

Alberto Bastos | Charlie Sharman

Strat to Action

*Metoda KAIZEN™:
od strategii do działania*



Spis treści

Wstęp	14		
1. Gasnąca gwiazda		3. Planowanie Hoshin	
1.1 Czas poznawania	19	3.1 Struktura Matrycy X	42
1.2 Analiza porównawcza	21	3.2 Istota wytyczania szerszych celów	43
1.2.1 Wielkość i udział w rynku	21	3.3 Matryca X Poziom 1	45
1.2.2 Pozycja na tle konkurencji	22	3.3.1 Południe – przełomowe cele na okres	
1.2.3 Sprzedaż i wyniki finansowe netto	22	od 3 do 5 lat	45
1.2.4 EBITDA	23	3.3.2 Zachód – przełomowe cele w skali 1 roku	52
1.2.5 Wolne przepływy pieniężne i ROCE	23	3.3.3 Północ – priorytety doskonalenia w skali 1 roku	54
1.2.6 Koszty osobowe	23	3.3.4 Pole wschodnie – cele doskonalenia	
1.2.7 Porównanie głównych wskaźników dla Roku 0	24	w skali 1 roku	57
1.3 Pierwsza decyzja	26	3.4 Matryca X Poziom 2	61
1.3.1 Oferta	29	3.4.1 Koncepcja Catchball	61
2. Strat to Action		3.4.2 Zasady rotacji Matrycy X	62
2.1 Kluczowa rola koordynacji	32	3.4.3 Plan działania	68
2.2 Proces Strat to Action	33	3.4.4 Projekt KAIZEN™	70
2.3 Analiza strumienia wartości przedsiębiorstwa	34	3.4.5 Rok 1 – harmonogram	71
2.4 Analiza strumienia wartości działu	38		
2.5 Długotrwały efekt Daily KAIZEN™	38		
2.6 Breakthrough KAIZEN™			
– efekt zwielokrotnienia	39		



4. Breakthrough KAIZEN™

4.1 Pokój Mission Control	76
4.2 Projekt KAIZEN™ Just-in-Time	78
4.2.1 Czas taktu	80
4.2.2 Arkusz konfiguracji pracy standardowej	83
4.2.3 Standardowa procedura operacyjna	84
4.2.4 Prezentacja wyników	86
4.3 Teoria minimalnych zapasów	86
4.3.1 Zasady ramowe TMI	88
4.3.2 Projekt TMI	91
4.3.3 Plan działania TMI	94
4.3.4 Wyniki TMI dla Roku 1	94

5. The Daily KAIZEN™

5.1 Znaczenie Daily KAIZEN™ w procesie Hoshin	98
5.2 Kolejne etapy Daily KAIZEN™	99
5.2.1 Poziom 1 – codzienne zarządzanie	99
5.2.2 Poziom 2 – organizacja przestrzeni cyfrowej i fizycznej	102
5.2.3 Poziom 3 – wdrażanie standardów	103
5.2.4 Poziom 4 – doskonalenie procesu	105
5.3 Rozpoczęcie procesu wdrażania Daily KAIZEN™	106

6. Kultura przeciwdziałania

6.1 Pochodzenie kultury przeciwdziałania	110
6.2 Definicja środka zapobiegawczego	112
6.3 Rola lidera	113
6.4 Środki zapobiegawcze w ramach Przeglądu Hoshin	116

7. Przegląd Hoshin

7.1 Wizualne oddziaływanie bowling chart	122
7.2 Przegląd Hoshin – miesiąc 1	123
7.3 Przegląd Hoshin – miesiąc 3	127
7.4 Przegląd Hoshin – miesiąc 6	132
7.5 Przegląd Hoshin – miesiąc 9	134
7.6 Matryca X CEO – Rok 2	136
7.6.1 Przygotowanie Przeglądu Hoshin na Rok 2	136
7.6.2 Jak wyznaczyć przetomowe cele na Rok 2?	138

8. Rok 1 – wyniki

8.1 Przegląd wyników uzyskanych w Roku 1	142
8.2 Jak skłonić kadrę kierowniczą do refleksji?	147

9. Środki zapobiegawcze na rzecz podniesienia sprzedaży

9.1 Głos Klienta	152
9.2 Przetwarzanie zlecenia sprzedaży	157
9.3 Sprzedaż wartości	162
9.3.1 Typowy tydzień pracy sprzedawcy	163
9.3.2 Moment sprzedaży	163
9.3.3 Planowane rozwiązania	164

10. Rok 2 – wyniki

10.1 Przegląd wyników uzyskanych w Roku 2	170
---	-----

11. Nowa metoda budżetowania

11.1 Tak jak to zawsze robiliśmy	176
11.2 Hoshin jako gwarancja budżetu	178

12. Organizacja Value Stream

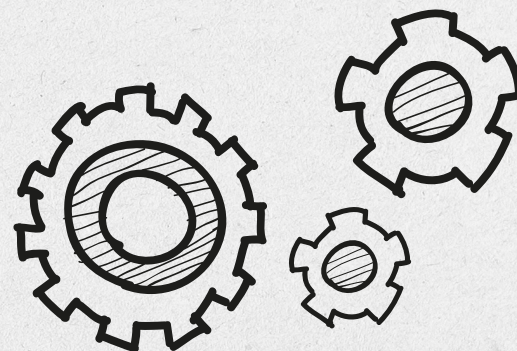
12.1 Prosty przykład zmiany w organizacji	185
12.2 Jak zbudować organizację Value Stream?	187
12.3 Potęga zarządzania strumieniem wartości	188
12.4 Reorganizacja struktury ALPHA	190
12.5 Nagamichi KAIZEN™ – model transformacji organizacyjnej	192

13. Rok 3 – wyniki

13.1 Przegląd wyników osiągniętych w Roku 3	198
---	-----

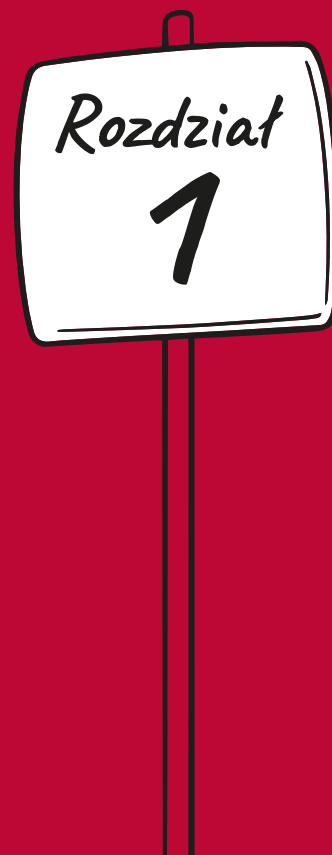
14. Wyniki po 3 latach transformacji

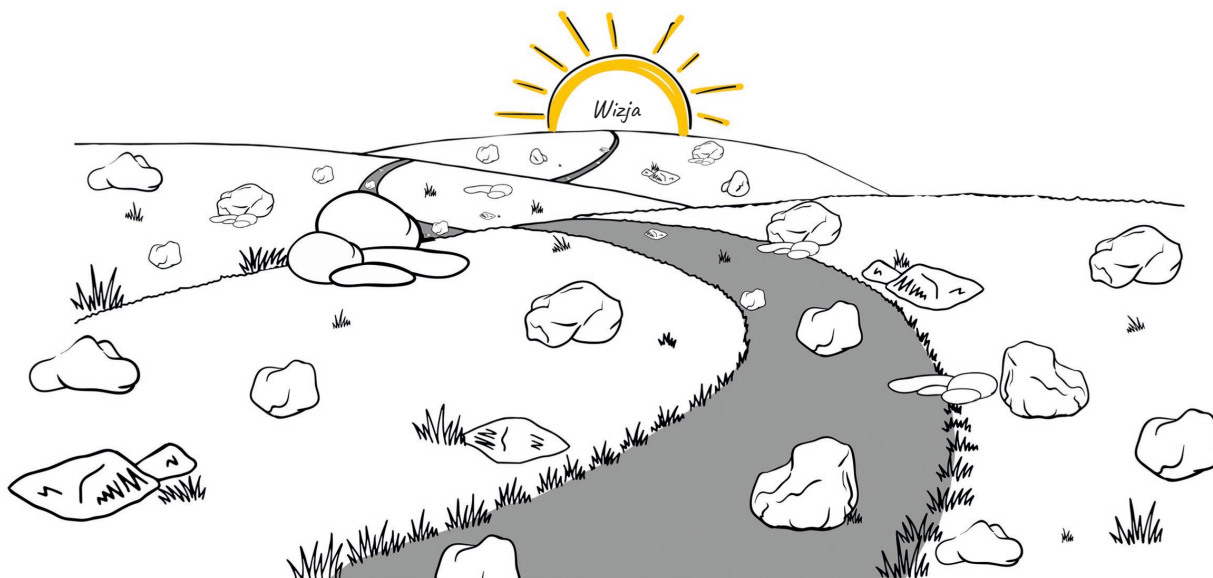
	203
Załączniki	209
O autorach	234
Podziękowania	235



Gasnąca gwiazda

Rozwijaj się albo gin





Rozwijaj się albo giń – w biznesie albo idziesz do przodu, albo się cofasz.

Większość liderów doskonale wie, w jakim kierunku chce poprowadzić swoją organizację, i ma na uwadze długoterminową wizję – swoje marzenie!

Problem pojawia się jednak w momencie, gdy z powodu błędów, szkodliwych mechanizmów, „przerośniętych”, skomplikowanych procesów czy niedostatecznie rozwiniętych systemów kontroli nie udaje się definiować i wdrażać strategicznych dla danej organizacji priorytetów, które prowadzą do realizacji Wizji.

Liderzy dążą do konsensusu w kwestii wyznaczania priorytetów, tymczasem pracownicy często tracą je z pola widzenia, rozpraszają się na projekty poboczne, nierzadko koncentrują się przede wszystkim na zadaniach indywidualnych, jednocześnie lekceważąc cele nadrzędne.

Poszukiwanie idealnych warunków i perfekcyjnego rozwiązania opóźnia proces wdrożenia, natomiast opór przed zmianą dodatkowo prowokuje bierną postawę i brak chęci do działania. Przeszkody tego typu wywołują dezorientację, napięcie i zniechęcenie w zespołach, a to utrudnia realizację obranej strategii oraz rozwój organizacji.

Świadomi tych trudności, w Kaizen Institute opracowaliśmy metodologię Strat to Action (pol. Od strategii do działania), która pozwala na lepszą komunikację celów strategicznych, zapewnia koordynację i priorytetyzację zadań o kluczowym znaczeniu dla realizacji strategii przy zaangażowaniu pracowników na wszystkich poziomach, a także kładzie nacisk na osiągnięcie wyników.

Pragniemy pomóc liderom w spełnianiu ich marzeń!

1.1 Czas poznawania

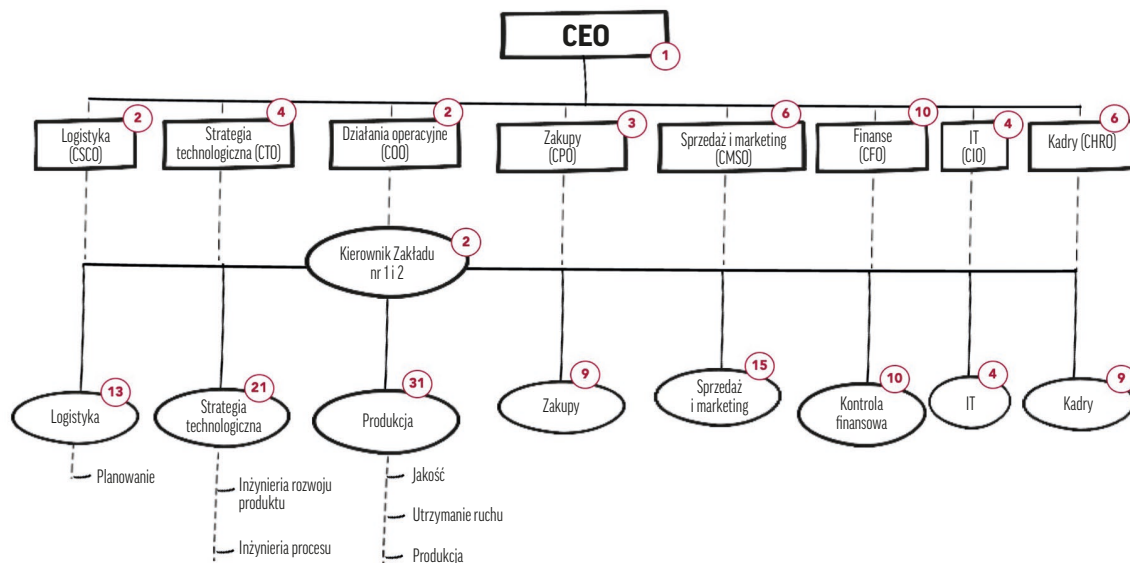
Jego pierwszy dzień w ALPHA był jak wyprawa w nieznane – nowe miejsce, maszyny, produkt, zespoły, kultura i wyzwania. Co więcej, po raz pierwszy miał zostać CEO organizacji. Czuł niepokój.

W drodze do biura, w strugach deszczu, myślał o przemówieniu, które miał wygłosić na spotkaniu z członkami Komitetu Wykonawczego. Przed podpisaniem kontraktu kontaktował się wyłącznie z dyrektorem finansowym.

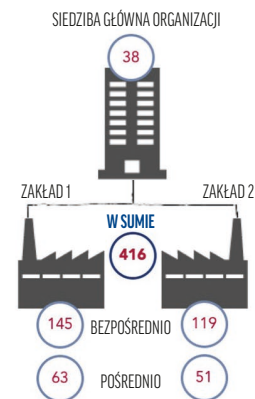
Dotarł do siedziby firmy. Powoli przejechał obok portierni. Ochro-
na wydała zezwolenie na wjazd i wskazała miejsce parkingowe. Postawił samochód dokładnie pośrodku pomiędzy dwiema liniami

ograniczającymi parking – od dziecka był perfekcjonistą, obsesyjnie wręcz uwielbiał liczby i tamigłówki.

Zaraz obok wejścia czekała recepcjonistka, gotowa zaprowadzić go do sali konferencyjnej. Członkowie Komitetu czekali już na miejscu – część z nich z głową w telefonie lub tablecie, inni pogrążeni we własnych myślach. Gdy tylko nowy CEO pojawił się w drzwiach, a recepcjonistka przedstawiła go zebranim, wszyscy z zaciekawieniem podnieśli wzrok. Nareszcie poczuł się jak ryba w wodzie.



Struktura organizacyjna ALPHA, Rok 0



Po kolei przywitał się ze wszystkimi członkami nowego zespołu. Uścisk dłoni był dla nich okazją, by się przedstawić.

Trzydziestokilkuletni dyrektor finansowy z dumą przedstawiał się jako absolwent studiów MBA oraz ekonomii. Był synem emerytowanego dawnego dyrektora działu logistyki i dołączył do zespołu tuż po ukończeniu studiów. Na poprzednim spotkaniu zrobił wrażenie nadzwyczaj zdolnego faceta, zdeterminowanego, by wprowadzić organizację na nową drogę rozwoju.

Dyrektor działu operacyjnego – inżynier mechanik po sześćdziesiątce z wieloletnim doświadczeniem. Od zawsze pracował tylko w ALPHA, nie lubiany wśród pracowników i niechętny do akceptowania odmiennych opinii.

Dyrektor działu marketingu i sprzedaży – wysoki mężczyzna po pięćdziesiątce. Pracę w ALPHA rozpoczął 15 lat wcześniej. Po kilku latach wzrostu firma weszła w okres recesji. Niskie morale zespołu związane było z licznymi skargami klientów wynikającymi z opóźnień i problemów z utrzymaniem wysokiej jakości.

Dyrektorka działu kadr – kobieta po pięćdziesiątce, pracowała w ALPHA od dwóch lat. Od samego początku czuła się sfrustrowana, zajmując się jedynie procedurami zwolnień i rekrutacji. W takich okolicznościach trudno jej było skupić się na zarządzaniu talentami, inicjatywach szkoleniowych, rozwoju działań wspierających stabilność zatrudnienia i budowaniu zespołu.

W skład Komitetu Wykonawczego wchodził także przedstawiciel młodszego pokolenia – dyrektor działu logistyki i materiałów, dyrektor działu strategii technologicznej, dyrektor działu zakupów oraz

dyrektor IT. Wszyscy witali nowego CEO z nadzieją, że wyznaczy firmie nowy kierunek rozwoju.

CEO znał już historię firmy ALPHA. To grupa dwóch zakładów przemysłowych dzierżących berto lidera rynku. Przez cztery dekady działalności zbudowała sobie w branży solidny wizerunek, wyróżniając się swoim know-how, jakością i niezawodnością, które przez lata utrzymywały się na stałym poziomie i dopiero ostatnio uległy pogorszeniu.

Nowo mianowany CEO podziękował zespołowi za przedstawienie się i pokrótce opowiedział o swojej karierze akademickiej i zawodowej. Już na początku poinformował zebranych, że w najbliższych tygodniach planuje spędzić dużo czasu w obu zakładach produkcyjnych, by na miejscu lepiej poznać zespoły, procedury i procesy produkcyjne, jak również zrozumieć kulturę organizacyjną firmy. Zamierzał zgromadzić istotne dane, które umożliwią mu ocenę bieżącej kondycji ekonomicznej i finansowej spółki, a także analizę konkurencji. Poprosił wszystkich obecnych o wsparcie w trudnych chwilach i obiecał być dostępnym w każdej sprawie, by zawsze pomóc w rozwiązaniu każdego problemu. Uczestnicy opuszczali spotkanie z pewnym niepokojem i jednocześnie z nadzieją na dobrą zmianę.

W pierwszych dniach pracy nowy CEO był kompletnie pochłonięty pracą, niemniej gromadzenie danych szło mu nieco opornie. Podobnie jak w poprzedniej firmie, przeprowadził indywidualne spotkania ze wszystkimi liderami zespołów, co uważał za sprawdzoną metodę, by zapoznać się z pracownikami. Podczas osobistej rozmowy próbował poznać oczekiwania każdego z nich, a następnie towarzyszył im na ich stanowiskach pracy, dzięki czemu miał okazję poznać wszystkich współpracowników i jednocześnie przedstawić się im jako nowy CEO. Zachęcał do swobodnej dyskusji na temat procesów

oraz codziennych bolączek. Kilkakrotnie deklarował otwartość na wszelkie pomysły i gotowość na rozmowę o problemach. Obiecywał, że drzwi jego biura będą zawsze otwarte dla każdego pracownika, wychodził bowiem z założenia, iż procedury raportowania nie wystarczą, by poznać opinie członków organizacji.

Pod koniec drugiego tygodnia dyrektor odwiedził oba zakłady przemysłowe i ich kierownictwo. Poświęcił wiele czasu na zrozumienie co ich różni, jakie dzielą problemy i jak przebiega proces produkcyjny. Wieloletnie doświadczenie pozwoliło mu dostrzec kilka ważnych obszarów do poprawy w szeregu procesów. To tam zamierzał szukać szybkich zwycięstw i budować atmosferę sukcesu.

W trzecim tygodniu CEO gotowy był skupić się na opracowaniu listy wniosków i rekomendacji. Na uwadze miał jedną z kluczowych lekcji, jakiej udzielił mu niegdyś trener Kaizen – „niech przemówią dane”. Korzystając ze standardowych danych firmy i własnych obserwacji, przygotował przemyślaną analizę porównawczą, koncentrując się przede wszystkim na wynikach ekonomiczno-finansowych firmy ALPHA, a także jej konkurentów.

Nie zwlekając, tuż po zakończeniu pracy nad raportem dyrektor wyznaczył termin spotkania z Komitetem Wykonawczym, na którym zamierzał przedstawić wyniki swojej analizy. Menedżer postawił sobie jasny cel – wyznaczenie kierunku rozwoju organizacji na najbliższe 3 lata. W tym momencie mógł już omówić i zdefiniować cele strategiczne ALPHA, które pozwolą sprostać oczekiwaniom akcjonariuszy. Nie miał wątpliwości, jak fundamentalne znaczenie ma czas. Nadszedł moment, by wyruszyć w podróż ku doskonałości tak szybko, jak to możliwe, zgodnie z obietnicą daną akcjonariuszom.

1.2 Analiza porównawcza

Już na początku spotkania w sali dało się wyczuć wyraźne napięcie. CEO rozpoczął od przedstawienia wskaźników ekonomicznych i finansowych na tle analizy rynku. Wprawdzie każdy z pracowników miał świadomość, że sytuacja nie układa się tak dobrze jak wcześniej, jednak wraz z postępem prezentacji trudna rzeczywistość nabierała coraz bardziej realnych kształtów.

1.2.1 Wielkość i udział w rynku

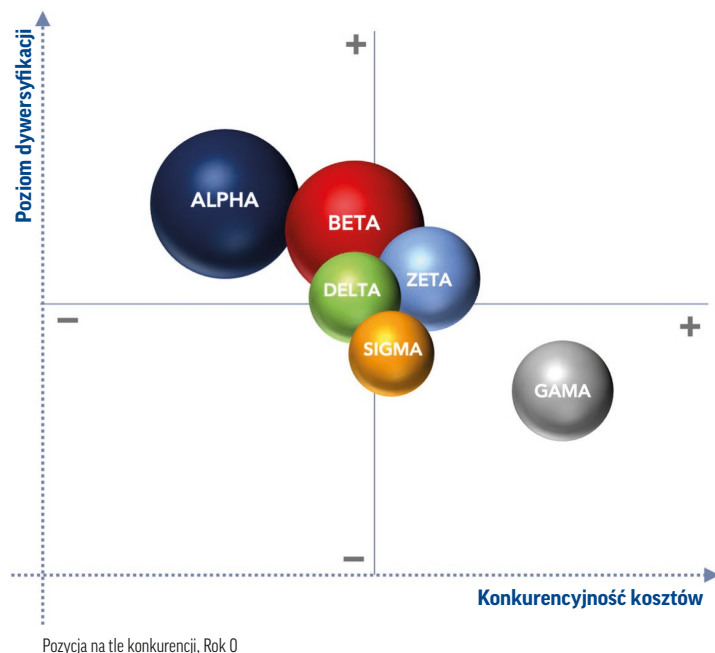
Prezentowane wyniki dotyczyły całej grupy. Oba zakłady znajdowały się w różnych lokalizacjach, różniły się wielkością i liczbą pracowników. W Roku 0 Zakład 1 osiągnął przychody w wysokości 45 788 tys. euro, a Zakład 2 – 33 826 tys. euro.

SPÓŁKA	SPRZEDAŻ (tys. €)	UDZIAŁ W RYNKU, %
ALPHA	79 614	21%
BETA	69 264	18%
ZETA	39 253	10%
GAMA	35 738	10%
DELTA	29 944	8%
SIGMA	26 304	7%
Inne	94 883	25%
Pełna wartość rynkowa	375 000	100%

Wielkość i udział w rynku, Rok 0

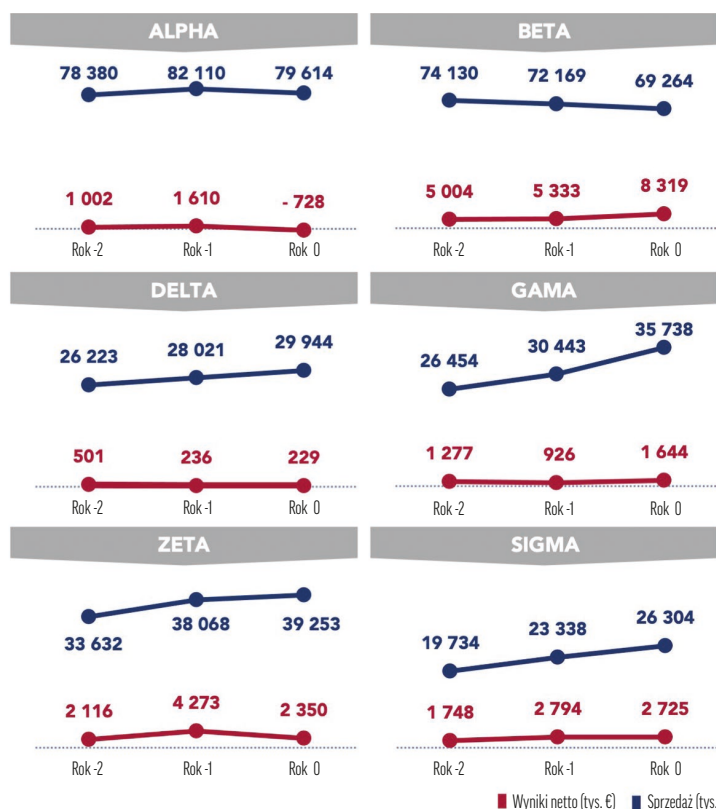
1.2.2 Pozycja na tle konkurencji

Pod względem sprzedaży ALPHA okazała się liderem wśród swoich konkurentów. Dzięki otwartości na innowacje technologiczne, a co za tym idzie, dzięki wysokiemu poziomowi dywersyfikacji, firma wyróżniała się na tle pozostałych graczy na rynku przede wszystkim wysoką liczbą produktów inżynieryjnych. Jednocześnie zarówno w perspektywie krótko-, jak i średnioterminowej wysokie koszty związane z tą strategią były dla ALPHA całkowicie nie do udźwignięcia.



1.2.3 Sprzedaż i wyniki finansowe netto

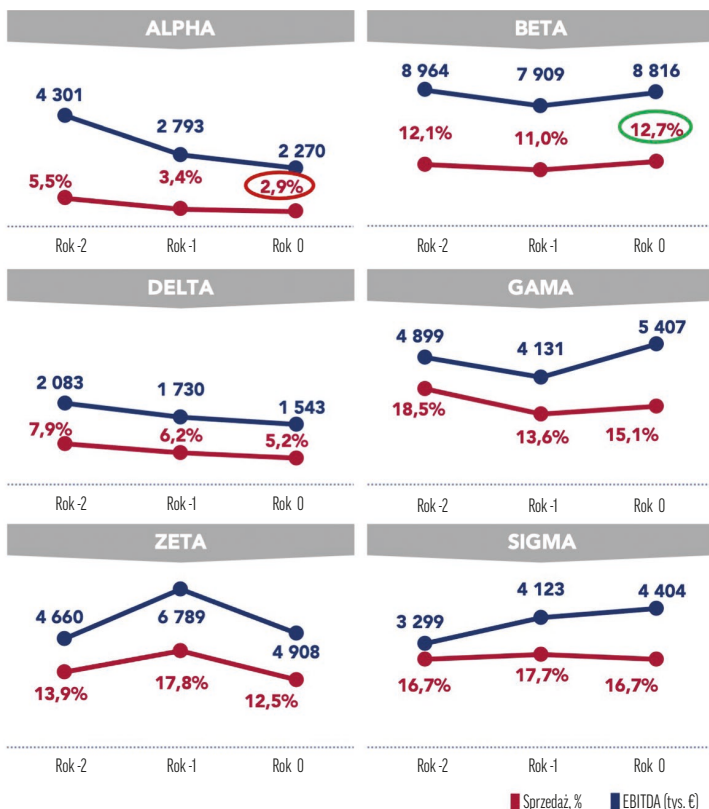
W momencie analizy ALPHA miała najwyższy wolumen sprzedaży i najniższą rentowność w porównaniu do swoich konkurentów. Tendencja spadkowa utrzymywała się, ponieważ spółka bezskutecznie próbowała obniżyć swoje wysokie koszty, a jej główni konkurenci stopniowo zwiększali udział w rynku i rentowność.



Sprzedaż i zmiany wyników netto, Lata -2, -1, 0

1.2.4 EBITDA

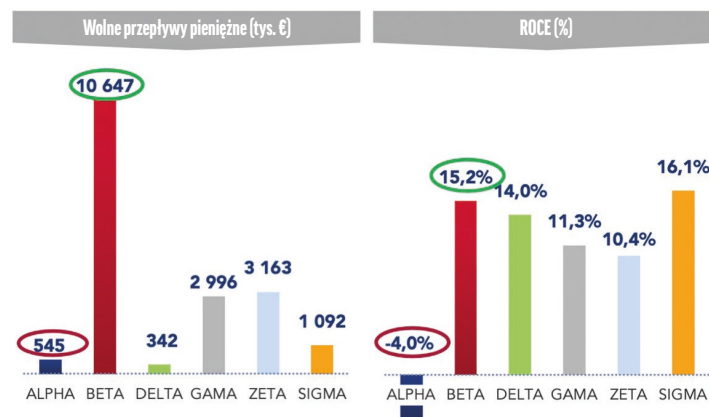
3-letni trend wskaźnika rentowności EBITDA¹ dla ALPHA pokazał spadek wyników rok do roku, przy czym w ostatnim Roku 0 osiągnął poziom 2,9%, podczas gdy jej główny konkurent, BETA, odnotował wartość EBITDA na poziomie 12,7%.



Zmiana EBITDA, Lata -2, -1 i 0

1.2.5 Wolne przepływy pieniężne i ROCE

W wyniku niskiego poziomu wydajności i niedawnych inwestycji wolne przepływy pieniężne oraz rentowność zaangażowanego kapitału (ROCE²) spółki ALPHA spadły poniżej akceptowalnego minimum, do 545 000 euro. Wyniki jej głównego konkurenta, spółki BETA, wyniosły odpowiednio 10,6 mln euro i 15,2%, przy czym wskaźniki pozostałych graczy osiągnęły wartości ROCE powyżej 10%.



Ewolucja wolnych przepływów pieniężnych i ROCE, Rok 0

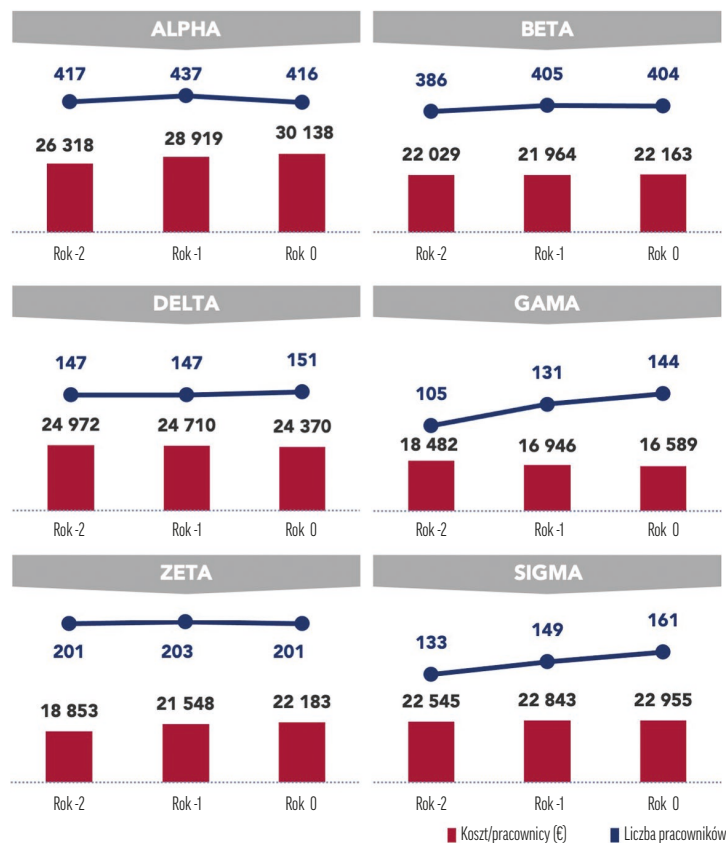
1.2.6 Koszty osobowe

Wydatki na pracownika były znacznie wyższe w porównaniu do innych firm, przy czym w ciągu ostatnich 3 lat obserwowano tendencję wzrostową. Należy zauważyć, że w firmie ALPHA średni koszt na

¹ EBITDA – zysk przed odliczeniem odsetek, podatków i amortyzacji.

² ROCE – poziom zwrotu z poniesionych nakładów.

pracownika w ostatnim roku wynosił 30 000 euro, podczas gdy średnia konkurentów to około 22 000 euro, przy czym część tego kosztu wynikała z jednorazowych odszkodowań (około 1 miliona euro).



Ewolucja kosztów osobowych w latach -2, -1 i 0

1.2.7 Porównanie głównych wskaźników dla Roku 0

Wartość marży brutto w przypadku ALPHA wyniosła 36,5%, co jest najniższym wynikiem wśród konkurencji. Usługi zewnętrzne generowały koszt na poziomie 17,7% całkowitej sprzedaży, wobec 15% osiągniętych przez głównego konkurenta.

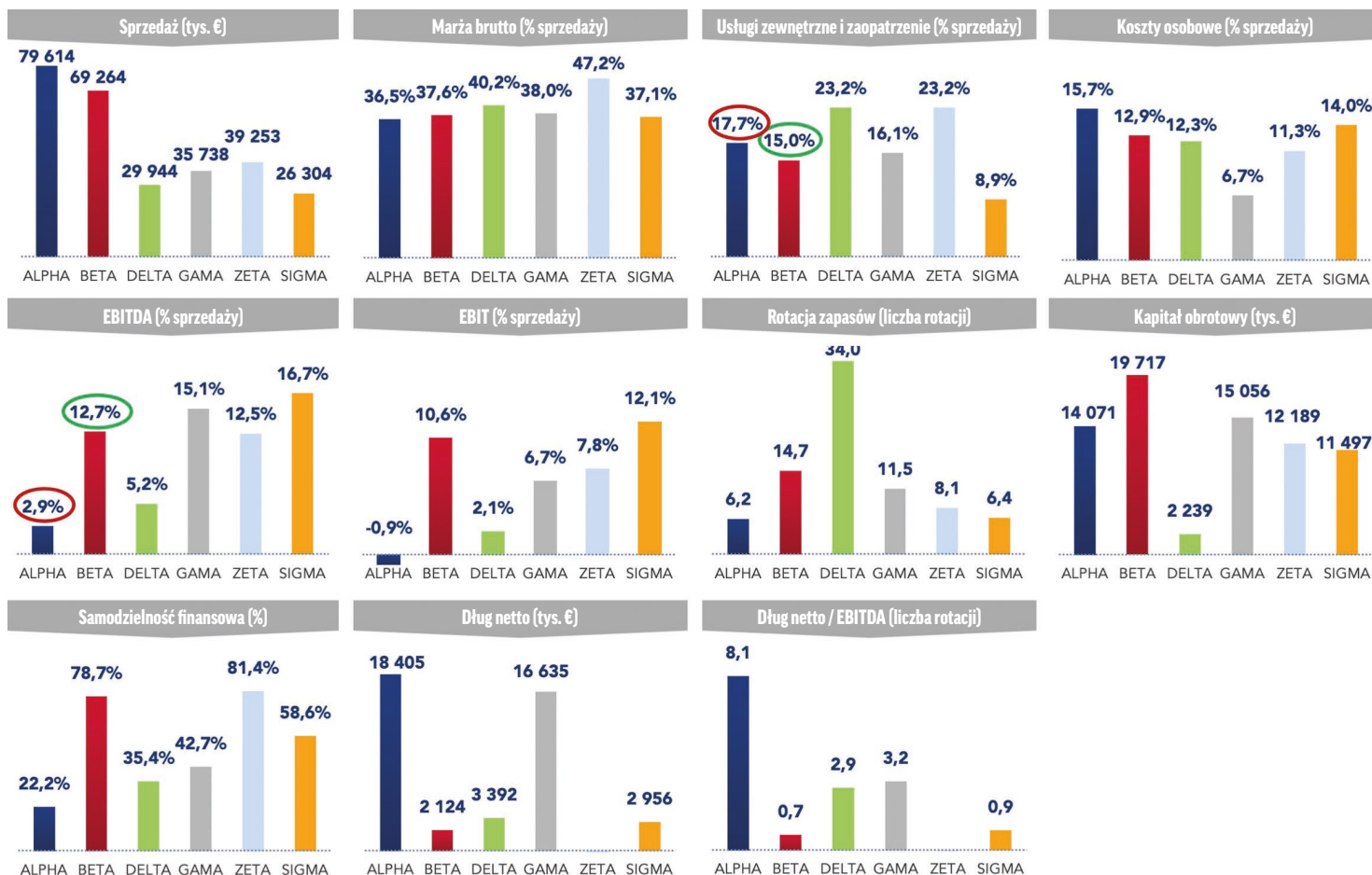
Jak wspomniano, firma odnotowała znaczną różnicę w obszarze kosztów osobowych, ze wskaźnikiem 15,7% wartości sprzedaży w ostatnim roku, podczas gdy średnia jej konkurentów wynosiła około 11,5%.

Poziom zapasów zwiększył się, przy jednoczesnym wzroście złożoności i rosnącym zapotrzebowaniu klientów na mniejsze partie, co przełożyło się na rotację zapasów na poziomie 6,0 – najniższym spośród wszystkich bezpośrednich konkurentów.

Niski wskaźnik EBITDA wynoszący 2,9% oraz EBIT³ równy -0,9% stanowiły bardzo realne zagrożenie dla spółki. Niepokojące zjawiska były również widoczne w bilansie. Ryzyko wynikało z niskiego poziomu zadłużenia netto (22,2%) względem wskaźnika EBITDA, wynoszącego 8,1, podczas gdy dobre praktyki zalecają wartość nie wyższą niż 2.

Szczegółowe dane znajdują się w załączniku 2.

³ EBIT – zysk przed odliczeniem odsetek i podatków.



Porównanie kluczowych wskaźników finansowych, Rok 0

Większość organizacji ma kłopoty z przełożeniem strategii na konkretne działania, co zagraża osiągnięciu najwyższej klasy wyników ekonomicznych i finansowych, a w konsekwencji – trwałego wzrostu w perspektywie długoterminowej.

Książka opisuje trzyletnią podróż firmy, która ewoluowała od słabych wyników do wysokiego poziomu wzrostu i rentowności dzięki zastosowaniu Holistycznego Modelu Zarządzania KAIZEN™. Wszystko rozpoczyna się właśnie od poprawnego zdefiniowania i wdrożenia priorytetów strategicznych. Przedstawiona metodologia Strat to Action opiera się na japońskiej koncepcji Hoshin Kanri, która pozwala skutecznie usprawnić komunikację w organizacji, jednocześnie zapewniając wzmocnienie jej kluczowych elementów. Umożliwia też dopasowanie celów i zasobów we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa.

Strat to Action przekuwa strategię w działanie, stawiając przed firmami ambitne cele i przygotowując je do sprostania wyzwaniom przyszłości poprzez metodyczne zarządzanie skoncentrowane na doskonaleniu procesów, zaangażowaniu liderów i budowaniu odpowiedzialności wszystkich zainteresowanych.

Lektura tej książki pozwala czytelnikowi zrozumieć potencjał metodologii Hoshin w kontekście transformacji organizacyjnej i osiągania wzrostu rok po roku. Stawia wyzwanie: zaangażuj się w realizację przełomowych celów i mierz wyżej, niż kiedykolwiek sięgała twoja wyobraźnia.