

# Hoshin Kanri w praktyce:

czego uczą wdrożenia w KRUK S.A. i Gaspol Energy

Hoshin Kanri często kojarzy się ze strategią, celami i planowaniem. W praktyce jego wartość widać dopiero wtedy, gdy strategia zaczyna wpływać na codzienne decyzje: jakie wskaźniki śledzimy, jakie problemy rozwiązujemy, kiedy reagujemy i kto bierze odpowiedzialność za wynik.

Dobrze pokazują to dwa wdrożenia przeprowadzone w KRUK S.A. oraz Gaspol Energy. To różne branże, inne procesy i inne wyzwania, ale wspólny wniosek jest bardzo konkretny: Hoshin Kanri działa wtedy, gdy łączy cele biznesowe z miernikami, tablicami, rutyną przeglądów i działaniami korygującymi.



## **KRUK S.A.: Hoshin Kanri jako silnik transformacji Lean**

KRUK S.A. to lider rynku zarządzania wierzytelnościami, działający na siedmiu rynkach europejskich. Firma szybko rosła, zwiększała skalę działania i liczbę realizowanych inicjatyw i w takiej organizacji samo usprawnianie pojedynczych procesów nie wystarczało. Potrzebny był system, który połączy cele biznesowe z codziennym doskonaleniem.

Przełom nastąpił w 2015 roku, kiedy zaplanowano benchmarking w Wells Fargo oraz pilotaż Hoshin Kanri w obszarze procesów konsumenckich KRUK S.A. W pilotażu procesów sędowo-egzekucyjnych Kancelarii Raven uczestniczyło ponad 120 osób, pracujących na trzech szczeblach zarządzania i obsługujących około 0,5 mln aktywnych spraw.

W krótkim czasie wypracowano mierniki powiązane z celami biznesowymi, skaskadowano cele strategiczne na kilka poziomów organizacji, przygotowano tablice Hoshin Kanri i ustalono rutyny pracy z tablicami.

Efekty były mierzalne. Jeden z kluczowych wskaźników finansowych rozpoczął rok na poziomie 92% realizacji planu, a zakończył na poziomie 109%. Różnica wyniosła 17 punktów procentowych. W innym przykładzie terminowość odpowiedzi do klienta wzrosła z 60% do 80%, a po zidentyfikowaniu przyczyny brakujących 20% wskaźnik ustabilizował się na poziomie oznaczonym kolorem zielonym.

Najważniejsze nie były jednak same liczby, ale mechanizm: cele przestały być ogólną deklaracją, a stały się podstawą codziennego zarządzania wynikami.

## **Gaspol Energy: strategia, która angażuje pracowników**

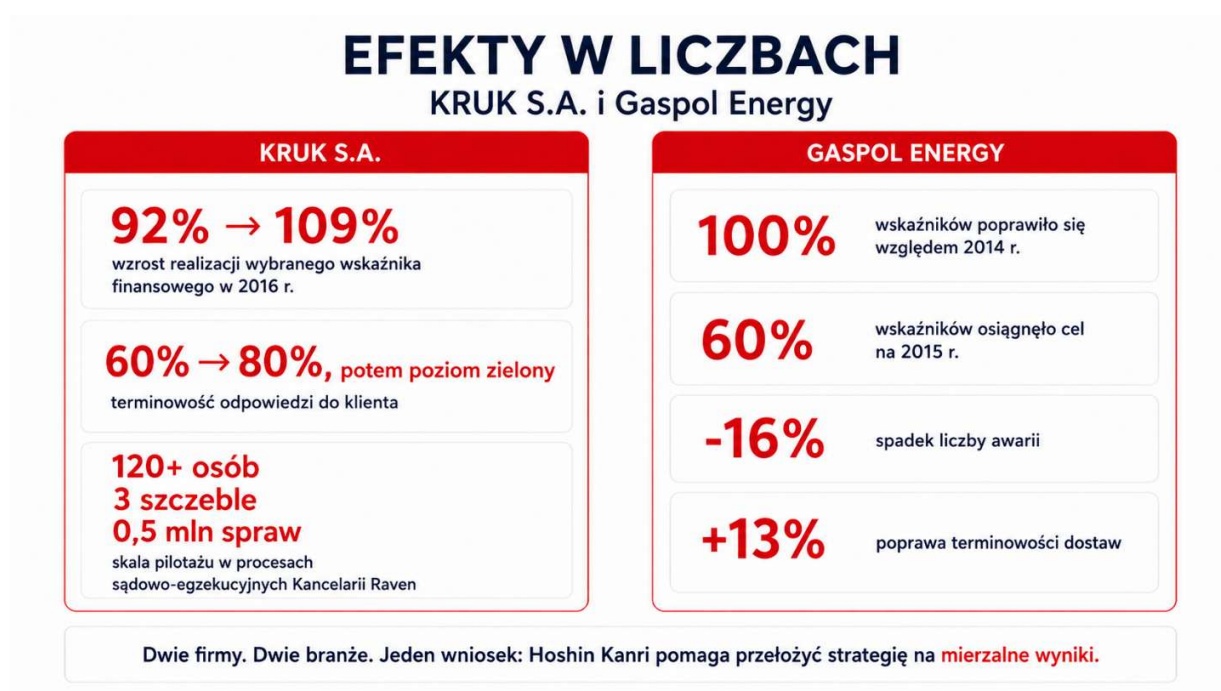
Gaspol Energy wdrażał Hoshin Kanri w Pionie Instalacji i Transportu. Celem było stworzenie systemu zarządzania, który angażuje pracowników w realizację celów firmy, wspiera rozwój ludzi i łączy metody Lean z kulturą ciągłego doskonalenia.

System oparto na czterech elementach: kaskadowaniu strategii i rocznych planach jednostek, tablicach zarządzania wizualnego, przeglądach wyników oraz działaniach korygujących. Zdefiniowano też cztery perspektywy doskonalenia: Klient, Ludzie, Bezpieczeństwo i Finanse.

Pilotaż ruszył 1 stycznia 2015 roku w Dziale Instalacji Zbiornikowych oraz Dziale Logistyki i Transportu. Wprowadzono rutynę przeglądów, standard przeglądu, reguły reagowania i audyty systemu.

Po pierwszym pełnym roku pracy 100% wskaźników poprawiło się względem 2014 roku, a 60% osiągnęło poziom założony na 2015 rok. Liczba awarii spadła o 16%, a terminowość dostaw poprawiła się o 13%.

Hoshin Kanri pomógł też lepiej identyfikować problemy. Dzięki wskaźnikom w kategorii Klient organizacja zobaczyła trudności z terminowością wykonania instalacji. Analiza doprowadziła do odkrycia zróżnicowanego, niewystandaryzowanego czasu wykonywania operacji. Następnie wykorzystano TWI do analizy pracy, wyboru najlepszej praktyki, usprawnienia operacji i stworzenia nowego standardu. W wybranych operacjach liczba kroków została zredukowana o 20–40%.



### Co łączy te dwa przypadki?

KRUK i Gaspol pokazują, że Hoshin Kanri nie jest tylko metodą planowania strategii, lecz systemem, który wymusza przełożenie celów na konkretne wskaźniki, odpowiedzialności, przeglądy i działania.

W obu firmach istotne były nie tylko cele, ale także codzienne zarządzanie: tablice, regularne przeglądy, reagowanie na odchylenia i rozwiązywanie problemów tam, gdzie rzeczywiście powstają. To właśnie odróżnia strategię „na papierze” od strategii, która zaczyna działać w organizacji.