



Zarządzanie przez wskaźniki – Hoshin Kanrii

Koniec roku jest okresem bardzo gorącym w wielu branżach. Dla niektórych teraz zaczyna się tzw. wysoki sezon, dla innych z kolei jest to czas oddechu i refleksji. W obu przypadkach najczęściej w tym czasie tworzone i zatwierdzone są budżety operacyjne. Zatem mamy już określone cele strategiczne na nowy rok budżetowy. Nasuwa się pytanie jak chcemy kaskadować cele strategiczne na poszczególne poziomy operacyjne? Jak będziemy śledzić postęp realizacji, kiedy nastąpi okres weryfikacji? Kto i kiedy będzie analizował odchyłki od planu? Całość tych działań to technika zwana Hoshin Kanri z etapem operacyjnym Shop Floor Management. O co chodzi w tych działaniach?

■ Dorota Bieniek ■ DIR Consulting

■ Metoda Hoshin Kanri

Została wymyślona przez Japończyków i doskonale funkcjonuje w przedsiębiorstwach na całym świecie. Metoda ta opiera się na koncepcji ciągłego doskonalenia biznesowego poprzez przyjęcie celów dla każdego poziomu organizacji. Definicja Instytutu Jurana podaje, że jest to systematyczny proces zachodzący w całej organizacji polegający na ustalaniu i osiągnięciu długofalowych celów poprzez rozwinięcie strategii organizacji na departamenty i jednostki. Punktem wyjścia jest ustalenie strategii działania organizacji poprzez konsultacje prowadzone z kierownikami niższego szczebla. Wspólnie ustalane są zakresy działań długofalo-

wych, które umożliwią realizację założonych celów. Jak widzimy musi być uzyskany konsensus, a nie z góry zaplanowany bezdyskusyjny zestaw działań. Budujemy organizację wspólnie na każdym poziomie, a nie z poziomu tylko zarządu.

■ Cele

Cele strategiczne dla całej organizacji musimy przełożyć na nasze codzienne działania. Jeśli, np. zakładamy wzrost sprzedaży o 20%, spadek kosztów wytwarzania o 10% i poprawę marży na naszych wyrobach o 6% na kluczowych produktach, to jak to zakomunikować pracownikom naszej firmy, aby każdy czuł i rozumiał, że ma

wpływ na osiągnięcie takich celów. Na pierwszy rzut oka pracownicy i managerowie produkcji mogą powiedzieć, że sprzedaż i marża to sprawa sprzedaży, a kosztów wytwarzania to i tak się nie da zmniejszyć, bo na produkcji i tak zawsze zdarza się coś nieoczekiwane, np. awarie, za które trzeba płacić. To i tak kosztów nie da się obniżyć. A więc cele strategiczne firmy nijak się mają do ich rzeczywistości i nie mamy żadnego wpływu na ich realizację. Oczywiście nic bardziej mylnego. Kłopot w tym, że rozmawiamy o tym samym w różnych językach.

■ Cele

Centra wytwórcze mają fundamen-

talny wpływ na realizację każdego z wyżej wymienionego celu. Jednak, aby to zrozumieć musimy poszatkować je na cele cząstkowe zależne bezpośrednio od operacji. Cele muszą mieć mierniki i wyznaczone osoby, które są osobiście odpowiedzialne za ich realizację. Zgodnie z ideą Hoshin Kanrii wspólnie z pracownikami niższego szczebla tworzymy listę zadań, które muszą być wykonane, aby osiągnąć cel. W naszym przykładzie mamy trzy główne cele:

- wzrost sprzedaży o 20%,
- spadek kosztów wytwarzania 10%,
- zwiększenie marży o 6% na kluczowych wyrobach.

■ Jaki wpływ ma produkcja na realizację tych celów?

Zastanówmy się jak przełożyć to na „język produkcji” tak, aby każdy wiedział o co walczymy?

Wzrost sprzedaży o 20% nie będzie możliwy, jeśli w magazynie nie ma produktów, które chcemy sprzedać. Nie będzie to wykonalne, jeśli wprowadzone zlecenie nie będzie realizowane na czas, i nie będzie zgodne jakościowo z wymaganiami klienta. A więc jak przełożyć ten cel na cele produkcyjne?

Po pierwsze musimy **poprawić planowanie** i wyodrębnić tzw. high runner, czyli produkty, które mają być naszymi sprzedażowymi hitami. Dla nich należy określić **stoki bezpieczeństwa** na naszym magazynie, materiał ma mieć **status Priorytet** dla uruchomianego zlecenia. Wskaźniki to: **rotacja na magazynie, OTD - ON TIME DELIVERY** dla statusu produkcyjnego, czyli ile zleceń Priorytet wykonano na czas, **FTT** ile produktów dobrych wykonano za pierwszym razem. Mając wskaźniki możemy zaplanować z każdym z departamentów zadania, które mają spowodować, że no ilość produkcji dobrej za pierwszym razem będzie większa niż 70%. Brak 30% produkcji skutkuje niedotrzymaniem terminów ODT 50%, a finalna konsekwencja to braki w magazynie. Jak nie ma, czego sprzedać to jak zwiększyć sprzedaż o 20% zapytują handlowcy i mają rację. Kolejne zadanie, które się wpisuje w realizację celu głównego to system Kanban na magazynie dla high runner. To zadania dla magazynu i produkcji. Lista zadań dla każdego z wydziałów zaangażowanych w realizację tego celu może być długa. Ważne żeby zadania długo i krótkofalowe były uzgadniane i co miesiąc weryfikowane. Weryfikacja zawsze odbywa się na podstawie twardych dowodów i wskaźników, Nie rozmawiamy językiem domniemania. Jak widać

na pozór cel jedynie sprzedażowy jest w gruncie **rzeczy również celem produkcyjnym**.

Spadek kosztów wytwarzania o 10% - na pierwszy rzut oka cel produkcyjny. Ale nie do końca. Jak wiemy każda „wyrzutka” do planu produkcyjnego skutkująca przerwaniem zaplanowanego właśnie wytwarzania i rozpoczęciem produkcji czegoś pilnego to ogromne koszty. W rezultacie robimy 3 przebrojenia. A każde kosztuje czas i zużyty materiał na ustabilizowanie procesu. Wskaźnik to **wrzutki**, tj. ilość nieplanowanych produkcji na miesiąc vs niezrealizowanie produkcji zaplanowanej na czas. Tutaj konieczne są ustalenia i wdrożenie standardu dla takiej operacji. Oczywiście nie tylko wrzutki powodują zwiększenie kosztów. Koszty generujemy wszędzie tam, gdzie tracimy czas. A więc redukcja marnotrawstwa na produkcji to zestaw wielu zadań, które należy wykonać, aby ograniczyć straty. To wdrożenie standardu szybkiego przebrojenia po warsztatach SMED tam, gdzie są przebrojenia, to standaryzacja pracy wszędzie tam, gdzie mamy procesy manualne typu montaż, pakowanie. To zadania w zakresie analizy braków i powodów ich powstawania. Użytecznym narzędziem jest tu Strukturalny Proces Rozwiązywania Problemów, a co z tym idzie zestaw zadań do wdrożenia. To praca dla zakupowców, jakościowców i zespołu produkcyjnego. Ten ogrom pracy musi być systematycznie przeglądany i monitorowany. Wszystkie zadania, efekty realizacji i poziom zaawansowania są regularnie przeglądane i omawiane na sesjach Hoshin Kanri. Częstotliwość raz na miesiąc jest w zupełności wystarczająca.

Ostatni do zanalizowania cel to wzrost marży o 6%. Znow powiemy o nie to cel sprzedażowy, jaki mamy wpływ na marżę.? Ogromny. W zasadzie największy w zakresie „zjadania” marży na produkcji.

Kiedy to się dzieje? Wszędzie tam, gdzie ważna jest ilość wyprodukowanego detalu - w tzw. masówce. Jeśli tutaj mamy przestoje maszyn, awarie, długie przebrojenia, dużo problemów jakościowych to nie tylko nie zarabiamy, ale nawet niejednokrotnie dokładamy do interesu. Podobnie jak wyżej wszelkie redukcje marnotrawstwa, zadania z zakresu utrzymania i rozwijanie TPM, SMED, Kanban itd., to sposób na realizację celu.

■ Podsumowanie

Jak widać rozsądne działanie z Hoshin Kanri to rozsądne realizowanie celów, klarowna odpowiedzialność na wszystkich szczeblach organizacji. Co najważniejsze również redukcja silosów, bo jak widać wszyscy mają realny wpływ na realizację celów biznesowych. Z drugiej strony tylko wspólny wysiłek da nam oczekiwany rezultat. W tym przypadku najważniejsza jest **KONSEKWENCJA**. Nie wolno rezygnować z comiesięcznych przeglądów, bo nie ma na to czasu i są pilniejsze sprawy. Jeśli nie monitorujemy tego stale nie mamy szansy na działanie wtedy, gdy dzieje się źle i wskaźniki odbiegają od założonego celu. Po dwóch trzech miesiącach możemy mieć tak dużą stratę, że tego nie będzie można już odrobić. Zatem nie ma nic ważniejszego, niż co miesięczny przegląd gdzie jesteśmy w realizacji naszych celów strategicznych. A więc można podsumować, że Hoshin Kanri to działanie od ogółu do szczegółu, angażujący całą firmę na każdym szczeblu. ■