

Spis treści

Wstęp	14		
1. Gasnąca gwiazda		3. Planowanie Hoshin	
1.1 Czas poznawania	19	3.1 Struktura Matrycy X	42
1.2 Analiza porównawcza	21	3.2 Istota wytyczania szerszych celów	43
1.2.1 Wielkość i udział w rynku	21	3.3 Matryca X Poziom 1	45
1.2.2 Pozycja na tle konkurencji	22	3.3.1 Południe – przełomowe cele na okres od 3 do 5 lat	45
1.2.3 Sprzedaż i wyniki finansowe netto	22	3.3.2 Zachód – przełomowe cele w skali 1 roku	52
1.2.4 EBITDA	23	3.3.3 Północ – priorytety doskonalenia w skali 1 roku	54
1.2.5 Wolne przepływy pieniężne i ROCE	23	3.3.4 Pole wschodnie – cele doskonalenia w skali 1 roku	57
1.2.6 Koszty osobowe	23	3.4 Matryca X Poziom 2	61
1.2.7 Porównanie głównych wskaźników dla Roku 0	24	3.4.1 Koncepcja Catchball	61
1.3 Pierwsza decyzja	26	3.4.2 Zasady rotacji Matrycy X	62
1.3.1 Oferta	29	3.4.3 Plan działania	68
2. Strat to Action		3.4.4 Projekt KAIZEN™	70
2.1 Kluczowa rola koordynacji	32	3.4.5 Rok 1 – harmonogram	71
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		



4. Breakthrough KAIZEN™

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

5. The Daily KAIZEN™

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

6. Kultura przeciwdziałania

6.1 Pochodzenie kultury przeciwdziałania	110
6.2 Definicja środka zapobiegawczego	112
6.3 Rola lidera	113
6.4 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 przełomowe 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

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

13. Rok 3 – wyniki

13.1 Przegląd wyników osiągniętych w Roku 3	198
---	-----

14. Wyniki po 3 latach transformacji

	203
Załączniki	209
O autorach	234
Podziękowania	235

