WYDANIE UAKTUALNIONE I ROZSZERZONE

Jeffrey K. Liker

DROGA TOYOTY

II WYDANIE

14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata

mt biznes

DROGA TOYOTY

WYDANIE UAKTUALNIONE I ROZSZERZONE

Jeffrey K. Liker

DROGA TOYOTY

II WYDANIE

14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata

Przekład: Dorota Gasper

mt biznes

Spis treści

Słowo wstępne (do pierwszego wydania) 13

Podziękowania 15

WSTĘP. Cudowny i dziwaczny świat *lean* 23

WPROWADZENIE. Droga Toyoty: doskonałość operacyjna jako broń strategiczna 43

Historia sukcesu. Jak Toyota stała się najlepszym producentem na świecie 67

CZĘŚĆ I
PODEJŚCIE I SPOSÓB MYŚLENIA:
DŁUGOTERMINOWE MYŚLENIE SYSTEMOWE

ZASADA 1. Opieraj decyzje w zarządzaniu na długoterminowym myśleniu systemowym, nawet kosztem krótkoterminowych celów finansowych 93

CZĘŚĆ II
PROCES: PRZEPŁYW WARTOŚCI DO KAŻDEGO KLIENTA

ZASADA 2. Połącz ludzi i procesy w ciągłym przepływie, by ujawnić problemy 121

ZASADA 3. Korzystaj z systemu ssącego, by uniknąć nadprodukcji 143

ZASADA 4. Wypoziomuj obciążenie pracą, tak jak żółw, a nie jak zając (*heijunka*) 157

ZASADA 5. Ustanów standaryzowane procesy jako podstawę ciągłego doskonalenia 179

ZASADA 6. Stwórz kulturę przerywania pracy, by zidentyfikować niestandardowe warunki i wbudować w proces jakość 205

ZASADA 7. Stosuj kontrolę wizualną, by wspierać ludzi w podejmowaniu decyzji i rozwiązywaniu problemów 225

ZASADA 8. Stosuj i dostosuj technologię wspierającą ludzi i procesy 245

CZĘŚĆ III

LUDZIE: SZACUNEK, WYZWANIA I ROZWÓJ PRACOWNIKÓW I PARTNERÓW W KIERUNKU WIZJI DOSKONAŁOŚCI

ZASADA 9. Kształtuj liderów, którzy dogłębnie rozumieją pracę, postępują zgodnie z filozofią organizacji i uczą jej innych 275

ZASADA 10. Kształtuj wyjątkowych pracowników i zespoły postępujące zgodnie z filozofią firmy 303

ZASADA 11. Szanuj partnerów z łańcucha dostaw, stawiając im wyzwania i wspierając w rozwoju 343

CZĘŚĆ IV

ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW: MYŚL I DZIAŁAJ NAUKOWO, ABY ROZWIJAĆ SIĘ W KIERUNKU WIZJI POŻĄDANEJ PRZYSZŁOŚCI

ZASADA 12. Obserwuj dogłębnie i ucz się iteracyjnie (PDCA), aby sprostać każdemu wyzwaniu 371

ZASADA 13. Skoncentruj energię swoich ludzi dzięki harmonizacji celów na każdym poziomie organizacyjnym 419

ZASADA 14. Ucz się na drodze ku przyszłości, do której dążysz dużymi skokami, małymi krokami i dzięki śmiałej strategii 459

CZĘŚĆ V
WNIOSKI: BĄDŹ ROZWAŻNY I ROZWIJAJ PRZEDSIĘBIORSTWO

Ukształtuj szczupłe przedsiębiorstwo uczące się – zaczerpnij pomysły i inspirację z drogi Toyoty 497

DODATEK. Podsumowanie i ocena 14 zasad 529

Słowniczek 539

Zalecana literatura 547

O autorze 551

Wprowadzenie

Droga Toyoty: doskonałość operacyjna jako broń strategiczna

Przypisujemy najwyższą wartość faktycznemu wdrażaniu i podejmowaniu działania. Jest wiele spraw, których można nie rozumieć. Dlaczego nie podejmiesz wtedy działania? Postaraj się coś zrobić. Daje nam to wgląd w to, jak niewiele wiemy, i pozwala stawić czoła własnym błędom, które następnie można poprawić i zacząć od nowa. A w czasie drugiego podejścia prawdopodobnie odkryjemy kolejną pomyłkę lub coś, co nie poszło po naszej myśli, i znów możemy wrócić na start. W ten oto sposób dzięki ciągłemu udoskonalaniu, czy też raczej doskonaleniu poprzez działanie, można wznieść się na wyższy poziom umiejętności i wiedzy.

Fujio Cho, prezes Toyota Motor Corporation, 2002

Toyota po raz pierwszy przyciągnęła uwagę świata w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku, kiedy stało się jasne, że w japońskiej jakości i wydajności jest coś szczególnego. Japońskie samochody działały dłużej niż amerykańskie lub europejskie i wymagały znacznie mniej napraw. A gdy nastały lata osiemdziesiąte, nie było już wątpliwości, że Toyota wyróżnia się na tle innych japońskich producentów branży motoryzacyjnej[1]. Nie chodziło tu o zdumiewające osiągi czy wygląd samochodów – choć były miłe dla oka, a jazda przebiegała bezproblemowo. Rzecz w tym, jak Toyota podchodziła do projektowania i produkcji, co przynosiło niewiarygodną spójność procesu i produktu. Dzięki kulturze, metodom i procesom projektowanie i produkcja przebiegały

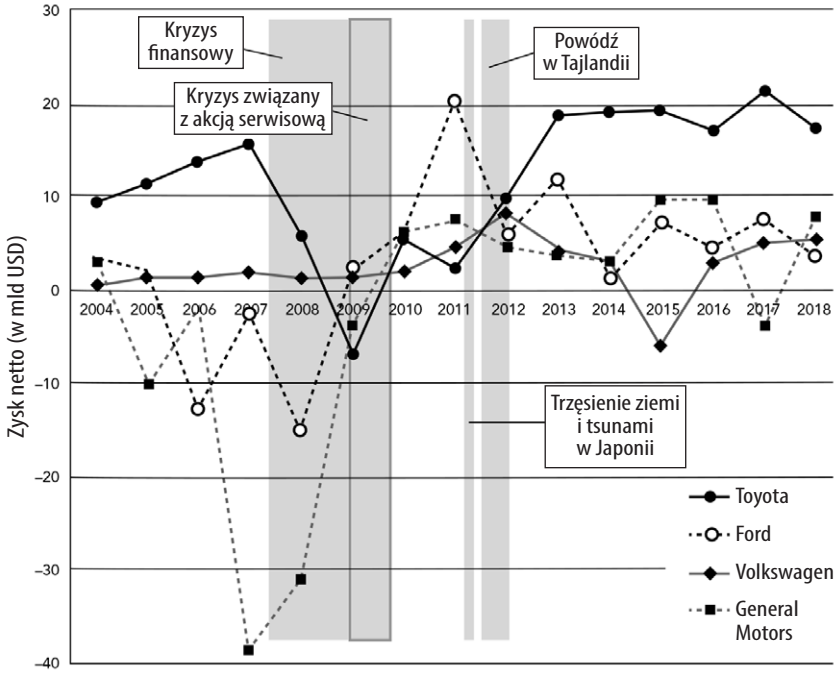
[1] J.P. Womack, D.T. Jones, D. Roos, *Maszyna, która zmieniła świat*, ProdPublishing, Wrocław 2008.

szybciej, taniej i lepiej niż u konkurencji. Równie imponujące było to, że za każdym razem, gdy Toyota okazywała jakąś słabość, przez co zdawała się bezbronna, w cudowny sposób usuwała problem i wychodziła z sytuacji mocniejsza. Dobrym tego przykładem jest mogący pogrzebać firmę kryzys z lat 2009–2010, kiedy to Toyota zmuszona była wycofać z rynku pozornie awaryjne samochody[2]. Firma utrzymała rentowność nawet w tym trudnym okresie, a gdy już uporała się z problemami, oceny oferowanej przez nią jakości poszybowały w górę.

Firmę z branży motoryzacyjnej można oceniać na podstawie wielu pomiarów. My w celach ilustracyjnych skupimy się na dwóch wskaźnikach: zyskach i jakości doświadczanej przez klientów. Sukcesu Toyoty nie należy rozpatrywać, przyglądając się jednemu wybranemu rokowi. Tu raczej trzeba docenić niesamowitą konsekwencję w osiąganiu wyników na przestrzeni wielu lat. W przypadku wyników finansowych wykorzystałem uzyskiwane przez 15 lat roczne zyski netto wyrażone w dolarach amerykańskich. Okres obejmuje lata od roku 2004, kiedy opublikowano pierwsze wydanie *Drogi Toyoty*, do roku 2018 (zob. ilustrację I.1). Wyniki Toyoty zestawiłem z wynikami innych dużych producentów oferujących szeroki wybór samochodów różnych typów – Forda, Volkswagena oraz General Motors, choć uwidaczniający się trend pozostałby taki sam, nawet gdybym uzupełnił analizę o kilku innych graczy z branży.

W większości lat Toyota bezsprzecznie wygrywa. Jedynie w roku 2008, w czasie kryzysu finansowego, po 50 latach nieprzerwanych zysków, firma po raz pierwszy odnotowała stratę, która wyniosła ponad 5 miliardów dolarów. Wyniki były gorsze niż te wykazane przez Forda i Volkswagena. Poza tym epizodem w pozostałych 14 latach Toyota utrzymywała rentowność pomimo kryzysu związanego z akcją serwisową, trzęsieniem ziemi i tsunami w Japonii, które uniemożliwiły dostawy części, i najdotkliwszej powodzi w Tajlandii, w wyniku której zamknięto dostawy części i produkcję samochodów. Jeśli pominiemy te złe lata kryzysów i kataklizmów, trend staje się wyraźnie rosnący. W roku 2007, tuż przed recesją, Toyota odnotowała dochody w wysokości 14 miliardów dolarów. Był to rekord branży. W roku 2013 ponownie odnotowała rekordowe dla branży zyski, które wyniosły 19 miliar-

[2] J. Liker, T. Ogden, *Toyota pod ostrzałem*, MT Biznes, Warszawa 2011.



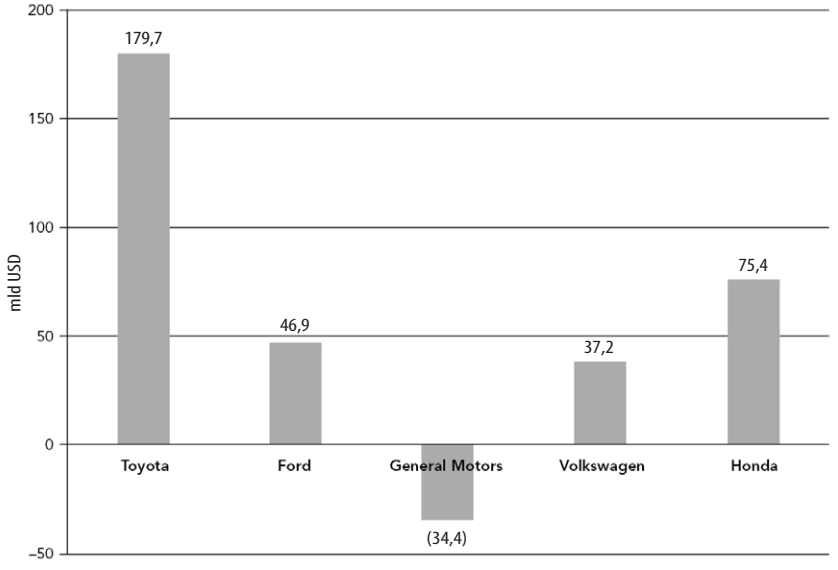
Ilustracja I.1. Roczne zyski/straty netto w branży motoryzacyjnej w latach 2004–2018

Dane zebrane przez Jamesa Franza. Wyniki Toyoty przeliczone z jenów na podstawie obowiązującego kursu wymiany kwartał do kwartału, wyniki lat fiskalnych przeliczone na lata kalendarzowe. Warto nadmienić, że zyski Forda w roku 2011 zostały podwyższone o ponad 11 miliardów w wyniku zmian w rachunkowości dotyczących aktywów z tytułu podatku odroczonego.

dów dolarów, by następnie w roku 2017 pobić własny zwycięski wynik z 21 miliardami dolarów w kieszeni. Do takich osiągnięć można porównać jedynie wyniki Forda z roku 2011, kiedy odnotował on zysk w wysokości ponad 20 miliardów dolarów, co jednakże było wynikiem zmian w rachunkowości[3].

Jeśli spojrzymy na łączne zyski w branży na przestrzeni 15 lat, Toyota naprawdę się wyróżnia (zob. ilustrację I.2). Zarobiła 179,7 mld

[3] Według wpisu zamieszczonego na stronie autoblog.com zyskane 11,5 miliarda dolarów było wynikiem „odpisu aktualizacyjnego uwzględniającego aktywa z tytułu podatku odroczonego. Firma zdecydowała się na taki krok, gdyż jej zyski topniały. Gdy odzyskała rentowność, stosowanie odpisu nie było już konieczne".



Ilustracja I.2. Całkowity zysk netto w branży motoryzacyjnej za okres 2004–2018

dolarów netto. Honda, którą dodaliśmy do tego zestawienia, plasuje się na drugim miejscu z 75,4 mld dolarów. To mniej niż połowa zysków Toyoty. Ford, znajdujący się na trzecim miejscu, zdołał wypracować 46,9 mld dolarów, przy czym warto nadmienić, że ten wynik był nieznacznie poprawiony ze względu na wprowadzone w roku 2011 zmiany rozliczeniowe. Volkswagen, będący największym producentem samochodów w chwili pisania tej książki, zarobił 37,2 mld dolarów, co stanowi około 20% zysków netto Toyoty. Co ciekawe, łączne zyski wszystkich tych firm – Forda, GM, Volkswagena i Hondy – wynoszące 125,1 mld dolarów, nadal lokują się znacznie poniżej wyniku Toyoty. Jeśli pominiemy w tym zestawieniu odnotowujące straty General Motors, to wciąż wynik 159,5 mld dolarów wypracowany przez pozostałe trzy firmy nie dochodzi do pułapu Toyoty.

Ze względu na czołową pozycję na rynku pod względem rentowności Toyota zawsze otrzymywała wysokie oceny w ratingu kredytowym (w chwili pisania tej książki to Aa3 przyznane przez agencję Moody's). Dysponuje też dużymi zasobami gotówki do przeprowadzania inwestycji w tych niespokojnych czasach transformacji branży przechodzącej

na pojazdy autonomiczne, współdzielone i elektryczne. Na przykład w roku 2019 firma odnotowała rekordowy wynik 57,5 mld dolarów w gotówce[4].

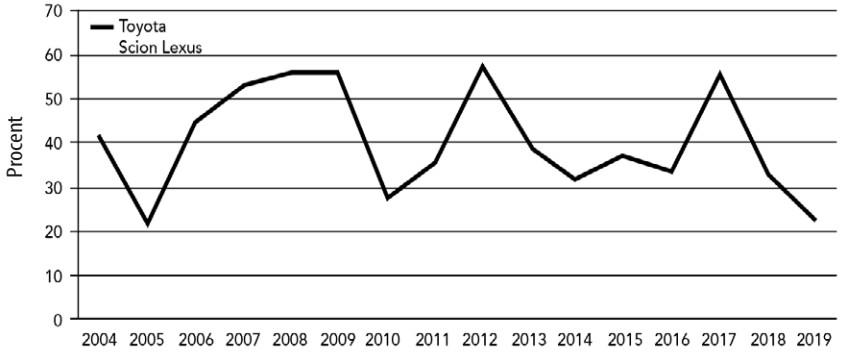
Według niektórych analityków giełdowych taka ilość gotówki w kasie to zbrodnia. Dlaczego firma nie nagradza udziałowców, wykorzystując pieniądze na przejęcia, wykup akcji lub większe dywidendy? Toyota wyłamuje się z zasad konwencjonalnej praktyki biznesowej i stosuje radę dziadków: należy oszczędzać na ciężkie czasy. Za cel stawia sobie przyczynianie się do dobrostanu społeczeństwa, klientów, społeczności, w miejscach, gdzie prowadzi działalność, oraz pracowników i partnerów biznesowych. Kluczem do osiągnięcia tych celów jest wyrównanie naturalnych dołków i wzniesień na rynku poprzez wykorzystywanie sporych sum gotówki jako buforów. Mądrość tego podejścia nigdy nie była tak dobitnie uwypuklona, jak w roku 2020, kiedy przez świat przetoczyła się pierwsza fala pandemii COVID-19, stawiająca pod znakiem zapytania przyszłość wielu firm.

Toyota i Lexus cały czas zbliżają się do najwyższych wyników lub osiągają je, jeśli chodzi o pomiary jakości wykonywane przez różne organizacje do porównywania graczy z branży motoryzacyjnej. Jedną z najbardziej cenionych agencji ratingowych w Stanach Zjednoczonych jest J.D. Power. Szczególnie często przywołuje się jej oceny jakości początkowej, dotyczącej pierwszych trzech miesięcy posiadania samochodu. Osobiście wolę jej ratingi trzyletniej niezawodności, które odzwierciedlają naturalne zużycie pojazdu oraz oceniają problemy pojawiające się w ostatnim roku trzyletniego okresu poddanego badaniom. Największym osiągnięciem jest otrzymanie nagrody za najwyższą niezawodność w konkretnym segmencie pojazdów (na przykład samochodów małych, średnich, SUV-ów, średnich pick-upów itp.). Na ilustracji I.3 pokazano, ile tego typu nagród zdobyła Toyota w latach 2004–2019. Wykres rośnie i opada, ale widać, że firma zgarnęła w zależności od roku od 20% do 60% wszystkich nagród w branży. W roku 2019 Lexus wyszedł na prowadzenie, a Toyota zajęła trzecie miejsce[5].

Samochody Toyoty jeszcze lepiej radzą sobie w przypadku oceny niezawodności w dłuższym czasie. Zastanówmy się, jakie samochody

[4] https://www.macrotrends.net/stocks/charts/TM/toyota/cash-on-hand.

[5] https://www.jdpower.com/business/press-releases/2019-us-vehicle-dependability-studyvds.



Ilustracja I.3. Procentowy udział w nagrodach za trzyletnią niezawodność przyznawanych przez J.D. Power w okresie od 2004 do 2019 roku

Dane do wykresu zebrane przez Jamesa Franza metodą podliczania zdobywców pierwszej nagrody rok po roku.

są nadal w użyciu, choć licznik przekroczył 300 tys. km. W Stanach Zjednoczonych[6] na pierwszym miejscu plasuje się Toyota Sequoia (prawdopodobieństwo dalszego używania pojazdu z licznikiem przekraczającym 300 tys. km jest dziewięć razy wyższe od średniej), na piątym miejscu – Toyota 4Runner, na siódmym – Toyota Highlander, na dziesiątym – Toyota Tacoma, na jedenastym – Toyota Tundra, a na dwunastym – Toyota Avalon. A zatem sześć z czternastu pojazdów, których Amerykanie używają po przekroczeniu 300 tys. km na liczniku, to Toyoty.

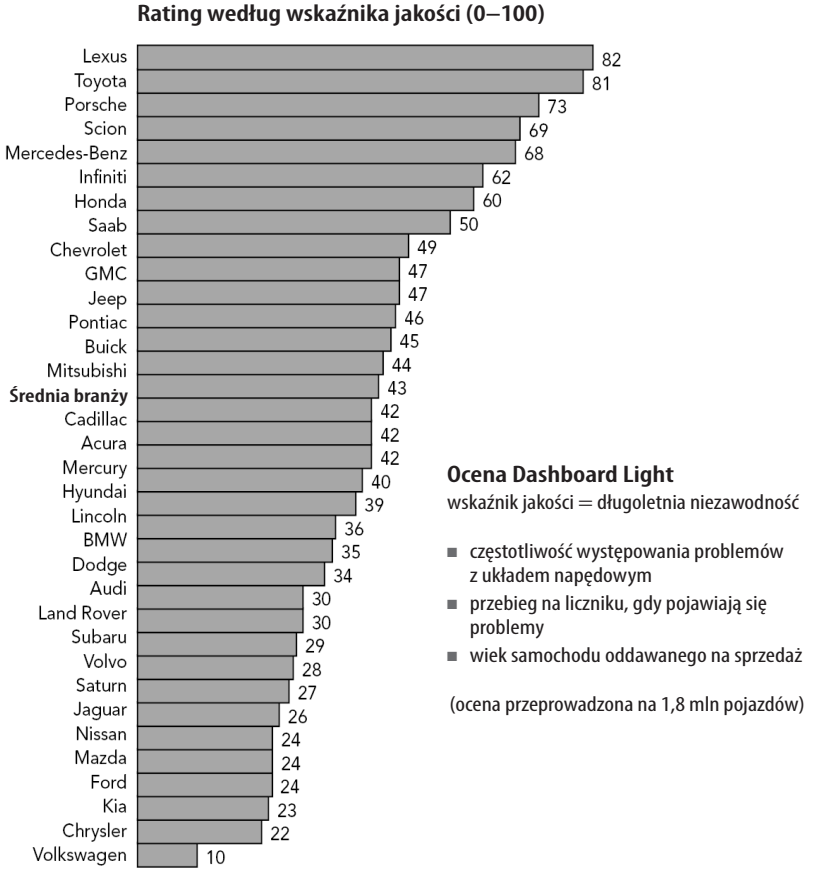
Oceny przeprowadzane przez inne organizacje prowadzą do podobnych wniosków. Autobytel na podstawie analizy historii pojazdów oraz opinii mechaników prognozował, które modele z roku 2019 wytrzymają najdłużej. Nie zaskakuje fakt, że Camry, Corolla, Prius i Lexus ES pojawiły się w pierwszej dziesiątce[7]. Kolejna firma – Dashboard Light – ocenia samochody, które mają za sobą długą wysługę lat. Skupia się na układzie napędowym, gdyż naprawa konwencjonalnego silnika benzynowego lub skrzyni biegów to spory wydatek. Bierze także pod uwagę wiek pojazdu w chwili, gdy wystąpiła usterka, oraz po jakim czasie użytkowania samochód został po raz pierwszy wystawiony na

6 *The 14 Cars Americans Drive Past 200 Thousand Miles*, „Business Insider", https://www.businessinsider.com/cars-americans-drive-the-most-are-suvs-2019-11.

7 https:/www.autobytel.com/car-buying-guides/features/10-of-the-longest-lasting-cars-on-the-road-128961/#.

sprzedaż przez dilera samochodów używanych. W roku 2019 według rankingu Dashboard, oceniającego długoletnią niezawodność, na pierwszym miejscu uplasował się Lexus, na drugim – Toyota, a nieprodukowana już marka Scion – na czwartym (zob. ilustrację I.4).

Nie twierdzę, że jedyną istotną sprawą w motoryzacji jest brak awaryjności. Jak piszę w rozdziale na temat zasady 14, ekscytacja, jaką budzi w nas samochód, może być ważniejsza, szczególnie dziś, gdy śmiało kroczymy ku przyszłości motoryzacji, a Toyota daje z siebie w tej kwestii wszystko. Tesla jest dobrym przykładem tego, jak rozbudzenie fascynacji u klientów może przeważyć nad sporymi problemami jakościowymi. Niemniej do tej pory cechami wyróżniającymi Toyotę były niezawodność, przystępna cena i funkcjonalność.



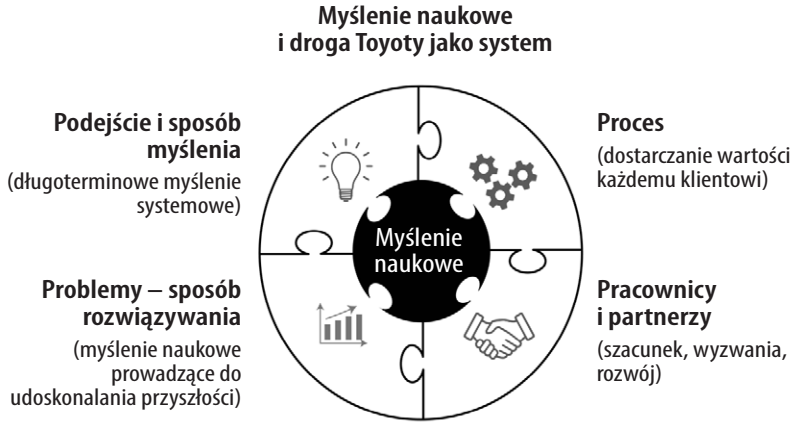
Ilustracja I.4. Długoletnia niezawodność według Dashboard Light

MODEL DROGI TOYOTY

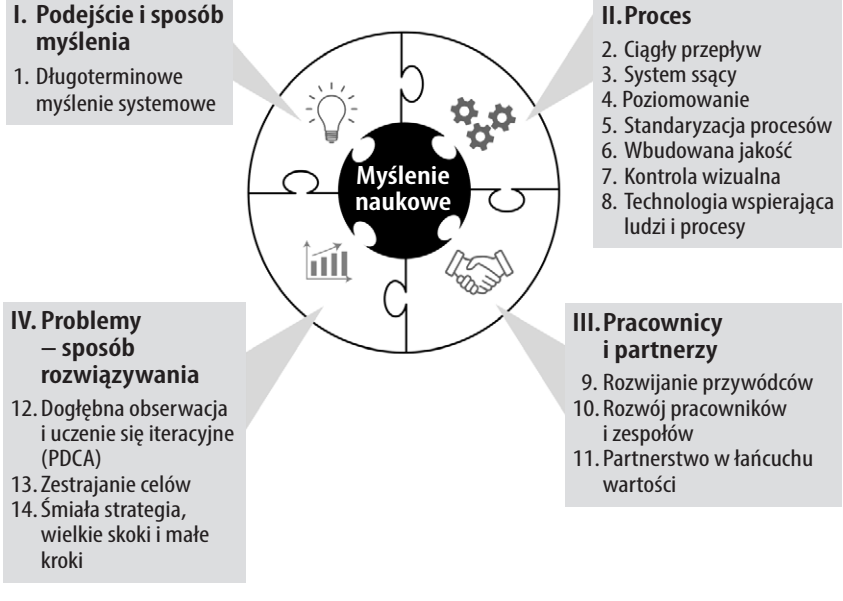
Gdzie szukać klucza do sukcesu Toyoty? Firma zdobyła uznanie za opracowanie systemu produkcyjnego Toyoty (Toyota Production System – TPS) i rewolucję w obszarze szczupłej produkcji (*lean*). Warto jednak pamiętać, że to nie narzędzia i metody umożliwiają transformację. Sukces Toyoty wynika z głębszej filozofii biznesowej zasadzającej się na zrozumieniu ludzi i ludzkiej motywacji. Firma wie, jak kultywować przywództwo, ducha zespołu i kulturę korporacyjną, jak opracować strategię, budować relacje wzdłuż całego łańcucha wartości oraz utrzymać organizację uczącą się.

Niniejsza książka opisuje 14 zasad, które – po 35 latach badania firmy – stanowią moje spojrzenie na drogę Toyoty. Zasady podzieliłem na cztery kategorie, wszystkie zaczynające się od litery P. To: podejście i sposób myślenia, proces, pracownicy i partnerzy oraz problemy – sposób rozwiązywania (zob. ilustrację I.5). Model 4P poddałem pewnej korekcie. Nie używam już piramidy, jak w pierwszym wydaniu książki. Tym razem zasady stanowią elementy układanki, dzięki czemu lepiej zilustrowana jest współzależność części zintegrowanego systemu. Dodałem również koncepcję myślenia naukowego, która ożywia model 4P, o czym napiszę więcej w dalszej części rozdziału. Praktyczne myślenie naukowe w rozważanym kontekście oznacza rozwiązywanie poważnego wyzwania w oparciu o fakty i przy wykorzystaniu zasad iteracyjnego uczenia się. Wszystko zaczyna się od uświadomienia sobie tego, że świat jest znacznie bardziej złożony i nieprzewidywalny, niż nam się zdaje.

14 zasad wiążących się z modelem 4P zostało skrótowo ujętych na ilustracji I.6. W aneksie do książki znajdziesz podsumowanie zasad, a także tabelę, dzięki której będziesz mógł ocenić, w jakim miejscu znajduje się twoja organizacja i w jakim pragniecie się znaleźć. Osoby, które znają pierwsze wydanie, pewnie zauważą, że 14 zasad pozostało, ale niektóre z nich zostały ujęte w inne słowa. Zmieniła się też ich kolejność. Największe zmiany przeszła sekcja na temat rozwiązywania problemów. Znacznie większy nacisk kładę obecnie na „myślenie naukowe" polegające na dogłębnej obserwacji i iteracyjnym uczeniu się (zasada 12), zestrajaniu planów i celów poprzez *hoshin kanri*, czyli *kaskadowe wdrażanie* polityki (zasada 13), oraz wcielaniu nowej zasady



Ilustracja I.5. Model 4P



Ilustracja I.6. Model 4P i 14 zasad

w miejscu połączenia strategii i wykonania metodą dużych skoków i małych kroków (zasada 14). Następny rozdział skupia się na historii firmy i ogólnych założeniach systemu produkcyjnego Toyoty (TPS), a po

nim w kolejnych 14 rozdziałach omówię każdą zasadę z osobna, podając przykłady z obszaru produkcji i usług.

Droga Toyoty oraz system produkcyjny Toyoty (koncepcja i metodologia produkcyjna) stanowią podwójną spiralę DNA firmy; wyznaczają styl zarządzania i definiują unikatowość. Mam nadzieję, że wyjaśnię i pokażę, jak zasady drogi Toyoty mogą pomóc każdej organizacji w każdej branży w udoskonaleniu każdego procesu biznesowego, między innymi sprzedaży, rozwijania produktu, tworzenia oprogramowania, marketingu, logistyki i zarządzania. Chciałbym być twoim przewodnikiem w tej podróży, dlatego też podam wiele przykładów obrazujących to, jak Toyota utrzymuje wysoki poziom wyników, jak również zaprezentuję firmy z różnych obszarów produkcyjnych i usługowych, które skutecznie wdrożyły zasady Toyoty.

MYŚLENIE NAUKOWE MA KLUCZOWE ZNACZENIE… A MY NIEZBYT DOBRZE SOBIE Z NIM RADZIMY

Największą zmianą wprowadzoną do drogi Toyoty w tym wydaniu książki jest umieszczenie w centrum modelu myślenia strategicznego. Pomysł nie jest niczym nowym dla Toyoty. Pierwsza instrukcja TPS, opublikowana przez Dział Kształcenia i Szkoleń w roku 1973, przybliżała spojrzenie Ohno na „mentalność naukową": „W hali produkcyjnej należy najpierw przyjrzeć się faktycznemu zdarzeniu, a następnie znaleźć jego podstawową przyczynę, by rozwiązać problem. Innymi słowy, musimy przykładać szczególną uwagę do zbierania faktów (…)"[1].

Wiele lat później te słowa przywołał uczeń Ohno, pan Ohba, który przewodził otwarciu w Stanach Zjednoczonych Centrum Wsparcia Produkcyjnego Toyoty (TSSC). W swojej przemowie wyjaśnił[2]:

> *System produkcyjny Toyoty (TPS) zbudowany jest na fundamencie myślenia naukowego. (…) Jak należy reagować na konkretny problem? Nie mam zbioru narzędzi do zaoferowania. Trzeba chcieć zacząć od drobnych kroków, uczyć się na drodze prób i błędów.*

---

1 Słowa przytoczone za Artem Smalleyem, byłym menedżerem w Toyocie.

2 Otrzymałem plik z prezentacją w PowerPoincie w roku 2011, ale nie jestem pewien, gdzie i kiedy miała ona miejsce.

Koncepcja myślenia naukowego może przywoływać na myśl prawdziwych naukowców, którzy rygorystycznie przestrzegają zasad metodycznych, by sformułować i sprawdzić hipotezę. Robią to zapewne w jakimś laboratorium, a swoje wyniki publikują w naukowym artykule, który wzbogaca wiedzę z danego obszaru. Celem nauki jest zidentyfikowanie ogólnych zasad, które następnie weryfikowane są przez innych uczonych oceniających dyscyplinę procesu badawczego. Polega on na znalezieniu luki w wiedzy i wyjaśnieniu jej wagi (zdefiniowanie problemu), zaproponowaniu koncepcji, jak coś może działać (hipoteza), wytłumaczeniu formy badań (metody), zaprezentowaniu odkryć (wyniki), omówieniu implikacji badań oraz zasugerowaniu dalszej analizy (dyskusja/refleksja). Cały proces musi być przeprowadzony w sposób obiektywny i bezstronny. Dla porównania: Ohno nie próbował udowodnić ogólnych hipotez na temat natury świata. Jak stwierdził Ohba, starał się raczej rozwiązać „konkretny" problem. Miał do czynienia z chaotycznymi sytuacjami codziennego życia i chciał, aby członkowie zespołu myśleli o tych problemach w sposób naukowy. To oznaczało zbieranie danych i faktów, poświęcenie czasu na sprawdzenie pomysłów, zbadanie wyników i zastanowienie się nad tym, czego się nauczyli. Można wręcz stwierdzić, że u podstaw kultury Toyoty leży praktyczne podejście do myślenia naukowego.

Jeśli myślenie naukowe jest faktycznie siłą motoryczną TPS, jak możemy szkolić i rozwijać ludzi, którzy w taki sposób będą myśleć? Toyota stawia na dobre relacje pomiędzy nauczycielem i uczniem oraz codzienne ćwiczenia. Firma uczyniła nauczyciela z każdego swojego dyrektora, menedżera i kierownika – nie ma zbyt wielu organizacji, które poczyniły podobne kroki.

Książka Mike'a Rothera *Toyota Kata*[1] przedstawia krok po kroku prosty proces rozwijania myślenia naukowego, wzbogacony o *kata* początkowe, czyli zestaw ćwiczeń. Przyda się to każdej firmie, która chce zaadaptować podejście Toyoty. Temat poruszam bardziej szczegółowo w rozdziale na temat zasady 12: „Obserwuj dogłębnie i ucz się iteracyjnie (PDCA), aby sprostać każdemu wyzwaniu".

---

[1] M. Rother, *Toyota Kata. Zarządzanie ludźmi w celu doskonalenia, zdobywania umiejętności adaptacji oraz osiągania ponadprzeciętnych wyników*, Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław 2011.

ZARZĄDZANIE • STRATEGIA

II WYDANIE UAKTUALNIONE I ROZSZERZONE – ZAWIERA NOWE BADANIA, MODELE I PODEJŚCIE!

Droga Toyoty – bestsellerowy przewodnik po legendarnej filozofii Toyoty i jej systemie produkcyjnym – został uzupełniony o nowe modele wspierające innowacje i jakość w twojej firmie. Niniejsze uaktualnione i poprawione wydanie nadal koncentruje się na 14 zasadach zarządzania, dzięki którym książka stała się tak popularna, ale zawiera także nowe studia przypadku zarówno z obszaru produkcyjnego, jak i usługowego. Przedstawia zrewidowany model 4P oraz nową generację systemów *lean*, które wykorzystują technologię, by wspierać ludzi i procesy. To wydanie zawiera wszystko, czego potrzebujesz, by twoja firma zmieniła się w światowej klasy innowatora i zdobyła przewagę konkurencyjną w coraz bardziej nieprzewidywalnym otoczeniu biznesowym. A także by w bliskiej przyszłości stała się rentowna, stabilna i osiągała coraz lepsze wyniki.

Guru zarządzania i pionier ciągłego doskonalenia – Jeffery K. Liker przedstawia zrewidowany model rozwoju firmy, w którego centrum znajduje się myślenie naukowe. Wyjaśnia stosowany przez Toyotę i inne wiodące przedsiębiorstwa proces kształtowania naukowego nastawienia u liderów i pracowników, który zamiast na teoretyzowanie i formułowanie założeń stawia na głęboką obserwację i eksperymentowanie. Liker zagląda do tego, co kryje się pod powierzchnią wielu programów Lean Six Sigma, i pokazuje, jak zgrać doskonałość operacyjną ze strategią biznesową dzięki rozwojowi ludzi, którzy pomagają swoim zespołom sprostać pozornie niemożliwym wyzwaniom. Zdradza, jak tworzyć kulturę ciągłego uczenia się oraz środowisko, które nie tylko akceptuje zmianę, ale wręcz się za nią opowiada.

Droga Toyoty. II wydanie dostarcza informacji, wnikliwych spostrzeżeń i inspiracji, dzięki którym można przyśpieszyć procesy, ograniczyć straty i poprawić jakość oraz samodzielnie opracować swoją własną drogę ku ciągłemu doskonaleniu.

ISBN: 978-83-8231-122-8
9 788382 311228
MT22002
Cena 79,90 zł

PATRON WYDANIA:
KAIZEN™ INSTITUTE

www.mtbiznes.pl