



Hoshin Kanri

Forudsætninger for succesfuld implementering - et case studie fra Ferrosan Medical Devices

Torben Knudby, DTU Engineering Technology, Samuel Brüning Larsen, DTU Engineering Technology, Rasmus Sorth-Olsen, Ferrosan

Der har gennem årene været sagt og skrevet meget om Hoshin Kanri. Metoden er blevet adopteret af mange virksomheder, er blevet tilpasset og har fået nye navne, som for eksempel Policy Deployment, Goal Deployment eller Strategy Deployment.

Af nærværende artikel vil læseren kunne udlæse do's and don't's, baseret på nogle af de erfaringer, der er opsamlet de seneste år, hvor man begynder at kunne finde mønstre i den ledelsesmæssige adfærd, der fører til større eller mindre succes med implementeringen af Hoshin Kanri.

Succesfuld implementering afhænger dels af brugen af selve værktøjet og

dels af den ledelsesmæssige adfærd og kultur, der er i virksomheden. Da værktøjet er meget enkelt i sin struktur, kan selve teknikken forholdsvis hurtigt læres. Vi vil ikke i denne artikel gå dybere ind i selve virkemåden af Hoshin Kanri.

Derimod er kultur og ledelsesmæssig adfærd i sin natur ikke sådan at ændre, og der, hvor Hoshin Kanri har sin styrke, er netop når der skal skabes sammenhæng mellem en organisations overordnede strategi og den enkelte medarbejders adfærd - og det klares ikke med smarte regneark. DTU Engineering Technology gennemfører for tiden et projekt i samarbejde med virksomheden Ferrosan Medical Devices A/S (efterfølgende benævnt FeMD). Projektet undersøger forskellige faktorerers indflydelse på succes af Hoshin Kanri.

Projektets resultater præsenteres på IEEM konferencen i december 2021.

Denne artikel tager udgangspunkt i et udvalg af de foreløbige resultater fra dette projekt.

Virksomheden

FeMD er en mellemstor, noteret, privatejet medicovirksomhed, der udvikler og producerer hæmostatiske produkter til at stoppe blødninger i kirurgisk sammenhæng. Virksomheden er i dag en af verdens førende udbydere af gelatinebaserede, absorberbare, hæmostatiske produkter. FeMD har siden juni 2016 været ejet af et konsortium af private nordiske investorer (Kilde: www.ferrosanmedicaldevices.com).

Produkterne markedsføres og distribueres i mere end 100 lande via samarbejdspartneren Ethicon Biosurgery, der er en del af Johnson & Johnson. FeMD har 350 ansatte, og der er produktionsfaciliteter både i det danske hovedkvarter i Søborg og på det polske site i Szczecin. 240 medarbejdere sidder i Danmark og 110 i Polen.

I marts 2021 tiltrådte den nuværende CEO, Rasmus Hother le Fevre, der hurtigt øgede fokus på LEAN og Hoshin Kanri.

Projektet

Projektet har opstillet en lang række forskellige faktorer og vurderet hver faktors betydning for implementeringen af Hoshin Kanri.

Projektet viser, som forventet, at succesfuld implementering og anvendelse af værktøjet afhænger af en række egenskaber hos de ledere, der er i organisationen.

Undersøgelsen

Før

FeMD startede deres LEAN rejse i januar 2018 og ansatte i den forbindelse den første LEAN Partner i produktionsafdelingen.

Tilbage i 2018 etablerede FeMD tavlemøder og uddannede enkelte LEAN facilitatorer.

I 2020 anvendte ledelsen for første gang Hoshin Kanri til at udvikle og implementere strategien.

Efter

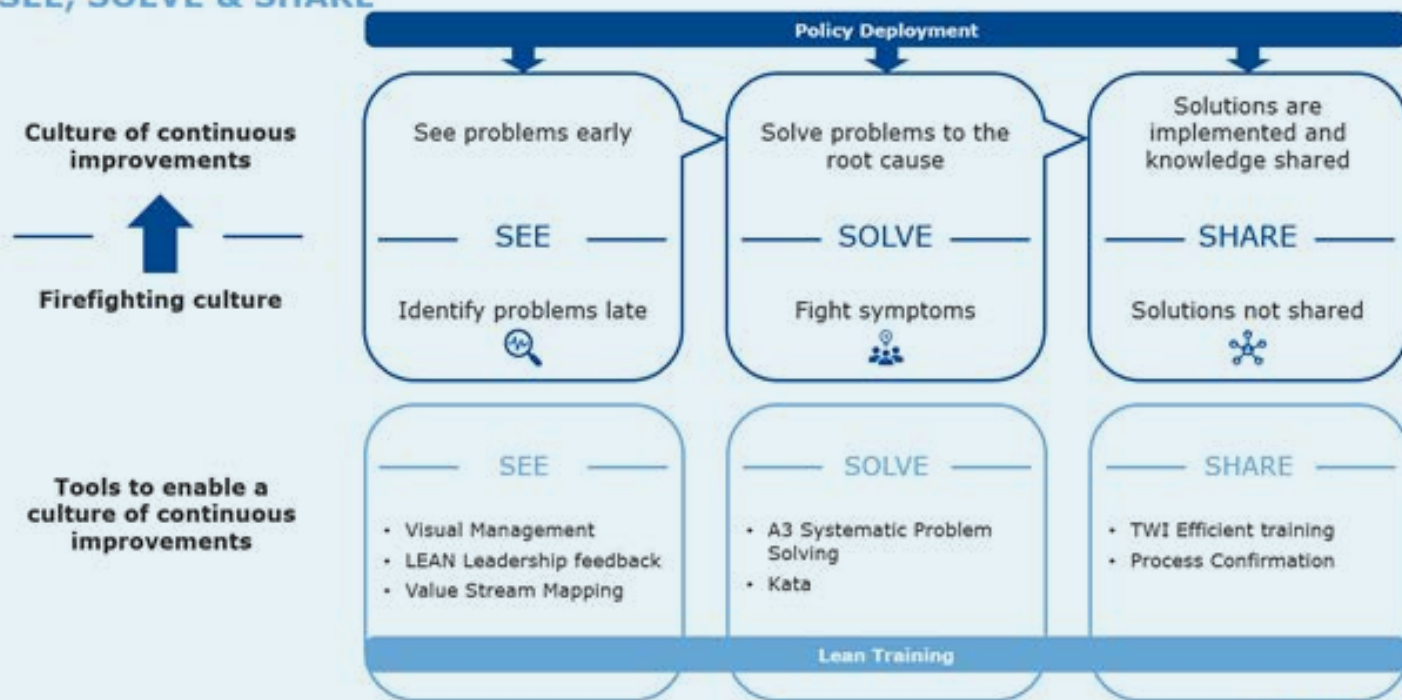
Den store forskel på strategiudviklingen i 2020 og 2021 var, at FeMD i 2020 ikke havde meget erfaring med brugen af værktøjet, hvilket medførte, at der var stor fokus på at lære metodikken samtidigt med, at den reelle strategi blev udviklet.

Efterfølgende er anvendelsen af Hoshin Kanri i 2021 blevet redefineret på baggrund af de erfaringer, der blev gjort i 2020. Blandt andet er LEAN Partneren nu placeret med reference direkte til CEO for at forbedre LEAN niveauet og implementere LEAN strategien på tværs af organisationen.

I dag er LEAN strategien bygget op omkring skiftet fra en brandslukningskultur til en kultur, baseret på løbende forbedringer gennem tre elementer See, Solve og Share.

Indenfor hvert element anvendes en række LEAN værktøjer, som medarbejderne på tværs af organisationen trænes i løbende. Hoshin Kanri sikrer, at der er et direkte link mellem virksomhedens overordnede strategi og LEAN strategien.

LEAN Strategy SEE, SOLVE & SHARE



SEE, SOLVE & SHARE describe the skills that must be developed to create a learning culture.

Ferrosan
Medical Devices

Figur: FeMD's LEAN strategi (Kilde: Intern FeMD information)



Tidligere undersøgelser, blandt andet baseret på interviews med 25 succesfulde ledere, der alle anvender Hoshin Kanri som link mellem strategi og handling, og som er beskrevet i bogen **"The Basics of Hoshin Kanri"**, viser at begreberne **focus, communication, leadership, alignment**, er blandt de mest anvendte, når de skal beskrive Hoshin Kanri.

I 2021 blev der indledningsvist defineret en klar plan for hele året, hvor roller og ansvar var veldefineret. Det resulterede i et stærkere data-grundlag og en dybere forståelse for, hvilke strategiske temaer FeMD ville fokusere på. Yderligere blev strategiudviklingen i 2021 kommunikeret bredere ud i organisationen. Fremover vil rejsen fra ingen LEAN, over værktøjsbaseret LEAN, til transformativ LEAN, blive intensiveret, godt hjulpet på vej af Hoshin Kanri.

Take aways

Succesfuld implementering af Hoshin Kanri afhænger primært af ledelsessystemets evne til at:

- Formidle mål, planer og resultater - Hoshin Kanri er for alle
- Uddelegere opgaver og ansvar - Hoshin Kanri betyder store ændringer i arbejdsindhold og metode for alle ledere
- Involvere medarbejdere - catchball er en væsentlig del af Hoshin Kanri
- Skabe en god og konstruktiv feedback kultur - tavler er ikke kontrol, men et dialog værktøj
- Ledelsessystemet skal være "good", før det kan blive "great" ved hjælp af Hoshin Kanri.



Forfatter: Torben Knudby, DTU Engineering Technology

Diplomingeniør i Produktion og Ledelse fra Københavns Teknikum (nuv. DTU)

Civilingeniør i International Teknologiledelse fra Ålborg Universitet

LEAN Master Black Belt

Erhvervs erfaring: Konsulent, Teknologisk Institut, Projektleder, Driftsleder, Fabrikschef i Philips. Produktionsteknisk chef, udviklingschef, DBS (LEAN) manager i Radiometer Medical, DBS Director Europe, Director of Operations i Danaher (ejer af bl. a. Radiometer Medical), Adjunkt, Lektor, Studieleder for Produktion hos Danmarks Tekniske Universitet.

E-mail: tknu@dtu.dk

Forfatter: Samuel Brüning Larsen, DTU Engineering Technology

Eksportingeniør fra IHK (nuværende DTU), Civilingeniør i International Teknologiledelse fra Aalborg Universitet, Ph.d.

i Operations Management fra DTU. Erhvervs erfaring: Konsulent, McKinsey og Company, Projektleder, Fritz Schur

Teknik, Lektor og Studieleder for Transport på DTU

E-mail: sbla@dtu.dk



Forfatter: Rasmus Sorth-Olsen, Ferrosan Medical Devices A/S

Rasmus er LEAN Six Sigma Master Black Belt certificeret og har blandt andet arbejdet med Performance Management, LEAN Leadership og Business Coaching i løbet af de sidste 5 år. Rasmus har specialiseret sig indenfor Hoshin Kanri og strategisk LEAN, og har i den forbindelse udviklet og implementeret strategier i flere industrier på globalt plan. Rasmus er uddannet Civilingeniør i Industriel Økonomi og Teknologiledelse fra Danmarks Tekniske Universitet og Diplomingeniør i Produktion og Ledelse fra Danmarks Tekniske Universitet. Erhvervs erfaring: LEAN Partner, Ferrosan Medical Devices A/S, cLEAN Partner, Novo Nordisk A/S, Project Engineer, Haldor Topsøe A/S, Student Assistant, Haldor Topsøe A/S

E-mail: raso@ferrosanmd.com