

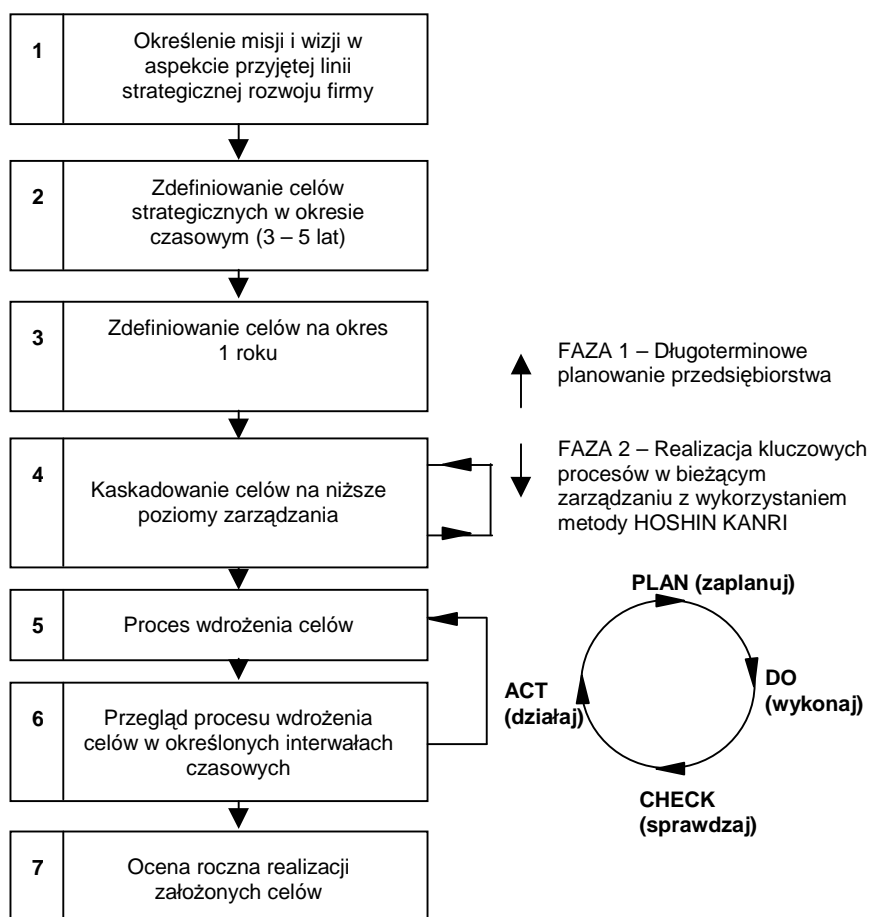
Pytanie: Jestem właścicielem dynamicznie rozwijającego się przedsiębiorstwa. Słyszałem, że do formułowania i osiągania celów zbieżnych z działaniami całej firmy na poszczególnych jej poziomach można wykorzystać metodę HOSHIN KANRI. Jak ją można wdrożyć w moim przedsiębiorstwie?

Metoda HOSHIN KANRI nie jest zbyt rozpropagowana i znana w praktyce polskich przedsiębiorstw. Niemniej jednak jej narzędziowy operat metodyczny może być bardzo przydatny w procesie formułowania celów strategicznych. W języku japońskim HOSHIN oznacza coś, co wyznacza dobry, właściwy kierunek. Kierunek ten związany jest przede wszystkim z określeniem i zrealizowaniem najważniejszych, postawionych celów przedsiębiorstwa, które są zgodne i współbieżne z celami i działaniami wszystkich osób i komórek organizacyjnych, które pracują dla firmy w jej imieniu i na jej rzecz. Dzięki tej metodzie można dokonać właściwej oceny makrootoczenia i mikrootoczenia firmy, następnie zdefiniować skuteczną i efektywną strategię jej rozwoju. Metoda HOSHIN KANRI obejmuje cztery główne działania realizowane w przedsiębiorstwie

1. Określenie kierunków rozwoju organizacji.
2. Uszczegółowienie kierunków rozwoju i wypracowanie konsensusu dla dokonania stosownych zmian w organizacji.
3. Wdrażanie planów działań oraz okresowa kontrola osiągniętych rezultatów.
4. Diagnoza prezesa.¹

W/w działania mogą zostać zrealizowane w przedsiębiorstwie według przedstawionego poniżej, składającego się z siedmiu kroków wykresu przebiegu praktycznej implementacji HOSHIN KANRI. Rysunek 1.

¹ Z. Martyniak, *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, AE Kraków, Kraków 2002, s. 37.



Rys. 1 Podstawowa struktura procesu wdrożenia metody HOSHIN KANRI.

Źródło: W. Bungard/O. Kohnke, *Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen, Konzepte, Ideen und Praxisbeispiele auf Gruppen und Organisationsebene*, Der Gabler Verlag, Wiesbaden 2002, s. 79.

Z przedstawionego wyżej rysunku jednoznacznie wynika, że metoda ta jest związana z kaskadowaniem celów strategicznych na niższe poziomy zarządzania oraz integracji celów długoterminowych z celami krótkoterminowymi ze szczegółowym określeniu sposobu ich przeglądu i monitorowania. W takiej interpretacji koncepcja ta ułatwia zrozumienie celów strategicznych przez całą społeczność organizacji, stworzenie w niej swego rodzaju świadomości strategicznej, wykreowanie i zaakceptowanie pewnej wspólnej wizji przyszłości.² Metoda ta ponadto związana jest z określeniem pięciu kluczowych elementów osiągnięcia założonych celów:

1. Ustalenie celu;
2. Określenie wskaźników skuteczności założonego celu;
3. Zdefiniowanie parametrów oczekiwanych dla określonych wskaźników;
4. Zdefiniowanie terminu realizacji celu;

² M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004, s. 246.

5. Określenie niezbędnych zasobów materialnych i niematerialnych potrzebnych do osiągnięcia założonego celu.

W metodzie HOSHIN KANRI można osiągnąć to wykorzystując między innymi elementy kaskadowania celów w tzw. układzie MOST. (Tablica 1)

Tablica 1.

ELEMENTY KASKADOWANIA W METODZIE HOSHIN

M	= Mission/Vision (Misja/Wizja)	Po co jesteśmy na rynku i co chcemy na nim osiągnąć?
O	= Objectives (Cele)	Co chcemy konkretnie osiągnąć?
S	= Strategies (Strategie)	Jak to zrobimy?
T	= Tactics (Działania)	Co muszą zrobić konkretni właściciele celów, do kiedy i z wykorzystaniem jakich zasobów?

Źródło: W. Bungard/O. Kohnke, *Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen, Konzepte, Ideen und Praxisbeispiele auf Gruppen und Organisationsebene*, Der Gabler Verlag, Wiesbaden 2002, s. 84.

Warto pamiętać, że skuteczność wdrożenia tej metody zależy od efektywnego przeprowadzenia dodatkowych następujących działań:

1. Przeprowadzenie wewnętrznej analizy strategicznej organizacji opartej na definiowaniu kluczowych kompetencji, kluczowych produktów i kluczowych procesów;
2. Dokonanie analizy zagrożeń wewnętrznych i zewnętrznych (można się przy tym posłużyć analizą SWOT);
3. Opracowanie szczegółowej diagnozy stanu istniejącego organizacji oraz jej makrootoczenia;
4. Określenie i ciągła weryfikacja opracowanej wizji przedsiębiorstwa;
5. Analiza porównawcza zdefiniowanych zagrożeń wewnętrznych i zewnętrznych organizacji w odniesieniu do określonej wizji przedsiębiorstwa.

W/w działania powinny być dodatkowo wsparte kompleksową, wieloaspektową analizą wpływu przeszłości i obecnego otoczenia na tzw. przyszłość idealną w odniesieniu do klienta idealnego i produktów idealnych. Można to zrealizować stosując tablicę 2. Istotną przyczynę stanowią czynniki, które w kluczowy sposób oddziałują na idealny obraz przyszłej rzeczywistości.

WPLYW PRZESZŁOŚCI I OTOCZENIA NA PRZYSZŁOŚĆ IDEALNĄ

Przeszłość i otoczenie	Przyszłość										
	Zadanie określające cel idealny										
	Rynek idealny			Klient idealny			Produkty idealne				
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Istotna przyczyna nr 1											
Istotna przyczyna nr 2											
Istotna przyczyna nr 3											
Istotna przyczyna nr 4....n											

Źródło: S. Shiba, *Le Management par Percee, Methode HOSHIN*, INSEP Editions, Paris 1995, s. 10.

Takie przedstawienie powiązania przeszłości i terażniejszości z przyszłością w kryterium rynku idealnego, klienta idealnego i produktów idealnych jest doskonałą platformą do budowy i weryfikacji strategii rozwoju firmy w odniesieniu do przyjętej w oparciu o gruntowne analizy linii strategicznej firmy. Ostatnim elementem tej metody wyznaczającym kierunki ewentualnej zmiany trajektorii strategicznej jest szczegółowa diagnoza skoncentrowana na weryfikacji zdefiniowanych założeń i określenia skutecznego sprzężenia zwrotnego w odniesieniu do uzyskanych ewentualnych odchyłeń od założonych początkowych wartości w aspekcie stosowanego dla potrzeb metody HOSHIN KANRI controllingu strategicznego i operacyjnego. Należy w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt potwierdzony przez wielu praktyków i teoretyków zarządzania, że metoda HOSHIN była źródłem i podstawą do opracowania przez D. Nortona i R. Kaplana Strategicznej Karty Wyników. Otóż pierwsza karta wyników została opracowana w roku 1987 w wyniku stosowania przez firmę Analog Devices Inc. metody HOSHIN KANRI wykorzystywanej do skoncentrowania uwagi całej organizacji na realizacji kilku celów rocznie (Schneiderman 2003).³

Zatem można stwierdzić, że koncepcja HOSHIN może być doskonałym narzędziem wspomagającym proces wdrożenia Strategicznej Karty Wyników (Balanced Scorecard) dzięki swemu metodycznemu instrumentarium.

Porady udzielili:

Marek Jabłoński, Adam Jabłoński – właściciele Firmy PW – Konsulting OTTIMA plus S. J., z Dąbrowy Górniczej, doradcy biznesowi, auditorzy TÜV CERT systemów zarządzania.

³ M. Ćwiklicki, *Ewolucja zrównoważonej karty wyników*, „Przegląd organizacji” 2005, nr 6, s. 26