

Planowanie strategiczne w praktyce. Metoda hoshin kanri – case studies.

Czy hoshin kanri to praktyczna metoda planowania strategicznego? Czy jest na tyle uniwersalna, aby dopasować się do różnych branż, wielkości, tempa rozwoju przedsiębiorstwa? Tak, ponieważ wyróżnia ją uniwersalność i elastyczność.

Uniwersalny charakter

Metoda opiera się na fundamentach ważnych dla każdego biznesu: wizji i misji, celach strategicznych i rocznych, projektach i harmonogramie. Sprawia to, że niezwykle łatwo ją wykorzystać. Znajduje zastosowanie w firmach produkcyjnych i usługowych, całych przedsiębiorstwach i poszczególnych zespołach, firmach o ugruntowanej pozycji i „gazelach” biznesu. Gdyż wszyscy potrzebują łatwej do zarządzania strategii działania.

Kluczowe przewagi

To co jest specyficzne dla hoshin kanri, to bardzo precyzyjne określenie mierników do każdego celu i projektu. Czyli, powiedzenia sobie, kiedy uznam dane zadanie za wykonane, a jego efekty za sukces.

Drugim ważnym aspektem hoshin kanri jest jej elastyczność, a może jeszcze bardziej, otwartość na specyfikę firmy. To metoda ma się dopasować do charakteru przedsiębiorstwa, a nie na odwrót. Klient (firma) jest w centrum zainteresowania, zgodnie z założeniami kaizen, a nie przekonanie o wybitnym charakterze tego, czy innego opracowania.

Dodatkowo cała strategia firmy budowana w oparciu o hoshin kanri, jest maksymalnie praktyczna dla firmy, zawiera bowiem gotowe instrukcje jej wdrożenia. I tu dochodzimy do trzeciej ważnej cechy metody. Jest nią wykonalność. Jak jest uzyskiwana? Poprzez weryfikowanie założeń z naszym zespołem (tzw. catchball). Bardzo często okazuje się, że pracownicy, którzy bardzo dobrze znają niuanse swoich obszarów działania, potrafią doprecyzować strategię, a czasami wykazać jej braki. Dzięki temu, strategia nie jest tylko dokumentem złożonym w sejfie zarządu, ale praktyczną pomocą, instrukcją rozwoju biznesu.

A jak to wygląda w praktyce? Poniżej prezentujemy case studies, po roku od przeprowadzenia hoshin kanri i wdrożenia nowej strategii.

Jedyną pewną rzeczą jest zmiana

Firma z branży farmaceutycznej przeszła reorganizację. Zmianom uległy struktury organizacyjne m.in. liczebność i składy zespołów, a także zakresy ich obowiązków. Sformułowano nowe kierunki rozwoju i nowe priorytety firmy. Dyrektor finansowy postanowił zbudować zespół finansów skupiony na dostarczaniu wartości dla swoich wewnętrznych klientów. Celem było także to, by świadczyć usługi wspierające biznes i być wysoko ocenianym przez wewnętrznych klientów. Założeniem było jak największe zaangażowanie Zespołu w zmiany, tak by mogła się tworzyć kultura organizacyjna sprzyjająca doskonaleniu. Wsparliśmy dział w tym procesie wykorzystując metodę hoshin kanri.

Planowanie jest wszystkim

Na wstępie wykonaliśmy analizę dotychczasowego działania i wyzwań, które stały przed organizacją. Kolejnym etapem była runda spotkań z menedżerami i dyrektorem finansowym. Następnie przeprowadziliśmy cykl warsztatów strategicznych. Podczas nich wypracowaliśmy wizję i misję oraz cele strategiczne i cele roczne, które stały się fundamentem nowej strategii. Podczas warsztatów wykorzystaliśmy też narzędzie, które znacząco ułatwia zarządzanie celami strategicznymi i rocznymi (matryca x). Końcowym etapem było przygotowanie listy projektów i inicjatyw, niezbędnych, by zrealizować poszczególne cele, a tym samym zbliżyć się do wizji, a także przypisanie ich do konkretnych osób i opracowanie harmonogramu. Dzięki temu mieliśmy pewność, że wszystkie działania będą wspierały opracowaną i przygotowaną strategię.

Biznesowe efekty mądrego planowania

W ciągu kolejnych miesięcy działania w dziale finansów przełożyły się na korzyści biznesowe, szacowane na kilka milionów złotych. Zwiększyła się jakość wykonywanych procesów, średnio do 90%. Poprawie uległa komunikacja między zespołami, jak też zaangażowanie pracowników. W trakcie projektu wyłoniono blisko 20 liderów zmiany, którzy odpowiadali za wdrożenia poszczególnych projektów optymalizacyjnych. Co istotne inicjatywa, zyskała tak duże poparcie, że zaczęła wykraczać poza dział finansów.

W szkoleniach i warsztatach opartych o metodykę lean i filozofię kaizen, wzięło udział niemal 200 uczestników. Zespół finansów zaczął zgłaszać też własne pomysły na usprawnienia działu i całej firmy. Niektóre drobne (zakupienie dodatkowych monitorów) inne przekrojowe, obejmujące kilka działów i współpracę z podwykonawcami. Łącznie wdrożono niemal 300 sugestii pracowników. Co najważniejsze wszystkie projekty i inicjatywy wspierały realizację strategii określonej w hoshin kanri i pozwalały na jej precyzyjną kontrolę.

Co daje Hoshin Kanri?

Na zakończenie w skrócie prezentujemy, co może przynieść naszemu biznesowi hoshin kanri.

1. Czas na refleksję nad biznesem, jego kierunkiem i celami, uwzględnienie wielu perspektyw, doświadczeń, ryzyk i możliwości
2. Sformułowanie ambitnej i motywującej wizji, stanowiącej paliwo dla długodystansowej wyprawy do celu, zapewniającej energię i motywację Załogi.
3. Jasne kryteria ustalania spójnych celów, priorytetyzacji projektów, podejmowania decyzji, eliminacji zbędnych działań.
4. Spójne, konstruktywne i wykonalne połączenie tego, co robi Zespół z tym, co chce osiągnąć Zarząd.
5. Czytelne mierniki: wyprzedzające, pomagające sterować realizacją celów i stanowiące system wczesnego ostrzegania oraz wynikowe, pozwalające precyzyjnie określić czy już można otwierać szampana.

Jeśli chcesz dowiedzieć się więcej o metodzie i jej praktycznych zastosowaniach, zapraszamy na bezpłatne warsztaty, które odbędą się już 22 czerwca w Warszawie, przy ulicy Chłodnej 31 w restauracji Winosfera. [Zapisz się.](#)