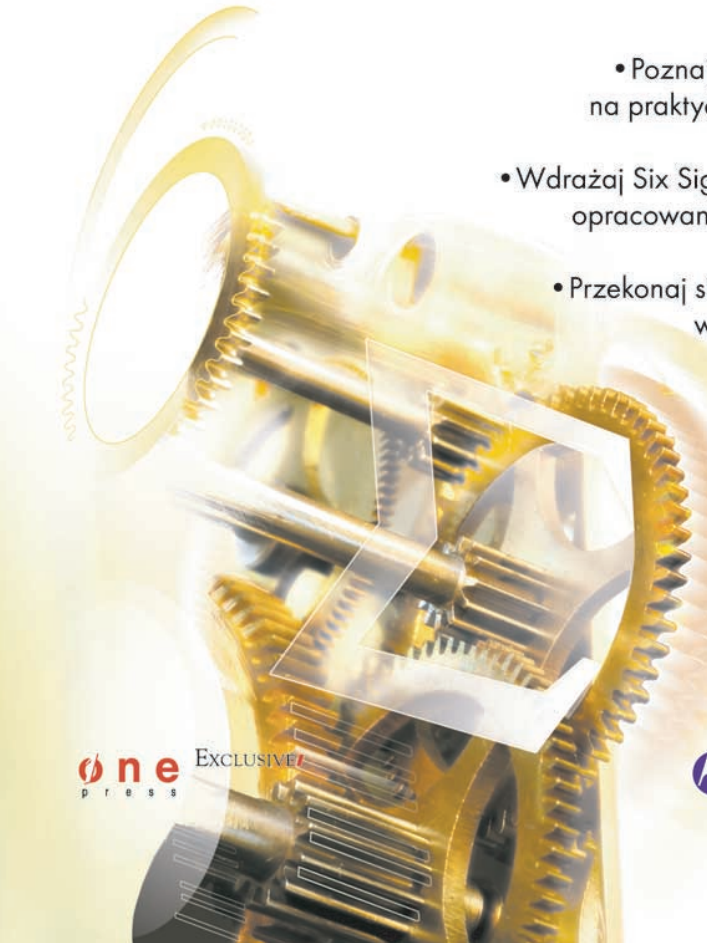
POZNAJ NOWOCZESNĄ METODĘ KONTROLI JAKOŚCI PRODUKCJI

Matt Barney & Tom McCarty

NOWA Six Sigma

- Poznaj technikę Six Sigma na praktycznych przykładach
- Wdrażaj Six Sigma, stosując model opracowany przez jej twórców
- Przekonaj się, jak odpowiednio wdrożona Six Sigma wpływa na wyniki przedsiębiorstwa



one press
EXCLUSIVE!
MOTOROLA UNIVERSITY

Spis treści

Informacja o Współautorach **5**

Refleksje na temat New Six Sigma **9**

Wstęp **15**

1. Przeszłość Six Sigma **17**
Historia Six Sigma 17

2. Teraźniejszość Six Sigma **23**
Wprowadzenie do New Six Sigma 24
New Six Sigma w akcji — studium przypadku 27
Aktywizacja przywództwa Apex Business Group 29
Zrozumienie głosu klienta 31
Opracowanie misji 32
Dostosowanie do celów strategicznych 33
Analiza otoczenia 33
Analiza SWOT 34
Opracowanie „deski rozdzielczej" 36
Wyłonienie czynników efektywności 36
Opracowywanie statutów zespołów 40
Rozpoczęcie kampanii 40
Przegląd New Six Sigma: dostosuj, mobilizuj, przyspiesz i zarządzaj 44
Dostosuj 44
Mobilizuj 45

Przyspiesz ... 47
Zarządzaj ... 48
Model stosowany do wdrażania Six Sigma ... 49
Wdrażanie Six Sigma — faza pierwsza ... 49
Wdrażanie Six Sigma — faza druga ... 51
Wdrażanie Six Sigma — faza trzecia ... 52
Bieżące monitorowanie wyników ... 52
Podsumowanie ... 53
Konkluzja ... 53

3. Przyszłość Six Sigma: zmniejszone ryzyko i lepsze wyniki ... 55
Bliska przyszłość — Six Sigma i zapewnianie przywództwa ... 56
Definiowanie luki — problem zapotrzebowania ... 56
Mierzenie i analizowanie luki ... 57
Wdrażaj i zinstytucjonalizuj ... 60
Zapewnianie przywództwa przy zapewnieniu ciągłości kontroli ... 63
Osiągnięcia ... 64
Odległa przyszłość Six Sigma ... 64
Six Sigma i wartość dla akcjonariusza ... 65
Odzyskanie zaufania na Wall Street ... 65
Wycena aktywów materialnych oraz wartości niematerialnych i prawnych i zarządzanie nimi ... 68
Innowacje w selekcji projektów ... 73
Przyszłość Black Belts ... 76
Przyszłe umiejętności Black Belt ... 77
Biegłość w dziedzinie finansów ... 79
Six Sigma i innowacje ... 79
Six Sigma i filantropia ... 82

4. Six Sigma — czas na podsumowanie ... 85

Bibliografia ... 87

Skorowidz ... 89

2

Teraźniejszość Six Sigma

Autor: Tom McCarty

Początek XXI wieku to dla liderów spotkanie z nową rzeczywistością. Konsekwentnie, z miesiąca na miesiąc, muszą uzyskiwać pozytywne wyniki finansowe, nie zapominając o budowaniu firmy, która będzie w stanie utrzymać te wyniki przez dłuższy czas. Kierownictwo zawsze miało obowiązek myśleć o równoważeniu działań krótko- i długoterminowych, ale współczesne środowisko po prostu wymusza efektywność w obydwu wymiarach. Agresywni nowi konkurenci, wymagający klienci, ograniczona podaż talentów i szaleńczo zmieniające się rynki stanowią chleb powszedni niemal każdego przemysłu, a inwestorzy nie zamierzają długo czekać na zwrot z inwestycji.Członkowie kierownictwa, próbujący wyznaczyć kurs w takim terenie, mają poczucie schizofrenii i krótkowzroczności. Pracują, aby z tygodnia na tydzień wypełniać wymóg poprawienia wyników finansowych, starając się jednocześnie prezentować klientom, dostawcom i pracownikom długoterminową wizję i mapę drogową. Metody zarządzania, które sprawdziły się w przeszłości, nie przynoszą już efektów. Na szczęście w każdej firmie istnieją szefowie, którzy wyrastają ponad przeciętność.

Przez kilka ostatnich lat Uniwersytet Motoroli usilnie próbował zrozumieć, jakie cechy wyróżniają zespoły kierownicze, uzyskujące najlepsze wyniki, zarówno wewnątrz Motoroli, jak i w innych gałęziach przemysłu. Co ciekawe, odkryliśmy istotne analogie pomiędzy naszymi odkryciami i lekcjami wyciągniętymi z przeszłości Six Sigma. Najbardziej efektywne zespoły przywódcze mają świetne wyczucie codziennych priorytetów. Cechuje je też

umiejętność ich skutecznego realizowania, przy zachowaniu imponującej wizji przyszłości, co umożliwia innym wprowadzenie tej wizji w życie. Ponadto najlepsze zespoły zawsze działają etycznie. Wzmocnienie tych osobistych atrybutów, dzięki zastosowaniu przez wielu szefów wspólnych najlepszych praktyk, zapewniło im pozycję lidera w tworzeniu wizji, wyznaczaniu priorytetów, umożliwianiu pracownikom podejmowania działań oraz sterowaniu wykonaniem w sposób, który — z jednej strony — zaspokaja wymogi krótkoterminowe, a z drugiej — buduje zdolność do przyszłego wzrostu. Najlepsze praktyki zostały udokumentowane i włączone w metodykę zarządzania wykonawczego i przywództwa, jaką jest New Six Sigma.

Stara Six Sigma była po prostu standardowym wskaźnikiem prawidłowości funkcjonowania.

Wprowadzenie do New Six Sigma

Jako pracownicy Uniwersytetu Motoroli, opracowaliśmy New Six Sigma dlatego, że istniała taka konieczność. Mieliśmy możność obserwowania procesów biznesowych w Motoroli, a także u naszych klientów i dostawców, zmagających się z tymi samymi problemami krytycznymi. Wiedzieliśmy, że klasyczna metodyka Six Sigma — koncentracja na wadach i redukcji zmienności — służyła menedżerom naszych firm całkiem efektywnie przez większą część lat 90. Z tego właśnie powodu pomogliśmy naszym klientom i dostawcom wykorzystać Six Sigma do znaczącego usprawnienia ich procesów biznesowych. Jednak na naszych oczach Six Sigma traciła swoje znaczenie dla wielu szefów naszych firm. Ich zdaniem metodyka była zbyt skomplikowana, skuteczna tylko w środowisku produkcji i inżynierii, i zbyt wolno przynosiła efekty. Mieliśmy okazję obserwować, jak wielu naszych liderów przejmuje istotne elementy Six Sigma — takie jak zrozumienie wymogów klienta, ciągłe promowanie procesu usprawniania i wykorzystywanie analizy statystycznej — i wykorzystuje je w szerszym, zintegrowanym podejściu, które pomogło im bezbłędnie zrealizować kompletne strategie biznesowe. New Six Sigma wyrosła z siły metodyki Six Sigma, której pionierami byliśmy w latach 80., i którą zastosowaliśmy w wielu firmach w latach 90., ale wykorzystała doświadczenia, które zdobyliśmy, pomagając naszym klientom we wdrażaniu tej metodyki.

New Six Sigma jest całościową metodą usprawniania biznesu.

New Six Sigma rozwiązuje paradoksalną sytuację, w jakiej znajdują się współcześni liderzy, zmuszeni do osiągania szybkich zysków dzięki projektom szybkiego usprawniania biznesu i jednoczesnego budowania solidnych podstaw funkcjonowania firmy w przyszłości — w odniesieniu do kluczowych talentów i krytycznych procesów.

Dzięki zintegrowaniu narzędzi i procesów, takich jak karty wyników, przeprojektowanie procesu biznesowego, wysoko wydajne zespoły i ciągły monitoring najważniejszych wskaźników biznesowych, New Six Sigma zapewnia praktyczne podejście i użyteczne narzędzia liderom, dążącym do osiągnięcia równowagi w realizacji zadań.

W tabeli 2.1 zaprezentowano cztery główne zasady przywództwa, wyznaczone w wyniku analizy organizacji, które skutecznie wdrożyły Six Sigma. Z tych zasad przywództwa wyrasta New Six Sigma.1.

Tabela 2.1. New Six Sigma i jej zasady przywództwa

Główna zasada przywództwa	Opis
Dostosuj	❖ Wykorzystując biznesowy model doskonałości (oparty na kryteriach Malcolma Baldrige'a), powiąż wymogi klienta ze strategią firmy i najważniejszymi procesami biznesowymi. ❖ Wyznacz cele wykonawcze strategii, cele rozległe i odpowiednie metody. Chodzi o zapewnienie trwałych, mierzalnych wyników końcowych, które umożliwią osiągnięcie celu biznesowego.
Mobilizuj	❖ Upoważnij zespoły do wprowadzania usprawnień przy wykorzystaniu projektów wybranych przez kierownictwo, metodyki zarządzania projektowego oraz metod Six Sigma. ❖ Zorganizuj wysiłki zespołowe, wykorzystując klarowne statuty, kryteria sukcesu oraz rygorystyczne przeglądy. ❖ Zapewnij zespołom szkolenia „just-in-time" i upoważnij je do działania.
Przyspiesz	❖ Wykorzystaj metodykę uczenia się przez działanie, łącząc zorganizowaną edukację z pracą nad projektami w czasie rzeczywistym i coachingiem, by szybko zlikwidować rozziew pomiędzy *uczeniem się* i *działaniem*. Motywacja do działania jest czynnikiem niestałym, ale niezbędnym do terminowego uzyskiwania wyników w ramach projektów.
Zarządzaj	❖ Steruj wykonaniem strategii poprzez zarządzanie wskaźnikami z karty wyników. Zorganizowane procesy przeglądu polegają na inspekcji „desek rozdzielczych" wyników oraz wnikaniu w szczegóły procesu i projektu, jeśli zajdzie taka potrzeba. Bariery znikają, kiedy liderzy dzielą się najlepszymi praktykami.

New Six Sigma integruje procesy najlepszych praktyk z narzędziami stworzonymi po to, by wspomóc liderów we wdrożeniu strategii, pozwalającej na osiąganie rewelacyjnych wyników krótkoterminowych i jednoczesne budowanie solidnych podstaw dla funkcjonowania w przyszłości.

Tabela 2.2 prezentuje kilka spośród najlepszych praktyk, które włączono do metodyki Six Sigma.

Tabela 2.2. Najlepsze praktyki New Six Sigma

Proces lub narzędzie najlepszej praktyki	Definicja lub cel
Głos klienta (ang. VOC — Voice of the Customer)	Metody Six Sigma przekładają abstrakcyjne oczekiwania klientów na konkretne specyfikacje i wymogi organizacyjne. Na podstawie tych danych liderzy przekształcają strategiczne cele i procesy, aby zapewnić wartość dla klienta.
Zrównoważona karta wyników	Zespoły wykonawcze aktywnie konstruują karty wyników, aby szybko osiągnąć dostosowanie do wizji, misji, celów strategicznych, inicjatyw przełomowych oraz wskaźników swojej organizacji, które będą wykorzystywane do monitorowania postępu. Sama karta wyników jest nośnikiem jasnego i zwięzłego komunikowania całej organizacji wizji, misji, celów, wskaźników i inicjatyw.
Przyspieszone usprawnianie biznesu	Dzięki przeprojektowaniu procesu biznesowego uzyskujemy narzędzia umożliwiające tworzenie lub przeprojektowanie kluczowych procesów biznesowych, niezbędnych do spełniania oczekiwań klienta i osiągania celów, zdefiniowanych w karcie wyników.
Wysoko wydajne zespoły	Zespoły wysoko wydajne są nastawionymi na klienta, interdyscyplinarnymi zespołami z klarownymi statutami, wykorzystywanymi do realizacji projektów o największym znaczeniu z punktu widzenia wysiłku wkładanego w usprawnianie przedsiębiorstwa.
Zespoły Six Sigma Black Belts	Zespoły Six Sigma Black Belts są wykorzystywane: ❖ do realizacji wysoce złożonych projektów, wymagających nowoczesnych narzędzi statystycznych; ❖ wtedy, kiedy potrzebujemy nowoczesnego zestawu narzędzi do: ❖ usprawnienia procesu; ❖ rozwoju procesu; ❖ usprawnienia produktu lub usługi; ❖ rozwinięcia produktu lub usługi.

Tabela 2.2. Najlepsze praktyki New Six Sigma — *ciąg dalszy*

Proces lub narzędzie najlepszej praktyki	Definicja lub cel
Zespoły interwencyjne	Zespoły interwencyjne są wykorzystywane kiedy: ❖ wiadomo, co trzeba poprawić; ❖ niepotrzebna jest szczegółowa analiza danych; ❖ konsekwencje niepodjęcia działania przewyższają ryzyko popełnienia błędów; ❖ liderzy są gotowi do wsparcia działania.
Zintegrowany przegląd firmy	Kierownictwo wykorzystuje „deskę rozdzielczą", czyli zbiór wartości wskaźników, do dokonywania przeglądu postępu w realizacji celów. Kiedy czerwone światło na desce rozdzielczej alarmuje o niekorzystnych tendencjach, liderzy wnikają w szczegóły. Do szczegółów zalicza się status procesu i projekty realizowane dla usprawnienia procesów.

Następny podrozdział prezentuje wykorzystanie metodyki Six Sigma do zapewnienia liderom praktycznych sposobów na osiągnięcie szybkiego usprawnienia firmy, przy jednoczesnym zapewnieniu trwałości systemów biznesowych. Umożliwi on liderom zrozumienie czterech kluczowych zasad (dostosuj, mobilizuj, przyspiesz, zarządzaj) i na konkretnych przykładach pokaże wykorzystanie praktyk i narzędzi New Six Sigma.

Aby wyjaśnić te koncepcje, powiązaliśmy doświadczenia Motoroli ze spostrzeżeniami wielu innych firm, stosujących New Six Sigma w ciągu ostatnich kilku lat. Przedstawione studium przypadku pokazuje, jak nowoczesne zasady przywództwa i innowacje sprawiają, że New Six Sigma jest znacznie lepsza od wersji oryginalnej.

New Six Sigma w akcji — studium przypadku

Ron Brown jest dyrektorem naczelnym w pełni zintegrowanego oddziału firmy, odpowiedzialnym za rozwój, produkcję oraz sprzedaż produktów i usług wykorzystywanych w nowoczesnych urządzeniach elektronicznych. Po niedawnym zastąpieniu dyrektora naczelnego, kierującego firmą przez ostatnich 10 lat, Ron musiał stawić czoło całemu szeregowi wyzwań.

Firma Apex, ciesząca się solidną reputacją speca od technologii, zbudowała swój sukces na formule serii przełomów technologicznych. W efekcie Apex

przez ostatnich 10 lat utrzymywał 20-proc. stopę wzrostu. Po 10 latach wzrostu klienci firmy stracili jednak apetyt na inwestowanie w abstrakcyjne technologie i zaczęli wymagać większej efektywności w niższych cenach oraz bardziej elastycznego serwisu wprowadzonych produktów i systemów. Nowi konkurenci znajdują sposoby na kopiowanie produktów Apex i dostarczanie ich w niższej cenie. W sytuacji dramatycznego spadku wielkości zamówień szybko wzrosły stany magazynowe, a Apex zaczął mieć trudności z obniżeniem kosztów produktów lub znalezieniem odbiorców na wyroby z wysoką marżą. Cierpi na tym cash flow, a firma nie jest w stanie sfinansować nowych możliwości rozwoju produktów, tak jak to czyniła w przeszłości. Nie trzeba dodawać, że Ron nie śpi zbyt dobrze w ostatnim czasie.

Ron znał historie takich firm, jak Motorola, GE czy Caterpillar, które przeprowadziły reorganizację swoich przedsiębiorstw dzięki Six Sigma, i zastanawiał się, czy tę metodykę może zastosować w swojej organizacji. Ron zwrócił się bezpośrednio do osób, które wynalazły i udoskonaliły Six Sigma, czyli do Uniwersytetu Motoroli. Dotarł do nas ze względu na nasze doświadczenie i odnalazł otuchę w fakcie, że zmierzyliśmy się już z sytuacją podobną do tej, w jakiej on się znalazł, i na tych samych rynkach. Spodobało mu się też to, że Motorola, w odróżnieniu od firm konsultingowych, sama korzysta z metod, które zaleca innym. W trakcie wizyty w Uniwersytecie Motoroli Ron dowiedział się, jak znacząco techniki New Six Sigma odmieniły podobne firmy; w efekcie zadecydował o wpisaniu usług konsultingowych Uniwersytetu Motoroli do swojej kampanii usprawniania firmy.

Zwołując spotkanie załogi, mające na celu zapewnienie wsparcia sponsorskiego do uruchomienia kampanii usprawniania firmy Apex za pomocą Six Sigma, Ron był podekscytowany, choć pełen obaw. Szybko stwierdził, że pracownicy nie podzielają jego entuzjazmu. Dla Harolda, wiceprezesa ds. inżynierii, Six Sigma nie była obca. Znał co prawda przypadki skutecznego wdrożenia tej metodyki w różnych obszarach produkcyjnych, ale wiedział też, że niektórym wydaje się ona zbyt skomplikowana. Błędnie zakładał, że dla skutecznej implementacji konieczne jest posiadanie doktoratu ze statystyki. Doświadczenie mówiło Haroldowi, że projekt Six Sigma może zaangażować zespół na sześć miesięcy, nie dając pewności osiągnięcia trwałego efektu.

Barbara, wiceprezes ds. zasobów ludzkich, wyraziła obawę o efekt, jaki kolejna inicjatywa wywrze na morale personelu. Pracownicy, od których już oczekiwano zbyt wiele inicjatywy, byli niedostatecznie zaangażowani w zadania zespołowe. Mary, wiceprezes ds. sprzedaży, cieszyła się co prawda, że inżynierowie mogą w końcu rozwiązać swoje problemy jakościowe, ale nie

wierzyła, że dzięki Six Sigma można w jakimkolwiek stopniu podnieść efektywność sprzedaży. Sama zainwestowała już zbyt wiele w narzędzia do automatyzacji sprzedaży i zarządzania relacjami z klientem, a teraz z niecierpliwością oczekiwała na zwrot z tych inwestycji. Obawiała się też, że, podobnie jak inne inicjatywy obniżania kosztów, Six Sigma może odciągnąć uwagę od jej wysiłków, zmierzających do poprawienia ogólnego zadowolenia klientów. W końcu swoje zastrzeżenia zgłosił Jack, dyrektor finansowy, który widział już zbyt wiele dolarów zainwestowanych w programy całościowego zarządzania jakościowego, pogrążające firmy w retoryce jakościowej, podczas gdy wyniki finansowe ciągle spadały. Jego zdaniem Apex nie miał już czasu na uruchamianie kolejnego programu — po prostu w ciągu kolejnych 90 dni musiał rozwiązać swoje codzienne problemy.

Przed wykonaniem kroku w przód Ron najpierw chciał się zająć tymi spostrzeżeniami i dlatego wyciągnął *flipchart* (tablicę-notatnik) i wypisał na niej wszystkie zgłoszone obawy. Następnie sięgnął do pokładów swojej wiedzy o metodyce Six Sigma, by znaleźć sposoby na zażegnanie istniejących problemów (tabela 2.3).

Historie Rona brzmiały na tyle przekonująco, że jego zespół, początkowo niechętnie, zgodził się jednak uruchomić kampanię Six Sigma, mającą na celu usprawnienie firmy. Ron poprosił, żeby członkowie zespołu zabrali kilka swoich najważniejszych raportów i spędzili przynajmniej dwa dni na warsztatach poza terenem firmy, pogłębiając swą wiedzę na temat metodyki Six Sigma i uważnie analizując swoją firmę, aby dokonać wyboru najważniejszych możliwości usprawnień. W trakcie tych „warsztatów aktywizacji przywództwa" zespół uzyskał wsparcie doświadczonego executive coach'a[1] Six Sigma.

Aktywizacja przywództwa Apex Business Group

Kilka godzin spędzono na odkrywaniu tajników New Six Sigma i wysłuchaniu paru historii Rona o tym, jak podobne firmy odmieniły się dzięki tej metodyce. Przed 9.30 zaczęto nazywać potencjalne projekty, które mogą skorzystać z narzędzi Six Sigma. Na tym etapie executive coach przypomniał im o pierwszej zasadzie przywództwa Six Sigma, jaką jest dostosowanie. Aby zapewnić sukces kampanii usprawniania firmy Six Sigma zespół przywódczy musi odstąpić od zagłębiania się bezpośrednio w projekty i zamiast

[1] Trener kadry zarządzającej

tego upewnić się, że jego członkowie znają zwycięską strategię dla firmy i że się z nią zgadzają. W firmie, która miała zbyt wiele projektów usprawnień,

Tabela 2.3. Jak New Six Sigma rozwiewa najczęstsze obawy?

Najczęstsze obawy związane z Six Sigma	Podejście New Six Sigma
Six Sigma ma zastosowanie tylko w środowisku produkcyjnym.	Six Sigma dostarcza narzędzia umożliwiające zespołom usprawnienie wszelkich typów procesów, ciągłych i transakcyjnych.
Six Sigma jest zbyt skomplikowana i wymaga doktoratu ze statystyki.	Przełomy w oprogramowaniu „deski rozdzielczej" i usprawnione oprogramowanie edukacyjne umożliwiają zespołom szybkie i łatwe przeprowadzenie skomplikowanej analizy i eksperymentów.
Projekty Six Sigma mogą trwać miesiącami, nie gwarantując osiągnięcia wymiernych korzyści.	Jasne statuty projektów, wstępna analiza korzyści finansowych i odpowiedzialność kierownictwa zapewniają terminowe ukończenie projektów oraz znaczne zwroty finansowe z każdego projektu.
Projekty Six Sigma zwiększają obciążenie pracownika.	Wyznaczenie priorytetów projektu oraz ciągły przegląd zarządzania zapewniają optymalizację zasobów zespołu.
Six Sigma kładzie największy nacisk na obniżenie kosztów.	Obniżenie kosztów jest na ogół jednym z istotnych wyników, ale wszystkie projekty koncentrują się w pierwszym rzędzie na spełnianiu najważniejszych wymogów klienta.
Programy Six Sigma pogłębiają tylko gąszcz „inicjatyw miesiąca".	Six Sigma może być siłą integrującą, która obejmuje wszystkie bieżące inicjatywy dostosowawcze i podporządkowuje je przełomowemu usprawnianiu firmy.
Six Sigma to po prostu inna nazwa dla TQM.	Six Sigma wykorzystuje liczne narzędzia TQM, ale używa ich do zasadniczego usprawnienia firmy i osiągnięcia trwałych korzyści finansowych.
Six Sigma wymaga znacznych nakładów bez wyraźnych widoków na zwrot z inwestycji.	Inwestycje w projekty Six Sigma są kumulowane — wszystkie projekty dobiera się na podstawie zawartego w nich potencjału do realizacji jasnych celów w postaci zwrotu z inwestycji.

zespół musiał uruchomić tylko te z nich, które dawały największe prawdopodobieństwo na osiągnięcie sukcesu jeszcze w tym roku i utrzymania się w dobrej formie przez następne lata. Zespół uzgodnił, że należy poświęcić nieco czasu na opracowywanie zwycięskiej strategii, co wiązało się z wyjaśnieniem, których klientów Apex zamierza obsługiwać, i czego oni oczekują od firmy. Jednocześnie członkowie zespołu musieli zrozumieć oczekiwania różnych zainteresowanych stron, takich jak inwestorzy czy pracownicy. Po

uzgodnieniu oczekiwań klientów i innych zainteresowanych stron zespół był przygotowany do opracowania misji firmy, dokonania analizy aktualnego otoczenia, wyznaczenia priorytetowych celów strategicznych oraz uzgodnienia niektórych najważniejszych wskaźników. Na koniec przystąpiono do przeanalizowania najistotniejszych czynników efektywności Apex oraz procesów kluczowych dla spełnienia wspomnianych oczekiwań. Wówczas członkowie zespołu uświadomili sobie, że wszystkie te działania pomogą im w rozwinięciu wspólnego zrozumienia własnej zwycięskiej strategii i dostarczą zintegrowanych zasad identyfikacji tych projektów usprawniania, które mają największy wpływ na firmę. Zadanie wydawało się być przytłaczające, ale myśl o stwarzających się możliwościach dodawała zespołowi energii.

Zrozumienie głosu klienta

Executive coach wprowadził zespół do pierwszego działania, mającego na celu wypracowanie wspólnego poglądu na oczekiwania najważniejszych klientów.

Początkowo członkowie zespołu byli zaskoczeni odkryciem, jak rozbieżne są ich wyobrażenia o priorytetach odbiorców. Wielu z nich nie miało bezpośredniego kontaktu z klientami i spojrzenie na Apex z ich perspektywy sprawiało im trudność. Przekonali się, że ani specyfikacje techniczne, ani potoczne wyobrażenia typu „tani i niezawodny wyrób" nie odzwierciedlają faktycznych oczekiwań klienta. Wcześniej zespół wielokrotnie próbował artykułować „głos klienta", ale nigdy nie uzyskiwał potwierdzenia swoich hipotez w rzeczywistości. Ćwiczenie, przedstawione w tabeli 2.4, ostatecznie doprowadziło członków zespołu do stworzenia zhierarchizowanego zbioru stwierdzeń, który ich zdaniem najlepiej oddaje rzeczywiste oczekiwania klientów.

Tabela 2.4. Ćwiczenie Apex Business Grup dotyczące głosu klienta

„Aby zapewnić spełnianie moich oczekiwań, musisz zapewnić mi..."
właściwą technologię w czasie odpowiednim do jej zastosowania w produkcji
najnowsze rozwiązania technologiczne, które można zastosować w badaniach
niezawodne produkty
wszystkie rezultaty w terminie, bez niespodzianek
profesjonalne wsparcie klienta w skali globalnej
pozycję lidera w swojej gałęzi przemysłu w zakresie „costs of ownership"[2]

[2] Koszty związane z pozyskiwaniem, rozwojem i użytkowaniem technologii — *przyp. tłum.*

Zespół uzgodnił, że należy zweryfikować te przemyślenia z klientami, a następnie przetworzyć oczekiwania na mierzalne wymogi. Zgodzono się także, że konieczne jest rozpowszechnianie opinii klientów, zgodnie z hierarchią ich ważności, w całej firmie, aby zapewnić, że wszyscy pracownicy firmy Apex w swoich myślach i działaniach będą kierować się głosem klienta.

Opracowanie misji

Analiza głosu klienta pomogła też zespołowi w refleksji nad prawdziwą misją Apex — służeniem kluczowym klientom przez dostarczanie zestawu produktów i usług niezbędnych do osiągnięcia przez nich sukcesu. Zdolność firmy Apex do pozyskiwania i utrzymania tych klientów miałaby zależeć od zdolności firmy do utrzymania przewagi nad konkurentami. Następnie grupa dopracowała szczegóły tych spostrzeżeń, prezentując projekt misji firmy (tabela 2.5).

Tabela 2.5. Misja Apex Business Group

„Komu służymy?"
Klientom z branż komunikacji bezprzewodowej, magazynowania danych i półprzewodników
„Jakie usługi świadczymy?"
Najnowsze i najnowocześniejsze technologie mikro, w połączeniu z elastycznym wsparciem klienta w skali globalnej
„Jakie unikatowe cechy naszej firmy decydują o jej przewadze nad konkurencją?"
Opatentowane rozwiązania technologiczne
Dogłębna wiedza o zastosowaniach
Doskonała wiedza o materiałach
Stabilna baza lojalnych klientów
Powiew wiodącej technologii
Elastyczność w opracowywaniu rozwiązań R & D zgodnych z potrzebami klienta
Baza niezawodnych, utalentowanych pracowników

Członkowie zespołu wyrazili opinię, że misja będzie przydatna do utrzymania koncentracji na najważniejszych działaniach i ułatwi pracownikom komunikowanie spójnego przesłania pracownikom.

Dostosowanie do celów strategicznych

Teraz zespół był przygotowany do krytycznego spojrzenia na firmę Apex. Jego członkowie chcieli zapewnić, że szeroko rozumiane cele biznesowe Apex pozostają zgodne z oczekiwaniami inwestorów, pracowników i klientów oraz że cele te rzeczywiście pomogą firmie w zdobyciu rynku opisanego przez zespół.

Zespół rozpoczął od próby zidentyfikowania dokumentów, wyrażających strategiczne cele Apex. Pierwsze spostrzeżenie pojawiło się, kiedy okazało się, że istnieje sześć różnych dokumentów, począwszy od prezentacji dla inwestorów, a na arkuszach celów na poziomie wydziałów skończywszy. Członkowie zespołu wyrazili wątpliwość, czy pracownicy będą w stanie wyznaczyć najlepsze metody na uzdrowienie Apex, jeśli otrzymywane przez nich informacje o celach firmy tak bardzo różnią się między sobą.

Na szczęście w dokumentach pojawiały się elementy wspólne i zespół uzgodnił najważniejsze cele strategiczne Apex (tabela 2.6).

Tabela 2.6. Cele strategiczne Apex Business Group

„Jakie są kluczowe cele biznesowe, konieczne do osiągnięcia przez Waszą organizację w ciągu następnych 3 – 5 lat?"	
Numer	Cel
1	❖ Uzyskać pozycję lidera na rynku mikrourządzeń Alfa; ❖ Utrzymać pozycję lidera na rynku podzespołów do mikrourządzeń Beta.
2	❖ Doprowadzić do zawarcia aliansu w zakresie nowatorskiego krzemowego układu scalonego.
3	❖ Wprowadzić elastyczny proces rozwoju produktu.
4	❖ Osiągnąć skuteczną i całkowitą integrację, szczególnie w zakresie sprzedaży i usług.
5	❖ Usprawnić systemy biznesowe.
6	❖ Pozyskiwać, zatrzymywać i rozwijać kluczowych pracowników.

Zespół uzgodnił, że będzie czerpać z tego wspólnego zbioru celów, konstruując na jego postawie cele wydziałowe i indywidualne.

Analiza otoczenia

Po osiągnięciu konsensusu odnośnie oczekiwań klientów, misji i najważniejszych celów, członkowie zespołu wyrazili wątpliwość, czy Apex jest w stanie wypełnić te oczekiwania i zrealizować swoje cele. Executive coach

zasugerował, że szybki przegląd otoczenia biznesowego Apex może pomóc zespołowi w wypracowaniu wspólnego poglądu na aktualną sytuację firmy i uzgodnieniu, w jakich dziedzinach potrzebne będą usprawnienia.

Teraz nastąpiła analiza sytuacji; zawiązała się dyskusja, a wynikające z niej wnioski pomogły członkom zespołu w zrozumieniu, jak drastycznie zmieniła się sytuacja w ciągu ostatnich 12 miesięcy (tabela 2.7). Oto w sytuacji, charakteryzującej się szybkimi zmianami klientów, konkurencji i otoczenia, Apex troszczył się wyłącznie o utrzymanie wewnętrznego *status quo*.

Tabela 2.7. Analiza sytuacji Apex Business Group

„Co dzieje się w Twoim otoczeniu?"	
Klient	Sytuacja wewnętrzna
❖ pojawiają się nowe zastosowania; ❖ coraz bardziej wymagające otoczenie firmy; ❖ nadmiar mocy produkcyjnych; ❖ brak finansowania kapitałem wysokiego ryzyka; ❖ słaba widoczność; ❖ ograniczenia budżetowe; ❖ wyłączna koncentracja na zakupach technologii.	❖ ograniczona widoczność; ❖ integracja przejęć; ❖ programy wielostronnego rozwoju; ❖ równoważenie zasobów z inicjatywami korporacji; ❖ usprawnienie procesu i dokumentacji; ❖ zmiany w sprzedaży i serwisie; ❖ ośrodek integracji procesu; ❖ sojusze strategiczne w zakresie nowatorskiego krzemowego układu scalonego.
Dostawcy	Konkurenci
❖ nadmiar mocy produkcyjnych; ❖ zwiększona kooperacja; ❖ krótsze terminy realizacji zamówień.	❖ ciągły spadek udziału w rynku; ❖ nowi uczestnicy rynku; ❖ upłynnianie zapasów i obniżki cen; ❖ koncentracja na rynkach podzespołów.

Zespół uzgodnił, że analiza sytuacji pomogła w zgromadzeniu argumentów za przeprowadzeniem zmian w firmie. Zgodził się też, że zmiany muszą nastąpić szybko.

Analiza SWOT

Executive coach zwrócił uwagę, że obraz bieżącej sytuacji można pogłębić, dokonując analizy mocnych i słabych stron, możliwości i zagrożeń (SWOT). Analiza zakończyła się dyskusją i sporządzeniem tabeli podsumowującej

(tabela 2.8), która umożliwiła zespołowi uświadomienie sobie wyjątkowej wrażliwości Apex na pojawiającą się konkurencję. Jednocześnie w członkach zespołu odżyła nadzieja, że dzięki szybkim działaniom możliwe będzie odzyskanie i utrzymanie przez firmę pozycji lidera.

Tabela 2.8. Analiza SWOT Apex Business Group

Mocne strony	Słabe strony
❖ doświadczenie inżynieryjne; ❖ dogłębna wiedza o materiałach; ❖ różnorodność asortymentu; ❖ zyskowność; ❖ innowacyjność; ❖ polityka skoncentrowana na kliencie; ❖ dostępność.	❖ niespójne procesy rozwoju produktu; ❖ niekompletna dokumentacja procesu; ❖ słaba penetracja rynku azjatyckiego; ❖ pozostałość wrażenia braku profesjonalizmu (postrzeganie marki).
Możliwości	**Zagrożenia**
❖ zdobycie nowych rynków; ❖ zbudowanie reputacji firmy wykorzystującej systemy jakości; ❖ wspomaganie operacji firmy macierzystej w terenie; ❖ usprawnienie operacji.	❖ zastój na rynku; ❖ wprowadzanie usprawnień przez konkurentów; ❖ erozja marży; ❖ połączenia lub przejęcia, dokonywane przez głównych konkurentów; ❖ integracja z firmą macierzystą; ❖ przeciwstawienie koncentracji na sprawach wewnętrznych koncentracji na kliencie; ❖ problemy z zatrzymaniem pracowników.

Przegląd bieżącej sytuacji wywołał u członków zespołu refleksję na temat tego, jak dramatyczny spadek dokonał się w ciągu ostatnich 12 miesięcy. Jak można było pozwolić, by w tak krótkim czasie Apex stoczył się z 20-proc. wzrostu i 30-proc. zysku przed opodatkowaniem do spadku produkcji i marż? Czyż wszyscy nie pracowali po 80 godzin tygodniowo nad odbudowaniem przychodów i zysków? Czyż nie stworzono kultury opartej na efektywności, w której pracownicy odpowiadają za osiąganie konkretnych celów, i nie wprowadzono systemu wskaźników, mającego zapewnić, że firma będzie zmierzać ku wyznaczonym celom?