



Integrated
Consulting
Group

Your Partner in Change.

Lean Performance

Inovativní optimalizace výroby

Nabídka od ICG-Capability

NÁŠ PŘÍBĚH: LEAN PERFORMANCE



NASTAVENÍ TOKU HODNOTY DLE POŽADAVKŮ ZÁKAZNÍKA S AKTIVNÍM ZAPOJENÍM VŠECH A MINIMEM PROVOZNÍCH NÁKLADŮ

Opravdu štíhlá (Lean) výroba dokáže plnit požadavky zákazníka včas, v požadované kvalitě a s minimálními náklady. Velmi dobře chápeme, že zákaznické požadavky se neustále mění a masová výroba již nemá žádnou budoucnost.

Nezaměřujeme se tedy na pouhou implementaci nástrojů štíhlé výroby, o což se tradičně firmy stále ještě pokouší. Hledáme energetickou linku celého toku hodnoty a Lean nástroje používáme jen pro odstranění překážek na cestě k společně definovanému cílovému stavu celého štíhlého procesu.

Cílový stav celého toku hodnoty dokáže reagovat na měnící se prostředí a požadavky zákazníka. Všichni zainteresovaní zaměstnanci znají a naplňují aktivně své role.

Dokážeme uvolnit obrovské množství energie vašich lidí a udržet tempo i po odeznění prvotního nadšení. Nikdy nevážeme aktivity na one-man show, ale zapojujeme celý tým.

Společně s vašimi lidmi navrhujeme průlomové změny a akční plán pro vyzkoušení jejich funkčnosti. Po odladění řešení řídíme finální realizaci akcí a zajišťujeme jejich přijetí. Standardizujeme proces zaškolování nového stavu pro všechny role v organizaci. Nastavujeme rutiny pro zajištění dlouhodobé udržitelnosti nového stavu a jeho zlepšování včetně aktivního zapojení managementu a podpůrných oddělení.

„Zvýšila se poptávka a my nestíháme vyrábět. Potřebujeme zvýšit propustnost a efektivitu procesů“

„Naše procesy a zařízení nejsou nyní optimálně využity“

„Jak operativně reagovat na rychle měnící se poptávku a přizpůsobit rychle naše procesy?“

„Jak zajistit výrobu s nižším počtem zaměstnanců?“

Situace, které řešíme



CÍLE, KTERÉ SPOLEČNĚ DOSÁHNEME



V každém projektu při zadání vybereme klíčové cíle. Které vám budeme garantovat. Typické cíle z obdobných projektů jsou uvedené níže.

Hlavní cíle a benefity



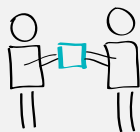
Minimální
průběžná doba výroby
(Lead Time)



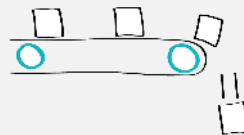
Optimální
hodnota WIP v procesu
(DOH)



Nízká ztrátová kapacita
výroby
(Dostupnost zařízení a kvalita
výrobku)



Maximální
směnový výstup



100% dodávky včas
(OTD)

UKÁZKY PŘÍNOSŮ Z OBDOBNÝCH PROJEKTŮ



Pro představu o konkrétních cílech a jejich naplnění, přikládáme ukázky reálných dosažených výsledků s krátkým popisem.

70%

Snížení času přestavby pro semi-manuální procesy

Dopady:

Zvýšení dostupnosti zařízení a tím snížení jeho ztrátové kapacity vedlo k vytvoření prostoru pro plnění plánu preventivní údržby a zvýšení směnové produktivity. Proces přestavby se zároveň stal více komfortním a transparentním, což mělo za následek razantně méně oprav zařízení následkem nekvalitního přestavení.

Kde:

Výrobní strojírenská firma

35 min

Snížení průběžného času výroby (Lead Time) z 1,4 dnů na 35 minut v procesu montáže

Dopady:

Výrazně se navýšila celková kapacita výroby a bylo tak umožněno velmi rychle zpracovat velkou zásobu opožděných zakázek. Pro tak výrazné snížení času výroby bylo nutné i zefektivnění většiny podpůrných procesů přes plánování, údržbu, logistiku i HR. Tento výrobní sektor se tak dostal z čistě tlakového systému do funkčního tahu.

Kde:

Výrobní strojírenská firma

88%

Zkrácení času vyskladnění 1 jednotky sklad-výroba.

Dopady:

Čas vyskladnění se zkrátil o 21 minut. Zároveň se snížila chybovost v dodávání jiného materiálu než bylo ve výrobě potřeba a výrazným způsobem kleslo procento defektů vzniklých právě při neadekvátní manipulaci s produkty při nakládce, transportu do výroby a následném vyskladňování.

Kde:

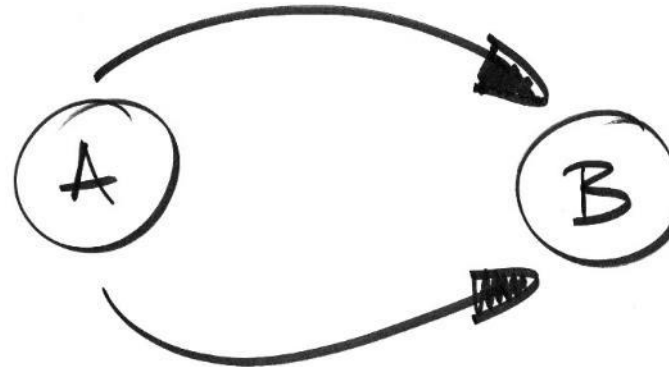
Výrobní strojírenská firma

HOLISTICKÝ POHLED NA NÁŠ PŘÍSTUP LEAN



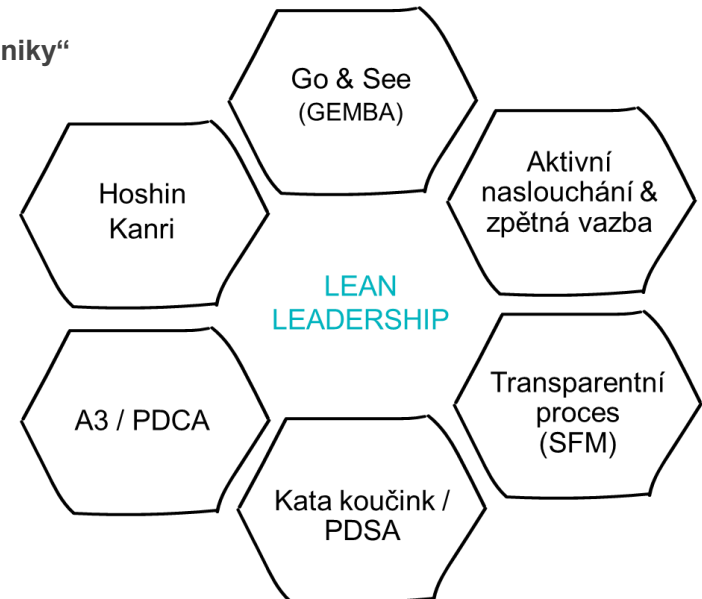
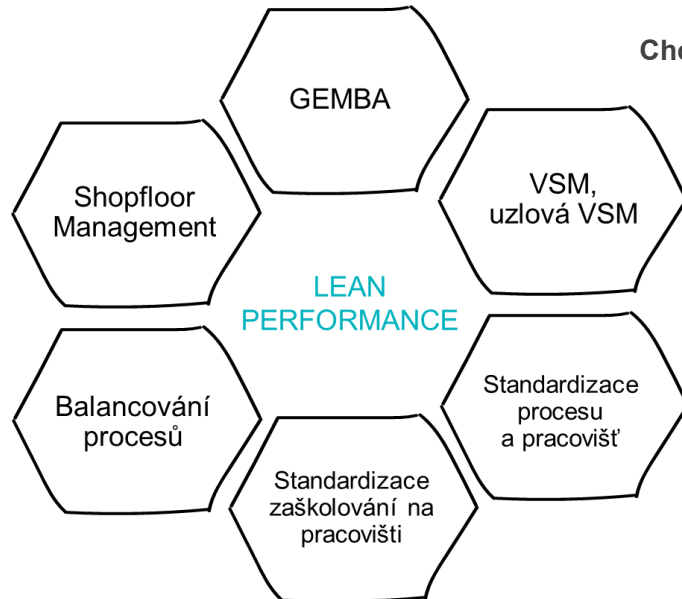
LEAN PERFORMANCE

Lean nástroje – „tvrdé techniky“

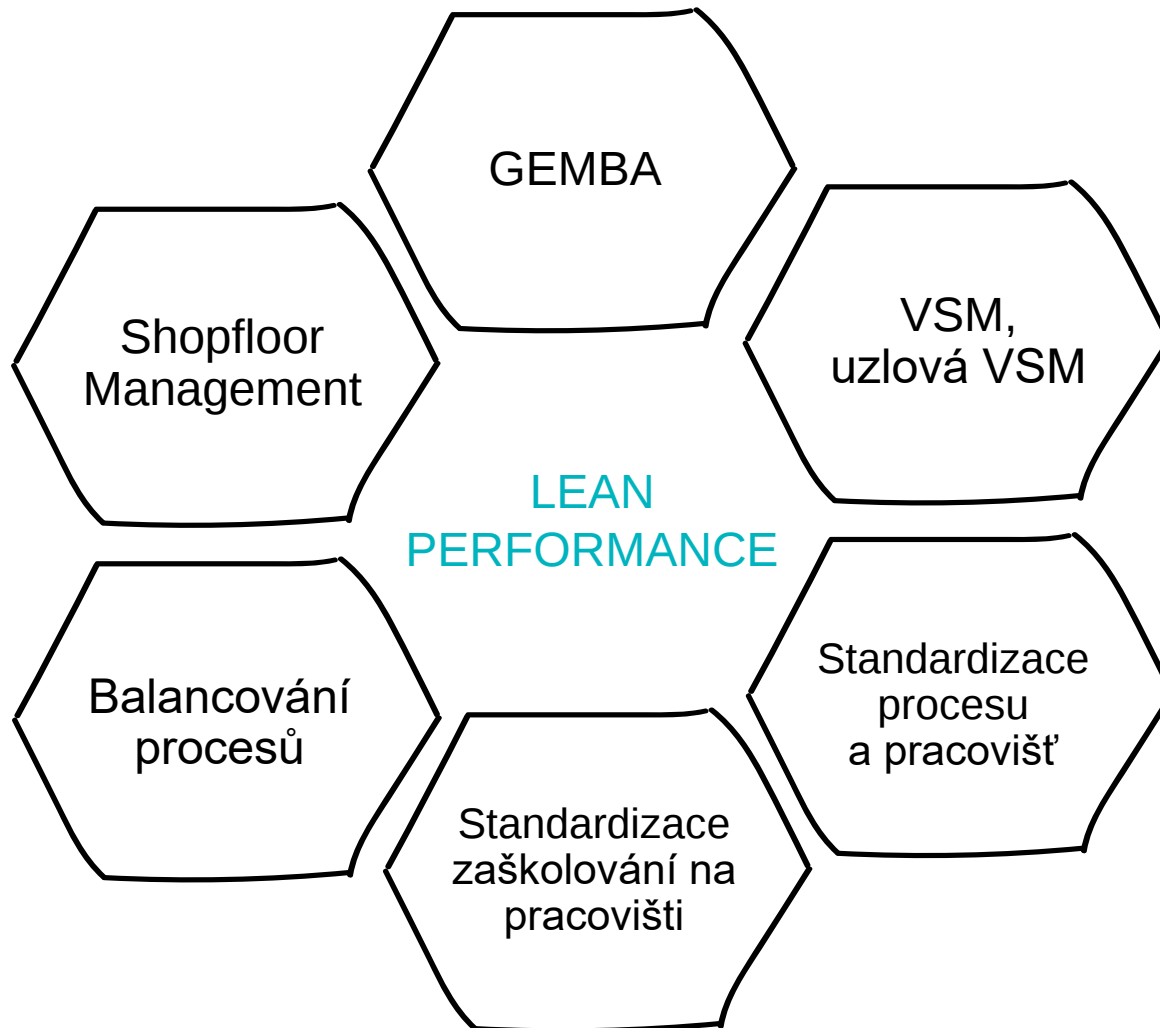


LEAN LEADERSHIP

Chování vedoucích – „měkké techniky“



MODULY A NÁSTROJE, KTERÉ POUŽÍVÁME PŘI REALIZACI PROJEKTU LEAN PERFORMANCE



GEMBA

Pochopení procesu přímo na místě, kde se odehrává. Pracujeme s lidmi přímo v procesu a tvoříme hypotézy založené na pozorování skutečného dění na pracovišti.

VSM, Uzlová VSM

Celý proces řádně zmapujeme abychom odhalili a vyčíslili systémové příležitosti. Snažíme se nezlepšovat pouze lokálně, ale vidět zlepšení v širším měřítku celého procesu a zajistit tak jeho dlouhodobé udržení.

Standardizace procesu a pracovišť

Nový stav procesu a pracovišť řádně standardizujeme, abychom zajistili dlouhodobou udržitelnost zlepšení. To se stává novým status quo pro způsob práce.

Standardizace zaškolování na pracovišti

Aby si pracovníci zlepšených pracovišť na nový způsob práce zvykli co nejrychleji a mohli školit i nové pracovníky, vytvoříme s vámi a standardizujeme efektivní systém zaškolování.

Balancování procesů

Proces vybalancujeme a nastavíme tak, aby mohl v dostatečně krátkém čase reagovat na měnící se poptávku zákazníků.

Shopfloor Management

Pro rychlou reakci na odchylky v procesu zavedeme funkční transparentní systém efektivního řízení přímo na místě výroby.

DOPORUČENÝ ČASOVÝ PŘÍSTUP PRO KLIENTA



Zde je navržený přístup, který společně upravíme dle konkrétních požadavků

Fáze 1: Analytická

Fáze 2: Zlepšovací

Fáze 3: Standardizační



Mapování & Data

V prvním bloku se zaměřujeme na poznání současné situace procesu, její pochopení a odhalení příležitostí pro možná zlepšení. Budeme pozorovat proces při práci, mapovat jednotlivé procesní kroky a analyzovat procesní data.

Realizace: 3 dny

Workshopy

Po ujasnění výstupů analýz a zajištění správné interpretace příležitostí začneme s fyzickým zlepšováním procesu. Pomocí Kaizen workshopů postupně proces společně s týmem zlepšíme a nastavíme nové rutiny zásobování. Tím zajistíme funkční stav procesu schopného vyššího výkonu.

Realizace: 2-3 dny / Workshop

Workshopy

Pro zajištění dlouhodobého udržení změn a možnosti dále proces zlepšovat, provedeme s týmem standardizaci pracovišť procesu a nového způsobu práce na těchto pracovištích. K rychlému osvojení nových pracovních návyků a zaškolení nových pracovníků vytvoříme také standard pro zaškolování.

Realizace: 2-3 dny / Workshop

Školení s realizací

Po zavedení standardů je nutné správně procesní výkon monitorovat, interpretovat denní výsledky a volit akce pro stabilizaci a další zlepšení procesu. Rychle reagovat a eskalovat problémy.

Realizace: 2 dny

Adaptace zlepšení

Po provedení změn a nastavení systému pro stabilizaci nového procesu je nutné adaptační období k doladění možných dodatečných úprav a dokončení akcí, jež potřebují delší čas k realizaci.

Realizace: Dle potřeby



DETAILNÍ POSTUP K DORUČENÍ CÍLE – ROADMAPA PROJEKTU



1.	2.	3.	4.	5.
ANALÝZA SITUACE	ODSTRANĚNÍ BARIÉR	NASTAVENÍ ŘÍZENÍ ZÁSOB	STANDARDIZACE	NASTAVENÍ MĚŘENÍ (KPI)
Pozorování přímo v procesu	Kaizen přístup	Identifikace reálných potřeb výroby	Standardizace procesu a pracoviště	Identifikace klíčových metrik
Mapování aktivit a procesů	Analýza kořenových příčin problémů	Zajištění plynulého toku zásob	Standardizace zaškolování	Implementace funkčního SFM
Společně s vaším týmem projdeme a zmapujeme celý proces, abychom plně pochopili jakým způsobem funguje. Tvoříme hypotézy, nacházíme příležitosti ke zlepšení a identifikujeme rychlé výhry.	Identifikované příležitosti měníme v konkrétní procesní zlepšení. Pomocí kaizen přístupu vedeme a motivujeme tým tvořit nové nápady, myšlenky a směry pro inovaci současného stavu procesu k získání potřebných benefitů.	Abychom zajistili novému procesu dostatečnou podporu materiálového toku a byli tak schopni podpořit jeho vyšší výkon, budeme muset adekvátně nastavit jeho zásobování a logistiku.	Pro dlouhodobou udržitelnost a umožnění dalšího rozvoje procesu standardizujeme funkční zlepšení v procesu a na pracovištích. Společně s týmem pak vytvoříme standard pro zaškolování pracovníků, k rychlejšímu osvojení nových návyků.	Najdeme metriky a nastavíme standardy, díky kterým budou vedoucí pracovníci proces nejen efektivně řídit, ale hlavně rychle reagovat na nově vzniklé problémy pomocí účinných akcí vedoucích ke stabilizaci situace.
Výstupy - Procesní mapa skutečného stavu procesu - Seznam rychlých výher pro okamžité zlepšení - Seznam hypotéz k analýze - Seznam potenciálních příležitostí ke zlepšení a jejich možné přínosy	Výstupy - Výstupy analýzy kořenových příčin - Akční plán zlepšovacích akcí - Zlepšený proces - Plán akcí pro stabilizaci nového stavu procesu	Výstupy - Nové limity množství nutných zásob v procesu - Aktualizované logistické toky zásob pro podporu plynulosti procesu - Aktualizované role a zodpovědnosti pro řízení zásob v procesu - Rapid Problem Solving	Výstupy - Standardizovaná pracoviště - Standard nového toku procesu a jeho požadavků - Standard procesu zaškolování pracovníků	Výstupy - Sledování výkonnostních metrik procesu přímo na místě výkonu - Nastavení standardů pro rychlou reakci na fluktuace ve výkonu procesu - Aktualizace rolí a klíčových zodpovědností pracovníků zlepšeného procesu

1. ANALÝZA SITUACE

ROZEBEREME VAŠI SITUACI VČETNĚ ANALÝZY DAT

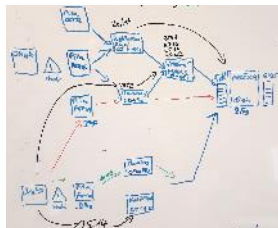
- Abychom mohli odhalit příležitosti a definovat zlepšení, která povedou k vyššímu výkonu procesu, je nejprve potřeba do detailu poznat situaci, ve které se proces nachází.
- Budeme pozorovat proces při práci, mapovat jednotlivé procesní kroky a analyzovat procesní data.
- Důležitou součástí je také interview s procesními experty a objasňování konkrétních procesních záležitostí, abychom mohli chování procesu a především výstupy analýz správně interpretovat. Tyto výstupy pak budeme komunikovat a ověřovat s dotčenými stakeholdery.
- Společně pak definujeme vzhled, funkce a očekávané výstupy budoucího stavu. Zvolíme strategii a naplánujeme akce vedoucí k jeho dosažení.



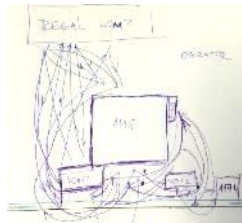
Výstupy

- Procesní mapa skutečného stavu procesu
- Seznam rychlých výher pro okamžité zlepšení
- Seznam hypotéz k analýze
- Seznam potenciálních příležitostí ke zlepšení a jejich možné přínosy

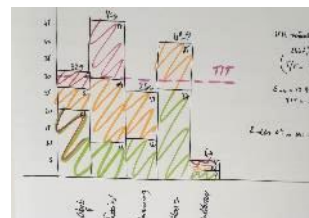
Ukázky výstupů:



Procesní mapa



Špagetový diagram



Hodnotová analýza



Mapa hodnotového toku (VSM)

2. ODSTRANĚNÍ BARIÉR

ODSTRANÍME BARIÉRY PLYNULÉHO TOKU VÝROBY

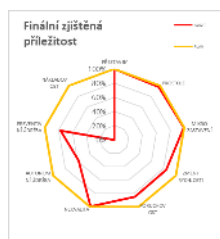
- Fyzické zlepšení procesu založené na výstupech předešlých analýz.
- Společně s týmem jsme sice odhalili příležitosti ke zlepšení, ale abychom mohli faktory bránící plynulosti výrobního toku skutečně odstranit a zlepšení dlouhodobě udržet, provedeme analýzu kořenových příčin těchto identifikovaných problémů.
- Navrhne nový stav, který předpokládá odstranění bariér a vytvoření podmínek pro jeho bezproblémovou funkci.
- Vytvoříme strukturovaný akční plán a proces začneme postupně fyzicky měnit směrem k definovanému lepšímu, budoucímu stavu.
- Veškeré postupy řádně dokumentujeme, nasloucháme potřebám operátorů a dbáme na přijetí změn jak v týmu, tak i celkově uvnitř firmy.



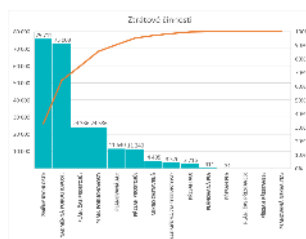
Výstupy

- Výstupy analýzy kořenových příčin
- Akční plán zlepšovacích akcí
- Zlepšený proces
- Plán akcí pro stabilizaci nového stavu procesu

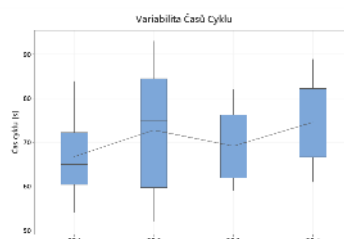
Ukázky výstupů:



Radar chart



Pareto prostožů



Grafická analýza



Strukturovaný akční plán

3. NASTAVENÍ ŘÍZENÍ ZÁSOB

NASTAVÍME ŘÍZENÍ ZÁSOB VE VÝROBĚ

- Aby mohl nový proces splňovat požadavky na vyšší výkon, je potřeba přenastavit způsob, jakým je zásobován.
- Navýší se počet vstupního materiálu v oběhu v logistickém procesu a ten je nutno řádně organizovat tak, aby se vždy k výrobnímu kroku dostalo přesně to, co je potřeba, v předepsaném množství a ve správném čase.
- Výrobní proces a požadavky na něj pro nás budou odrazovým můstkem.
- Společně s výrobním a logistickým týmem nastavíme nové způsoby zásobování procesu tak, aby byli schopni nejen správně obsluhovat výkonnější výrobní proces, ale také aby dokázali velmi rychle odhalit a vyřešit problémy, jež by mohly vést k zastavení výroby.



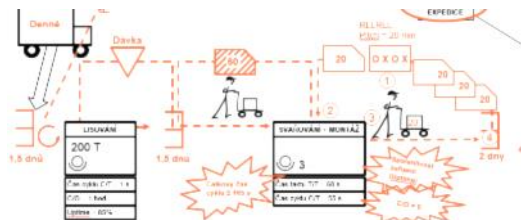
Výstupy

- Nové limity množství nutných zásob v procesu
- Aktualizované logistické toky zásob pro podporu plynulosti procesu
- Aktualizované role a zodpovědnosti pro řízení zásob v procesu
- Rapid Problem Solving

Ukázky výstupů:



Návrh supermarketu



Nastavení systému tahu

4. STANDARDIZACE

STANDARDIZUJEME NOVÝ STAV PROCESŮ VE VÝROBĚ

- Po implementaci změn v procesu, jeho vyzkoušení v provozu a potvrzení funkčnosti nový stav standardizujeme.
- Nejprve plně standardizujeme nově upravená pracoviště tak, aby každý mohl vykonávat práci novým způsobem efektivně a kvalitně.
- Je pro nás důležité aby pracovníci plně pochopili nový tok procesu, jeho výkonnostní požadavky a mohli dále sdílet návrhy pro jeho další doladění.
- Jakmile bude proces s pomocí týmu odladěn, tak aby mohl splňovat nárůst ve výkonu a zároveň umožnil pracovníkům udržet tento výkon dlouhodobě, navrhne společně standard pro zaškolování nových pracovníků. Tím umožníme nejen novým lidem rychleji si osvojit potřebné dovednosti, ale také těm stávajícím dále se nad procesem zamyslet.



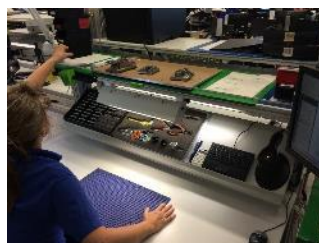
Výstupy

- Standardizovaná pracoviště
- Standard nového toku procesu a jeho požadavků
- Standard procesu zaškolování pracovníků

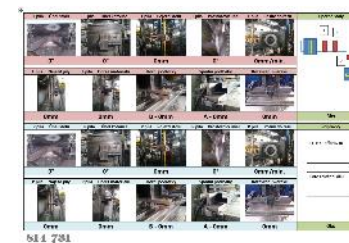
Ukázky výstupů:



Standardizovaná pracoviště



Standardizované postupy



5. NASTAVENÍ MĚŘENÍ (KPI)

NASTAVÍME MĚŘENÍ (KPI) A JEJICH VYHODNOCENÍ

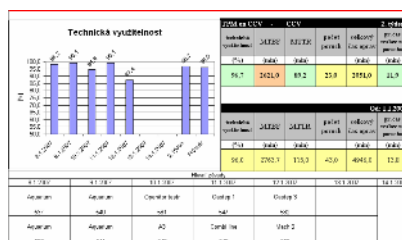
- Společně s vaším týmem nastavíme denní sledování a vyhodnocování. Zvolíme takové metriky, které nám umožní nejen poznat, že neplníme stanovený plán, ale také nám dají možnost rozpoznat, co se opravdu stalo a zvolit nápravné i preventivní akce.
- Nastavením denních rutin leaderů, konkrétních odpovědností pracovníků a transparentního přenosu informací ještě více podpoříme efektivní řízení přímo z místa, kde se proces fyzicky odehrává.
- Průběžným sběrem dat o procesu umožníme leaderům pochopit, co přesně se v procesu odehrává a podpoříme tak efektivní rozhodovací proces k dlouhodobému odstranění rozpoznaných bariér. Klademe velký důraz na okamžitou nápravnou akci a ne pouze eskalaci.



Výstupy

- Sledování výkonnostních metrik procesu přímo na místě výkonu
- Nastavení standardů pro rychlou reakci na fluktuace ve výkonu procesu
- Aktualizace rolí a klíčových zodpovědností pracovníků zlepšeného procesu

Ukázky výstupů:



Denní sledování metrik



Denní Rutiny



O nás: Integrated Consulting Group



O NÁS

Jsme konzultační společnost působící v 12 zemích Evropy s více než 35 lety zkušeností. Zaměřujeme se na procesní zlepšování metodikou Lean Six Sigma, firemní inovace a řízení změn. Naším klientům doručujeme jednotlivé projekty, školení i kombinované programy v servisních i výrobních organizacích. Náš přínos chápeme v doručení konkrétních výsledků a přenesení našich znalostí na stranu klienta tak, aby získané zkušenosti mohl dále využívat.

140

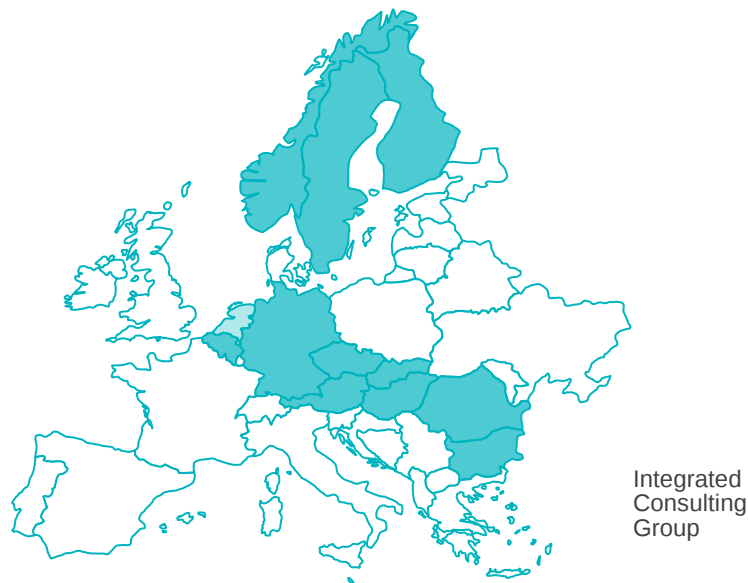
KONZULTANTŮ

12

ZEMÍ

35

LET ZKUŠENOSTÍ



7 hodnot naší společnosti

1. Zákazník je pro nás vždy na prvním místě. Budujeme dlouhodobý vztah založený na důvěře.
2. Doručujeme více než zákazník očekává.
3. Zavazujeme se k výsledkům. Jsme odměňováni za dodanou hodnotu.
4. Plně se přizpůsobujeme konkrétním potřebám a požadavkům klienta.
5. Pozitivní zpětná vazba od zákazníka je pro nás hlavním ukazatelem úspěchu.
6. Cokoliv děláme, chceme dělat jako nejlepší ve svém oboru.
7. Děláme, co nás baví, a chceme, aby to bavilo i Vás.

Globální
partnerství



change factory
EVROPA

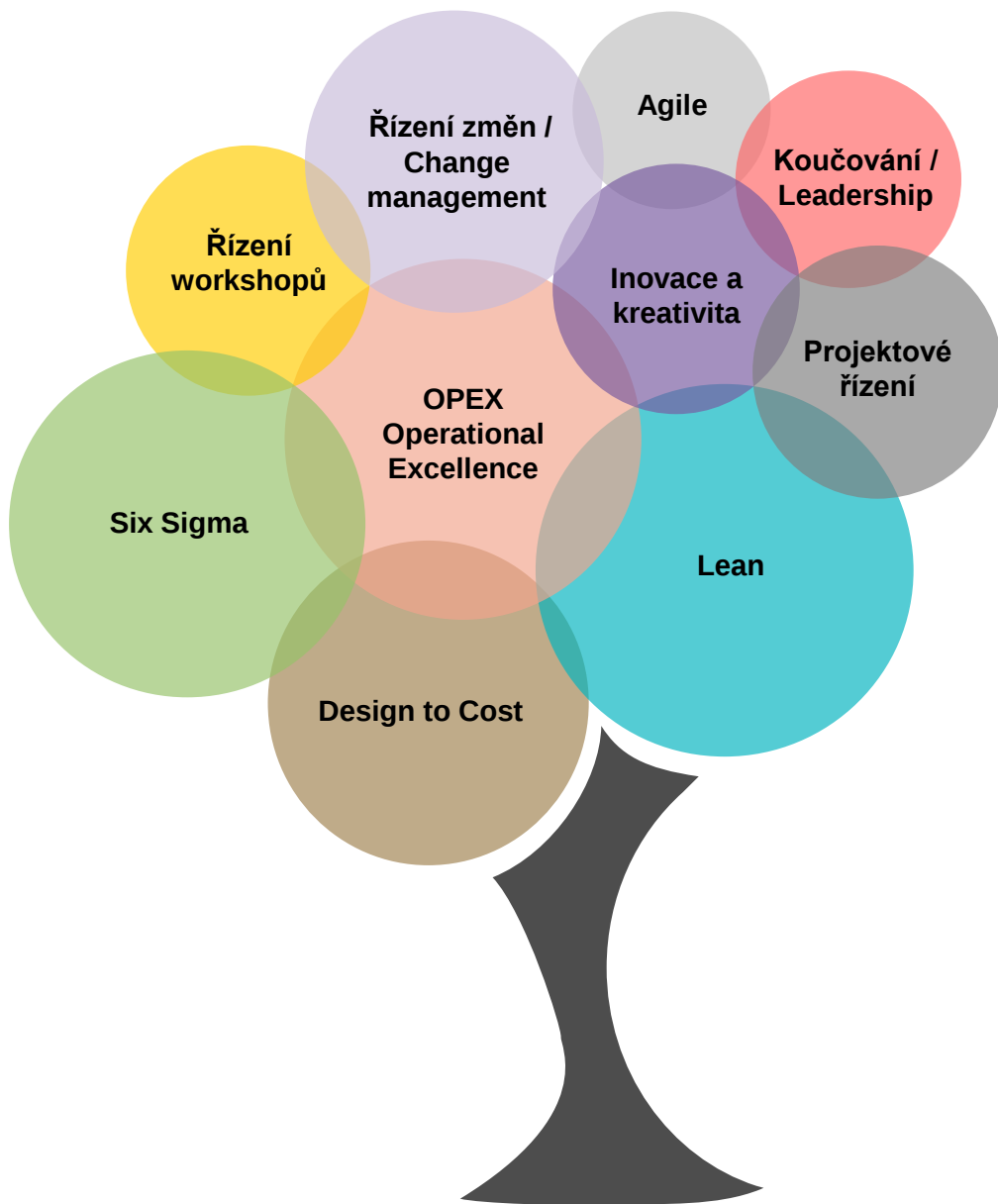
ZPŮSOB NAŠÍ PRÁCE: SPOLUTVORBA



- Při naší práci efektivně spojujeme expertní projektové znalosti s měkkými technikami zaměřené na práci s lidmi a rozvoj lidí. Nabízíme a kombinujeme konzultace, školení i koučování.
- Naše práce je založená na zapojení lidí a využívání inovativních přístupů. Konzultace a analýzy kombinujeme se skupinovými workshopy s cílem zajistit potřebný závazek k přijetí změny.
- Projekty realizujeme společně s klientem. Tento postup zajistí snazší přijetí navrhovaných změn a pomůže přenést znalosti a metodiku do organizace klienta.
- V případě zájmu ze strany klienta zajišťujeme detailní certifikovaná školení interních zaměstnanců na vybrané metody a postupy pro procesní řízení, zlepšování či řízení změny.

Naše know-how přenášíme na Vaše zaměstnance tak, aby po ukončení projektu zůstalo ve Vaší společnosti.

SLUŽBY KTERÉ NABÍZÍME



Operational Excellence

Optimalizace procesů | Hledání příležitostí
– Procesní audity | Mapování procesů |
Design procesů | Snižování nákladů |
Nastavení procesního řízení a procesní
organizace

Lean

Školení Lean technik a nástrojů | Value
Stream Mapping | Optimalizace SMED |
Lean kultura | Simulace pro cvičení Lean
nástrojů | KAIZEN workshopy | Lean v
administrativě

Projektové řízení

Podpora při projektech | Řízení
projektů | Strategie projektové
kanceláře PMO | Školení projektového
řízení

Řízení workshopů

Zvýšení efektivity interních workshopů |
Práce ve velkých skupinách | Řešení
konkrétních problémů | Školení facilitace
workshopů | Outdoor Training Programs

Agile

Školení agilního řízení | Projekty agilní
transformace | Analýza a hodnocení
agility organizace | Agilní moderování |
Simulace Lego 4 Scrum | Scrum a
Kanban

Six Sigma

Certifikované Lean and Six Sigma
školení | Six Sigma koučink |
Zavedení Lean Six Sigma do
organizace | Interim Six Sigma Black
Belt | Datové analýzy

Change Management

Řízení projektových změn | Změny s
rychlými výsledky | Změny kultury
podniku | Komunikace změn | Školení
řízení změn | Školení Motivace a
nastavování cílů

Inovace a kreativita

Inovace produktů a služeb | Inovační
workouty | Strategické inovace |
Školení inovací | Kreativní řešení
problémů | TRIZ | Design Thinking

Design / Design to Cost

Projekty Design to Cost | Design to Cost
Akademie | Vývoj nových produktů a
služeb | Vývoj nového „business modelu“
| Total Costs Management

Koučování / Leadership

Koučování | Prezentační dovednosti |
Komunikace | Řešení konfliktů | Prodejní
schopnosti | Mentorování | Školení

KONZULTANTI PRO TENTO PROJEKT



RICHARD HODULÁK

Senior konzultant Integrated Consulting Group pro Oblast Manufacturing.

Oblasti poradenství:

Manufacturing Excellence Process, Lean kultura a projekty změn v organizaci, Value Stream Mapping, certifikační trénink Lean Expertů, Kaizen výukové a realizační workshopy, výuka technik Lean a Six Sigma, facilitace velkých multioborových workshopů ve výrobních závodech. Návrhy a výroba Lean Six Sigma simulací.



JOSEF PROCHÁZKA

Konzultant Integrated Consulting Group pro oblast Manufacturing. 5 let zkušeností ve zlepšování výrobních procesů a zavádění Lean a Six Sigma přístupu. Specialista na zavádění praktického řešení problémů a A3 přístupu.

Oblasti poradenství:

Kontinuální zlepšování výrobních procesů, A3, Problem Solving, Six Sigma, Value Stream Mapping, SMED, TPM, 5S, VM, Shopfloor management, koučing a facilitace Lean workshopů, KAIZEN



PAVEL ŠKODA

Senior konzultant v Integrated Consulting Group. Přes 15 let zkušeností v oblasti zlepšování procesů a zavádění programů Operational Excellence do výrobních firem. Expert na metodiku Lean Six Sigma, Lean Management, Safety Leadership (školitel, facilitátor a kouč).

Oblasti poradenství:

Projekty SMED, TPM, VSM, Lean management, Safety Leadership a procesní zlepšování ve výrobě. Školení Lean Six Sigma Green Belt, Efektivní řešení problémů ve výrobě. Toyota Kata koučink, individuální a týmový koučink.

TÝM PROFESIONÁLNÍCH OSOBNOSTÍ



- Náš tým tvoří převážně velmi zkušení konzultanti nebo konzultanti s velkým potenciálem.
- Každý konzultant má silné profesní kompetence, ale i odpovídající sociální citění a dovednosti.
- Každý konzultant má know-how alespoň v jedné z našich klíčových kompetencí: procesy, strategie, inovace, řízení změn, projektové řízení nebo vedení lidí.
- Všichni se těšíme z naší práce a plně se angažujeme v našich projektech – neexistují žádné přísně manažerské funkce, všichni konzultanti jsou naše klíčové osoby.
- Pro každou klíčovou profesní kompetenci máme nejméně 5 špičkových profesionálů.



NA ČEM JE NÁŠ PŘÍSTUP ZALOŽENÝ?



KOMPLEXNÍ PŘÍSTUP

Propojíme metodiky, projektovou práci, školení s měkkými technikami zaměřenými na práci s lidmi a pochopení hodnot firmy a kultury. Lidé jsou hnací motor změny.

ZAPOJENÍ LIDÍ

Naše práce je založená na zapojení lidí. Na projektech využíváme týmové workshopy, kde zapojujeme účastníky s cílem převzít odpovědnost za změnu.

SPOLEČNÁ PRÁCE

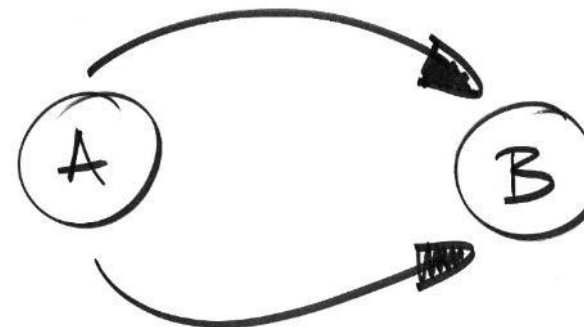
Projekty realizujeme a řešení implementujeme společně s klientem. Tento postup zajistí snazší přijetí navrhovaných změn a pomůže přenést znalosti a metodiku do organizace klienta.

PŘIZPŮSOBNÝ SITUACI

Každá organizace je jiná a potřebuje jiný model. Vždy náš program přizpůsobíme kultuře, situaci a potřebám organizace. Pravidelně s managementem projekt vyhodnocujeme a přizpůsobíme novým okolnostem.

“Tvrdé techniky” – Realizujeme projekty

Projekty, Metodika, Cíle, Procesní



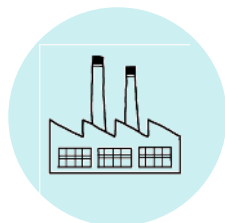
“Měkké techniky” – měníme kulturu a myšlení lidí

Chování lidí, školení, koučink, kultura firmy



3 pilíře programu Lean Excellence

SPOLUPRAVUJEME SE STOVKAMI ZÁKAZNÍKŮ



**Výrobní
průmysl**



Maloobchod



**Odvětví
služeb**



**Státní
podniky**



**Zdravotní
organizace**



**Veřejná
správa**



Univerzity



**Neziskové
organizace**

VÝROBNÍ PRŮMYSL: ABB | Ahlstrom | Alcatel Lucent | Andritz | AVG Technologies | AVL | Bayer Material Science | Bayer Schering | Berndorf | BMW | Boliden Kokkola | Bosch | Carlsberg | Carrier – United Technologies | Coca-Cola | Constantia | Dacia Renault | Daiichi-Sanko | Danisco | Dorma | Ericsson | Evonik | Fazer | Fortum | Fresenius | Geberit | Head | Heineken | Heraeus | Hoffmann La-Roche | Knorr-Bremse | Kone | Konecranes | KWB | Lenzing | LISEC | Magna Steyr | Mann+Hummel | Mayr Melnhof AG | Metso | Michelin Romania | Mitsubishi Heavy Industries/Rocla | Momentive | Neste Oil | Nokia | Nokian Tyres | Norpe | Novartis | Orion | Outokumpu | Pepsi | Petrom OMV | Philips | RÜTGERS | Sandvik | Sanofi-Aventis | Sappi | Scandia | Schaeffler INA | Schenck Process | SMA Solar Technology | SMS Siemag | Speech Processing Solutions | Stora Enso | STRABAG | Teleste | Texas Instruments | Thyssen Krupp | Tieto | TMD Friction | Tondach | Tridonic | UPM | Vacon | Vaisala | Valio | Velux | Videoton | VTI | Waagner Biro | Wacker Neuson | Wartsilä | Zwack

MALOOBCHOD A ODVĚTVÍ SLUŽEB: Airport Graz/Vienna | Accenture | Acredia Insurance | Allianz | ASA | Austrian Post | AVIS | BKS Bank | Budapest Bank/GE | Conwert | Coop eG | DB Regio | DB Schenker | E.ON | E-Plus | Erste Group Immorent | German Railway | Helsinki OP Bank | ISS | Kleine Zeitung | Klöckner | Metro Group | Neuroth | NORDEA | One / 3 | Praktiker | Prisma – Euler Hermes | Raiffeisen International | Saubermacher | Service Innovation Group | Styrian Saving Bank | Suntours | Telekom Austria | Verbund | Vodafone | Zurich Group

STÁTNÍ PODNIKY, ZDRAVOTNÍ ORGANIZACE: AKH Vienna General Hospital | Austrian National Bank | Austrian Patent Office | Austrian Railways | Cncaf Minvest | Energy Styria | Federal Computing Centre | Federal Forests of Austria | Federal Theater | Feibra | Finnair | Finnish Institute of Occupational Health | Finnish Railroads | Forest Ministry | German Society for International Cooperation (GIZ) | Holding Graz | Hospitals Köln | ITSV | Linz AG | Magyar Posta | Municipality Munich | ÖBB Austrian Public Bus Company | Romanian Post | Social Security Institution | Styrian Medicine Institutions | SUVA Swiss Insurance Company | Tarom | Theater of Graz | Veikkaus

VEŘEJNÁ SPRÁVA, UNIVERZITY A NEZISKOVÉ ORGANIZACE: Aalto University | Austrian Federal Ministry of Agriculture, Education, Environment, Finances, Health, Internal Affairs, Science and Culture, Social Security | Business University Vienna | City of Graz, Helsinki, Linz | Euma | European Commission | European Forum Alpbach | European Institutions | EUSA | Federal Chancellor Department | Fraunhofer | German Academy of Technical Sciences | Graz University of Technology | Highschool in Gävle | Kemi-Tornio University of Applied Sciences | Labor Union of Private Employees | Provincial Government of Berlin, Hamburg, Lower Austria, Salzburg, Styria, Upper Austria, Vorarlberg | Romanian Federal Ministry of Finance | Senior Expert Service | Tekes | University Klagenfurt | WKO



Integrated
Consulting
Group

Your Partner in Change.

Make an impact.

Your Partner in Change.

