizyczna jest wspomagana przez dostępne technologie informatyczne. Dashboardsy razem z tablicami fizycznymi mogą tworzyć systemy hybrydowe, łączące fizyczną i elektroniczną wizualizację, co sprawdza się dobrze w organizacjach rozproszonych lub takich, w której pracownicy pracują zdalnie. Wdrażając elektroniczne rozwiązania nie należy rezygnować z „fizycznej” tablicy, ponieważ spotkania „twarz w twarz” stanowią najskuteczniejszy sposób komunikowania się ludzi.

DASHBOARD STRATEGICZNY

KAT.	No	CELE STRATEGICZNE	MIERNIKI (KPI)	WYKONANIE MIESIĘCZNE												TRENDY	NARASTAJĄCO					
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		CEL ROCZNY	WYKONANIE	YoY	STATUS		
FINANSE	F.1	Wzrost sprzedaży netto	Sprzedaż netto w PLN	100	200	280	360	450	550	630	720								3500	3290	↑ 2%	94%
	F.2	Uzyskanie marży I stopnia	Marża w %	30%	35%	33%	27%	29%	24%	27%	29%								35%	29%	→ -4%	83%
	F.3	Wzrost zysku netto	Zysk netto PLN	4	6	5	-1	1	2	-3	2								30	16	↑ 1%	53%
	F.4	Koszty operacyjne	Wszystkie koszty operacyjne	50	55	48	43	58	61	63	64								550	442	↓ -10%	80%
KLIENCI	S.1	Wzrost sprzedaży na obecnych klientach	% wzrost obrotu netto w PLN na bazie obecnych klientów	47%	49%	51%	47%	52%	51%	48%	50%								55%	50%	→ -6,0%	91%
	S.2	Wzrost liczby nowych klientów	Ilość nowych klientów	23	40	56	69	83	96	112	130								700	609	↑ 5%	87%
	S.3	Satysfakcja klientów	Poziom satysfakcji klienta CSI	70%	72%	69%	73%	81%	75%	76%	82%								80%	82%	↓ -12%	103%

Rys. 41. Dashboard strategiczny. Fragment obejmujący dwie kategorie.

Kaskadowy system tablic

Wraz z procesem kaskadowania powstają tablice Hoshin Kanri niższych poziomów zarządzania, tworzące kaskadowy system wizualizacji.



Rys. 42. Kaskadowy system tablic wizualnych

Jeśli plan na drugim poziomie odzwierciedla wszystkie kategorie, to tablice nie różnią się zasadniczo tych, z poziomu pierwszego. Mają ten sam układ i wygląd. Mogą jedynie zawierać mniej wykresów, ze względu na węższy zakres odpowiedzialności. Kolejne poziomy tablic mogą mieć inny układ, ponieważ nie zawierają pełnej struktury planu i mają bardziej operacyjny charakter. Jeśli firma stosuje elektroniczne dashboards, to ich struktura również tworzy kaskadowy system, zsynchronizowany z poziomami planu. Wszystkie tablice bez względu na formę powinny stanowić jeden spójny system wizualizacji. Jeśli kaskadowanie celów i mierników zostało przeprowadzone właściwie, to z poziomu każdej tablicy w firmie można odnaleźć czytelną ścieżkę (ang. *traceability*) do celów strategicznych.

Rozwój liderów

Wdrożenie Hoshin Kanri wymaga od liderów wejścia w rolę, której być może nie realizowali poprzednio. Aby w pełni wykorzystać potencjał tej metody muszą nabyć nowych umiejętności oraz zacząć myśleć o sobie jako o trenerze, a nie szefie. Menedżerowie są odpowiedzialni za realizację strategii oraz wdrożenie i utrzymanie Hoshin Kanri, co wymusza na nich zrozumienie metody i

stosowanie jej w praktyce. Każdy menedżer realizuje ze swoim zespołem pełny proces PDCA oraz uczestniczy w realizacji planu wyższego poziomu. Hoshin Kanri będzie działać jako system pod warunkiem, że wszyscy uczestnicy procesu będą stosowali odpowiednie narzędzia, standardy i procedury. Wiemy, że brak zaangażowania pracowników oraz słabe skupienie i konsekwencja to kluczowe przyczyny problemów z realizacją strategii.

Zakres rozwoju lub wzmocnienia koniecznych umiejętności obejmuje m.in.:

1. Znajomość Hoshin Kanri oraz zasad Lean Management
2. Znajomość stosowania raportów A3
3. Umiejętność koordynacji i współpracy między-funkcyjnej
4. Umiejętność audytowania, coachingu i rozwijania podwładnych.

Przykładem menedżera zaangażowanego w Hoshin Kanri jest Carlos Frederico Pinto, CEO szpitala onkologicznego w São José dos Campos w Brazylii.



Rys.43. Carlos Frederico Pinto, CEO szpitala onkologicznego w Brazylii przy swojej tablicy Hoshin

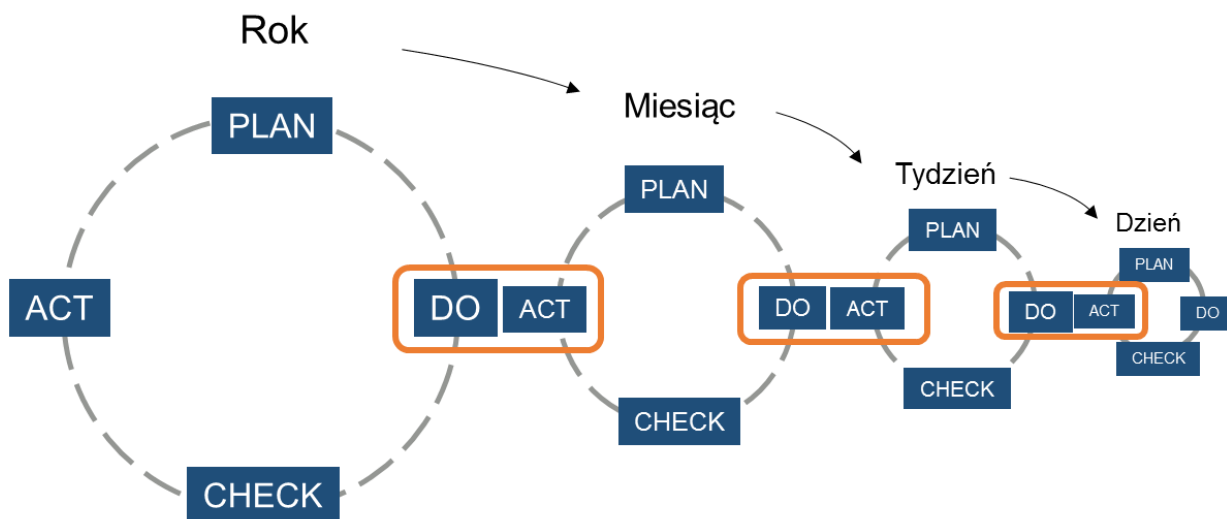
Wraz z zespołem od lat wdraża Hoshin Kanri, aby zrealizować swoją misję zmniejszenia obciążeń nowotworowych u ludzi – honorowy, wzniosły cel, którego nie można osiągnąć w krótkim okresie. Jak wielu innych menedżerów stosujących Hoshin Kanri jest skutecznym liderem i rozwijającym swój zespół coachem.

Film, w którym Carlos Frederic Pinto wyjaśnia działania Hoshin Kanri znajdziesz [TUTAJ](#).

Menedżerowie, 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 osiągnięciu. 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 je mieszczą, po roku jednak zaczynają skupiać się wyłącznie na priorytetach, nabierając zaufania do takiego sposobu zarządzania.

Wykonywanie planów

Cykl PDCA realizowany jest z różną prędkością. W trakcie realizacji planu rocznego ma miejsce 12 cykli miesięcznych, 52 tygodniowych i ponad 250 dziennych (dni pracujące). Cykle są sobą ściśle powiązane i z siebie wynikają. Takie powiązanie ułatwia szybkie reagowanie na zmiany i adaptację do nowej sytuacji. Zmiana w obrębie jednego cyklu pociąga za sobą natychmiastową zmianę we wszystkich cyklach. Dzięki temu firmy stosujące Hoshin Kanri szybko reagują na sytuacje problemowe i dostosowują się do nowych uwarunkowań.



Rys. 44. Powiązanie cykli PDCA

Sprawdzanie planów (ang. CHECK)

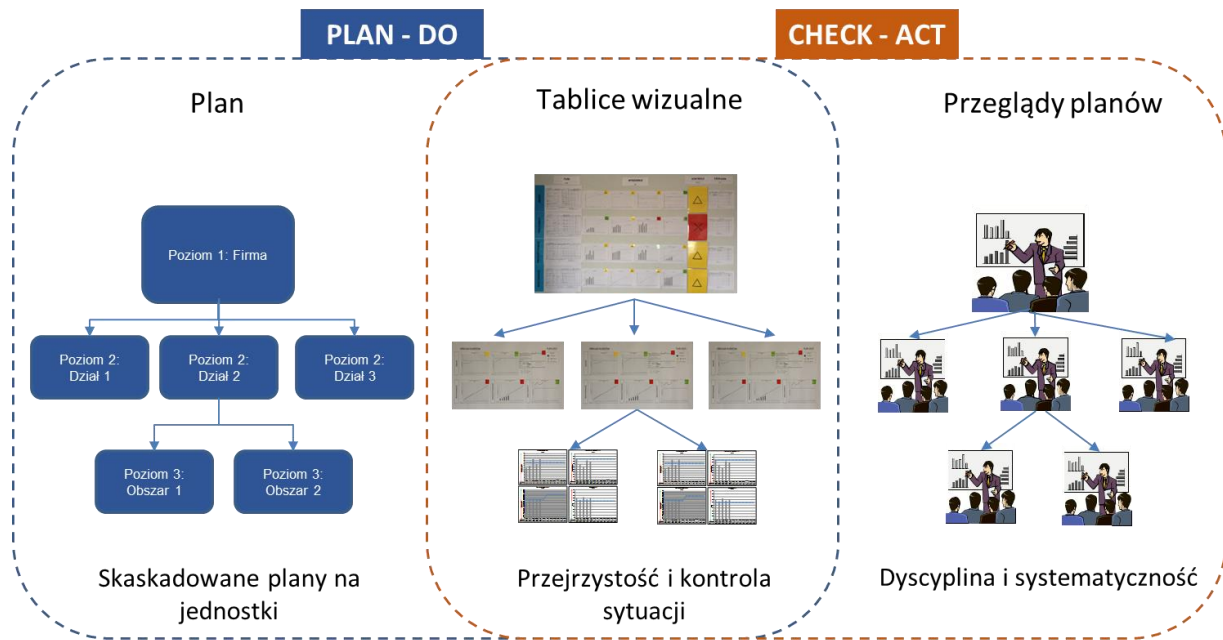
Przygotowanie dobrego planu oraz jego skaskadowanie na jednostki organizacyjne to dopiero połowa sukcesu. Druga połowa zależy od systematycznego i regularnego sprawdzania postępu w jego realizacji oraz reagowania na pojawiające się odchylenia.

Każdy plan strategiczny należy traktować jak eksperyment, który obarczony jest ryzykiem porażki. Nawet jeśli zespół planistyczny włożył dużo energii w przygotowanie planu, to z pewnością bazował na wielu założeniach i hipotezach. Przy dynamicznym otoczeniu, agresywnie działającej konkurencji oraz zmianach wewnątrz firmy, w każdym miesiącu mogą pojawić się niespodziewane problemy. Regularne sprawdzanie osiągniętych wyników pozwala szybko ocenić sytuację oraz dokonać stosowanej korekty.

Aby proces sprawdzania mógł zostać uruchomiony, należy uzgodnić i wdrożyć rutynę regularnych przeglądów planu.

Rutyna przeglądu planów

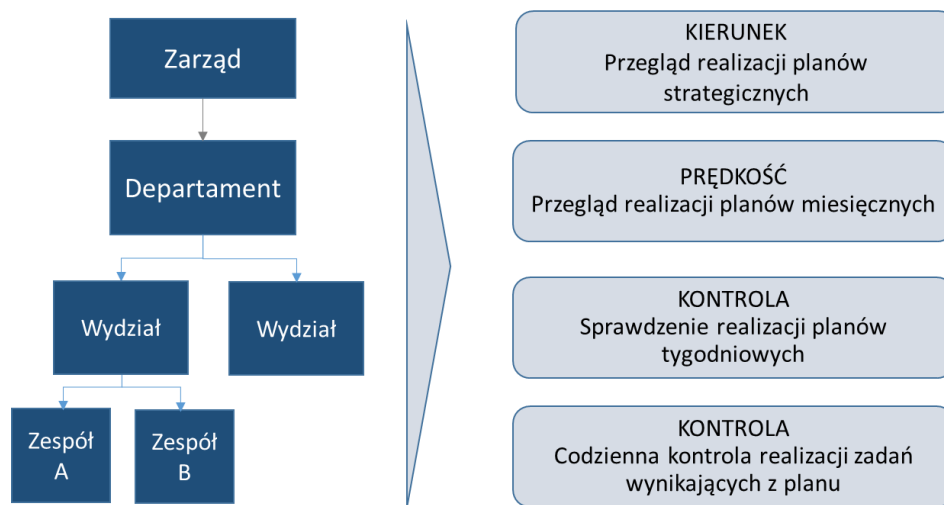
Rutyna przeglądów to uzgodniony i powtarzany cykl spotkań na każdym poziomie zarządzania. Rutyna jest integralną częścią systemu Hoshin Kanri. Poniższy rysunek przedstawia powiązanie trzech elementów systemu, tj. planu, tablic zarządzania wizualnego oraz przeglądów.



Rys. 45. Powiązanie planów, tablic wizualnych i przeglądów

Rutyna odzwierciedla strukturę kaskadowania planu oraz strukturę organizacyjną firmy. Dzięki temu regularne przeglądy odbywają się na każdym poziomie zarządzania. Przeglądy są zsynchronizowane ze sobą, aby zapewnić efektywny przepływ informacji. Na przykład przed przeglądem miesięcznym zarządu muszą się odbyć przeglądy departamentów, aby dyrektorzy byli przygotowani do przedstawienia aktualnej sytuacji. Rutyna projektowana jest indywidualnie dla każdej firmy.

W realizacji strategii każdy pełni inną i adekwatną do poziomu zarządzania rolę. Zarząd odpowiada za wyznaczenie i utrzymanie kierunku oraz regularne przeglądy strategii i procesu Hoshin. Menedżerowie odpowiadają za utrzymanie „prędkości” wyznaczonej miesięcznymi planami. Przeglądy na ich poziomie mają na celu sprawdzenie, czy to, co zostało zaplanowane w danym miesiącu, zostało osiągnięte i zrealizowane. Kierownicy działów i liderzy zespołów są odpowiedzialni za kontrolę realizacji planu w każdym tygodniu i poszczególnych dniach. W ten sposób plan monitorowany jest na każdym poziomie i w adekwatnych do roli cyklach. Po kilku miesiącach rutyna przeglądów staje się integralnym elementem sposobu działania.



Rys. 46. Cel przeglądów wynikający z roli w organizacji

Standard przeglądu

Standard przeglądu to uzgodniony scenariusz spotkania zawierający listę uczestników, agendę, miejsce oraz czas trwania. Standard projektowany jest indywidualnie dla każdego rodzaju przeglądu. Przeglądy poświęcone są omówieniu wyników, szczególnie tych, których realizacja odbiega od celu. W trakcie przeglądu następuje identyfikacja problemów oraz zapisanie działań korygujących do realizacji w kolejnych tygodniach. Przeglądy nie są miejscem na rozwiązanie problemów oraz dyskusję o tematach spoza agendy. Odbývają się często na stojąco, wszystkie dane są zaktualizowane przed przeglądem, a uczestnicy przychodzą dobrze przygotowani.

Przeglądy planów realizowane zgodnie z zasadami Hoshin Kanri są bardzo efektywne i znacznie różnią się od typowych narad menedżerskich. Wynika to z poniższych zasad:

1. Agenda przeglądu jest stała i znana wszystkim uczestnikom.
2. Przeglądy odbywają się z wykorzystaniem tablic lub dashboardów elektronicznych.
3. Wszystkie dane i informacje są przygotowane przed przeglądem.
4. Uczestnicy przychodzą na przegląd przygotowani.
5. Każdy ma wyznaczoną rolę i odpowiedzialność.

Do każdego celu i metody w planie przypisana jest osoba odpowiedzialna za ich realizację. W trakcie przeglądu osoby raportują aktualny status ich wykonania. Standardowo osoba raportująca ocenia bieżącą sytuację, wielkość odchylenia od celu i trend, informuje o przyczynach oraz podjętych i proponowanych działaniach korygujących. Miesięczny przegląd całego planu w średniej wielkości firmie trwa nie dłużej niż 3 godziny.

Przeglądy online

Coraz częściej przeglądy są realizowane w trybie on-line. Systemy telekonferencyjne i videokonferencyjne są obecnie powszechnie dostępną i tanią formą komunikacji, którą łatwo wykorzystywać. Dzięki nim możemy organizować spotkania i realizować ustaloną rutynę w rozproszonych lub pracujących zdalnie zespołach.



Rys. 47. Wirtualne formy komunikacji (Platforma Zoom)³⁰

Jednak trzeba być świadomym, że dystans, który się tworzy, wymaga dobrego przygotowania i umiejętności w prowadzeniu tego typu spotkań. W porównaniu z audio i videokonferencjami, spotkania twarzą w twarz mają wciąż wiele przewag. Wynikają one z osobistego i bezpośredniego kontaktu, który wspiera komunikację i pracę zespołową. Należy zatem szukać rozwiązań hybrydowych łączących zalety obu form spotkań.

³⁰ Zdjęcie <https://hc.services/zoom-rooms/easy-creative-guide-huddle-room-zoom/>

W kroku CHECK dokonujemy również kontroli działania procesu Hoshin Kanri. To jest niezbędne, aby zapewnić prawidłowe jego funkcjonowanie. Przegląd systemu realizowany jest przez najwyższe kierownictwo, menedżerów oraz zewnętrzną lub wewnętrzną jednostkę audytową. Przeglądy mają miejsce w trakcie podsumowania roku i planowania kolejnego, jak również operacyjnie, w formie audytów kaskadowanych, w których menedżer wyższego poziomu audytuje działanie systemu na niższym poziomie.




Zastosowanie (ang. ACT)

Faza ACT jest reakcją na ocenę sytuacji i wnioski z fazy sprawdzania (Check). Faza ta określana jest jako Act (zastosuj) lub Adjust (koryguj). Każde zaplanowane działanie (cel lub metoda) może zakończyć się osiągnięciem oczekiwanego rezultatu lub odchyleniem od oczekiwań. W zależności od sytuacji podejmowane będą inne decyzje i działania. Można je podzielić na trzy kategorie:

1. Rozwiązywanie problemów i korygowanie działań w trakcie realizacji planu
2. Standaryzacja wdrożonych nowych rozwiązań i udoskonaleń
3. Instytucjonalizacja i doskonalenie Hoshin Kanri

Zapobieganie porażkom poprzez reagowanie na problemy

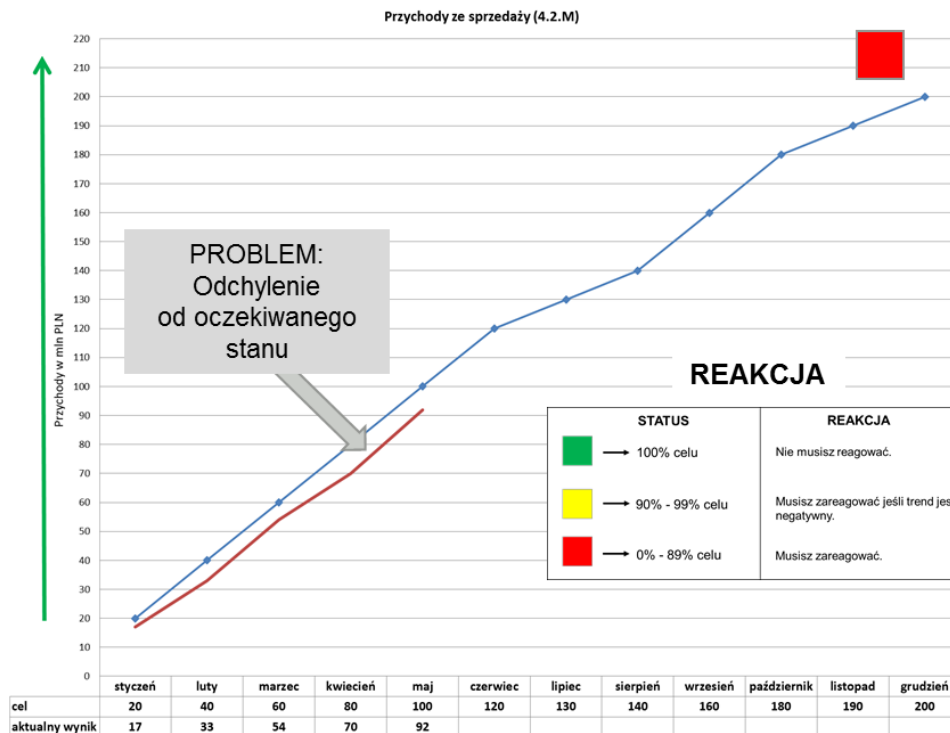
Nawet w przypadku doskonałego planu na drodze do jego realizacji zawsze będą się pojawiać przeszkody i problemy. Regularne przeglądy mają je odkryć i zmusić menedżerów do zajęcia się nimi. Aby ten mechanizm zadziałał, niezbędne jest wprowadzenie do słownika firmowego jednej i obowiązującej w całej organizacji definicji problemu, jako „nieakceptowanej różnicy między stanem obecnym a oczekiwanym”. Ta krótka i klarowna definicja doskonale ujmuje istotę Hoshin Kanri i Lean Management. Na etapie planowania ustalamy stan oczekiwany, a w trakcie przeglądów oceniamy stan obecny i widzimy różnicę między nimi. Aby reagowanie na problemy miało charakter systemowy, a nie obrowolny musimy jeszcze ustalić klarowne reguły. Przykład reguł przedstawiono na poniższej grafice.

<p>Możemy ustalić jednolite reguły dla wszystkich celów lub zindywidualizować je za pomocą limitów kontrolnych biorących pod uwagę naturalną zmienność. Na poziomie operacyjnym i wykonawczym można pominąć status żółty.</p>	STATUS	REAKCJA
	<p> → 100% celu</p>	Nie musisz reagować.
	<p> → 90% - 99% celu</p>	Musisz zareagować jeśli trend jest negatywny.
	<p> → 0% - 89% celu</p>	Musisz zareagować.

Rys. 48. Reguły reagowania na problem

Reguły reagowania zapewniają przewidywalność działań i budują wzajemne zaufanie wśród menedżerów. Powodują również, że problemy są rozwiązywane w miejscu powstawania. Szybkość reakcji na nie oraz skuteczność ich rozwiązywania jest niezbędna do utrzymania firmy na wyznaczonym kursie.

Każdy wykres prezentujący realizację celu jest oznakowany kolorem określającym jego obecny status. Kolory są zgodne z ustalonymi regułami, a statusy aktualizowane są w każdym cyklu przeglądu.

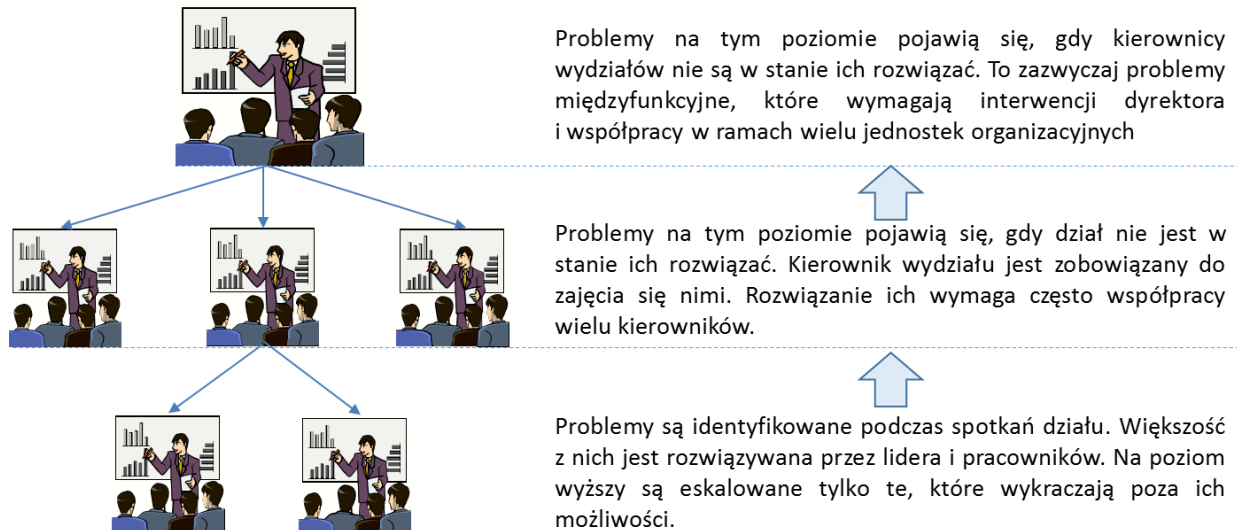


Rys.49. Wizualizacja statusu realizacji celu

W ten prosty, ale systemowy sposób zapewniamy, że jeśli gdziekolwiek wystąpi problem z realizacją celu, odpowiedni menedżer zareaguje na niego w określony sposób. Problemy, wymagające rozwiązania powinny być zapisywane i monitorowane na przeglądach.

Systemowe rozwiązywanie problemów

Proces rozwiązywania problemów jest kolejną integralną częścią Hoshin Kanri. Powiązanie wielu elementów w jeden system powoduje, że zanim problem uwidoczni się na wyższym poziomie zarządzania, z pewnością wcześniej będzie widoczny na niższym. Odchylenie od celu zauważone na miesięcznym przeglądzie zawsze jest wyprzedzone wieloma odchyleniami na niższych poziomach. Aby nie dopuszczać do dużych odchyień, należy wykrywać i rozwiązywać problemy w miejscu, w którym powstały, i zaraz po ich zidentyfikowaniu. Zdarza się jednak, że rozwiązanie problemu wykracza poza zdolność pojedynczego zespołu i potrzebna jest reakcja przełożonych. Właściwie zaprojektowana rutyna przeglądów i system eskalacji problemów zapewnia efektywny przepływ informacji i podejmowanie działań adekwatnych do sytuacji.



Rys. 50. Przenoszenie problemów między poziomami zarządzania

Standaryzacja wdrożonych nowych rozwiązań i udoskonaleń

Standaryzacja nie ogranicza się wyłącznie do procesów i operacji wykonywanych przez pracowników. Standard oznacza najlepszy w danym momencie sposób wykonania pracy na każdym poziomie organizacyjnym. Zmiany wdrażane w ramach Hoshin Kanri dotyczą nie tylko technologii, techniki czy procesów, ale również architektury całego biznesu. Na standaryzację należy spojrzeć z perspektywy rozwijania strategii oraz charakteru zmian, jakie są jej wynikiem. Możemy zatem wyróżnić trzy poziomy związane ze standaryzacją:

Poziom strategiczny – zmiany dotyczą modelu biznesowego, systemów i struktur oraz procesów obejmujących całą firmę. Na tym poziomie standaryzacja realizowana jest w postaci np. dokumentacji systemu zarządzania, polityk, reguł biznesowych, procedur systemowych i regulaminów.

Poziom taktyczny – zmiany dotyczą procesów realizowanych w ramach poszczególnych funkcji, np. produkcji, sprzedaży, logistyki. Na tym poziomie standaryzacja dotyczy głównie procesów oraz interakcji z innymi funkcjami. Przykładem może być mapa strumienia wartości, procedura realizacji procesu, SLA (ang. *Service Level Agreement*) czy też macierz odpowiedzialności RACI.

Poziom operacyjny – zmiany dotyczą sposobu wykonania pracy, np. realizacji zamówienia, obsługi reklamacji, montażu. Standaryzacja musi być już szczegółowa i obejmować nie tylko metodę pracy, ale również wszystkie kluczowe czynniki wpływające na jakość produktu i czas realizacji. Przykładem może być instrukcja przyjęcia towaru, standard przygotowania palety, standard kontroli międzyoperacyjnej.

Instytucjonalizacja i doskonalenie Hoshin Kanri

Hoshin Kanri działa jak system powiązanych ze sobą procesów, standardów i narzędzi. Nie będzie funkcjonować poprawnie, jeśli nie zostanie zinstytucjonalizowany i włączony do systemu zarządzania. Jak wspomniano w pierwszych rozdziałach, wdrożenie Hoshin Kanri polega na wprowadzeniu określonych zasad i procesów, które powinny być skutecznie wbudowane w sposób działania całej organizacji. Metoda ta wymaga również dostosowania do specyfiki firmy i ciągłego doskonalenia. Taki proces realizowany jest w trakcie wdrażania i uruchamiania, a następnie audytów systemu. Odbywają się one regularnie i są realizowane przez najwyższe kierownictwo. Jednym ze sposobów oceny działania systemu jest uczestnictwo przełożonych w przeglądach, które prowadzą ich podwładni. Bezpośredni

kontakt z ludźmi i obserwacja stosowania Hoshin Kanri w praktyce pozwala wykryć problemy i nieprawidłowości oraz zebrać pomysły na doskonalenie i rozwój systemu.

Ocena realizacji planu

Realizacja każdego planu powinna być zakończona jego oceną. Ocena dostarcza bowiem wielu wartościowych wniosków, które można przełożyć na działania w kolejnych okresach. Refleksja po zakończonym roku, bez względu na to, czy zakończył się sukcesem, czy porażką, to skuteczny sposób uczenia się całej organizacji. Poniższa tabela pomoże ci dokonać takiej oceny.

		Czy cel strategiczny został osiągnięty?	
		Tak	Nie
Czy plan metod został zrealizowany?	Tak	<p>Cel został osiągnięty i plan został zrealizowany</p> <ul style="list-style-type: none"> Przeanalizuj czynniki sukcesu Wyjaśnij, które metody przyczyniły się do osiągnięcia celu Weź je pod uwagę przy kolejnym planie Standaryzuj i rozpowszechniaj wdrożone rozwiązania 	<p>Cel nie został osiągnięty ale plan został zrealizowany</p> <ul style="list-style-type: none"> Wyjaśnij, czy metody były źle wybrane Czy wkład metod był mniejszy niż oczekiwano Wróć do analiz i pomysłów, których nie umieszczono w planie
	Nie	<p>Cel został osiągnięty ale plan nie został zrealizowany</p> <ul style="list-style-type: none"> Wyjaśnij, które metody przyniosły efekt Wyjaśnij dlaczego metody nie przyniosły efektu Zidentyfikuj czynniki, których nie wzięto pod uwagę oraz wyjaśnij dlaczego 	<p>Cel nie został osiągnięty i plan nie został zrealizowany</p> <ul style="list-style-type: none"> Wyjaśnij co zostało wykonane i jaki był tego rezultat Wróć do analizy sytuacji i zacznij od początku

Rys. 51. Ocena realizacji planu

Zwróć uwagę, że w tabeli zestawiono cel oraz plan metod, który miał zapewnić jego realizację. Takie zestawienie pokazuje, że możemy mieć do czynienia z czterema różnymi sytuacjami.

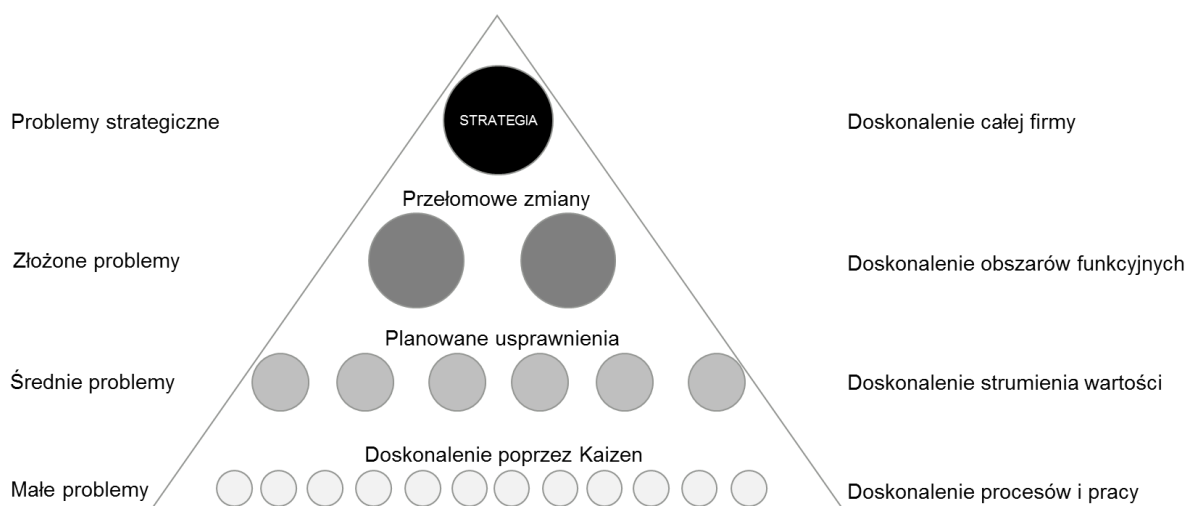
1. Cel został osiągnięty i plan zrealizowany.
2. Cel został osiągnięty, ale plan nie został zrealizowany.
3. Cel nie został osiągnięty, ale plan został zrealizowany.
4. Cel nie został osiągnięty i plan nie został zrealizowany.

Analizą obejmujemy wszystkie cele strategiczne. Na jej podstawie wyciągamy wnioski i formułujemy rekomendacje na kolejny rok. Wskazówki umieszczone w każdej ćwiartce tabeli sugerują działania do wykonania. W ten sposób możemy się skutecznie doskonalić zarówno w planowaniu jak i wdrażaniu planów.

Hoshin Kanri rozwija całą organizację

Hoshin Kanri to nie tylko proces planowania i realizowania strategii, ale również rozwoju całej organizacji. Rozwój ten jest wynikiem zaangażowania menedżerów i pracowników w rozwiązywanie problemów i doskonalenie. Regularne przeglądy w fazie sprawdzania planu dostarczają ku temu mnóstwa okazji. Każde odchylenie od planu jest okazją do doskonalenia, ponieważ odsłania słabości i sygnalizuje obszary, którymi należy się zająć, aby osiągnąć wyznaczone cele.

Małe i codzienne problemy to okazja do usprawniania pracy, eliminowania marnotrawstwa oraz poprawiania jakości. Większe problemy, które występują na styku różnych działów organizacyjnych, są wyśmienitą okazją do poprawy efektywności strumienia wartości (procesów End to End), wzmacniając współpracę między-funkcyjną i komunikację. Systemowe podejście do rozwiązywania problemów oraz doskonalenia, powiązane z realizacją strategii doprowadza do przełomowych zmian umożliwiających uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej.



Rys.52. Rozwiązywanie problemów jako sposób na doskonalenie organizacji

Organizacje stosujące Lean Management doskonalą się w tempie znacznie szybszym niż tradycyjnie zarządzane. Doskonalenie nie jest traktowane jako dodatek do zarządzania, lecz jako jego integralna część. Każdy pracownik, ekspert i menedżer jest odpowiedzialny za rozwiązywanie problemów i usprawnianie swojej pracy. Doskonalenie odbywa się ciągle, a nie tylko w momencie wdrażania dużych projektów i zmian jak to ma miejsce w większości firm.

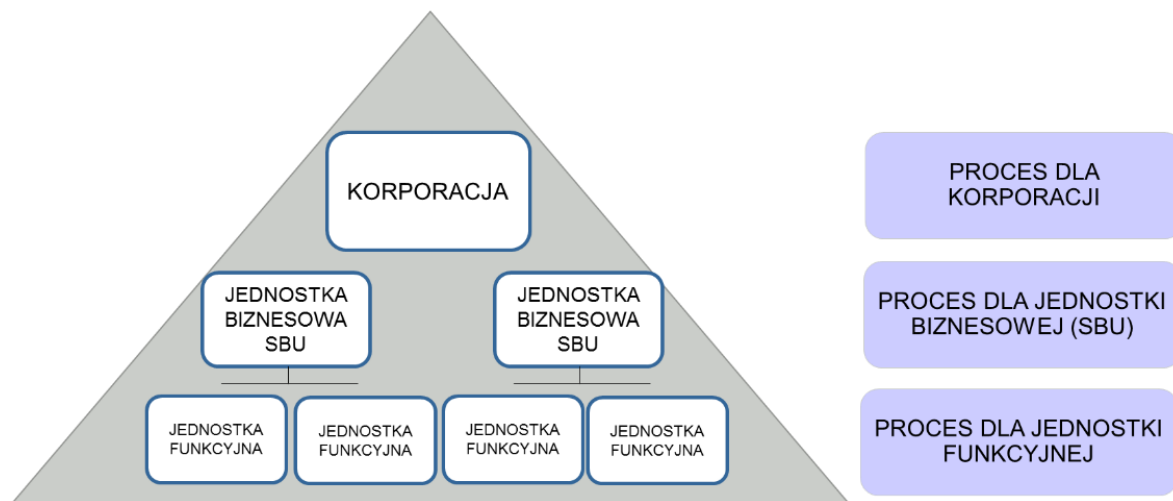
Zakres wdrażanych usprawnień ma ścisły związek z zakresem odpowiedzialności na poszczególnych stanowiskach i poziomach zarządzania. Pracownicy operacyjni nie są w stanie zaplanować i wdrożyć dużej zmiany, ale poprzez wiele codziennych działań kaizen systematycznie poprawiają efektywność swojej pracy. W połączeniu z działaniami menedżerów i ekspertów tworzą ciągle doskonalącą się organizację.

Wdrażanie Hoshin Kanri

Metoda Hoshin Kanri ma szerokie zastosowanie i może być wykorzystywana do zarządzania wieloma obszarami. Hoshin Kanri można stosować jako:

- metodę planowania strategicznego
- system operacyjny przedsiębiorstwa
- system zarządzania jakością

Wdrażając Hoshin Kanri, należy dostosować proces do poziomów strategii i struktury firmy. Na poziomie korporacji większa uwaga zwrócona jest zazwyczaj na kwestie strategii długoterminowej. Plany dla samodzielnych jednostek biznesowych (ang. Single Business Unit), np. krajowego oddziału międzynarodowej korporacji, mogą się ograniczać do perspektywy średniookresowej oraz koncentrować na lokalnych priorytetach. Natomiast plany na poziomie jednostek funkcyjnych np. produkcji, sprzedaży, IT, dotyczą wyłącznie zakresu ich odpowiedzialności i kwestii strategicznych z tym związanych.



Rys. 53. Warianty procesów w zależności od poziomu strategii

Podsumowanie

Skuteczne wdrażanie i realizacja strategii wymaga wielu powiązanych ze sobą i konsekwentnie realizowanych działań. Nawet doskonale sformułowana wizja i strategia pozostanie tylko życzeniem, jeśli organizacja nie będzie miała zdolności do jej realizacji. Przedsiębiorstwo, które ma strategię, musi mieć również skuteczną metodę jej wdrażania. Ludzie, aby działać efektywnie, potrzebują wiedzieć, dokąd 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. Z wielu wdrożonych projektów Hoshin Kanri wiemy, że jeśli stworzymy odpowiednie warunki i uruchomimy odpowiednie procesy i narzędzia, 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, mało kto chce powrócić do poprzednich praktyk.

Opisana metoda jest doskonałym rozwiązaniem dla firm poszukujących sposobu na rozwinięcie swojego pełnego potencjału. Każda firma, bez względu na branżę, wielkość czy poziom dojrzałości, może odnieść konkretne korzyści biznesowe ze stosowania opisanych zasad, koncepcji i rozwiązań.

Hoshin Kanri jest niezwykle skuteczną metodą rozwoju. Każdy roczny cykl PDCA przynosi nowe doświadczenia oraz wzmacnia organizację w jej drodze do wizji. W wyniku uporządkowanych, regularnych i systemowych działań firma rozwija swoje przewagi konkurencyjne oraz buduje kapitał intelektualny, podnoszący jej wartości rynkową.

Wdrażanie Hoshin Kanri. Studia przypadków

Aby jeszcze lepiej zrozumieć, czym jest Hoshin Kanri, jak działa w praktyce, jakie przynosi korzyści oraz co o tym myślą menedżerowie, w tym rozdziale przedstawiliśmy trzy wdrożenia realizowane na różnych poziomach organizacyjnych. Pierwszy w formie wywiadu z wiceprezesem zarządu firmy produkcyjno-handlowej Filplast Sp. z o.o., w której Hoshin Kanri zostało wdrożone na poziomie firmy. Drugie to wdrożenie w firmie Gaspol S.A., w której wdrożenie realizowane było na poziomie jednostki organizacyjnej, a trzecie w firmie KRUK S.A., które rozpoczęło się w obszarze pilotażowym, aby w krótkim czasie rozwinąć się w całej firmie, w kilku krajach. Mamy nadzieję, że przedstawione przykłady będą interesującym uzupełnieniem opisu metody.

Hoshin Kanri – polecam!

Wywiad z Bogusławem Bochenkiem – wiceprezesem zarządu i liderem Hoshin Kanri

Jaki problem biznesowy chcieliście rozwiązać, wdrażając Hoshin Kanri?

Nasza organizacyjna tódź rozrosła się, mieliśmy coraz więcej ludzi na pokładzie, a nie wszyscy używali takich samych wiosł i nie wszyscy wiosłowali w tym samym tempie i kierunku. Z małej firmy rodzinnej wyrosła organizacja skupiająca kilkuset ludzi, musieliśmy jasno określić kierunek, wytyczyć strategię, postawić na uproszczenie, żeby świadomie planować dalszy rozwój.

Jakie cele sobie postawiliście przed wdrożeniem?

Zdefiniowanie problemów, wyznaczenie celów rozwojowych i adekwatnych mierników oraz świadome budowanie kultury organizacyjnej – to były główne zadania. Dużo czasu poświęciliśmy na dyskusje o naszej misji i wizji. Przy okazji uświadomiliśmy sobie, że musimy poprawić komunikację pomiędzy działami.

Jakie korzyści osiągnęliście po roku pracy z HK?

Przed wszystkim ukierunkowaliśmy nasze działania. Skupiamy się na tym, co ma przełożenie na wyznaczony cel. Udało nam się wypracować standard przeglądów Hoshin Kanri. Dyskutujemy, odnosząc się do danych. Poprawiliśmy komunikację wewnątrz firmy. Rozwinęliśmy naszych menedżerów, powierzając im odpowiedzialność za cele. Zbliżyliśmy się do założonego, ambitnego wyniku finansowego.

Jakie było największe wyzwanie, które musieliście pokonać w związku z wdrożeniem Hoshin Kanri?

Na początku wyzwaniem było wypracowanie mierników do założonych celów. Brakowało nam narzędzi do pogłębionych analiz. A dziś największym wyzwaniem jest zmapowanie wypracowanych rozwiązań w całej firmie, zbudowanie kultury organizacyjnej w oparciu o cykl PDCA.

W jaki sposób zaangażowaliście menedżerów i pracowników w ten proces?

Od początku zapraszaliśmy do udziału w spotkaniach menedżerów z różnych działów. Zależało nam na interdyscyplinarnych dyskusjach i wyznaczeniu celów, za które każdy będzie się czuł odpowiedzialny.

Co zrobilibyście inaczej, gdybyście zaczęli jeszcze raz?

Szybciej rozpoczęlibyśmy proces edukacyjny w firmie – nie tylko dla menedżerów, ale wszystkich pracowników. Wcześniej wydalibyśmy biuletyn informacyjny o Hoshin Kanri.

Jakie wskazówki dalibyście innym klientom, którzy są zainteresowani wdrożeniem HK, a obawiają się zmian?

Jeśli boisz się zmian, nie zaczynaj. Albo się decydujesz, albo nie. Jeśli zdecydujesz się wejść na ścieżkę Hoshin Kanri, upewnij się, że wszyscy członkowie zarządu są zaangażowani w proces, dopiero wtedy możesz włączać menedżerów. Nie może zespół z prawej burty wiosłować inaczej niż z lewej. Nie rób wszystkiego naraz. Poświęć czas na wyznaczenie dobrych celów i mierników. Planuj, wykonuj, sprawdzaj, wdrażaj, poprawiaj – powtórz.

Pełny opis studium przypadku znajdziesz [TUTAJ](#).

Hoshin Kanri w GASPOL S.A.

Rezultaty wdrożenia w Gaspol Energy. GASPOL jest częścią SHV Energy z siedzibą w Hoofddorp (Holandia) będącego dostawcą rozwiązań energetycznych w Europie Zachodniej, Azji i Ameryce Południowej. Dostarcza rozwiązania energetyczne oparte na: gazie płynnym (LPG), skroplonym gazie ziemnym (LNG), gazie ziemnym z sieci, systemach hybrydowych, procesach kogeneracji (czyli produkcji ciepła i prądu w skojarzeniu), energii elektrycznej i energii odnawialnej (słonecznej, geotermalnej).

Metoda Hoshin Kanri została pilotażowo zastosowana w Dziale Instalacji Zbiornikowych oraz Dziale Logistyki i Transportu. Oficjalny start nastąpił 1 stycznia 2015 roku.

Wdrażając Hoshin Kanri w Pionie Instalacji i Transportu firmy Gaspol, postawiliśmy sobie 3 cele:

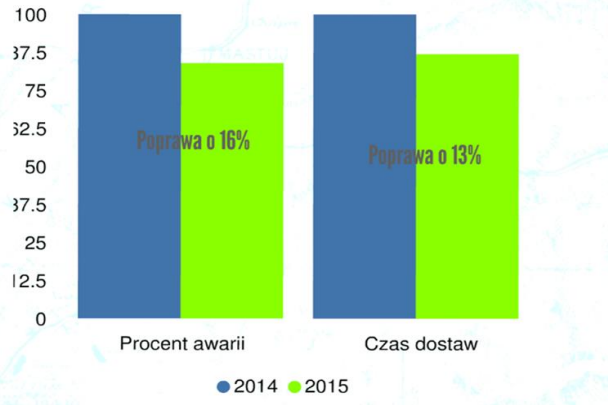
- Stworzyć efektywny system zarządzania angażujący wszystkich pracowników w realizację celów firmy oraz pokazujący problemy na drodze do ich realizacji.
- Powiązać z nim program rozwoju pracowników umożliwiający zbudowanie elastycznych zespołów reagujących na zmienny popyt.
- Wspierać realizację zaplanowanych celów poprzez wdrażanie wybranych metod Lean i budowanie kultury ciągłego doskonalenia.

W pierwszym, pełnym roku pracy w ramach nowych zasad uzyskaliśmy następujące rezultaty:

1. 100% wskaźników uległo poprawie w porównaniu do roku 2014.
2. Poprawiły się wyniki w 5 kluczowych obszarach kosztowych i jakościowych w zakresie 12-21%.
3. 60% wskaźników osiągnęło poziom założony na rok 2015.

Przykłady, którymi szczególnie możemy się pochwalić, to:

- Spadek liczby awarii o 16% w stosunku do 2014
- Poprawa terminowości dostaw o 13% w stosunku do 2014



Uczestnictwo kadry menedżerskiej każdego szczebla w wypracowywaniu celów, wskaźników i metod, regularne przeglądy tablic Hoshin Kanri, uczestnictwo pracowników w analizach problemów i projektowaniu działań korygujących – wymienionym działaniom przypisujemy największy wpływ na spowodowanie wzrostu zaangażowania pracowników i satysfakcji z pracy.

Pełny opis studium przypadku znajdziesz [TUTAJ](#).

Hoshin Kanri w KRUK S.A.

Firma KRUK S.A. jest liderem rynku zarządzania wierzytelnościami. W ciągu kilkunastu lat swojej działalności z małej kilkunastoosobowej firmy stała się międzynarodową grupą finansową, wyspecjalizowaną w szeroko pojętym obszarze zarządzania należnościami. Obecnie w skład Grupy wchodzi szereg spółek oferujących kompleksowy, nowoczesny i zintegrowany pakiet usług. Firma KRUK S.A. od lat wdraża z sukcesem Lean Management, doskonaląc się w każdym aspekcie i obszarze.

Przygoda z Hoshin Kanri rozpoczęła się w listopadzie 2015. Cele Hoshin Kanri (i związane z nimi problemy do rozwiązania) rozpoczęły proces poszukiwania rozwiązań, które mogłyby pomóc zarządzić pracą, dać kontrolę nad procesami i identyfikować problemy. Świetnie odnalazły się tutaj narzędzia wizualnego sterowania pracą.

W ramach prac warsztatowych zdefiniowaliśmy kluczowych interesariuszy, ich oczekiwania, które z kolei pozwoliły nam określić kluczowe cele i pogrupować je w kategorie.

Hoshin Kanri odgrywa ważną rolę w każdym z pięciu elementów transformacji Lean: wyznaczeniu klarownych celów zmian, doskonaleniu procesów, rozwoju potencjału pracowników, rozwoju systemu zarządzania oraz kultywowaniu Lean w sposobie myślenia i codziennym zachowaniu.



Cele dzienne wynikają z celów Hoshin Kanri. Codzienny monitoring pomaga utrzymać odpowiednie tempo pracy i szybko reagować na problemy, zanim skumulują się na tyle, aby zagrozić realizacji celu miesięcznego.

DAILY MANAGEMENT

	Korespondencja terminowa					Tydzień
	Poniedziałek	Wtorek	Środa	Czwartek	Piątek	
Magda	-	-	9	13	10	10
Marlena	0	6	10	13	10	10
Oliwia	15	16	0	13	13	10
Paulina	18	16	6	13	13	10
Maciek	-	-	9	7	-	0
Romek	8	6	6	10	0	0
Wojtek	16	16	6	10	13	0
				10	13	0
Korespondencja nieterminowa						
Magda	-	-	30	30	30	30
Marlena	0	30	30	30	30	30
Oliwia	30	30	0	30	30	30
Paulina	30	30	0	30	30	30
Maciek	-	100	50	50	-	130
Romek	0	50	30	30	0	30
Wojtek	30	30	30	30	30	0

	PROBLEMY/WAGI					Tydzień
	Poniedziałek	Wtorek	Środa	Czwartek	Piątek	
Magda						
Marlena						
Oliwia						
Paulina						
Maciek						
Romek						
Wojtek						
Sprawy zamknięte						
Magda						
Marlena						
Oliwia						
Paulina						
Maciek						
Romek						
Wojtek						

Wzrostki o zajęcie nieruchomości						
	Poniedziałek	Wtorek	Środa	Czwartek	Piątek	Tydzień
Magda	2	2	2	2	2	10

Wzrostki o ogni i opóźnianie						
	Poniedziałek	Wtorek	Środa	Czwartek	Piątek	Tydzień
Magda						11

W utrzymaniu sprawnego działania leanowego systemu zarządzania pomagają standardy pracy menedżerów. Dotyczą takich aktywności, jak uczestnictwo w przeglądach Hoshin Kanri, gemba walk, audyty, cykliczne spotkania zespołów zaangażowanych w ten sam proces.



Tablica kamishibai pomagająca zaplanować i kontrolować realizację rutyn managerskich

Wdrożenie systemu pracy zgodnie z Hoshin Kanri oraz próby stosowania w praktyce zasad i narzędzi Lean Management mają w Kruku już ponad 3-letnią historię. Stale uczymy się pracy w tym systemie i podnosimy świadomość pracowników.

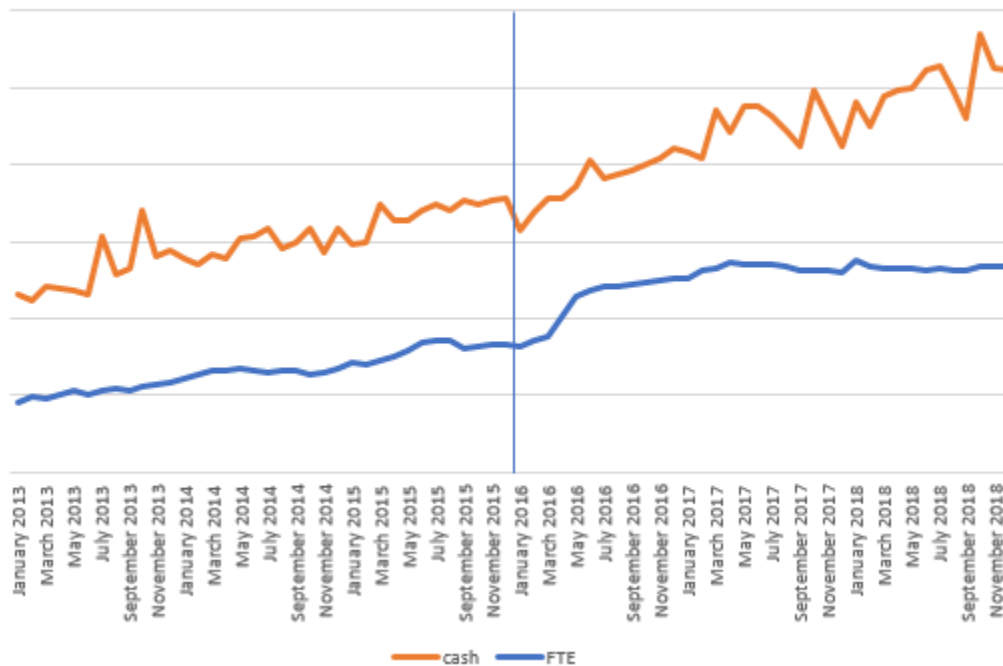
Ta formuła pracy pozwala nam w sposób ciągły identyfikować problemy. Pozwala też zastanawiać się nad ich przyczynami i poprzez ich eliminację sprawiać, że prowadzone procesy ulegają poprawie.

Z perspektywy czasu warto zauważyć, że jest to zdecydowanie system pracy dla firm zorientowanych na długi horyzont i na pełne efekty trzeba poczekać. Jednocześnie należy być bardzo konsekwentnym w codziennej pracy.

Efekty biznesowe w dłuższym horyzoncie czasu przybliży poniższy wykres obejmujący 6 lat działania firmy, odpowiednio przed wdrożeniem systemu HK (lata 2013-2015) oraz po wdrożeniu (okres 2016-2018).

Po 3 latach wdrażania Lean i Hoshin Kanri to, co jest widoczne w naszym sposobie pracy, to wszechobecne narzędzia do zarządzania wizualnego, częste spotkania zespołów i rozmowy o problemach, gemba walk po procesach i pełna transparentność całego procesu zarządzania. W naszej podróży we wdrażaniu Lean sięgamy po kolejne narzędzia, które pomagają nam lepiej rozumieć procesy, problemy i ich przyczyny. Jednocześnie standaryzują one dotychczas wypracowane usprawnienia i są bazą do kolejnych cykli PDCA.

Kruk PL (FTE vs Cash)



Zależność kwoty odzyskanej oraz liczby pracowników zaangażowanych w budowanie wyniku na procesach operacyjnych w Kruk S.A.

Można zaobserwować, że firma w całym 6-letnim okresie generowała przyrost kwoty odzyskanej. Jednocześnie odnotowywała stały poziom zapotrzebowania na pracowników potrzebnych do obsługi pracy wynikającej z rosnącej skali biznesu. Parametr biznesowy kwota odzyskana / fte w latach 2013-2016 oscylował na zbliżonym poziomie.

Na początku roku 2017, czyli w drugim roku działania systemu, liczba osób pracujących na procesie stabilizuje się, a generowane odzyski utrzymują trend wzrostowy. Wskaźniki efektywności i kwota odzyskana na etat rosną odpowiednio o 9% i 21% w porównaniu z rokiem bazowym (2013) oraz o 7% i 11% w porównaniu rok do roku.

Efekty projektu podsumować można następująco:

- uczestniczący w projekcie managerowie Kruka (wysokiego i średniego szczebla) naturalnie i błyskawicznie „kupili” Hoshin Kanri jako swoją metodę zarządzania i pracy
- uczestnicy warsztatów zaangażowali się w nie na 100% i traktowali ten czas jako inwestycję
- wszyscy bardzo dużo się nauczyli (o Lean jako o filozofii zarządzania)
- w krótkim czasie wypracowano wiele mierników powiązanych z celami biznesowymi (a jednak można i warto!)
- skaskadowano cele strategiczne na kilka poziomów struktury organizacyjnej
- wypracowane zostały narzędzia wspierające zarządzanie oparte na PDCA – tablice Hoshin Kanri
- ustalono rutyny pracy z tablicami (praca standaryzowana menedżerów)
- Hoshin Kanri otworzyło drzwi do kolejnych etapów transformacji Lean.

Pełny opis studium przypadku znajdziesz [TUTAJ](#).

Wersję angielską znajdziesz [TUTAJ](#).

Polecane linki i książki

Opis wdrożeń Hoshin Kanri w wielu krajach, w języku angielskim [TUTAJ](#).

Książka *Jak przełożyć strategię na skuteczne działania*: szczegóły [TUTAJ](#).



O autorze



Sławomir Kubiak, wcześniej menedżer i dyrektor w firmach usługowych i produkcyjnych, potem konsultant wiodący w wielu projektach Instytutu realizowanych w firmach usługowych i handlowych, w Polsce i za granicą, obecnie partner w Lean Enterprise Institute Polska. Ma za sobą 20 lat doświadczenia w biznesie, z czego 18 lat na stanowiskach menedżerskich. Od ponad 15 lat zajmuje się z sukcesem usprawnianiem firm oraz wdrażaniem Lean Management.

Zachęcam do kontaktu: slawomir.kubiak@lean.org.pl

O Lean Enterprise Institute Polska

- Jesteśmy największą w Polsce organizacją specjalizującą się we wdrażaniu Lean Management
- Działamy na rynku polskim od 1999 roku
- Pracowaliśmy z setkami klientów z wielu branż, na wszystkich etapach transformacji
- Jesteśmy członkiem międzynarodowej organizacji Lean Global Network
- Od lat propagujemy i wdrażamy metodę Hoshin Kanri



LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE POLSKA



Lean Enterprise Institute Polska Sp. z o. o.

tel.: +48 71 798 57 33

info@lean.org.pl

www.lean.org.pl

www.leanbooks.pl