

# Spis treści

|       |    |
|-------|----|
| Wstęp | 14 |
|-------|----|

## 1. Gasnąca gwiazda

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| 1.1 Czas poznawania                             | 19 |
| 1.2 Analiza porównawcza                         | 21 |
| 1.2.1 Wielkość i udział w rynku                 | 21 |
| 1.2.2 Pozycja na tle konkurencji                | 22 |
| 1.2.3 Sprzedaż i wyniki finansowe netto         | 22 |
| 1.2.4 EBITDA                                    | 23 |
| 1.2.5 Wolne przepływy pieniężne i ROCE          | 23 |
| 1.2.6 Koszty osobowe                            | 23 |
| 1.2.7 Porównanie głównych wskaźników dla Roku 0 | 24 |
| 1.3 Pierwsza decyzja                            | 26 |
| 1.3.1 Oferta                                    | 29 |

## 2. Strat to Action

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| 2.1 Kluczowa rola koordynacji                    | 32 |
| 2.2 Proces Strat to Action                       | 33 |
| 2.3 Analiza strumienia wartości przedsiębiorstwa | 34 |
| 2.4 Analiza strumienia wartości działu           | 38 |
| 2.5 Długotrwały efekt Daily KAIZEN™              | 38 |
| 2.6 Breakthrough KAIZEN™                         |    |
| – efekt zwielokrotnienia                         | 39 |

## 3. Planowanie Hoshin

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| 3.1 Struktura Matrycy X                                 | 42 |
| 3.2 Istota wytyczania szerszych celów                   | 43 |
| 3.3 Matryca X Poziom 1                                  | 45 |
| 3.3.1 Południe – przełomowe cele na okres od 3 do 5 lat | 45 |
| 3.3.2 Zachód – przełomowe cele w skali 1 roku           | 52 |
| 3.3.3 Północ – priorytety doskonalenia w skali 1 roku   | 54 |
| 3.3.4 Pole wschodnie – cele doskonalenia w skali 1 roku | 57 |
| 3.4 Matryca X Poziom 2                                  | 61 |
| 3.4.1 Koncepcja Catchball                               | 61 |
| 3.4.2 Zasady rotacji Matrycy X                          | 62 |
| 3.4.3 Plan działania                                    | 68 |
| 3.4.4 Projekt KAIZEN™                                   | 70 |
| 3.4.5 Rok 1 – harmonogram                               | 71 |



## **4. Breakthrough KAIZEN™**

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| <b>4.1</b> Pokój Mission Control                    | 76 |
| <b>4.2</b> Projekt KAIZEN™ Just-in-Time             | 78 |
| <b>4.2.1</b> Czas taktu                             | 80 |
| <b>4.2.2</b> Arkusz konfiguracji pracy standardowej | 83 |
| <b>4.2.3</b> Standardowa procedura operacyjna       | 84 |
| <b>4.2.4</b> Prezentacja wyników                    | 86 |
| <b>4.3</b> Teoria minimalnych zapasów               | 86 |
| <b>4.3.1</b> Zasady ramowe TMI                      | 88 |
| <b>4.3.2</b> Projekt TMI                            | 91 |
| <b>4.3.3</b> Plan działania TMI                     | 94 |
| <b>4.3.4</b> Wyniki TMI dla Roku 1                  | 94 |

## **5. The Daily KAIZEN™**

|                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>5.1</b> Znaczenie Daily KAIZEN™ w procesie Hoshin                 | 98  |
| <b>5.2</b> Kolejne etapy Daily KAIZEN™                               | 99  |
| <b>5.2.1</b> Poziom 1 – codzienne zarządzanie                        | 99  |
| <b>5.2.2</b> Poziom 2 – organizacja przestrzeni cyfrowej i fizycznej | 102 |
| <b>5.2.3</b> Poziom 3 – wdrażanie standardów                         | 103 |
| <b>5.2.4</b> Poziom 4 – doskonalenie procesu                         | 105 |
| <b>5.3</b> Rozpoczęcie procesu wdrażania Daily KAIZEN™               | 106 |

## **6. Kultura przeciwdziałania**

|                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------|-----|
| <b>6.1</b> Pochodzenie kultury przeciwdziałania           | 110 |
| <b>6.2</b> Definicja środka zapobiegawczego               | 112 |
| <b>6.3</b> Rola lidera                                    | 113 |
| <b>6.4</b> Środki zapobiegawcze w ramach Przeglądu Hoshin | 116 |

## **7. Przegląd Hoshin**

|                                               |     |
|-----------------------------------------------|-----|
| 7.1 Wizualne oddziaływanie bowling chart      | 122 |
| 7.2 Przegląd Hoshin – miesiąc 1               | 123 |
| 7.3 Przegląd Hoshin – miesiąc 3               | 127 |
| 7.4 Przegląd Hoshin – miesiąc 6               | 132 |
| 7.5 Przegląd Hoshin – miesiąc 9               | 134 |
| 7.6 Matryca X CEO – Rok 2                     | 136 |
| 7.6.1 Przygotowanie Przeglądu Hoshin na Rok 2 | 136 |
| 7.6.2 Jak wyznaczyć przetomowe cele na Rok 2? | 138 |

## **8. Rok 1 – wyniki**

|                                                 |     |
|-------------------------------------------------|-----|
| 8.1 Przegląd wyników uzyskanych w Roku 1        | 142 |
| 8.2 Jak skłonić kadrę kierowniczą do refleksji? | 147 |

## **9. Środki zapobiegawcze na rzecz podniesienia sprzedaży**

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| 9.1 Głos Klienta                      | 152 |
| 9.2 Przetwarzanie zlecenia sprzedaży  | 157 |
| 9.3 Sprzedaż wartości                 | 162 |
| 9.3.1 Typowy tydzień pracy sprzedawcy | 163 |
| 9.3.2 Moment sprzedaży                | 163 |
| 9.3.3 Planowane rozwiązania           | 164 |

## **10. Rok 2 – wyniki**

|                                           |     |
|-------------------------------------------|-----|
| 10.1 Przegląd wyników uzyskanych w Roku 2 | 170 |
|-------------------------------------------|-----|

## **11. Nowa metoda budżetowania**

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| 11.1 Tak jak to zawsze robiliśmy   | 176 |
| 11.2 Hoshin jako gwarancja budżetu | 178 |

## **12. Organizacja Value Stream**

|                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>12.1</b> Prosty przykład zmiany w organizacji                   | 185 |
| <b>12.2</b> Jak zbudować organizację Value Stream?                 | 187 |
| <b>12.3</b> Potęga zarządzania strumieniem wartości                | 188 |
| <b>12.4</b> Reorganizacja struktury ALPHA                          | 190 |
| <b>12.5</b> Nagamichi KAIZEN™ – model transformacji organizacyjnej | 192 |

## **13. Rok 3 – wyniki**

|                                                    |     |
|----------------------------------------------------|-----|
| <b>13.1</b> Przegląd wyników osiągniętych w Roku 3 | 198 |
|----------------------------------------------------|-----|

## **14. Wyniki po 3 latach transformacji**

|               |     |
|---------------|-----|
|               | 203 |
| Załączniki    | 209 |
| O autorach    | 234 |
| Podziękowania | 235 |

