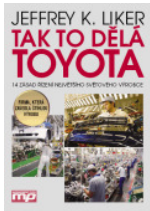


JEFFREY K. LIKER: TAK TO DĚLÁ TOYOTA



Jednoducho, tímovo, dlhodobo, vytrvalo, pokorne, zodpovedne, dôsledne, s rozumom a so zaujatím.

KONCEPCIA FIRMY TOYOTA - MODEL „4P“, „14 ZÁSAD“

- Philosophy
- Process
- People/Partners
- Problem solving

Koncepciu firmy Toyota je možné v stručnosti zhrnúť do dvoch pilierov, o ktoré sa opiera: „neustále zlepšovanie“ a „ohľaduplnosť k ľuďom“.

FILOZOFIA

1. Zakladajte svoje manažérske rozhodnutia na **dlhodobej** filozofii, a to i na úkor krátkodobých finančných cieľov.

PROCES

2. Vytvorte nepretržitý procesný **"tok"** umožňujúci odkývanie problémov.
3. Využívajte systém **"ťahu"**, aby ste sa vyhli nadvýrobe. (*kanban*)
4. **Vyrovňavajte** pracovné zaťaženie. (*heijunka*)
5. **Zastavte** proces, keď sa objaví problém v kvalite. (*jidoka, andon*)
6. **Standardizujte** činnosti z dôvodu neustáleho zlepšovania.
7. Používajte **vizuálnu** kontrolu, aby vám nezostali skryté žiadne problémy. (*vizualizácia, 5S*)
8. Používajte iba dôkladne **preverené** technológie.

ĽUDIA A PARTNERI

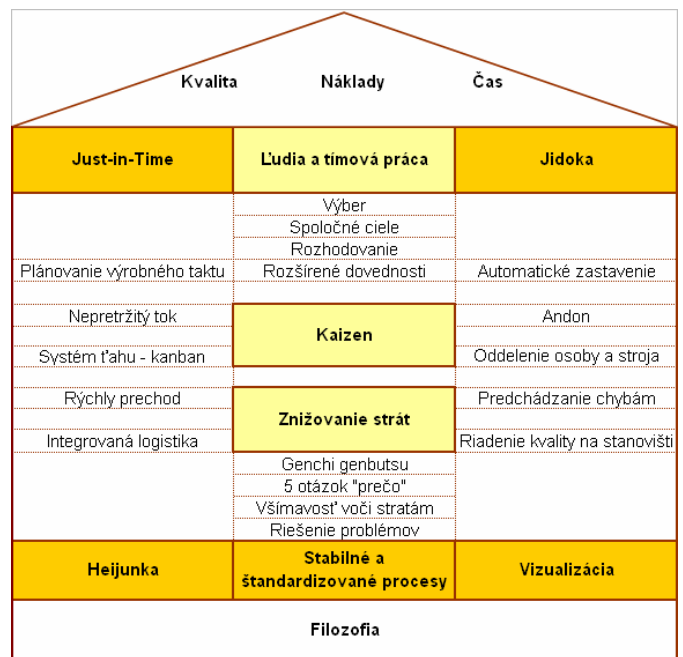
9. Vychovávajte **vedúce osobnosti**, ktoré žijú filozofiou firmy.
10. Správajte sa ohľaduplne k svojim **ľuďom a tímom**, rozvíjajte ich a podnecujte ich.
11. Správajte sa ohľaduplne k svojim **dodávateľom**, podnecujte ich a pomáhajte im.

RIEŠENIE PROBLÉMOV

12. Konajte a presvedčte sa na **vlastné oči**, aby ste dôkladne poznali situáciu. (*genchi genbutsu, gemba*)
13. Rozhodnutia prijímajte pomaly na základe **širokej zhody**, po dôslednom zvážení **všetkých možností**; implementujte ich **rýchlo**.
14. Staňte sa učiacou sa organizáciou prostredníctvom neúnavného **premýšľania** a neustáleho **zlepšovania**. (*hansei, kaizen*)

Kľúčový význam pre celú koncepciu firmy Toyota a pre to, prečo firma Toyota tak vyniká, nemá žiadny z jednotlivých prvkov ... Čo je dôležité, je mať všetky prvky pohromade ako systém. Musia byť prakticky uplatňované každý deň veľmi dôsledným, zhodným spôsobom - nie nárazovo.

TOYOTA PRODUCTION SYSTEM - TPS



Toyota Lexus