

方針管理

Hoshin Kanri

Pasi Nieminen, Managing Director



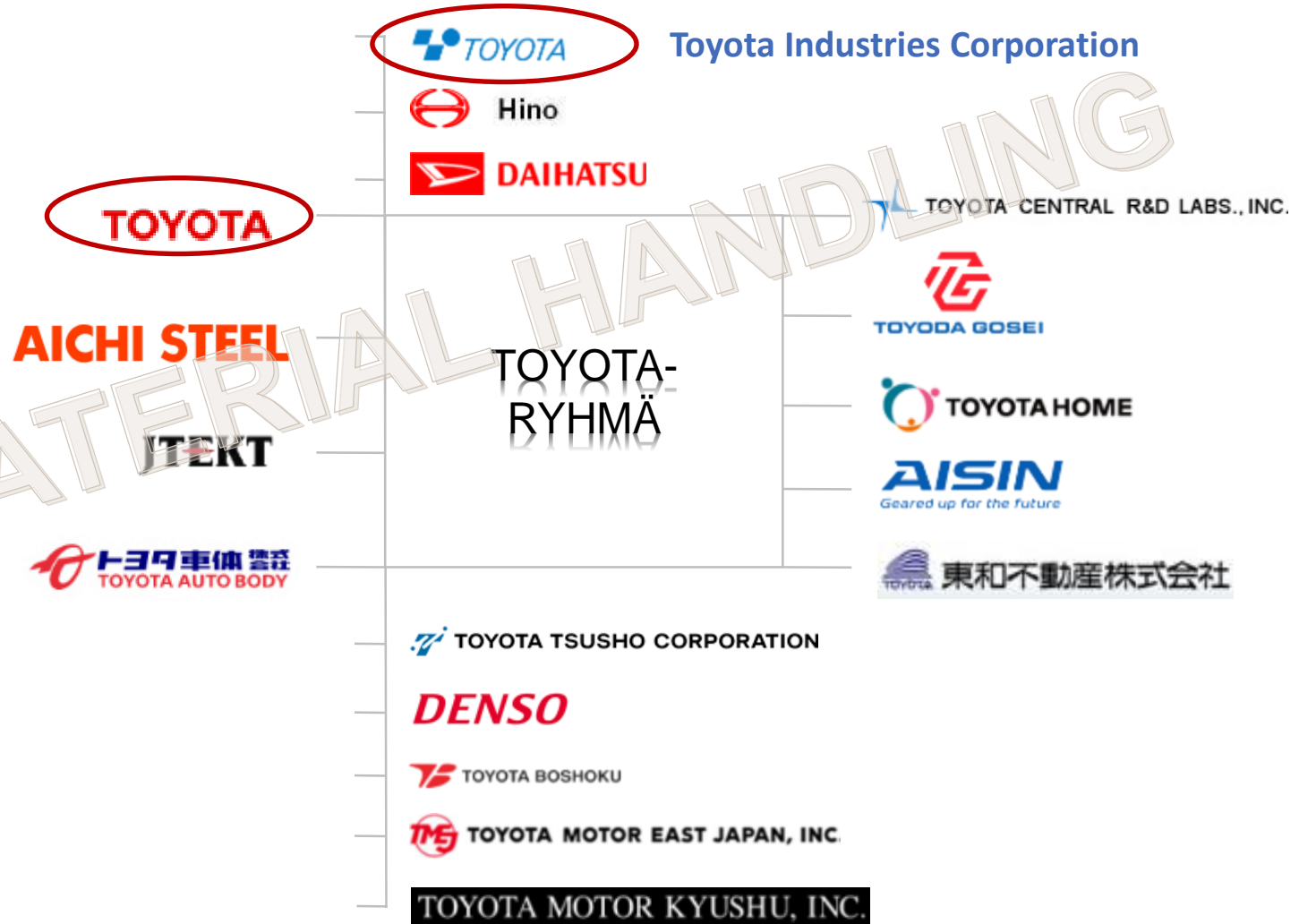
- 43 years old, M.Sc in Manufacturing Engineering, Minor Logistics
- Married, 3 beautiful daughters
- Resume so far:
 - Dec 2011- Toyota Material Handling Finland Oy
 - Managing Director
 - 2008-2011 Logset Oy (Forest machine manufacturer)
 - Managing Director
 - Sales Director
 - 1999-2008 Biohit Oy (laboratory equipment manufacturer)
 - Various positions in production, R&D, after sales and sales&marketing



Toyota Yhtiöt

17

Yritystä



Mikä on matkamme: miten olemme tulleet tähän

Toyotan historia

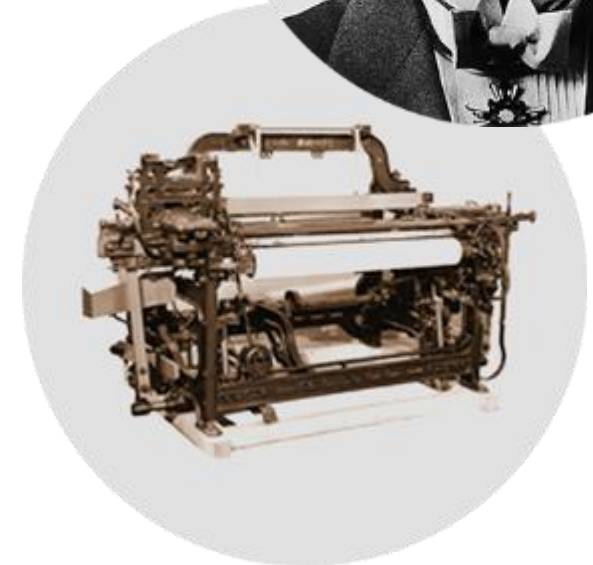
Juuret

1918

Sakichi Toyoda perusti kudonta- ja neulontakoneita valmistavan Toyoda Spinning and Weaving -yhtiön

1926

Toyota Industries Corporation (TICO) perustettiin



Mikä on matkamme: miten olemme tulleet tähän

Toyotan historia

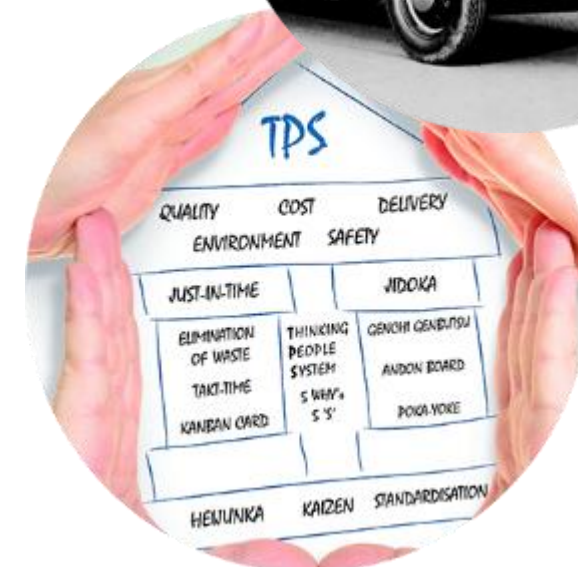
Juuret

1936

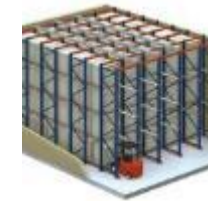
Ensimmäinen Toyota-henkilöauto valmistui

1953

Toyotan tuotantojärjestelmä (TPS) syntyi



Materiaalinkäsittelyn ja sisälogistiikan asiantuntija



- 150 työntekijää Suomessa
- n. 50 miljoonan liikevaihto
- 30% markkinaosuus trukeissa Suomessa

WHY

HOW

WHAT

MIKSI HOSHIN KANRI

方 針

HO

Suunta

SHIN

Neula



Suunta/ Ohje / Strategia / Suunnitelma

WHY

HOW

WHAT

MIKSI HOSHIN KANRI

管 理

KAN

Putki

RI

Logiikka



Johtaminen / Kontrolli / Hallitseminen

方針管理

Hoshin Kanri

MANAGEMENT of the DIRECTION
Näyttää/Johtaa Suuntaa

MIKSI HOSHIN KANRI

- Termiä “Hoshin Kanri” käytti ensimmäisenä **Japanilainen Bridgestone Corporation**, ja siitä on vuosien varrella kehittynyt japanilaisten yritysten johtamistyökalu mahdollistaen kehityksen ja kasvun
- Toyotan kohdalla sitä alkoivat ensimmäisenä käyttämään Denso vuonna 1950 ja Toyota Motor 1961. Tarkoitus oli jalkauttaa yhtiön strategia Hoshin Kanrin avulla
- **Toyota-yhtiöillä on nyt 70 vuoden kokemus Hoshin Kanrin soveltamisesta**

MIKSI HOSHIN KANRI

“Toyotan menestys perustuu hyvin pitkälle sen toiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen

Tähän käytetty työkalu, hoshin kanri, auttaa Toyotan kilpailukyvyn kehittämisessä vuodesta toiseen niin, että koko organisaatio saadaan tekemään töitä samojen tavoitteiden eteen

Hoshin Kanri, suomeksi käännettynä “strategian jalkautus” tai “suunnan johtaminen”, on tärkeä osa Lean-johtamista, jonka avulla jokainen organisaation jäsen tietää tavoitteensa. Tämä kaikki perustuu jatkuvaan paratamiseen

Lean consultant and author Pascal Dennis, a former manager at Toyota Motor Manufacturing Canada

MIKSI HOSHIN KANRI

Muutos on vaikeaa. Organisaatioissa ja ihmisissä on luonnollinen muutoksen vastustuksen ominaisuus

Toyota uskoo, että tämä haaste voidaan ratkaista oikealla johtamisella:

- Selkeä perustelu: **MIKSI, MITEN JA MITÄ**
- Systemaattisesti ja yksinkertaisesti Plan-Do-Check-Act –syklin mukaisesti
- **Läpinäkyvyys koko organisaatiossa**

Management Philosophy

HR+ihmisten kehittäminen

Kaizen+ongelman ratkaisu(PDCA)

Toyota Production System (Lean)

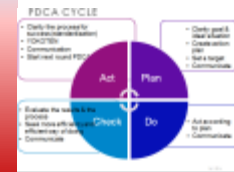
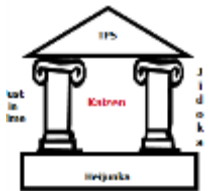
Vuosisuunnittelu+ 3-10 vuoden suunnittelua
Hoshin Kanri+PDCA

Eettiset ohjeet

Johtamisfilosofia

The Toyota Way

1. Clarify the Problem
2. Set a Goal (target)
3. Set a Plan
4. Analyze the Root Cause
5. Develop Countermeasures
6. Set Countermeasures in Thought
7. Analyze the Results of the Countermeasures
8. Standardize Successful Processes





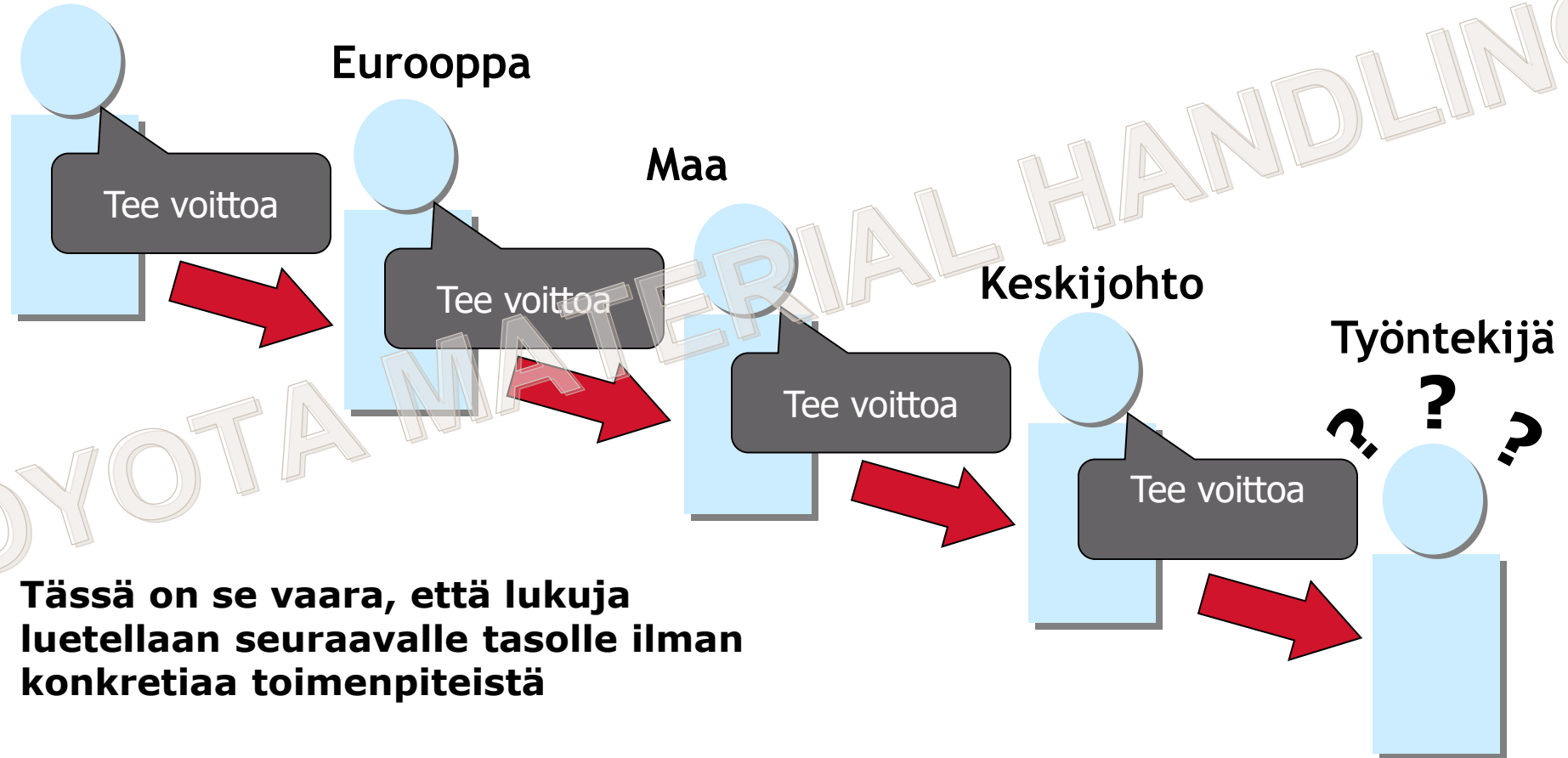
WHY

HOW

WHAT

MITEN HOSHIN KANRI PERINTEINEN MALLI

Globaali



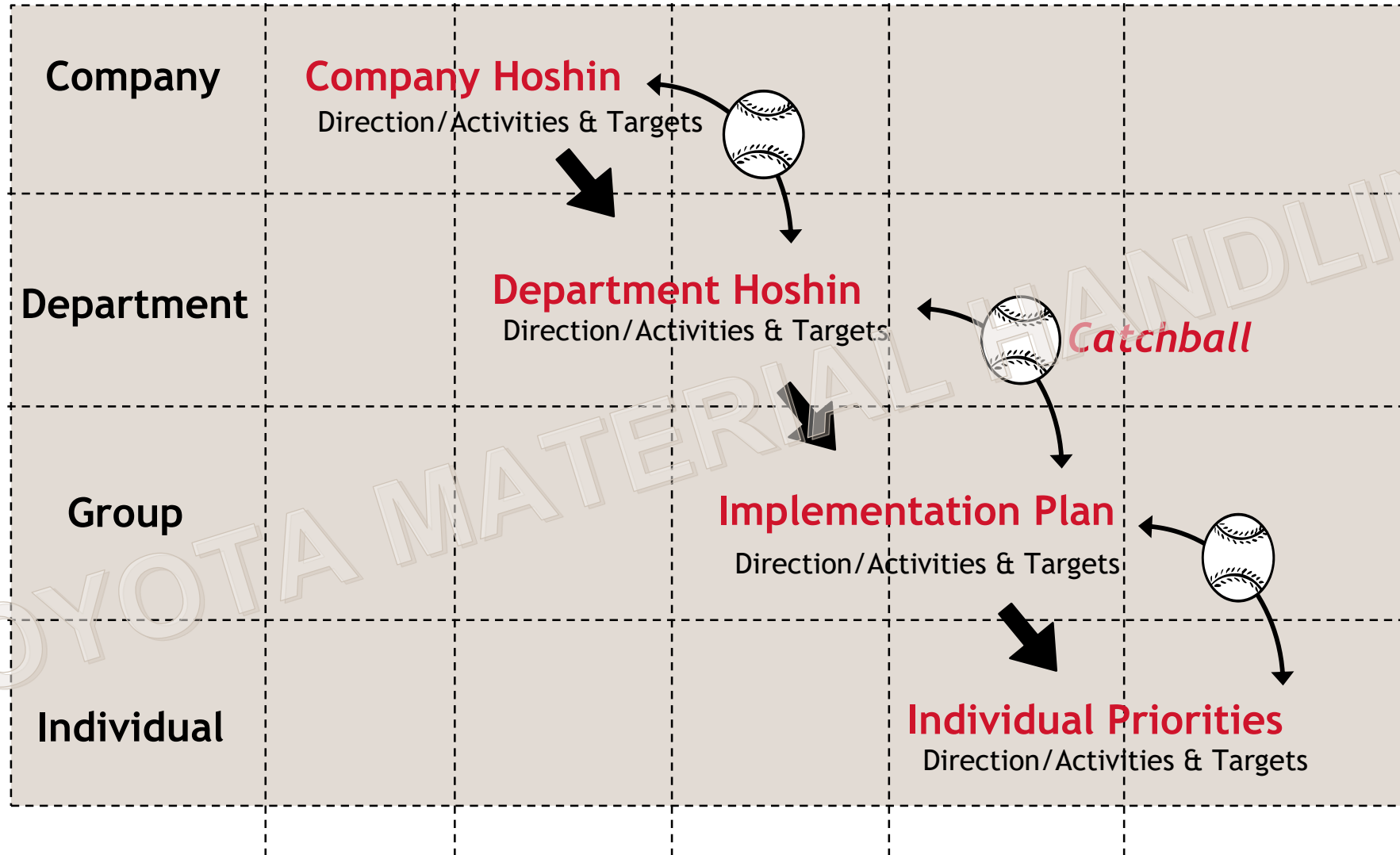
**Tässä on se vaara, että lukuja
luetellaan seuraavalle tasolle ilman
konkretiaa toimenpiteistä**

Pallon heitto -prosessi

WHY

HOW

WHAT

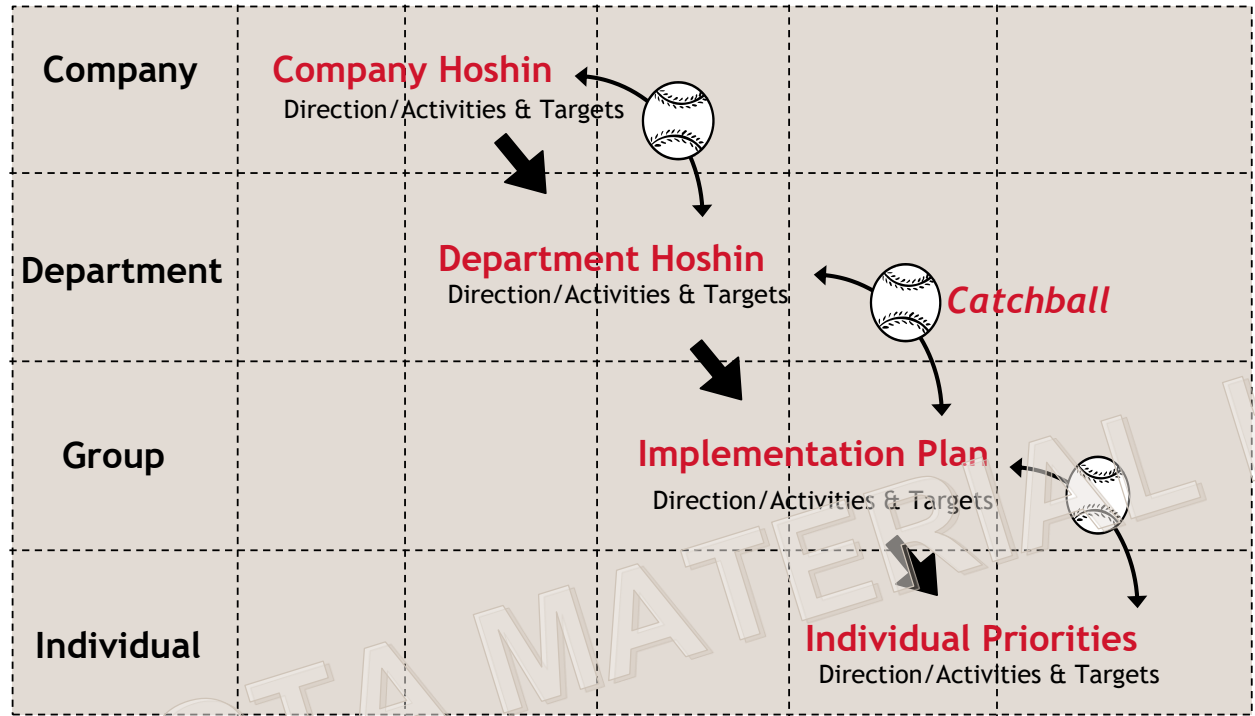


Pallon heitto -prosessi

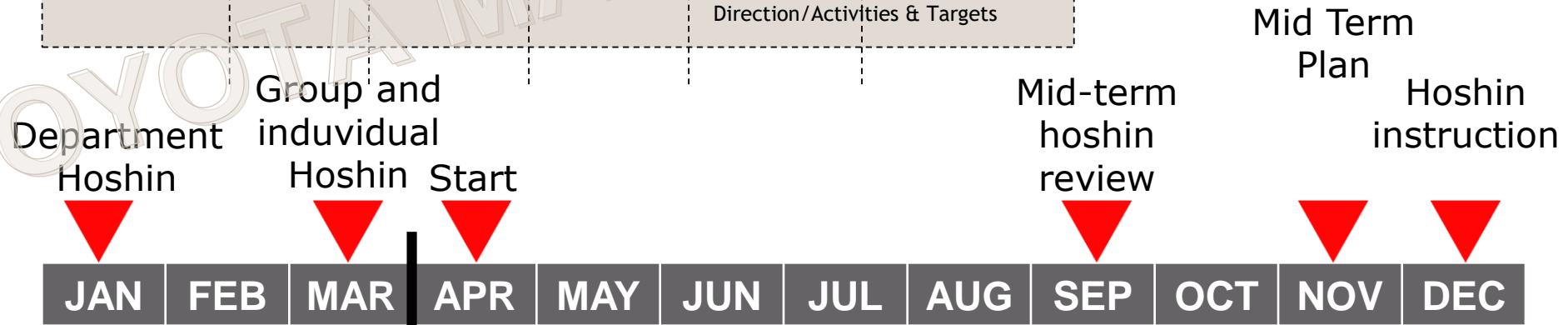
WHY

HOW

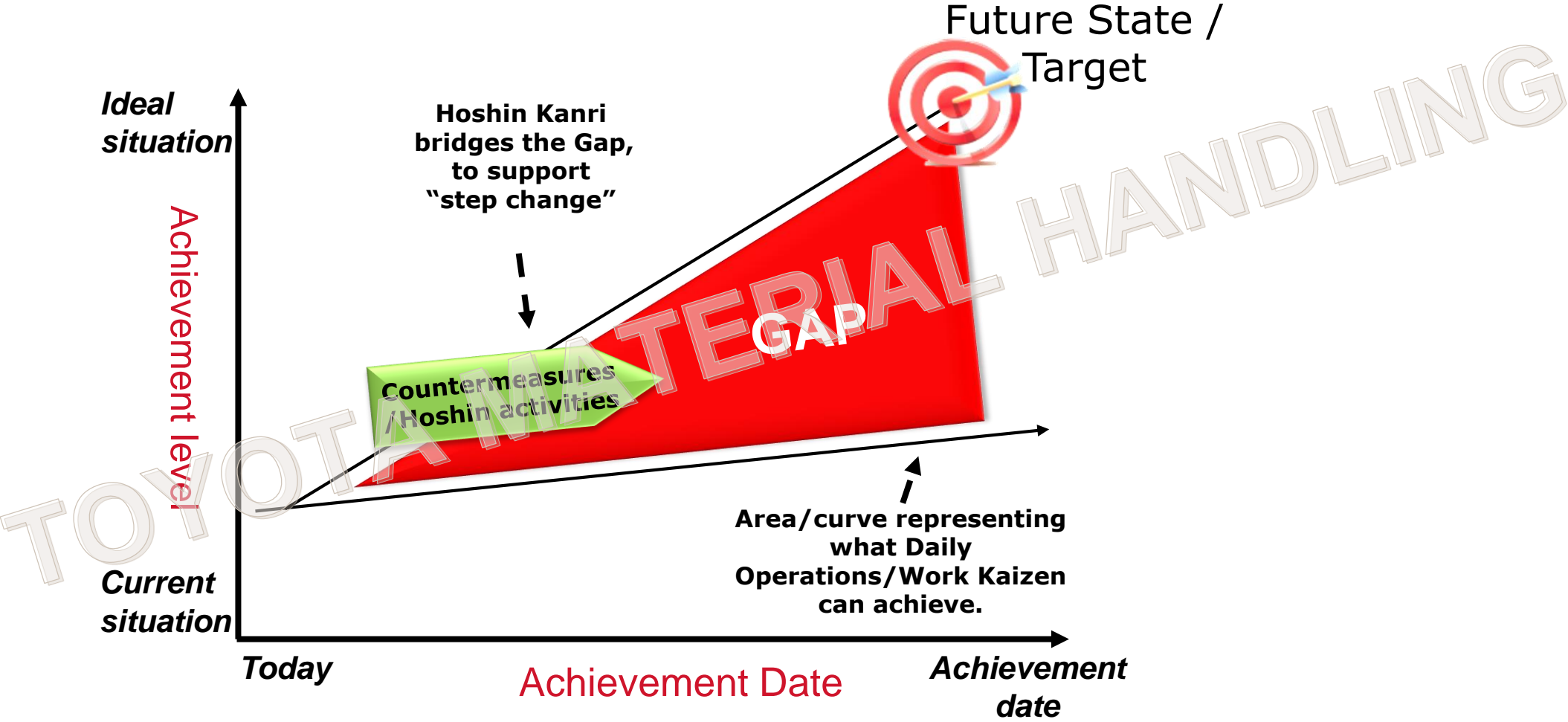
WHAT



TOYOTA MATERIAL HANDLING



MITEN Nykytilan ja tavoitteen välisen kuilun kirittäminen kiinni



MITEN HOSHIN KANRI

HOSHIN KANRI

1. Koko organisaatio on mukana tavoitteiden jalkauttamisessa ja konkreettisten toimenpiteiden luomisessa

2. Auttaa koko organisaatiota näkemään missä mennään, ollaanko tavoitteessa ja mitä tulee tehdä tavoitteen saavuttamiseksi



MITEN HOSHIN KANRI perustuu PDCA:han

Hoshin Kanri						<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 40%;"> <p>Country: TM/box</p> </div> <div style="width: 40%;"> <p>Legend:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Above target ○ On Target ▲ Target not achieved but can be recovered ✘ Target not achieved and can't be recovered </div> </div>																
Plan & Do						Time Schedule												Check & Act				
No	Hoshin Item	KFI	Target	Deadline	Responsible	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	Issue/Deviation	Action/Countermeasure	Due Date	
						Plan	Actual	Evaluation	Plan	Actual	Evaluation	Plan	Actual	Evaluation	Plan	Actual	Evaluation	Plan	Actual	Evaluation	Plan	Actual
1																						
2																						
3																						
4																						
5																						
6																						
7																						

MITEN Toimenpide/aktiviteetti tulee olla hyvin suunniteltu

Esimerkki

ACTIVITY DESCRIPTION	KPI	TARGET	DEAD LINE	RESPON SIBLE	TIME SCHEDULE						
					APRIL	MAY	JUNE	JULY	AUG	SEP	OCT
1.1 Launch 3 product marketing campaigns tailored at newly released products via event, web, direct mail and customized visits in order to increase sales of Levio, Staxio and Traigo.	Product Marketing campaigns	Launched to 3.000 customers and 1.000 potential customers.	October 1st 2010	Dir Sales	PLAN	Campaign developed		Campaign confirmed in MT	Internal training	Campaign launched	
					ACTUAL	Campaign developed		Campaign confirmed in MT	Internal training		Campaign launched
					EVALUATION						

ACTIVITY DESCRIPTION

Launch 3 product marketing campaigns tailored at newly released products via events, web, direct mail and customized visits in order to increase sales of Levio, Staxio and Traigo.

- When defining your activity use an “*easy to understand*” expression.
- To construct an “*easy to understand*” expression:
 - Indicate a reason for the activity (**WHY**). The purpose of the activity.
 - And the mean to do it (**HOW**).
 - **WHAT** you are to do.
- **But most important** - the clearer you can express the activity the easier for your colleagues to share your understanding! Not only the ones working with the activity.

MITEN Toimenpide/aktiviteetti tulee olla hyvin suunniteltu

Esimerkki

ACTIVITY DESCRIPTION	KPI	TARGET	DEAD LINE	RESPON SIBLE	TIME SCHEDULE							
					APRIL	MAY	JUNE	JULY	AUG	SEP	OCT	
1.1 Launch 3 product marketing campaigns tailored at newly released products via event, web, direct mail and customized visits in order to increase sales of Levio, Staxio and Traigo.	Product Marketing campaigns	Launched to 3.000 customers and 1.000 potential customers.	October 1st 2010	Dir Sales	PLAN	Campaign developed		Campaign confirmed in MT		Internal training		Campaign launched
					ACTUAL	Campaign developed		Campaign confirmed in MT		Internal training		Campaign launched
					EVALUATION		o	▲	o	o	e	

KPI

Product
Marketing
campaigns

- The KPI is there to bring further clarity to the activity...
- Determine the KPI used to measure the activity by answering "what are we measuring?"
- KPIs does not always have to be numerical. Process oriented KPIs is as valid, as in this case we are measuring "*product marketing campaigns*".

MITEN Toimenpide/aktiviteetti tulee olla hyvin suunniteltu





Esimerkki







ACTIVITY DESCRIPTION	KPI	TARGET	DEAD LINE	RESPON SIBLE	TIME SCHEDULE						
					APRIL	MAY	JUNE	JULY	AUG	SEP	OCT
1.1 Launch 3 product marketing campaigns tailored at newly released products via event, web, direct mail and customized visits in order to increase sales of Levio, Staxio and Traigo.	Product Marketing campaigns	Launched to 3.000 customers and 1.000 potential customers.	October 1st 2010	Dir Sales	PLAN	Campaign developed		Campaign confirmed in MT	Internal training	Campaign launched	
					ACTUAL	Campaign developed		Campaign confirmed in MT	Internal training		Campaign launched
					EVALUATION						

TARGET	DEAD LINE	RESPON SIBLE
Launched to 3.000 customers and 1.000 potential customers	October 1st 2010	Dir. Sales







- Target level and deadline is important...
- To be able to perform a clear and as much as possible objective evaluation the target is more easily expressed in quantitative numbers.
- If the target cannot be set in numerical terms then a process oriented target shall be set by indicating the "change which will occur when activity is done"

MITEN Toimenpide/aktiviteetti tulee olla hyvin suunniteltu Esimerkki

-  Above target
-  On target
-  Target not achieved but can be recovered
-  Target not achieved and cannot be recovered

RESPONSIBLE		TIME SCHEDULE						
		APRIL	MAY	JUNE	JULY	AUG	SEP	OCT
Xr Sales	PLAN	Campaign developed		Campaign confirmed in MT		Internal training	Campaign launched	
	ACTUAL	Campaign developed		Campaign confirmed in MT		Internal training		Campaign launched
	EVALUATION							

- Further breakdown of activity by milestones of "shared interest" or "high importance"
- PDCA by reviewing process towards target fulfilment.
 - Shared understanding of process and progress.

		TIME SCHEDULE						
		APRIL	MAY	JUNE	JULY	AUG	SEP	OCT
	PLAN	Campaign developed		Campaign confirmed in MT		Internal training	Campaign launched	
	ACTUAL	Campaign developed		Campaign confirmed in MT		Internal training		Campaign launched
	EVALUATION							

MITEN Toimenpide/aktiviteetti tulee olla hyvin suunniteltu

Esimerkki

CHECK AND ACT		
Issue/Deviation	Action/Countermeasure	Due Date
Management Team did not approve developed campaign at July MT meeting.	Adjust campaign according to MT feedback and return for new approval Jul 2nd.	Jul 2nd.

- If a month's target could not be achieved it is important to develop a counter-action plan to get back on track.
- Write why the target couldn't be fulfilled in the Issue/Deviation box.
- Come up with a countermeasure to get back to the original plan and write this plan in the Action/Countermeasure box.
- Specify what date the countermeasure action should be finalized in the Due Date box.

Yleinen strategia jalkautus - Toimenpiteiden luonti

FCTN							
MARKET	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative
SALES	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative
SUPPLY	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative
PROD PLAN	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative
ETC.	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative

Yleinen strategia jalkautus

- Toimenpiteiden esikarsinta/priorisointi

FCTN	Prio 1	Prio 2	Prio 3	Prio 4	Prio 5	Prio 6
MARKET	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative		
SALES	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative	
SUPPLY	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative	
PROD PLAN	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative
ETC.	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative	

Yleinen stragian jalkautus

- Toimenpiteiden priorisointi

FCTN	Prio 1	Prio 2	Prio 3	Prio 4	Prio 5	Prio 6
MARKET	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative		
SALES	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative	
SUPPLY	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative	
PROD PLAN	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative
ETC.	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative	

Yleinen strategia jalkautus

- Toimenpiteiden lopullinen valinta

FCTN	Prio 1	Prio 2	Prio 3	Prio 4	Prio 5	Prio 6
MARKET	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative		
SALES	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative	
SUPPLY	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative	
PROD PLAN	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative
ETC.	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative	Initiative	

Mitä hyötyä on Hoshin Kanrista?

- Mahdollistaa yhteisen kielen organisaatiossa
- Yhdistää strategisen suunnittelun ja toimenpiteiden suorittamisen
- Kaikki työntekijät näkevät mitä toimenpiteiden eteen pitää tehdä
- Johtamisen läpinäkyvyys koko organisaatiossa
- Auttaa pitämään “katseen pallossa”, ei hötkyillä eri suuntiin
- Antaa hyvän kuvan mitä organisaatiossa tapahtuu
- Johdolla on hyvä kuva mihin suuntaan yritys on menossa

Hoshin Kanri

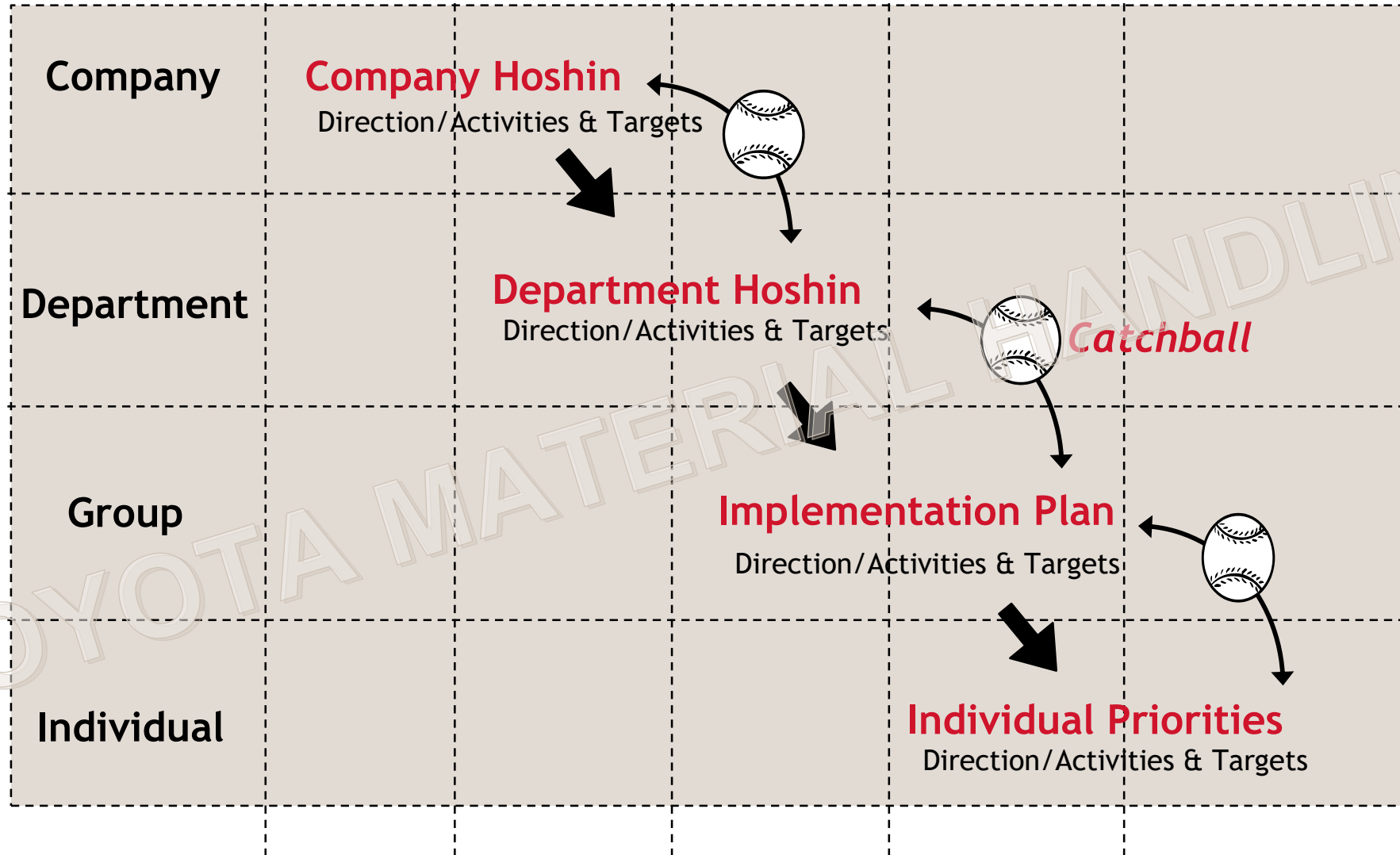


Pallon kopittelu

WHY

HOW

WHAT



AJATUKSIA MAATALOUDEN NÄKÖKULMASTA

- Pitkäjänteinen suunnittelu
- Suunnitelman toteuttaminen johdon mukaisesti vuosittain
- “Ei häröillä” suunnitelmasta (paitsi joskus on force majeure –tilanne)
- Mitataan tuloksia ja verrataan niitä tavoitteeseen
- Jos ei olla tavoitteissa, niin mietitään miten päästään takaisin “kartalle”
- Läpinäkyvä ja selkeä tarkastelu missä mennään
- **EI LIIKAA TAVOITTEITA JA TOIMENPITEITÄ!**
 - Pitää olla realistinen
 - Valitaan kunnianhimoisia tavoitteita, mutta sellaisia jotka ovat mahdollisia “venymällä”

Q&A

TOYOTA MATERIAL HANDLING