

Skomplikowane i trudne do spełnienia cele importera?

Działania, które pomogły nam zdobyć 100% bonusów



Jacek Sowa

Alan Mulally

Wiceprezes Boeing do 2006

Prezes Ford 2006 - 2014



Alan Mulally

Wiceprezes Boeing do 2006

Prezes Ford 2006 - 2014

Piotr Aleksandrowicz, Piotr Rudzki, Reuters

Ekonomia

Mulally (68 lat) przekształcił drugi w USA koncern samochodowy z nierentownej firmy w taką, która w tym roku spodziewa się zysku brutto 8 mld dolarów, i to bez publicznej pomocy, jakiej wymagały GM i Chrysler. Przejął w nim stery w 2006 r., wcześniej kierował Boeingiem.

Forbes

WSZYSTKIE DZIAŁY

FORBES WOMEN

FUNDUSZE UE

RANKINGI

FORUM FIRM RODZINNYCH

LISTA 100

Forbes • Przywództwo • Operacja Błękitny Owal

Operacja Błękitny Owal

Data publikacji: 27.04.2010, 11:28 • Ostatnia aktualizacja: 17.05.2010, 13:30

BOGDAN MOŹDŻYŃSKI, FORBES

Alan Mulally zbiera dziś wyrazy uznania za uratowanie Forda. Dokonał cudu



Wynik Ford Motor Company 2006

Sprawozdanie finansowe Ford Motor Company za 2006 rok

Operating Highlights

	2006	2005
Sales and Revenues		
Worldwide wholesale unit volumes by automotive segment (in thousands)		
Ford North America	3,051	3,410
Ford South America	381	335
Ford Europe	1,846	1,753
Premier Automotive Group	730	764
Ford Asia Pacific and Africa/Mazda	589	505
Total	6,597	6,767
Sales and revenues (in billions)		
Automotive	\$ 143.3	\$ 153.5
Financial Services	16.8	23.4
Total	\$ 160.1	\$ 176.9
Financial Results		
Income/(loss) before taxes (in billions)		
Automotive	\$ (17.0)	\$ (3.9)
Financial Services	2.0	5.0
Total	\$ (15.0)	\$ 1.1
Net income/(loss) (in billions)	\$ (12.6)	\$ 1.4
Diluted net income/(loss) per share of Common and Class B Stock	\$ (6.72)	\$ 0.77
Cash and Spending		
Automotive capital expenditures		
Amount (in billions)	\$ 6.8	\$ 7.1
As a percentage of automotive sales	4.8%	4.6%
Automotive cash at year end (in billions)		
Automotive gross cash (a)	\$ 33.9	\$ 25.1
- Cash net of automotive debt	3.9	7.2
Shareholder Value		
Dividends per share	\$ 0.25	\$ 0.40
Total shareholder returns % (b)	1%	(45)%

Financial Results

Income/(loss) before taxes (in billions)

Automotive

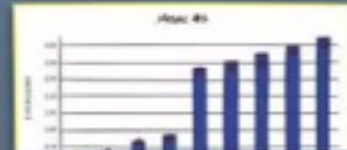
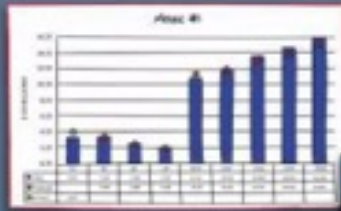
\$ (17.0) \$ (3.9)

(a) Consists of cash and cash equivalents, net marketable securities, loaned securities and short-term Voluntary Employee Beneficiary Association (VEBA) trust assets (in which \$1.8 billion of financial assets were held at the end of 2006 and \$1.4 billion at the end of 2005 to pre-fund certain types of company-paid benefits for U.S. employees and retirees).

(b) Change in value of Ford stock assuming dividends are reinvested in Ford stock. (Source: Bloomberg)

BPR - Business Planning Review

The BPR System – Alan Mulally's SECRET WEAPON



	Business Unit Name of Unit Leader	Business Unit Name of Unit Leader	Business Unit Name of Unit Leader
Function Unit Name of Function Leader	John Doe		
Function Unit Name of Function Leader	John Doe		
Function Unit Name of Function Leader	John Doe		
Function Unit Name of Function Leader	John Doe		
Function Unit Name of Function Leader	John Doe		
Function Unit Name of Function Leader	John Doe		
Function Unit Name of Function Leader	John Doe		
Function Unit Name of Function Leader	John Doe		
Function Unit Name of Function Leader	John Doe		

Development #1 Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint occaecat cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.
 → Implications: These are the implications for our company.

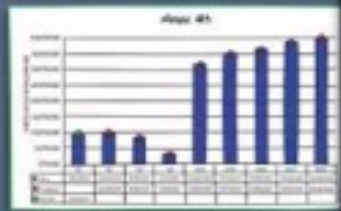
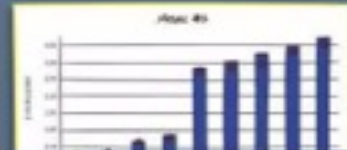
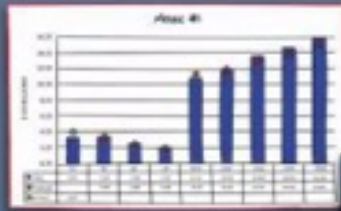
Development #2 Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint occaecat cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.
 → Implications: These are the implications for our company.

Development #3 Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint occaecat cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.
 → Implications: These are the implications for our company.

Area	Program	Status			Comments	
		Region 1	Region 2	Region 3		
Area 1						
	Flight 1	6	Y (1)	R (2)	Production start date not yet set.	
	Flight 2	6	Y	Y	6	Production start date set. Review status in follow-up call.
	Flight 3	6	R	R	6	Production start date set. Review status in follow-up call.
	Flight 4		Y	R	Y	Production start date set. Review status in follow-up call.
Area 2						
	Flight 4				Comments	
	Flight 5				Comments	
Area 3						
	Flight 6				Comments	
	Flight 1				Comments	

BPR - Business Planning Review

The BPR System – Alan Mulally's SECRET WEAPON



	Business Unit Name of Unit Leader	Business Unit Name of Unit Leader	Business Unit Name of Unit Leader
Function Unit Name of Function Leader	John Doe		
Function Unit Name of Function Leader	John Doe		
Function Unit Name of Function Leader	John Doe		
Function Unit Name of Function Leader	John Doe		
Function Unit Name of Function Leader	John Doe		
Function Unit Name of Function Leader	John Doe		
Function Unit Name of Function Leader	John Doe		
Function Unit Name of Function Leader	John Doe		
Function Unit Name of Function Leader	John Doe		

Development #1 Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint occaecat cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.
 → Implications: These are the implications for our company.

Development #2 Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint occaecat cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.
 → Implications: These are the implications for our company.

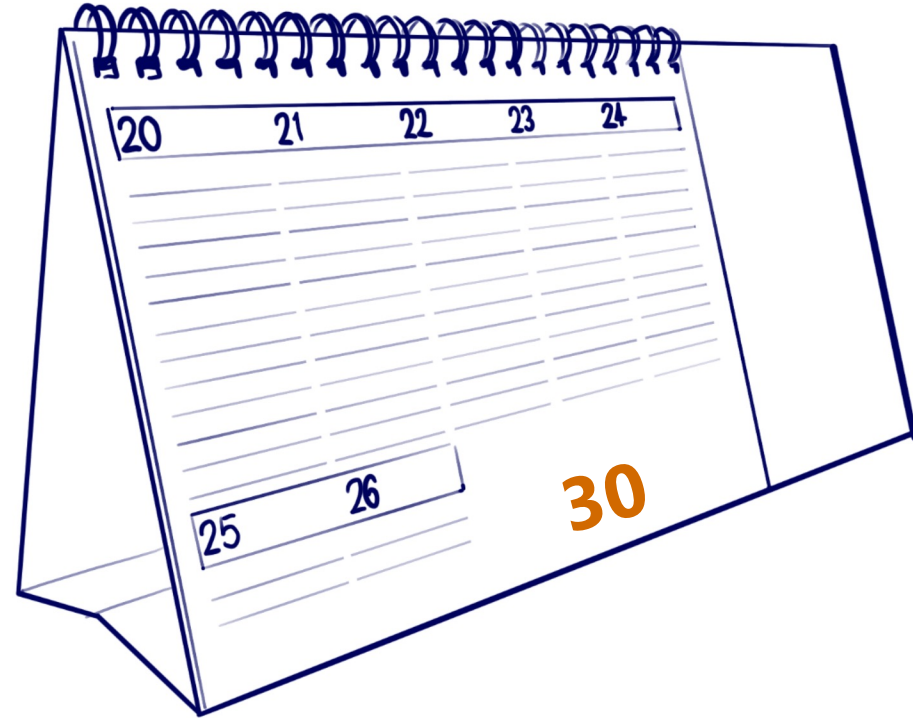
Development #3 Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint occaecat cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.
 → Implications: These are the implications for our company.

Area	Program	Status			Comments	
		Region 1	Region 2	Region 3		
Area 1						
	Flight 1	6	Y (1)	R (2)	Production start date not yet established	
	Flight 2	6	Y	Y	6	Production start date not yet established
	Flight 3	6	R	R	6	Production start date not yet established
	Flight 4		Y	R	Y	Production start date not yet established
Area 2						
	Flight 4				Comments	
	Flight 5				Comments	
Area 3						
	Flight 6				Comments	
	Flight 1				Comments	

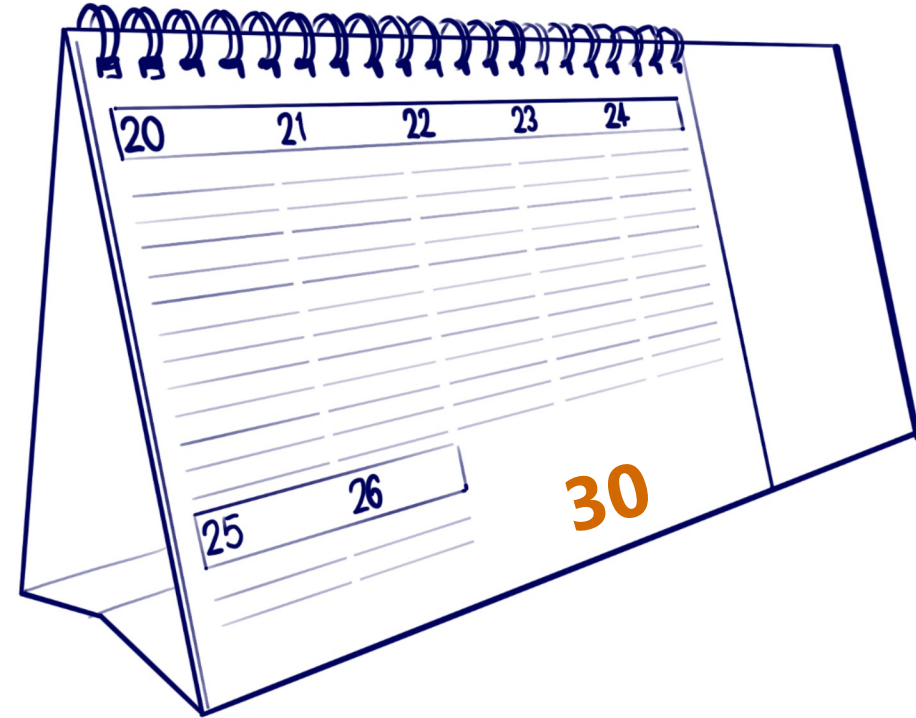
BPR - Business Planning Review



Problem



Problem



Bonusy, wymogi, standardy, cele

Cel sprzedaży, osobowe, mies./kwartalnie
Cel sprzedaży, dostawcze, mies./kwartalnie
Cel dodatkowy sam. elektryczne
Cel dodatkowy sam. plug-in
Cel na aktywacje systemów
Cel CSI rekomendacja dealera
Cel CSI rekomendacja marki
Cel CSI % zwrotów
Cel Leady 1h – 100%
Realizacja szkoleń stacjonarnych
Realizacja szkoleń e-learning
RODO (zbieranie zgód marketingowych)
Wynik CallCenter
Wynik Tajemniczego Klienta
Wykonanie VideoCheck % do zleceń płatnych
Wykonanie VideoCheck % poziom jakościowy
Wykonanie VideoCheck % z ofertą
Express Service % do zleceń płatnych
Cel na retencję serwisu
Realizacja OSB online

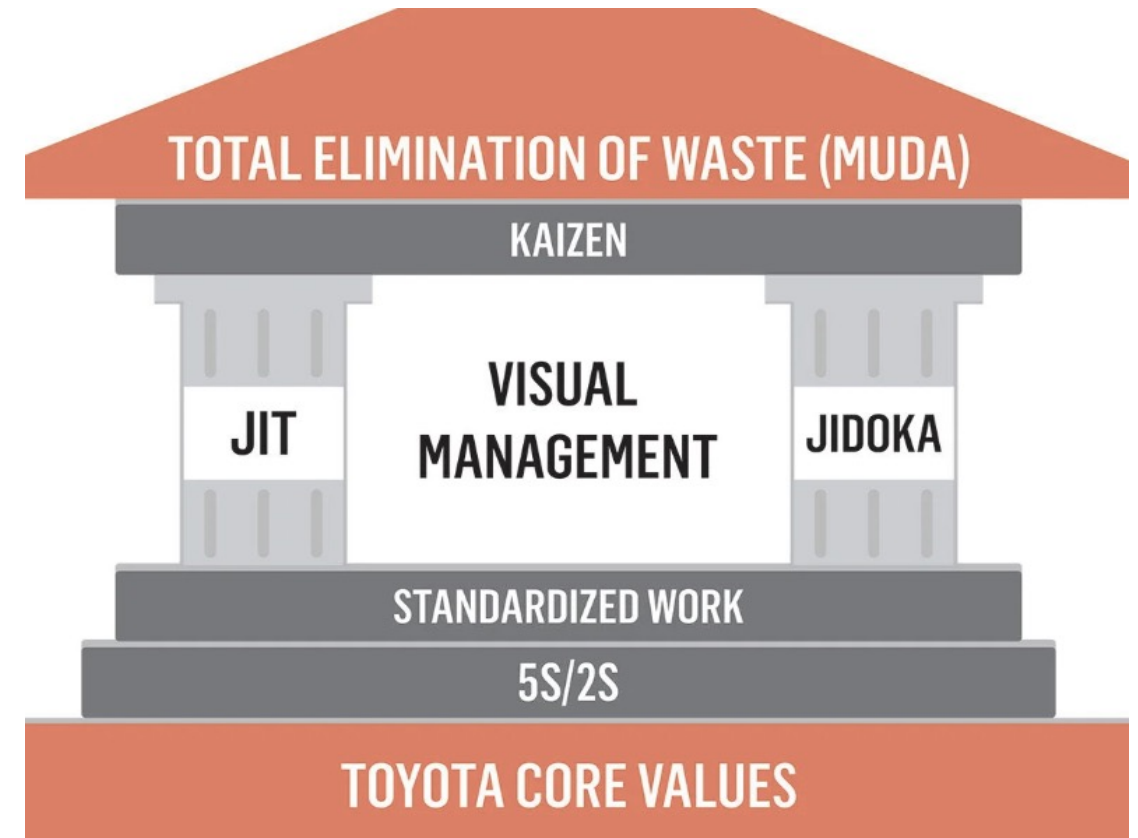
Bonusy, wymogi, standardy, cele

Cel sprzedaży, osobowe, mies./kwartalnie
Cel sprzedaży, dostawcze, mies./kwartalnie
Cel dodatkowy sam. elektryczne
Cel dodatkowy sam. plug-in
Cel na aktywacje systemów
Cel CSI rekomendacja dealera
Cel CSI rekomendacja marki
Cel CSI % zwrotów
Cel Leady 1h – 100%
Realizacja szkoleń stacjonarnych
Realizacja szkoleń e-learning
RODO (zbieranie zgód marketingowych)
Wynik CallCenter
Wynik Tajemniczego Klienta
Wykonanie VideoCheck % do zleceń płatnych
Wykonanie VideoCheck % poziom jakościowy
Wykonanie VideoCheck % z ofertą
Express Service % do zleceń płatnych
Cel na retencję serwisu
Realizacja OSB online



Toyota Production System / Lean Management

- 1 „Muda” – eliminacja marnotrawstwa
- 2 „Kaizen” – ciągłe usprawnianie
- 3 Konsekwencja w działaniu



Tablice

Status Update: Censur: 250 2Dpts in ED OBS 31 surgeries 2 chemos

Day	Ideas/Concerns	Solutions/Updates	Owners	Due Date
3/3	No scissors for workstation #3	Buyer ordered		3/7
3/3	CSM Exception report prints too early			3/6
3/4	Employee needs sticker in IV room	Retrain employee on recognizing (need schedule bandwidth or risks/abundance)	my	3/5 Manager
3/4	Dark out of stock			3/5

Additional notes at the bottom of the whiteboard:

- Customer Call in the Area: C M T W T F S
- Long Term (30+ Days)
- GOAL 23

Ctrl

+

C

Ctrl

+

V

Właściwa droga



1. Beep Spółka operacyjna Auto Styl, godz. 10:30

2. Jakość Call Center - cel 100% 3M

Legenda: OK AKA UPS

Data	Opis problemu	Realizacja	Oszka odp.	Termin red. (sprawozd.)
8.7.2024	Wzrost - kontrola Techniczna + wstępna diagnostyka	Wzrost - kontrola Techniczna + wstępna diagnostyka	J.S.	24.9.24
8.7.2024	Camaro - parująca lampy po 30sek	Camaro - parująca lampy po 30sek	M.B.	24.9.24
8.9.2024	Mc - parująca nad deską, wyciek oleju z ramienia	Mc - parująca nad deską, wyciek oleju z ramienia	J.S.	24.9.24
8.9.2024	WLT - brak oleju od rozp. FP - kłopoty z 550km	WLT - brak oleju od rozp. FP - kłopoty z 550km	P.M.	24.9.24
8.9.2024	Banki danych o porównaniu wariantów SERWIS BL	Banki danych o porównaniu wariantów SERWIS BL	P.M.	24.9.24
8.9.2024	Tractor 180 - parujący plama	Tractor 180 - parujący plama	P.M.	24.9.24
8.9.2024	7921 sprężarka ładunek na now. blanda (BL)	7921 sprężarka ładunek na now. blanda (BL)	P.M.	24.9.24
8.9.2024	Także serwis czoła kłopoty 4 i 3	Także serwis czoła kłopoty 4 i 3	P.M.	24.9.24
8.9.2024	Praktyka oddziaływanie ZATARY	Praktyka oddziaływanie ZATARY	P.M.	24.9.24
9.07.24	Reklamacja Ax Flaw po montażu 152 parking	Reklamacja Ax Flaw po montażu 152 parking	J.K.	14.9.24
11.07.24	WODA - instalacja - parująca - woda Socjali	WODA - instalacja - parująca - woda Socjali	P.M.	26.9
12.07.24	Woda - instalacja - parująca - woda Socjali	Woda - instalacja - parująca - woda Socjali	M.B.	14.9.2021
12.07.24	Woda - instalacja - parująca - woda Socjali	Woda - instalacja - parująca - woda Socjali	M.B.	14.9.24
12.07.24	Woda - instalacja - parująca - woda Socjali	Woda - instalacja - parująca - woda Socjali	P.O.	13.9.21
12.07.24	Woda - instalacja - parująca - woda Socjali	Woda - instalacja - parująca - woda Socjali	J.S.	14.9.21
12.07.24	Woda - instalacja - parująca - woda Socjali	Woda - instalacja - parująca - woda Socjali	P.M.	24.9.21
12.07.24	Woda - instalacja - parująca - woda Socjali	Woda - instalacja - parująca - woda Socjali	P.M.	14.9
12.07.24	Woda - instalacja - parująca - woda Socjali	Woda - instalacja - parująca - woda Socjali	J.S.	15.9
12.07.24	Woda - instalacja - parująca - woda Socjali	Woda - instalacja - parująca - woda Socjali	M.S.	23.9
12.07.24	Woda - instalacja - parująca - woda Socjali	Woda - instalacja - parująca - woda Socjali	P.M.	14.09
12.07.24	Woda - instalacja - parująca - woda Socjali	Woda - instalacja - parująca - woda Socjali	M.U.	14.09

Co zrobić? „Jak żyć” ;-)

14 zasad zarządzania Toyoty

The Toyota way (of thinking) – droga Toyoty do ciągłego doskonalenia

Dział I. Dalekosieżna koncepcja

Zasada 1. Opierać decyzje w zarządzaniu na dalekosieżnej koncepcji – nawet kosztem krótkoterminowych wyników finansowych

Dział II. Odpowiedni proces prowadzi do odpowiednich wyników

Zasada 2. Stworzyć ciągły i płynny proces ujawniania problemów

Zasada 3. Wykorzystać systemy „ciągnięcia”, aby uniknąć nadprodukcji

Zasada 4. Wyrównywać obciążenie pracą (heijunka)

Zasada 5. Stworzyć kulturę przerywania procesów w celu rozwiązywania problemów, aby od razu uzyskiwać właściwą jakość

Zasada 6. Standardowe zadania są podstawą ciągłej poprawy i upelnomocniania pracowników

Zasada 7. Stosować kontrolę wizualną, aby żaden problem nie pozostał w ukryciu

Zasada 8. Stosować wyłącznie niezawodną, gruntownie sprawdzoną technologię, służącą pracownikom i procesom



Dział III. Wzbogacać organizację, dbając o rozwój własnych ludzi i partnerów

Zasada 9. Wychowywać liderów, którzy gruntownie rozumieją pracę, żyją ogólną koncepcją firmy i nauczają innych

Zasada 10. Wykształcić wyjątkowych ludzi i zespoły realizujące ogólną koncepcję firmy

Zasada 11. Szanować szeroką sieć partnerów i dostawców, rzucając im wyzwania i pomagając im w doskonaleniu się

Dział IV. Stałe rozwiązywanie fundamentalnych problemów jest siłą napędową uczenia się organizacji

Zasada 12. Angażować się osobiście, aby gruntownie zrozumieć sytuację (*genchi genbutsu*)

Zasada 13. Podejmować decyzje powoli, w drodze konsensusu i starannie rozważając wszystkie możliwości, potem szybko wdrażać decyzje (*nemawashi*)

Zasada 14. Zostać organizacją uczącą się dzięki nieustrudzonej refleksji (*hansei*) i ciągłej poprawie (*kaizen*), metoda 5 x Dlaczego?



„Nie możemy rozwiązać naszych problemów, stosując ten sam sposób myślenia, jakiego używaliśmy, gdy je tworzyliśmy”

Albert Einstein



„Aby rozpoznać i rozwiązać problemy, często pomocne jest spojrzenie na nie z innej perspektywy i wyciągnięcie nowych wniosków”

Albert Einstein

Spotkania dzienne LEAN - elementy

Tablice odzwierciedlające agendę
(spotkania na stojąco, przy tablicy)

Ściśle określone
agendy spotkań

Czas trwania
nieprzekraczający 15 minut

Stali uczestnicy
z jasno przydzielonymi zadaniami



Spotkania dzienne LEAN - elementy

Tablice odzwierciedlające agendę
(spotkania na stojąco, przy tablicy)

Ściśle określone
agendy spotkań

Czas trwania
nieprzekraczający 15 minut

Stali uczestnicy
z jasno przydzielonymi zadaniami



Przykład organizacji spotkań dziennych LEAN





1

Wczesne rozpoznawanie problemów



2

Wspólne znajdowanie skutecznych rozwiązań



3

Spełnienie celów importera



4

Osiągnięcie 100% bonusów w sprzedaży i serwisie

Kluczowe elementy wdrożenia



Chęć do zmiany



Otwartość na
zmiany



Umocowany Lider
zespołu



Zrozumienie zasad



Żelazna
konsekwencja

Bariery



Brak wsparcia
najwyższego kierownictwa



Traktowanie Lean jako
zestawu narzędzi



Brak powiązania z
celami strategicznymi



Opór pracowników



Brak standardu skutecznego
wdrożenia Lean



Różnice kulturowe



Dziękuję za uwagę



Jacek Sowa
FordStore Łódź