

## Filozofie a manažerský styl TPS ...

Chceme-li porozumět TPS a celkové koncepci firmy Toyota a současně pochopit, jak se Toyota stala jednou z nejrespektovanějších výrobních firem na světě, je třeba poukázat na fundamenty, z nichž tento fenomén povstal. Byl to především princip rodinné firmy, v níž vývoj určovaly osobnostní vlastnosti zakládajících členů a současně vůdčích manažerů. Od začátku nastolili pozoruhodný a důsledný manažerský styl, který se přirozeně rozvinul v novou manažerskou filozofii, z níž vycházely celé následující generace vedoucích pracovníků.

Již sám zakladatel Sakichi Toyoda ve své praxi vynálezce a řešitele od prvopočátku důsledně uplatňoval principy *genchi genbutsu* – tedy jdi ke zdroji, poznej příčinu a přijmi správná rozhodnutí a *jidoka* – zajisti v každém okamžiku nejvyšší jakost. Řídil se i dalšími principy na svou dobu ne úplně obvyklými – neustálou pílí, šetrností, sebezdokonalováním i v nepříznivých podmínkách, typickou japonskou sebekázní a vytrvalostí. Položil tak pevné filozofické základy budoucího úspěchu firmy shrnuté později pod pojem Toyota Way. Její principy doplněné o revoluční systémy organizace výroby vedly později ke vzniku proslulého výrobního systému Toyota (TPS).

### Století Toyoty

Neskutečná práce, kterou Toyota za poslední víc než půlstoletí odvedla, vyvrcholila v roce 2008 kolosálním úspěchem. Toyota převzala vedoucí roli na prestižním světovém trhu osobních automobilů, kdysi zdánlivě neotřesitelné domény amerických firem General Motors a Ford, od kterých se dříve učila. Začteme-li se do knihy „Jak to dělá Toyota“ od J. K. Likera, z které jsme čerpali informace pro náš článek, a ohlédneme-li se zpět, zdá se úspěch Toyoty naprosto logický a neodvratný.

Pro lepší pochopení struktury skupiny Toyota, složenou ze 13 korporací a tvořících průmyslové, finanční i myšlenkové impérium, dosti obtížně popsatelnou v několika větech, doporučujeme navštívit [www.toyota-forklifts.cz](http://www.toyota-forklifts.cz). Sama značka Toyota je však především spojována, a historicky oprávněně, s automobilovým průmyslem. I z geografického hlediska došlo v Toyotě k nevídané expanzi. Například v oblasti manipulační techniky, se výrobní závody postupně rozšiřovaly z japonských ostrovů na všechny kontinenty. Ve všech těchto

**Koncept „zákazník na prvním místě“ má svůj původ ve výrobním systému Toyoty. Nezáleží na tom, jak dobrý může konečný produkt být – vše bude bezcenné, pokud nenaplní požadavky zákazníka a neuspokojí jeho potřeby.**

produkčních žilách – nezávisle na produktu, nezávisle na kulturním prostředí – proudí jedna společná energie, víra tvořící základ úspěchu – Toyota Way & TPS.

### Vytrvale až na vrchol

Jak Toyota dosáhla své věhlasnosti, jak předstihla přední dodavatele na jejich vlastních kontinentech? Co je skutečným jádrem trvalého úspěchu?

Přenesme se ještě zpět do doby po druhé světové válce, kdy Japonsko řešilo ohromné škody, které těžce dopadly i na Toyotu a její dodavatele. Bylo nutno se vzchopit a najít řešení, jak úspěšně podnikat na velmi ochromeném trhu. Převzetí amerických metod hromadné výroby by nikam nevedlo, protože v Japonsku neexistovala tak velká poptávka jako na druhé straně Pacifiku. Řádivý rozdíl v produktivitě (po válce produktivita japonského dělníka byla na třetině německého a devitině amerického pracovníka) musel mít příčinu v tom, že v Japonsku výrobní dělníci nepostupovali systematicky oproti americkým kolegům.



## ... přinesl Toyotě světový úspěch

Úkolem zdokonalení výrobního procesu Toyoty tak, aby se v produktivitě vyrovnal Fordu, byl pověřen manažer Taiichi Ohno. Právě jemu je připisován zrod výrobního systému Toyoty. Zvolil cestu benchmarkingových studií konkurentů, hlubšího poznání Fordova nepřetržitého toku montážní linky, časových studií a plánování s cílem odstranit prostoje a zbytečné operace.

Z nápadu odstranit zbytečnosti se zrodil pozdější výrobní systém Toyota, základ štihlé výroby. Štihlá výroba se začala rozvíjet v 50–60 letech 20. století jako alternativa k hromadné výrobě v prostředí, které vyžadovalo vysokou úroveň flexibility a postrádalo finance na nákladné investice. Japonský trh nebyl připraven pojmout velká množství unifikovaných vozů vyrobených na bázi Fordova systému. Toyota musela jít rozhodně jinou cestou.

Ohno zjistil, že ačkoli Henry Ford zdůrazňoval význam nepřetržitého toku materiálu celým výrobním procesem, standardizací procesů a odstraňování ztrát, ve skutečnosti ne vše důsledně uplatňoval. Ohno využil původní Fordovy myšlenky nepřetržitého toku materiálu (výrobní linky), ale současně vytvořil systém jednokusového toku, který se pružně měnil podle poptávek zákazníků a zároveň byl efektivní. Pružnost

vyžadovala zmobilizovat důmyslnost dělníků a trvale zlepšovat výrobní procesy.

### Inspiraci i americké supermarketů

Zatímco zakladatel Sakichi Toyoda je považován za prapůvodce toho, co se stalo pilířem TPS zvaným *jidoka*, koncepce *just-in-time* byla příspěvkem jiného manažerského mozku, Kiichira Toyody, z výroby automobilů. Ten byl rovněž ovlivněn zkušenostmi získanými za studijních pobytů ve Fordových závodech v USA, ale i poznáním zásad práce se zbožím v amerických supermarketech. Jednalo se o „systém tahu“ (pull), kde jsou spotřebované položky sortimentu neustále doplňovány do regálů podle aktuální spotřeby. Tj. doplňování materiálu je „taženo“ jeho spotřebou.

Srovnáme výrobní proces a jeho spotřebu materiálu s automobilem a nutností doplňování paliva do nádrže. Jistě by nemělo smysl doplňovat palivo, je-li nádrž téměř plná. Takové postupy se ve výrobě běžně dějí, přičemž generují další související neproduktivní procesy, jako je skladování, manipulaci, evidenci nebo dopravu. Ve výrobních provozech Toyoty je každý krok opatřen přesným „ukazatelem

### Vozíky TOYOTA a BT

představují stroje špičkové kvality jako celku bez dílčích slabín. K ničemu jsou stroje se špičkovými technologiemi, avšak s poddimenzovanou nebo nekvalitní některou z částí.

Důležitý je celek a jak dobře se jednotlivé části podporují. Díky masivnímu vývoji, vlastní výrobě, extrémně náročnému testování a využití TPS ve výrobě má zákazník jistotu, že vždy dostane kvalitní stroj na špičce vývojových trendů. Žádné experimenty či hazard s levnějším materiálem nebo poddimenzovanými komponenty.

spotřeby“ (*kanban*), jehož účelem je předávat předchozímu kroku signál v okamžiku, kdy je třeba doplnit jeho díly – tím se vytváří tah a snižuje se hromadění rozpracované výroby a plýtvání mnoha zdroji. Síla dodávek právě v čas (*just-in-time* – JIT) spočívá ve schopnosti citlivě reagovat na každodenní změny v poptávce zákazníků.

Metody TPS umožnily Toyotě vyrábět v mnohem menších dávkách. Takto vytvořená flexibilita byla nedocenitelná, když ropná krize v roce 1973 zastavila vývoj průmyslu. V následné dlouholeté recesi byly metody tradiční hromadné výroby naprosto neadekvátní. Jen Toyota a další japonské automobilky, které mezitím převzaly od Toyoty některé metody, mohly díky flexibilitě nového výrobního systému navzdory velmi pomalému růstu stále vyrábět se ziskem.

### Směr toku poznání se obrací

Po roce 1975 nejen japonským průmyslníkům, ale i celému světu došlo, že v Toyotě vymysleli něco neobvyklého, co stojí za povšimnutí. Další japonské firmy rychle převzaly výrobní systém Toyoty a s úspěchem začínaly filozofii aplikovat. Podíl Japonska na celosvětové výrobě automobilů vzrostl na víc než trojnásobek mezi rokem 1965 a 1980 (z 8 % na 29 %), a dříve nevalná pověst kvality japonského auta byla najednou pryč. Toyoty a další japonské značky předčily všechny ostatní výrobce v jakosti.

Zdroj: Jeffrey K. Liker, *Tak to dělá Toyota*, 14 zásad řízení největšího světového výrobce, české vydání – Management Press, s.r.o., 2008

