

Thomas L. Jackson

HOSHIN KANRI

W SZCZUŁYM PRZEDSIĘBIORSTWIE
BUDOWANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ
I ZARZĄDZANIE ZYSKAMI

Opracowanie wersji polskiej:
Szymon Kubik

Tytuł oryginału: *Hoshin Kanri for the Lean Enterprise.*
Developing Competitive Capabilities and Managing Profit.

Redakcja: Szymon Kubik
Przekład: Marcin Wąsiel
Opracowanie graficzne: Magdalena Paryna
Grafika na okładce: © Kasia Biel - Fotolia.com
Skład i korekta: ProdPress.com

Wydawnictwo: ProdPublishing.com
www.prodpublishing.com
kontakt@prodpublishing.com

Copyright © 2012 for Polish edition and Polish translation by Q3 Szymon Kubik & ProdPublishing.com
Authorized translation from English language edition published by Productivity Press, part of
Taylor & Francis Group LLC

All rights reserved, including the right of reproduction in whole or in part in any form.

Wszystkie prawa zastrzeżone, łącznie z prawem do reprodukcji całości lub części w jakiegokolwiek formie.

ProdPublishing.com
Wydanie pierwsze
Wrocław 2012

ISBN 978-83-62776-00-9

Spis treści

Przedmowa do polskiego wydania	VII
Podziękowania.....	IX

WPROWADZENIE

Strategia oparta na wykorzystaniu zasobów.....	XI
Historia hoshin kanri.....	XII
Hoshin kanri, zarządzanie zyskiem i zarządzanie środkami	XIII
Kto może skorzystać z tego podręcznika.....	XVII

ROZDZIAŁ 1.

Podstawy hoshin kanri – powiązane eksperymenty, macierz X i powoływanie zespołów.....	1
Siedem eksperymentów hoshin kanri	4
Projekt strategii – struktura macierzy x	7
Zestaw A3: memorandum dla biznesu w XXI wieku.....	8
Powoływanie zespołów z pomocą A3-T.....	17
Błędne wykorzystanie hoshin.....	20
Opis przypadku Cybernautx	21

ROZDZIAŁ 2.

SKANOWANIE: Analiza warunków rynkowych	23
Pierwszy eksperyment hoshin: opracowanie założeń strategicznych	23
Sześć narzędzi do analizy środowiska	24
Wykorzystajcie formularz A3-i do udokumentowania analizy środowiska.....	47

ROZDZIAŁ 3.

PLANOWANIE: Projektowanie strategii okresowej	49
Powrót do analizy środowiskowej	49
Wykorzystanie mapy strumienia wartości do identyfikacji miejsc wymagających przełomowych rozwiązań.....	51
Wykorzystanie formularzy A3-T do zapisania proponowanych rozwiązań przełomowych	53
Nadanie priorytetów propozycjom przełomowych rozwiązań	53
Analiza obiecujących propozycji	56
Wykorzystanie formularza A3-X do zapisania propozycji przełomowych zmian.....	62
Prognozy wyników w dokumencie A3-X.....	64
Pomiar udoskonaleń w procesach	67
Badanie współzależności pomiędzy strategią, taktyką, procesami i wynikami.....	70

ROZDZIAŁ 4.

PLANOWANIE: Projektowanie rocznego hoshin	75
Określenie problemów wymagających rozwiązania i opracowanie planów taktycznych na następne 6 do 18 miesięcy	76
Analiza propozycji i ustalanie priorytetów	77
Ustanowienie celów finansowych	78
Wyznaczenie celów doskonalenia procesów	78
Badanie współzależności pomiędzy celami taktycznymi, udoskonaleniami procesów oraz wynikami i ustalanie powiązań między nimi	80
Wyznaczenie zespołów odpowiedzialnych za poszczególne działania taktyczne i określenie zakresu ich odpowiedzialności	81
Wykorzystanie dokumentów A3-T jako kart zespołów taktycznych	83

ROZDZIAŁ 5.

PLANOWANIE: Dopasowanie całej organizacji przy pomocy metody catchball	85
Catchball, runda A: eksperyment 4, projekty i zespoły taktyczne	88
Catchball, runda B: eksperyment 5, projekty i zespoły operacyjne	104
Catchball, runda C: działanie zespołu operacyjnego – projekty i zespoły wykonawcze	113
Catchball, runda D: działanie zespołów operacyjnych i wykonawczych – dokończenie planów projektów operacyjnych i wykonawczych	118
Catchball, runda E: finalizowanie hoshin i planów taktycznych	121

ROZDZIAŁ 6.

WYKONANIE: Włączenie pracowników w realizację strategii	129
Zaangażowanie zespołów wykonawczych	130
Finalizacja planów projektów	133
Przygotowanie liderów, którzy potrafią uczyć	138
Wykorzystanie sprawdzonych metod PDCA w szkoleniu pracowników	145

ROZDZIAŁ 7.

SPRAWDZENIE: Tworzenie środowiska dla szczupłego systemu	151
Stworzenie środowiska, w którym nie szuka się winnych	151
Zarządzanie wizualne	153
Tablice zarządzania hoshin	155
Wykorzystanie formularzy A3-SR do udokumentowania działań zespołów wykonawczych	158
Wykorzystanie formularzy A3-SSR do udokumentowania działań zespołów taktycznych i operacyjnych	158
Regularne spotkania oceniające	161
Ocena roczna	161
Wykorzystanie formularzy A3-P do dokumentowania nieplanowanych korekt	163

ROZDZIAŁ 8.

SPRAWDZENIE: Diagnoza prezesa	167
Czy jesteśmy już szczupłą organizacją?	167
PDCA i 5 zasad szczupłego DNA.....	169
Oś transformacji.....	170
Trzy etapy diagnozy prezesa.....	176

ROZDZIAŁ 9.

ZASTOSOWANIE: Instytucjonalizacja hoshin kanri przy pomocy standaryzacji pracy, kaizen i rozwoju liderów	195
Standaryzacja pracy	195
Naukowe znaczenie pracy standaryzowanej.....	198
Kaizen: eksperyment 7 hoshin kanri	200
Przygotowanie liderów i planowanie sukcesji.....	203
Proces coachingu.....	204
 Zakończenie.....	 211
Rekomendowana literatura	213
O utorze	215

WPROWADZENIE

Strategia oparta na wykorzystaniu zasobów

Rozwój międzynarodowego handlu i finansów, a także dostępność narzędzi szybkiej komunikacji sprawiły, że nasz świat gwałtownie się skurczył. Rynek i klienci są wszędzie i wymagają wysokiej jakości, niskich cen i specjalnych rozwiązań, dostosowanych do ich zwyczajów i stylu życia. Także wasi konkurenci są coraz mocniejsi, ponieważ mają dostęp do tych samych niskooprocentowanych kredytów i wysokorozwiniętych technologii. Konkurencyjność przedsiębiorstw coraz bardziej będzie się wiązać z ich umiejętnością poszukiwania specjalnych zasobów i rozwiązań, takich, które innym trudno będzie skopiować. Większość z tych zasobów i możliwości to niematerialne aktywa, które nie zawsze da się ująć w sprawozdaniach finansowych firmy. Należą do nich silna marka, patenty i inne rodzaje własności intelektualnej, optymalnie zorganizowane procesy, relacje z pracownikami, klientami i dostawcami, a także odpowiednie wykorzystanie zasobów ludzkich.

Dwa najważniejsze systemy rozwijania zasobów zwiększających konkurencyjność firm, jakie pojawiły się w ciągu ostatnich 50 lat to System Produkcyjny Toyoty (znany także pod nazwą *lean manufacturing*¹, a w szerszym sensie szczupłego systemu lub szczupłego przedsiębiorstwa) oraz metoda *six sigma*. Transformacja do szczupłego przedsiębiorstwa to filozofia, która koncentruje się na ciągłym doskonaleniu procesów w celu eliminacji wszelkich działań, które nie służą dodawaniu wartości, począwszy od własnych zakładów firmy, a skończywszy na zakładach jej dostawców. Kwestią szczególnie istotną w szczupłym przedsiębiorstwie jest skrócenie czasu przepływu materiałów i informacji przez kolejne etapy procesu produkcyjnego, metodą eliminowania przeszkód ograniczających ten przepływ. Najbardziej znane z tych przeszkód nazywamy „siedmioma grzechami głównymi marnotrawstwa” i są to nadprodukcja, transport, oczekiwanie, zapasy, wady, nadmiar procesów i niepotrzebne ruchy pracowników. Dzięki eliminacji tych typów marnotrawstwa w szczupłych przedsiębiorstwach udaje się osiągnąć te same wyniki, przy znacznym zmniejszeniu nakładu pracy, wykorzystywanych powierzchni i narzędzi, skróceniu czasu potrzebnego na zaprojektowanie i opracowanie nowych produktów, a także bez konieczności utrzymywania ogromnych ilości zapasów, niezbędnych w firmach nastawionych na produkcję masową.

Six sigma z kolei, to cały zestaw skutecznych narzędzi, które pomagają zredukować ilość wadliwych produktów do liczby 3,4 braków na milion produktów. Termin „sigma” wykorzystywany jest w statystyce do pomiaru zakresu nieprawidłowości, a strategia *six sigma* polega na mierzeniu, w jakim stopniu procesy w firmie odbiegają od założonego standardu. Według koncepcji *six sigma* liczba wadliwych produktów i wielkość zmarnowanych kosztów operacyjnych ma bezpośredni związek z poziomem satysfakcji klienta. Metoda *six sigma* pozwala określić zdolności procesu do wykonywania pracy wolnej od usterek. Wykorzystywane w niej rozwiązania podobne są do tych, stosowanych w Kompleksowym Zarządzaniu Jakością (ang. *Total Quality Control – TQM*), których celem jest redukcja

¹ Termin *lean manufacturing* w dalszej części książki będzie tłumaczony jako szczupłe wytwarzanie, produkcja. Podobnie w przypadku używania przez autorów słowa *lean*, tłumaczone ono będzie jako np.: szczupły, wyszczuplenie.

nieprawidłowości przez ciągłe doskonalenie (DMAIC), projektowanie współbieżne (projektowanie dla six sigma) i doskonalenie procesów administracyjnych (transakcyjne six sigma). (DMAIC to skrót od angielskich określeń pięciu wzajemnie połączonych faz stopniowego procesu doskonalenia metodą six sigma – Define [Definiowanie], Measure [Mierzenie], Analyze [Analiza], Improve [Doskonalenie] i Control [Kontrola]).

W przedsiębiorstwach, dla których stabilny rozwój jest kwestią istotną, połączono strategię eliminacji marnotrawstwa (czyli cel szczupłego systemu) z redukcją nieprawidłowości (czyli celem six sigma) i stworzono programy lean six sigma. W Toyocie metody te połączono już w 1963 roku, co skutkowało przyznaniem firmie nagrody Deming Prize za wdrożenie TQM. Mówiąc ściśle, od tego czasu six sigma stało się integralną częścią Systemu Produkcyjnego Toyoty i szczupłego systemu. Obecnie, w najróżniejszych branżach – od motoryzacyjnej, przez lotniczą, komputerową, elektroniczną, aż po handel detaliczny – możemy dostrzec wiele dowodów na to, że systemy biznesowe oparte na połączonych zasadach szczupłych procesów i six sigma są bezkonkurencyjne.

Centralnym elementem szczupłego systemu, six sigma i lean six sigma jest ta sama unikatowa podstawa działania przedsiębiorstwa – *hoshin kanri* – która jest tematem naszej książki. Dan Jones (współautor książek *Maszyna, która zmieniła świat*² oraz *Lean thinking – szczupłe myślenie*³) oraz koledzy z Lean Enterprise Research Centre na Uniwersytecie w Cardiff określili cztery najważniejsze cechy skutecznych przedsiębiorstw⁴. Są to:

1. Hoshin kanri (znane także jako rozwijanie strategii – ang. policy deployment).
2. Zarządzanie procesami (ze szczególnym uwzględnieniem doskonalenia procesów i poprawy wyników finansowych).
3. Wykorzystanie narzędzi szczupłego systemu (w tym narzędzi TQM six sigma oraz narzędzi szczupłej produkcji).
4. Integracja łańcucha dostaw (zarówno w procesie rozwoju produktu, jak i w logistyce).

Hoshin kanri pojawia się jako pierwsze, ponieważ jest elementem kluczowym dla osiągnięcia przez firmę *najwyższego poziomu świadomości*. Mówiąc inaczej metoda ta przekształca organizację, w której jest (właściwie) wykorzystywana, w społeczność naukowców skoncentrowanych na wielkim eksperymencie – systematycznym doskonaleniu wszystkiego, co jest niezbędne, by zadowolić klientów i pokonać konkurencję.

Historia hoshin kanri

Hoshin kanri może mieć różne znaczenia dla organizacji. Można je wykorzystywać jako metodę planowania strategicznego i narzędzie do zarządzania złożonymi projektami, system zarządzania jakością, który zapewnia, że nowe produkty powstają w firmie jako odpowiedź na potrzeby i wymagania klientów, lub też jako system operacyjny przedsiębiorstwa, który zapewnia stabilny wzrost jego zysków. Hoshin kanri jest także metodą zarządzania międzyfunkcyjnego i integrowania szczupłego łańcucha dostaw. Jed-

² Książka wydana dzięki wydawnictwu ProdPress, Wrocław, 2008.

³ Książka wydana dzięki wydawnictwu ProdPress, Wrocław, 2008.

⁴ Peter Hines, Dan Jones i in., *Value Stream Management: Strategy Excellence in the Supply Chain* (Financial Times/Prentice Hall, Harlow, Wielka Brytania, 2000).

nak, przede wszystkim hoshin kanri *jest metodą nauczania w organizacji, prowadzącą do zwiększenia jej konkurencyjności na rynku.*

Japońskie słowo *kanri* można tłumaczyć jako *zarządzanie*. Zaś znaki, z których składa się *hoshin* oznaczają *kierunek* i *blyszczącą igłę*, a połączone mogą znaczyć *kompas*. Zwykle słowo *kanri* tłumaczy się jako *strategię* i dlatego właśnie cały termin *hoshin kanri* może znaczyć *zarządzanie strategią* lub *rozwijanie strategii*. Wielu Europejczykom termin *strategia* kojarzy się z prezentowanymi przez polityków strategiami rozwoju, będącymi często obietnicami bez pokrycia, których nie powinno się w żaden sposób łączyć z metodami nauczania w przedsiębiorstwach. Dlatego właśnie w naszej książce pozostaniemy przy japońskim oryginale i będziemy mówić o *hoshin kanri*.

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 Deming Prize. Od tego czasu firmy ubiegające się o tę nagrodę musiały włączyć „planowanie i strategię” jako element wdrożenia systemu 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 Toyocie i Komatsu udało się skutecznie połączyć wersję *hoshin* opracowaną przez Bridgestone z własnymi innowacyjnymi rozwiązaniami w zakresie zarządzania międzyfunkcyjnego i codzienną kontrolą jakości, kosztów i terminowości dostaw. Od tamtego czasu *hoshin* stało się podstawowym elementem szczupłej produkcji, a także kompleksowego zarządzania jakością i jego pochodnej – systemu *six sigma*.

Hoshin kanri, zarządzanie zyskiem i zarządzanie środkami

Hoshin kanri jest także podstawą opracowanej w Toyocie metody zarządzania zyskiem oraz związanych z nią technik ustalania kosztów docelowych (ang. *target costing*) i redukcji ich przy pomocy działań *kaizen*, które pozwoliły Toyocie osiągnąć i trwale utrzymać znakomite wyniki finansowe⁵. Jak pokazuje nasza książka, *hoshin* pozwala włączyć tradycyjne budżetowanie w szerszy, wielopoziomowy proces planowania zysków. Dzięki wykorzystaniu innowacyjnego rozwiązania, znanego jako *catchball* (które będzie tematem Rozdziału 5), *hoshin* pozwala włączyć zespoły zarządzające na każdym poziomie organizacji w akcję gromadzenia i przekazywania kluczowych informacji na temat finansowania bieżących i *przyszłych* operacji przed sfinalizowaniem rocznego budżetu.

⁵ Bardzo dobre wyjaśnienie związków między techniką ustalania kosztów docelowych i działaniami *kaizen* można znaleźć w książce napisanej przez Robina Coopera i Regine Slagmulder, *Target Costing and Value Engineering* (Productivity Press, Portland, USA, 1997). Rola *hoshin* w zarządzaniu zyskami jest wskazana także w pracy Yasuhiro Mondena, *Toyota Management System: Linking the Seven Key Functional Areas* (Productivity Press, Portland, USA, 1993, str. 47-50). W nagrodzonej nagrodą Shingo Prize książce, *Profit Beyond Measure: Extraordinary Results through Attention to Work and People* (Free Press, Nowy Jork, USA, 2000), H. Thomas Johnson i Anders Bröms opisują proces, tożsamy z *hoshin* albo bezpośrednio na nim oparty, który nazywają „zarządzaniem środkami”. Prawdą jest, że w Toyocie zarządzanie wszystkimi elementami, od jakości i czasu realizacji zamówienia po zyski i koszty, odbywa się przy pomocy *hoshin kanri*. Podobnie, jak wszystkie narzędzia kompleksowego zarządzania jakością, także *hoshin kanri* pozwala eliminować nieregularności w procesach, w których jest wykorzystywane, czyli w tym przypadku, w procesie generowania zysków dla akcjonariuszy. Wzrost zyskowności Toyoty jest tak stabilny i nudny, że nie ma nic dziwnego w tym, że ceny akcji firmy na Wall Street są zaniżone. Píše o tym Miki Tanikawa w artykule „Toyota/Many unhappy returns: Can this stock price be saved?” w *International Herald Tribune* z 6 marca 2004. Alternatywnym wyjaśnieniem tego zniżenia wartości może być fakt, że z 13,8 miliardami dolarów w gotówce (wykazany na bilansie za 2005), Toyota po prostu nie potrzebuje Wall Street.

Jednocześnie cele finansowe są starannie dopasowywane do określonych czynników kosztowych i udoskonaleń w procesach, dzięki którym można te cele realizować. W pewnym sensie hoshin kanri pozwoliło wprowadzić sposób zarządzania zwany metodą „otwartej księgi” wiele lat wcześniej, niż ta koncepcja, polegająca na informowaniu szeregowych pracowników o sytuacji finansowej firmy, pojawiła się na zachodzie. Temat zarządzania zyskami pojawia się na kartach całej książki w formie rachunku zysków i strat strumienia wartości, który wprowadzamy w Rozdziale 2 i który będziemy aktualizować wraz ze zdobywaniem kolejnych informacji na temat dwóch firm omawianych w naszym opisie przypadku, czyli Cybernautx i jej głównego dostawcy, Nonesuch Casting.

Zysk to tak naprawdę rezultat właściwego zarządzania środkami. Dlatego hoshin można by równie dobrze nazwać „zarządzaniem środkami”, ponieważ jego celem jest rozwijanie konkurencyjnych możliwości, które są środkami do osiągania zysków. W rzeczy samej, hoshin nie tylko było zapowiedzią zarządzania przy pomocy metody „otwartej księgi”. Jednym z jego najważniejszych elementów były zawsze „zrównoważone karty wyników” pokazujące cele doskonalenia procesów, wyznaczone w taki sposób, by osiągać określone rezultaty dotyczące kosztów i zysków. Hoshin kanri może być wykorzystywane do zarządzania dosłownie wszystkim, co się rusza. Oto kilka przykładów:

- Integrowanie działań w strumieniu wartości, w ramach jednego zakładu, biura, placówki, itp.
- Integrowanie pełnego strumienia wartości, obejmującego dostawców firmy.
- Wprowadzenie nowego produktu lub usługi.
- Zarządzanie grupą powiązanych produktów lub strumieni wartości.
- Zarządzanie strategicznymi programami zmian.
- Zarządzanie wdrożeniem szczupłej produkcji lub six sigma.
- Zarządzanie złożonymi projektami różnego rodzaju, których wdrożenie wymaga współpracy różnych funkcji w firmie.
- Zarządzanie spółkami w ramach funduszu akcji, w celu systematycznego zwiększania ich zyskowności.

Jak widać, hoshin kanri może przynieść wiele korzyści. W naszej książce skupimy się na wykorzystaniu hoshin kanri w integrowaniu *pełnego strumienia wartości*, w którym technika ta, wraz ze „szczupłą księgowością” (ang. lean accounting) stanowią połączone procesy. Pełen strumień wartości obejmuje wszystkie nasze działania – od koncepcji aż po gotówkę – od opracowania nowego pomysłu, przez zdobycie kapitału i potrzebnych surowców, przekształcenie ich w gotowe produkty lub usługi, aż po dostarczenie ich do klientów. (Strumień wartości będziemy omawiać podczas analizy opisu przypadku firmy Cybernautx).

Mam kilka ważnych powodów, by zorientować tę książkę wokół strumienia wartości. Po pierwsze, ułatwia to prezentację hoshin kanri. Po drugie, strumień wartości jest odzwierciedleniem sposobu zarządzania kosztami i zyskami, zarówno w szczupłych firmach (Toyota), jak i w firmach stosujących six sigma (GE lub Allied Signal). Po trzecie, wielu czytelników już wcześniej spotkało się z mapami strumienia wartości, które są popularną metodą wizualizacji przepływu materiałów i informacji, służącego zaspoko-

jeniu potrzeb klienta. Po czwarte, integracja pełnego strumienia wartości jest kolejnym wyzwaniem, stojącym przed firmami, które wdrażają szczupły system i six sigma.

Oprócz pomocy w integrowaniu pełnego strumienia wartości, książka ta pokaże wam mechanizmy wdrożenia hoshin kanri, żeby w miarę potrzeby wasza firma mogła:

- Systematycznie podnosić wartość swojej marki.
- Zdobywać patenty dla nowych technologii i prawa autorskie dla nowych koncepcji.
- Wdrażać szczupłą produkcję i six sigma.
- Integrować dostawców w ramach jednej organizacji, stosującej szczupły system i six sigma.

Wszystkie te elementy wspomogą wasz wzrost i zwiększą wasze możliwości tworzenia lepszych produktów i szybszego wprowadzania ich na rynek, wpływając jednocześnie na poprawę warunków pracy i umocnienie pozycji waszej firmy na rynku światowym.

Hoshin Kanri, PDCA i wiedza organizacyjna

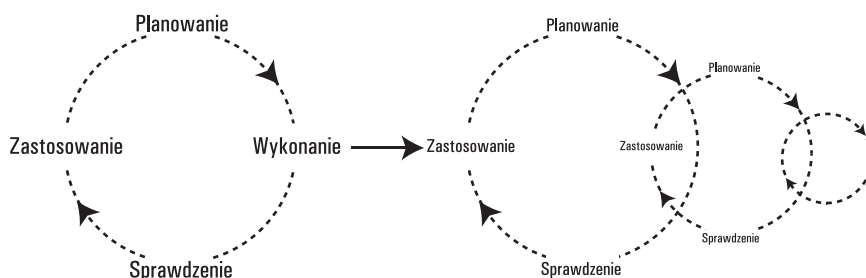
Kluczem do zdobycia wiedzy organizacyjnej jest umiejętność odkrywania problemów i rozwiązywania ich⁶. *Hoshin kanri pozwala spełnić to wymaganie*, dzięki zastosowaniu cyklu Deminga (Plan-Do-Check-Act, PDCA) do zarządzania i *doskonalenia* każdego szczegółu w firmie. PDCA to skrót oznaczający sposób zarządzania oparty na metodzie naukowej, która obejmuje cztery kolejne etapy:

- **Planowanie** (ang. Plan) – opracowanie lepszej metody działania i zaplanowanie jej wdrożenia.
- **Wykonanie** (ang. Do) – przetestowanie nowej metody.
- **Sprawdzenie** (ang. Check) – weryfikacja wyników przeprowadzonego eksperymentu.
- **Zastosowanie** (ang. Act) – wprowadzenie przetestowanej metody (jeśli okaże się skuteczna) jako nowego standardu pracy.

Dzięki systematycznemu zastosowaniu PDCA, hoshin pozwala łączyć planowanie i wykonanie na wszystkich szczeblach organizacji. Możecie to osiągnąć przy pomocy złożonego procesu wymiany informacji, nazywanego catchball, który omówimy dokładniej w Rozdziale 5. Wynikiem tego procesu jest wzajemne połączenie i zazębianie się kolejnych cykli PDCA oraz przekazywanie planu strategicznego na kolejne poziomy organizacji.

Z lewej strony rys. W-1 pokazujemy normalny cykl PDCA, w którym sami członkowie kierownictwa firmy, bez udziału pracowników, tworzą nową strategię działania. Menedżerowie średniego szczebla i szeregowi pracownicy otrzymują tylko polecenia i informacje, „co mają robić”. W rezultacie zrozumienie i poparcie dla nowej strategii w firmie jest niewielkie, co prowadzi do niewłaściwej realizacji etapu *Wykonania*. Co więcej, jeśli realizacja strategii się nie powiedzie, członkowie kierownictwa zwykle obarczają winą właśnie podległych im pracowników.

⁶ Patrz Chris Argyris i Donald Schön, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. (Addison Wesley, Reading, USA, 1978). Dziesięć lat po zdobyciu przez Bridgestone Tire nagrody Deming Prize za stworzenie zasad hoshin kanri, Argyris i Schön zdefiniowali wiedzę organizacyjną jako „wykrywanie i korygowanie błędów”.



Rysunek W-1. Połączone, zazębiające się cykle Deminga

Wdrożenie hoshin kanri powoduje ogromną różnicę. Po prawej stronie widzimy system połączonych cykli PDCA, w którym kierownictwo firmy włącza menedżerów i pracowników zarówno w proces opracowywania planu strategicznego, jak i w jego realizację. Wynikiem takiego działania jest nowy rodzaj silnej organizacyjnej *samokontroli*, opartej na powszechnym zrozumieniu i poparciu wprowadzanych rozwiązań. Czytając ten podręcznik zauważycie, że hoshin kanri wymaga, aby każdy menedżer – a wreszcie także każdy pracownik – w waszej firmie stał się uprawnionym i niezależnym specjalistą stosującym naukowe metody PDCA. Osiągnięcie tego poziomu i wymaganych metod samokontroli wymaga wprowadzenia szerokiego programu szkolenia i edukowania wszystkich członków organizacji.

Organizacja, w której panuje tego typu samokontrola wkrótce przekształca się w organizację uczącą się. Spróbujemy wyjaśnić, dlaczego tak się dzieje. Wszystkie eksperymenty dokonywane w ramach cykli PDCA (cykle rozwiązywania problemów) są ze sobą powiązane i wynikają z siebie wzajemnie, a zatem, jeśli dokonacie zmian w ramach jednego cyklu, wywołuje to bardzo szybko zmiany w innych. Kiedy organizacji uda się uczynić wykorzystywanie metody PDCA jako części swojego DNA, zyska ona możliwość dokonywania zmian kursu strategicznego w dowolnym momencie, ponieważ może reagować na każdą informację, bez względu na to, czy pochodzi ona z hali fabrycznej, czy też z biura zarządu. Dlatego właśnie odpowiednie wdrożenie hoshin kanri wymaga przyjęcia dobrze rozwiniętej metody rozwiązywania problemów.

Najważniejsze metody rozwiązywania problemów, stosowane w ramach szczupłego przedsiębiorstwa lub six sigma są wyjątkowe właśnie ze względu na swoje podstawy naukowe. Jak pokazuje tabela W-1, zarówno wykorzystywane przez Toyotę rozwiązania PDCA, jak i stosowana w ramach six sigma metoda DMAIC, to kieszonkowe wydania tej samej teorii naukowej. W tabeli W-1 znajdziecie także porównanie tych systemów z inną metodą rozwiązywania problemów, nazywaną CEDAC (Wykres przyczyn i skutków z dodaniem kart, ang. cause-and-effect diagram with the addition of cards), nagrodzoną Deming Prize w 1979 roku. Metoda ta, opracowana przez Ryuji Fukudę, polega na wykorzystaniu klasycznego wykresu ryby, do którego dodaje się karty (ostatnio są to zwykle samoprzylepne fiszki), by zarejestrować i podzielić na kategorie pomysły generowane przez członków zespołu doskonalącego. W odróżnieniu od zwykłej analizy przyczynowo-skutkowej, w której przyczyny problemów identyfikowane są podczas burzy mózgów, CEDAC jest procesem ciągłego dialogu pomiędzy członkami zespołu, toczącego się w środowisku twórczego rozwiązywania problemów. W takim środowisku można zebrać znacznie więcej