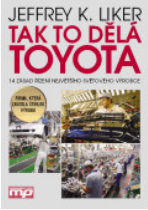


JEFFREY K. LIKER: TAK TO DĚLÁ TOYOTA



Rozhodnutia prijímajte pomaly na základe širokej zhody, po dôslednom zvážení všetkých možností; implementujte ich rýchlo.

ZÁSADA 13

- Nepúšťajte sa jediným smerom a neupínajte sa na jednu cestu, dokiaľ dôkladne nezávažíte alternatívy. Keď zvolíte určitú cestu, vydajte sa po nej rýchlo, ale opatrne.
- *Nemawashi* je proces prediskutovania problémov a potencionálnych riešení so všetkými, ktorých sa týkajú. Jeho účelom je zhromaždiť námety a dosiahnuť dohodu ohľadne ďalšieho postupu. Tento časovo náročný proces dosahovania zhody pomáha rozširovať záber hľadania riešenia. Akonáhle je prijaté rozhodnutie, je pripravená i pôda pre jeho rýchlu implementáciu.

ROZHODOVANIE

Americká firma ročný projekt 3 mesiace plánuje a 9 mesiacov implementuje. Toyota ročný projekt plánuje 9 až 10 mesiacov, potom projekt implementuje v krátkej dobe na konci roka bez akýchkoľvek nevyriešených problémov.

Alex Warren

Toyota vyniká prvotriednymi analýzami stratégie a taktiky. Nič sa nepovažuje za samozrejmé dané. Všetko sa overuje. Cieľom je urobiť veci správne.

Richard Mallery

V Toyote platí, že to, ako dospejete k rozhodnutiu, je rovnako dôležité, ako kvalita takého rozhodnutia.

Existuje klasická teória krásy, ktorá má pôvod v gréckom a rímskom umení: „Boh je v detailoch“. Excelencia firmy Toyota tkvie práve v jednotlivých podrobnostiach.

ZVAŽOVANIE

Dôkladné zvažovanie pri rozhodovaní má 5 prvkov:

1. Zistenie, čo sa skutočne deje, vrátane *genchi genbutsu*.
2. Pochopenie základných príčin - 5-krát si položte otázku „prečo?“
3. Široké zvažovanie alternatívnych riešení a vypracovanie podrobného zdôvodnenia riešenia.
4. Hľadanie zhody v rámci tímu, vrátane zamestnancov firmy a vonkajších partnerov.
5. Využitie vysoko účinných komunikačných nástrojov pri realizácii bodov 1-4, najlepšie na jednej strane listu papiera - A3.

Toyota sa líši od iných firiem v tom, že jej manažéri sú trénovaní rozmýšľať súbežne o súbore možností a pritom sú rýchlejší ako konkurencia.

NEMAWASHI

- *Dosiahnutie zhody* - je vec viery v zdravý rozum. Dôležité je nielen to, čo sme dokázali, ale aj ako sme to dokázali.
- Zhoda neznamená, že všetky strany získajú to, čo chcú, ale dostanú spravodlivé riešenie.

SPRÁVA A3

- Podstatou správy A3 je firemný proces riešenia problému, ktorý je založený na Demingovom cykle PDCA: plánovanie, realizácia, vyhodnotenie a ďalšie jednanie.
- Dôležité sú obrázky, ktoré vydajú „informáciu za tisíc slov“.
- Prejednanie správy na riadiacom výbore trvá 5 minút.

Sučasná situácia	Plán
Poznaj situáciu	P
Návrh	Implementácia
P	D
Náklady	Kontrolné nástroje
P	C
Prínosy	Časový rozvrh
P	A

PORADA

- Pred zahájením porady je potrebný jasne určiť cieľ.
- Porada by sa mali zúčastniť tí správni ľudia.
- Účastníci by mali byť pripravení.
- Efektívne využívanie názorných pomôcok.
- Oddel'te odovzdávanie informácií od riešenia problémov.
- Porada začne a skončí včas.

PRÍNOSY

- Odhaľujú sa všetky fakty.
- Bezchybná realizácia.
- Všetci ťahajú za jeden povraz a podporujú rozhodnutie.
- Pred plánovaním a implementáciou získate veľa poznatkov a ponaučení.